

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Motivace pracovní činnosti

Bc. Klára Vávrová

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Vávrová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivace pracovní činnosti

Název anglicky

Work motivation

Cíle práce

Cílem diplomové práce je systematicky a přehledně zpracovat tematiku motivace pracovní činnosti. V teoretické části budou popsány současné teorie motivace pracovní činnosti. V empirické části bude posouzena motivace pracovní činnosti dvou skupin záchranářů (Báňská záchranná služba a Zdravotnická záchranná služba) pomocí nástroje k měření sebeurčující motivace. Výsledky šetření budou využity jednak ke srovnání motivace pracovní činnosti vybraných skupin a pak k porovnání charakteristik motivace pracovní činnosti českých pracovníků s údaji získávanými jinde ve světě.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a empirické.

V teoretické části jsou zpracovány nejdůležitější informace z odborné literatury.

Empirická část je vypracována formou dotazníkového šetření, jejíž účelem je ověřit poznatky z použité odborné literatury. Použit bude dotazník: multidimenzionální měřítko pracovní motivace u skupiny z báňské záchranné služby a u Zdravotnické záchranné služby.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

motivace, motiv, pracovní spokojenost, pracovní výkon, stimulace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARNOLD, John, RANDALL, Ray et al. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. New York: Pearson Education, 2010. ISBN 978-0-273-71121-6
- KOLMAN, Luděk. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- MISKELL, Jane R. Pracovní motivace. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-317-0.
- NOVÝ, Ivan, BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2020

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace pracovní činnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením doc. PhDr. Luďka Kolmana, CSc., a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu *doc. PhDr. Lud'kovi Kolmanovi, CSc.* za odborné vedení práce, věcné připomínky, dobré rady a vstřícnost při konzultacích a vypracovávání diplomové práce. Mé poděkování patří také týmu Báňské záchranné služby Hamr na Jezeře a týmu Zdravotnické záchranné služby Liberec za jejich spolupráci.

MOTIVACE PRACOVNÍ ČINNOSTI

Souhrn

Diplomová práce se zabývá tématem „*Motivace pracovní činnosti*“. Práce je rozdělena do dvou základních částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, které úzce souvisí s výše uvedeným tématem. Dále jsou popsány zdroje motivace, pojmy frustrace a deprivace, typy pracovní motivace, motivační teorie, pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Tuto část uzavírá téma odměňování zaměstnanců.

V druhé, praktické, části jsou představeny konkrétní organizace (Báňská záchranná služba Hamr na Jezeře a Zdravotnická záchranná služba Liberec), ve kterých byl zpracován kvantitativní průzkum. Cílem této části bylo analyzovat motivaci výše uvedených týmů prostřednictvím teorie sebeurčení a aplikací vícerozměrné pracovní motivační stupnice mezi dvěma skupinami záchranářů a obě skupiny následně porovnat.

Klíčová slova: *Motivace, motiv, motivace pracovní činnosti, typy pracovní motivace, pracovní spokojenost, pracovní výkon, stimulace, teorie sebeurčení, vícerozměrná pracovní motivační stupnice.*

WORK MOTIVATION

Abstract

Diploma thesis with the theme "*Motivation of work activity*". The work is limited to two basic areas - theoretical and practical. The theoretical parts explain the basic concepts that are closely related to the above topic. Next are described sources of motivation, concepts of frustration and deprivation, types of work motivation, motivation theory, work performance and employee satisfaction. This part concludes with the topic of remuneration of employees.

In the second practical part are introduced concrete organizations (Mining rescue services and medical rescue services Liberec), in which the quantitative survey was processed. The aim of this part was to analyze the motivation of the above mentioned teams, using the theory of self-determination and application of multidimensional work motivational scale between two rescuers and both groups of users.

Keywords: Motivation, motive, work activity motivation, types of work motivation, job satisfaction, work performance, stimulation, self-determination theory, multidimensional work motivation scale.

Obsah

1. ÚVOD	12
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
2.2.1 Analýza rozptylu	15
2.2.2 T – test (Studentův t-test)	15
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	16
3.1 Vymezení základních pojmů.....	16
3.1.1 Motivace	16
3.1.2 Motiv	17
3.1.3 Stimulace	18
3.1.4 Stimul	18
3.2 Zdroje motivace	18
3.3 Frustrace a deprivace.....	20
3.3.1 Frustrace	20
3.3.2 Deprivace.....	21
3.3.3 Ostatní typy psychické zátěže	21
3.4 Pracovní motivace a její dělení	23
3.4.1 Typy pracovní motivace	23
3.5 Motivační teorie	23
3.5.1 Teorie obsahu	24
3.5.1.1. Maslowova teorie potřeb	24
3.5.1.2. McGregorova teorie X a Y	25
3.5.1.3. Herzbergova motivační teorie dvou faktorů.....	26
3.5.1.4 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG.....	27
3.5.2 Teorie procesu	28
3.5.2.1 Teorie spravedlnosti	28
3.5.2.2 Vroomova teorie expektance – očekávání.....	29
3.5.2.3 Teorie motivace stanovením cílů.....	31
3.5.2.4 Teorie sebeurčení (Self-Determination Theory)	32
3.6 Pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců.....	34
3.6.1 Pracovní výkon	34
3.6.2 Pracovní spokojenost.....	35
3.7 Odměňování	37
3.7.1 Složky odměňování	38
3.7.2 Zásady efektivního odměňování.....	39
4. PRAKTICKÁ ČÁST	41
4.1 Základní údaje vybraných organizací	41
4.1.1 Báňská záchranná služba	41
4.1.2 Zdravotnická záchranná služba Liberec	41

4.2 Dotazníkové šetření.....	42
4.2.1 Vyhodnocení dotazníků.....	43
Zdroj: Vlastní zpracování.....	63
5. DISKUZE.....	72
6. ZÁVĚR	75
7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	77
8. PŘÍLOHY.....	80

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Proces motivace

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb

Obrázek č. 3: Teorie očekávání

Obrázek č. 4: Motivace stanovením cíle

Obrázek č. 5: Yerkesův-Dodsonův zákon

Obrázek č. 6: Systém odměňování

Obrázek č. 7: Ztráta času v zaměstnání – BZS: relativní četnost v %

Obrázek č. 8: Ztráta času v zaměstnání – ZZS L: relativní četnost v %

Obrázek č. 9: Děláním málo – BZS: relativní četnost v %

Obrázek č. 10: Děláním málo – ZZS L: relativní četnost v %

Obrázek č. 11: Nesmyslná práce – BZS: relativní četnost v %

Obrázek č. 12: Nesmyslná práce – ZZS L: relativní četnost v %

Obrázek č. 13: Schválení od druhých – BZS: relativní četnost v %

Obrázek č. 14: Schválení od druhých – ZZS L: relativní četnost v %

Obrázek č. 15: Respekt od druhých – BZS: relativní četnost v %

Obrázek č. 16: Respekt od druhých – ZZS L: relativní četnost v %

Obrázek č. 17: Kritika od druhých – BZS: relativní četnost v %

Obrázek č. 18: Kritika od druhých – ZZS L: relativní četnost v %

Obrázek č. 19: Finanční odměna – BZS: relativní četnost v %

Obrázek č. 20: Finanční odměna – ZZS L: relativní četnost v %

Obrázek č. 21: Jistota práce – BZS: relativní četnost v %

Obrázek č. 22: Jistota práce – ZZS L: relativní četnost v %

Obrázek č. 23: Ztráta zaměstnání – BZS: relativní četnost v %

Obrázek č. 24: Ztráta zaměstnání – ZZS L: relativní četnost v %

Obrázek č. 25: Dokázat si, že mohu – BZS: relativní četnost v %

Obrázek č. 26: Dokázat si, že mohu – ZZS L: relativní četnost v %

Obrázek č. 27: Jsem na sebe pyšný – BZS: relativní četnost v %
Obrázek č. 28: Jsem na sebe pyšný – ZZS L: relativní četnost v %
Obrázek č. 29: Vynakládám úsilí, jinak bych se styděl – BZS: relativní četnost v %
Obrázek č. 30: Vynakládám úsilí, jinak bych se styděl – ZZS L: relativní četnost v %
Obrázek č. 31: Vynakládám úsilí, jinak bych se cítil špatně – BZS: relativní četnost v %
Obrázek č. 32: Vynakládám úsilí, jinak bych se cítil špatně – ZZS L: relativní četnost v %
Obrázek č. 33: Osobně považuji za důležité vložit do práce úsilí – BZS: relativní četnost v %
Obrázek č. 34: Osobně považuji za důležité vložit do práce úsilí – ZZS L: relativní četnost v %
Obrázek č. 35: Vložit úsilí je v souladu s mými hodnotami – BZS: relativní četnost v %
Obrázek č. 36: Vložit úsilí je v souladu s mými hodnotami – ZZS L: relativní četnost v %
Obrázek č. 37: Vynaložení úsilí má pro mě osobní význam – BZS: relativní četnost v %
Obrázek č. 38: Vynaložení úsilí má pro mě osobní význam – ZZS L: relativní četnost v %
Obrázek č. 39: Práce je zábava – BZS: relativní četnost v %
Obrázek č. 40: Práce je zábava – ZZS L: relativní četnost v %
Obrázek č. 41: Práce je vzrušující – BZS: relativní četnost v %
Obrázek č. 42: Práce je vzrušující – ZZS L: relativní četnost v %
Obrázek č. 43: Práce je zajímavá – BZS: relativní četnost v %
Obrázek č. 44: Práce je zajímavá – ZZS L: relativní četnost v %
Obrázek č. 45: Graf korelací

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Hygienické a motivační faktory
Tabulka č. 2: Kontinuum self-determinace
Tabulka č. 3: Významy pojmu pracovní spokojenost
Tabulka č. 4: Odpověď na otázku č. 1 - amotivace
Tabulka č. 5: Odpověď na otázku č. 2 - amotivace
Tabulka č. 6: Odpověď na otázku č. 3 - amotivace

Tabulka č. 7: Odpověď na otázku č. 4 - vnější regulace - sociální
Tabulka č. 8: Odpověď na otázku č. 5 - vnější regulace - sociální
Tabulka č. 9: Odpověď na otázku č. 6 - vnější regulace – sociální
Tabulka č. 10: Odpověď na otázku č. 7 - vnější regulace - materiální
Tabulka č. 11: Odpověď na otázku č. 8 - vnější regulace - materiální
Tabulka č. 12: Odpověď na otázku č. 9 - vnější regulace - materiální
Tabulka č. 13: Odpověď na otázku č. 10 - vnitřní regulace
Tabulka č. 14: Odpověď na otázku č. 11 - vnitřní regulace
Tabulka č. 15: Odpověď na otázku č. 12 - vnitřní regulace
Tabulka č. 16: Odpověď na otázku č. 13 - vnitřní regulace
Tabulka č. 17: Odpověď na otázku č. 14 - identifikovaná regulace
Tabulka č. 18: Odpověď na otázku č. 15 - identifikovaná regulace
Tabulka č. 19: Odpověď na otázku č. 16 - identifikovaná regulace
Tabulka č. 20: Odpověď na otázku č. 17 - integrovaná regulace
Tabulka č. 21: Odpověď na otázku č. 18 - integrovaná regulace
Tabulka č. 22: Odpověď na otázku č. 19 - integrovaná regulace
Tabulka č. 23 Analýza variace položek v dotazníku

Seznam použitých zkratk

MSMW – vícerozměrná pracovní motivační stupnice

ZZSLK – Záchraná zdravotnická služba Libereckého kraje

BZS – Báňská záchraná služba

ZZS L – Záchraná zdravotnická služba Liberec

1. ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá tématem motivace pracovní činnosti. Člověk se s motivací poprvé setkává již v raném stádiu svého života. Každý jedinec potřebuje motivaci k běžným každodenním činnostem i k činnostem pracovním. Většina lidí tráví podstatnou část svého života v zaměstnání, které jim poskytuje sociální, ekonomickou i psychickou jistotu. Pro každou organizaci tvoří zaměstnanci (lidský kapitál) nezastupitelnou úlohu, a proto je dobré, aby každý podnik o své zaměstnance pečoval, aby byli spokojeni a motivoval je k ochotě pracovat. Motivování je pro organizaci jedním z klíčových faktorů úspěchu, pomocí níž je utvářen vnitřní zájem, chuť a ochota zaměstnanců vykonávat a plnit úkoly a cíle dané organizace. Aby byla motivace efektivní, musí jít ze strany zaměstnavatelů a nadřízených o plánovaný a nepřetržitý proces. Hlavním klíčem úspěšné motivace je především odhalení motivačních faktorů, které na dané jedince působí silněji a poté je v praxi aplikovat.

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

Jonas Ridderstrale

Důvodem výběru práce je výše zmíněná skutečnost, že nás motivace provází celý život, a proto je pro autorku důležité se tímto tématem zabývat. Dalším důvodem je praktické použití výsledků průzkumu pro vedoucí pracovníky obou vybraných organizací, ve kterých bylo mapování kvality motivace prováděno, jelikož analýza pracovní motivace je klíčem k zvýšení výkonu zaměstnanců.

Tato práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce má za cíl seznámit i zcela neznalého jedince s tématem pracovní motivace a definovat hlavní teorie a faktory, které ovlivňují motivaci pracovní činnosti a poukázat na možnosti motivace v organizacích. Pro splnění tohoto cíle jsou v první části této práce vysvětleny pojmy související se zvoleným tématem. V dalších částech práce jsou popsány zdroje motivace, pojmy frustrace a deprivace, typy pracovní motivace, motivační teorie, pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Celou empirickou část uzavírá téma odměňování zaměstnanců.

Empirická část diplomové práce, jejíž teoretický rámec průzkumu tvořila teorie sebeurčení, zahrnuje představení dvou konkrétních státních organizací, u kterých byl vypracován kvantitativní průzkum spolu s kompletními výsledky průzkumu, analýzou výsledků, jejich porovnáním, diskuzí a závěrem.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je v teoretické části systematicky a přehledně zpracovat tematiku motivace pracovní činnosti na základě prostudované odborné literatury.

Cílem empirické části je zmapovat současnou motivaci pracovní činnosti dvou skupin záchranářů (báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby) pomocí vícerozměrné pracovní motivační stupnice (MWMS) a zjistit, zda existuje závislost mezi odpověďmi, a zjištěné výsledky následně porovnat, protože obě pracovní skupiny spolu při některých zásazích úzce spolupracují.

2.2 Metodika

Metodický postup diplomové práce byl zahájen stanovením cíle této práce, dále byla vytvořena literární rešerše zpracovaná na základě odborné české i zahraniční literatury. Prostřednictvím vhodně zvolené metody sběru dat byla získána data od selektivního vzorku respondentů, jejichž následné vyhodnocení, analýza a porovnání pomůže naplnit stanovené cíle práce a pomůže otestovat jednotlivé hypotézy, na základě kterých budou vyvozeny závěry diplomové práce.

Jako vhodně zvolená metoda bylo vybráno dotazníkové šetření, pro jehož teoretický rámec sloužila teorie sebeurčení. Jako konkrétní nástroj sloužila vícerozměrná pracovní motivační stupnice (MWMS), která umožňuje hodnocení kvality motivace v pěti základních dimenzích. Průzkumného šetření se účastnilo celkem šedesát respondentů. Třicet členů Báňské záchranné služby Hamr n. J. a třicet členů Zdravotnické záchranné služby Liberec. Sledovaný soubor je tvořen pouze muži (100%) ve věkovém rozmezí od 30 do 64 let. Všichni tito profesionální záchranáři jsou při profesním výkonu rozděleni do sloužících skupin, aby zajišťovali nepřetržitou pohotovost.

Dotazník byl každému z respondentů předložen osobně autorkou a byl jim vysvětlen postup správného vyplňování. Z možných administrativních podob vyplňování dotazníků byla zvolena metoda papírová a tužková pro všechny respondenty.

Vyhodnocení dotazníků bylo provedeno pomocí softwarového programu IBM SPSS, který statisticky vyhodnocuje získaná data. Za statistické metody byly vybrány analýza

variace a T-test. Na základě získaných výsledků bylo provedeno srovnání výsledků obou skupin a vytvořen závěr této diplomové práce.

2.2.1 Analýza rozptylu

(Bedáňová, Anova) Jednou z použitých statistických metod při vyhodnocení byla analýza rozptylu (ANOVA – Analysis of Variance), která umožňuje vícenásobné porovnání středních hodnot. Pomocí této metody se hodnotí vztahy mezi rozptyly porovnávaných výběrových souborů. Hlavním úkolem ANOVY je posouzení kategoriálních nezávisle proměnných na závisle proměnnou. Pro validní použití této metody je potřeba dodržet homogenitu rozptylů (přibližná shoda rozptylů u skupin), normalitu dat a nezávislost měření.

2.2.2 T – test (Studentův t-test)

(Bedáňová, Anova) T-Test je vhodnou metodou, pokud je potřeba porovnání různých faktorů působících mezi dvěma kohortami. Slouží tedy k posouzení, zda jsou obě skupiny statisticky odlišné. Používá se pro testování rozdílu dvou středních hodnot μ . Dle statistické významnosti testovaného rozdílu středních hodnot, nejčastěji mezi pokusnou a kontrolní skupinou, usuzuje účinnost aplikovaného zásahu ve sledovaném experimentu.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Vymezení základních pojmů

V této kapitole nazvané Vymezení základních pojmů jsou vysvětleny pojmy, které úzce souvisí s tématem motivace pracovní činnosti. Pro pochopení definice motivace pracovní činnosti je třeba se na začátku práce pojmům motivace, motiv a stimulace věnovat.

3.1.1 Motivace

Obdobně jako u jiných významných pojmů v psychologii se autoři zabývající se touto problematikou neshodují v jednotné definici motivace. Slovo motivace má původ v latinském slově „*movere*“ – hýbati, pohybovati. Kolman (2012, str. 10-11) uvádí: „Motivací se míní to, co dává důvod k chování či činům, něco co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu.“ Poznání procesů motivace a porozumění jejich povaze a průběhu je důležité, protože porozumíme-li motivaci konkrétního subjektu, zjistíme, proč bylo chování subjektu právě takové a ne jiné. Jak autor uvádí (Kolman, 2012, str. 45) motivace je abstraktní teoretický konstrukt, který ne vždy můžeme přímo pozorovat nebo měřit.

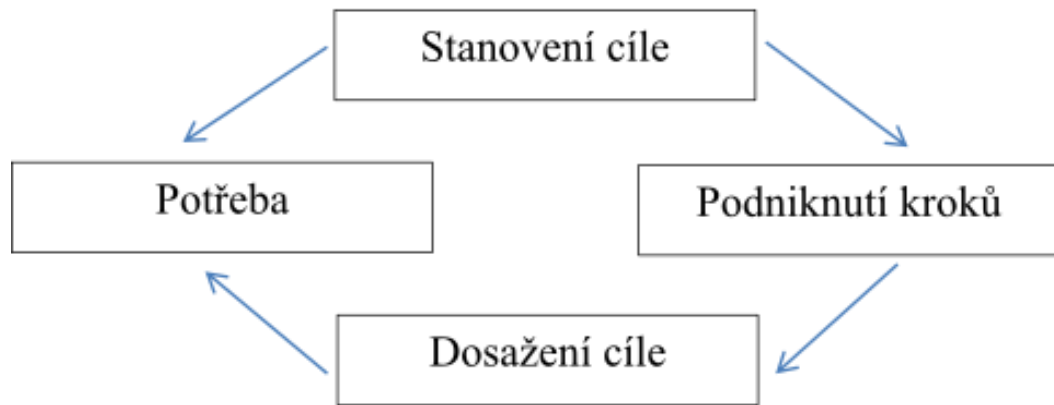
Bedrnová, Nový a kol. (1998, str. 221) definují pojem motivace jako skutečnost, že lidská psychika je ovlivňována specifickými vnitřními hybnými silami - motivy, které nemusí být vždy zcela uvědomované či vědomé. Tyto síly aktivitu jedince zaměřují určitým směrem, v daném směru ho aktivizují a udržují v dané aktivitě.

Bedrnová, Nový a kol. (1998, str. 221) se shodují například s Arnoldem a kol. (2007, str. 302), že motivace působí ve třech dimenzích:

- a) ***DIMENZE SMĚRU*** - činnost člověka se zaměřuje a orientuje určitým směrem, lze vyjádřit obraty „chci to a to“, „toužím po tom a tom“ apod.
- b) ***DIMENZE INTENZITY*** - subjekt vynakládá různé množství energie (větší i menší), lze vyjádřit obraty „toužím po...“, „chci...“ apod.
- c) ***DIMENZE STÁLOSTI*** - míra schopnosti překonávat vnitřní i vnější překážky, jak se dlouho osoba snaží.

Armstrong (1999, str. 295) dodává, že k motivaci dochází, když lidé očekávají, že určité jednání povede k dosažení požadovaného cíle či odměny, která uspokojí jejich individuální potřeby. Proces motivace je podle autora schematicky zobrazen na obrázku číslo 1.

Obrázek č. 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong M., Personální management, str. 296

3.1.2 Motiv

Říčan (2010, str. 96) uvádí, že slovo motiv je převzato z latinského „*motus*“ – pohyb. Je to faktor, který uvádí do pohybu jakýkoli proces nebo činnost. Může jít o pohyb tzv. psychický (pohyb představ, myšlenek, rozhodnutí či přání) nebo o pohyb ve fyzikálním prostoru. Motiv můžeme dle Říčana chápat jako vektor, který má směr a sílu.

Podle Bedrnové, Nového, Jarošové a kol. (2012, str. 227) představuje motiv vnitřní psychickou sílu, která může být chápána jako příčina určitého jednání či chování člověka. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem motivu je dosáhnout stavu nasycení, který mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu.

Dle Adaira (2004, str. 16) je motiv vědomá, polovědomá nebo i podvědomá vnitřní potřeba, která působí na vůli člověka a nutí ho jednat různým způsobem. Podobně jako Aidar vysvětluje pojem motivu i Vágnerová (2007, str. 61), podle níž může být lidské chování ovlivňováno vědomými i nevědomými motivy, nebo na něj mohou působit obě složky najednou. V motivaci jedince se odráží vnitřní psychický i somatický stav,

ale působí na ni i různé vlivy vnějšího prostředí. V závislosti na interakci vnitřních a vnějších podmětů vznikají aktuální motivy.

3.1.3 Stimulace

Pojem stimulace označuje Provazník a kol. (1997, str. 89) jako vnější působení na prožívání a jednání subjektu, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Pro žádoucí účinek stimulace je potřeba užívat stimuly, které jsou v souladu s vnitřní strukturou motivace daného subjektu. Stimulace, jak uvádí Bedrnová, Nový, Jarošová a kol. (2012, str. 228), na rozdíl od motivace, představuje působení na psychiku jedince zvnějšku. Nemusí jít o působení záměrné a vědomé. Jde o proces ovlivňování činnosti druhého člověka vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů, a to zejména ke změně jeho motivace.

3.1.4 Stimul

Stimulem rozumíme dle Bedrnové, Nového a kol. (1998, str. 223) podměty, které vyvolávají určité změny v motivaci jedince. Autoři tyto podměty rozlišují na IMPULSY a INCENTIVY. Impulsy jsou endogenní, tedy vnitřní a signalizují změnu v těle nebo myslí. Incentivy jsou exogenní, tedy z vnějšku přicházející podměty, které aktivují určitý motiv.

3.2 Zdroje motivace

Zdroje motivace nám dle Bedrnové, Nového a kol. (1998, str. 224) umožňují pochopit logiku, jak motivace vzniká, z čeho pramení a jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a po něčem touží. Existuje celá řada zdrojů podílejících se na utváření motivace lidské činnosti.

Mezi základní zdroje motivace autoři řadí:

- Potřeby
- Návyky
- Ideály
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace

Potřeby

Mezi základní zdroje motivů patří podle Bedrnové, Nového, Jarošové a kol. (2012, str. 229) potřeby. V psychologii je lze chápat jako jedincem prožívaný, ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho, pro člověka subjektivně potřebného či důležitého. V rovině prožívání je potřeba projevoována jako stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění takového napětí. Základním předpokladem odstranění takového nedostatku je, že jedinec nalezne cíl, který mu umožní uspokojení dané potřeby.

NEDOSTATEK - POTŘEBA - MOTIV - ČINNOST - USPOKOJENÍ POTŘEBY

Bedrnová, Nový a kol. (1998, str. 225) dělí potřeby na:

Primární – jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla a biologického organismu. Konkrétně jde například o potřebu kyslíku, tekutin, potravy apod. a jsou důležité pro přežití. Mohou být označovány také jako biologické, fyziologické.

Sekundární – neboli psychogenní, sociální, společenské jsou spojeny s životem člověka na úrovni kulturní a společenské. Mezi tyto potřeby jsou řazeny potřeby vztahů či realizace.

Návyky

Bedrnová, Nový a kol. (1998, str. 226-227) uvádí, že návyky jsou ustálené, opakované, zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Jde o naučený vzorec chování, který se může objevovat ve všech oblastech lidské činnosti. Jedinec si může osvojovat návyky žádoucí, ale i nežádoucí, škodlivé – zlovyky (kouření, alkohol). Častěji než výchovou se stávají výsledkem sebevýchovy.

Zájmy

Další zdroje motivace jsou zájmy, které Provazník a kol. (1997, str. 92) definuje jako trvalejší zaměření jedince k určité činnosti, k předmětu. Zájmy jsou spojeny s touhou člověka poznat a ovládnout předmět zájmu. Každý jedinec má odlišnou šíři zájmů, jejich hloubku i stálost. Předměty zájmů bývají velmi různorodé (poznatky, jevy, objekty apod.). Říčan (2010, str. 109) k této definici dodává, že zájmy představují nejsnadněji ovlivnitelnou část struktury osobnosti. Lze je záměrným působením vytvářet, zesilovat i zeslabovat.

Hodnoty a hodnotové orientace

Jak uvádí Provazník a kol. (1997, str. 93), hodnota je pro člověka vždy něco žádoucího, něco, co ovlivňuje výběr způsobů a stanovení cílů jednání, může být označována jako regulátor chování. Během života si každý jedinec vytváří vlastní hodnotový systém, díky kterému něčemu dává přednost, něco považuje za důležité a váží si toho, a naopak odmítá to, čeho si ve svém hodnotovém systému neváží a co nepovažuje za důležité. Tato subjektivní hodnotová orientace se u každého liší a zahrnuje například: zdraví, rodinu, peníze, práci, hmotné statky a jiné.

Ideály

Poslední ze základních zdrojů motivace jsou dle Vochozky, Mulače a kol. (2012, str. 244) ideály, které se tvoří pod společenským vlivem a zdůrazňují to, čeho si člověk nejvíc cení, co nemá a čeho by chtěl popřípadě dosáhnout. Ideál slouží jedinci jako vodítko pro jeho jednání. Jde o model, vzor, který se může týkat osobního profilu i životních cílů člověka.

3.3 Frustrace a deprivace

Dle Bedrnové, Nového, Jarošové a kol. (2012, str. 232) jsou s motivací, jakožto činností směřovanou k určitému cíli, spojeny i pojmy frustrace a deprivace, které jedinci v motivaci brání či ji úplně znemožňují. Frustrace a deprivace vyjadřují překážky v motivované činnosti.

3.3.1 Frustrace

Pauknerová (2012, str. 104) popisuje pojem frustrace ve dvojím obsahu jako frustrační situaci a vnitřní stav osobnosti. První jmenovaný typ frustrace (frustrační situace) je vysvětlována jako vnější skutečnost, která jedinci znemožňuje realizaci motivované činnosti k dosažení daného cíle či k uspokojení potřeby. A druhým typem frustrace (vnitřní stav osobnosti) jsou určité subjektivní, vnitřní nepříjemné prožitky, pocity neuspokojení a neúspěchu, které jsou důsledkem frustrační situace.

Bedrnová, Nový, Jarošová a kol. (2012, str. 233) uvádí, že frustrace pokaždé do značné míry nepříznivě ovlivňuje veškeré lidské chování, prožívání i veškerou činnost člověka.

Typické reakce na frustraci: (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2012, str. 233)

- **Útok, agrese** – cílem agresivního jednání může být příčina frustrace i náhradní objekt, který nemá s danou situací nic společného, je jen „po ruce“. Tento typ může mít nejrůznější podoby od agrese slovní, verbální až po agrese fantazijní či myšlenkové.
- **Regrese** – je návratem k nižšímu vývojovému stupni. Tento jev má jedinci i jeho okolí dokládat, že „danou situaci či úkol nemůže zvládnout, když je tak malý“.
- **Stereotypie** – jedinec ustavičně opakuje určité formy činnosti, které se neosvědčily, jsou však bez zjevného efektu produkovány.

3.3.2 Deprivace

Pojem deprivace Pauknerová (2012, str. 105) objasňuje jako specifický případ frustrace, který má z hlediska vývoje osobnosti zásadnější projevy a dopady na jedince. Pro deprivaci je typická dlouhodobá nemožnost uspokojování důležitých potřeb. Projevuje se tedy jak dlouhodobým strádáním, tak i závažnějšími důsledky v utváření osobnosti.

Bedrnová, Nový, Jarošová a kol. (2012, str. 233) rozlišují základní druhy psychické deprivace:

- *Deprivace základních biologických potřeb* – do této skupiny patří potřeby jídla, tekutin, odpočinku apod.
- *Sociální* – tento druh deprivace tkví v neuspokojené potřebě sociálního kontaktu, stýkáním se s druhými lidmi, může být vyvolána dlouhodobou nezaměstnaností či ztrátou bydliště.
- *Emocionální* – jedná se o omezení citových projevů vůči deprimované osobě, jak kvantitativním, tak kvalitativním.
- *Senzorická* – bývá důsledek základního omezení nebo neexistence smyslových podmětů, které jsou důležité pro rozvoj osobnosti jedince.

3.3.3 Ostatní typy psychické zátěže

Jak uvádí Pauknerová (2012, str. 143-144), mimo těchto dvou poruch motivace se mohou zaměstnanci, zejména vedoucí pracovníci, potýkat s řadou zátěžových situací,

kteře jejich pracovní výkony mohou ovlivňovat. Mezi **nejčastější typy psychické zátěže** autorka řadí:

- **Situace obsahující překážky, které omezují prostor jedince pro rozhodování.**
- **Problémové situace** – tyto situace jedinec nemůže řešit pro něj známými způsoby chování. Člověk nemá dostatečnou zkušenost pro řešení daných úkolů, se kterými se musí vyrovnat.
- **Nepřiměřené požadavky a úkoly** – na jedince jsou kladeny vyšší požadavky, než je rozsah jeho tělesných a duševních sil, nebo nerespektují zákonitosti fungování nervové soustavy a psychiky.
- **Interindividuální konfliktní situace** – střet pracovníka s druhými lidmi.
- **Intraindividuální konfliktní situace** – jedinec je nucen pro rozhodnutí mezi dvěma stejně žádoucími či naopak stejně nežádoucími eventualitami.
- **Stres** – tímto typem jsou spojeny např.: časový deficit, vnější tlak, nepříznivé klimatické podmínky, ohrožení, nadměrná odpovědnost. Stresová zátěž znesnadňuje jedinci uspokojovat jeho potřeby a přirozený výkon činnosti, rušivě působí na psychiku člověka, i když má předpoklady pro to ji zvládnout.

Řešení zátěže probíhá podle Pauknerové (2012, str. 144) většinou ve třech fázích:

- **Strategie zaměřené na mobilizaci psychických sil:** vytváření pohotovosti k činnosti na základě orientace v nových podmínkách, kdy se jedinec obvykle dostává do stavu určité připravenosti.
- **Strategie zaměřené na řešení zátěžové situace:** se uskutečňují dvěma základními způsoby:
 - **Aktivně se vyrovnávat** – někteří jedinci volí aktivní přístup a vyvolávají střet. Tento přístup závisí na charakteru situace i na osobnostních charakteristikách daného člověka.
 - **Pasivní odolávání nepříznivým vlivům** – je vhodným řešením v situacích, kde není možné okolnosti změnit.
- **Způsoby vyrovnání se se zátěží:**
 - **Vyřešení zátěže** – projevuje se euforií, která je následována dočasnou pokleslou energií a posléze zotavením. Zotavení je obvykle provázeno uspokojením z vyřešení situace.

- **Situace selhání** – na začátku je silný útlum, který je vyvolán zážitkem neúspěchu, dále následuje určité psychické zotavení, v jehož rámci si někteří jedinci hledají vyrovnávací mechanismy, které nepomáhají, a posléze ve většině případů dochází k zážitku absolutního selhání, kdy se oslabuje i celková odolnost jedince vůči zátěži.

3.4 Pracovní motivace a její dělení

Dle Kocianové (2010, str. 27) existuje celá řada různých teorií pracovní motivace, ale dosud nebyla vytvořena ucelená teorie. Armstrong (1999, str. 299) dodává: „Teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, neexistuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat.“

Autorka Tureciová (2004, str. 57) uvádí, že motivaci pracovní činnosti, čímž míní přístup člověka k práci a jeho ochotu pracovat, které vychází z již výše vysvětlených motivů, rozdělujeme na motivy vnitřní a vnější.

3.4.1 Typy pracovní motivace

VNITŘNÍ (přímé, intrinsické) MOTIVY se dle Kocianové (2010, str. 27) týkají kvality pracovního života. Vycházejí zevnitř a jsou tedy vnitřním uspokojením, které souvisí s prací samotnou. Mezi tyto motivy Tureciová (2004, str. 57) řadí například potřebu vlastního rozhodování, touhu po moci, potřebu seberealizace, potřebu kontaktu s lidmi i potřebu činnosti jako takové, díky které se jedinec zbavuje přebytečné energie.

VNĚJŠÍ (nepřímé, extrinsické) MOTIVY jsou dle Kocianové (2010, str. 27) záměrným vnějším působením, které ovlivňuje vnitřní motivaci pomocí stimulace. Nacházejí se mimo vlastní práci. Mezi tyto motivy Tureciová (2004, str. 57) řadí například mzdu, která uspokojuje jiné potřeby, potřebu jistoty spojenou s budoucností jedince, povýšení, potvrzení vlastní důležitosti, často spojovanou s prestiží zastávané pracovní nebo společenské pozice a uplatnění se.

3.5 Motivační teorie

Tato kapitola se zabývá motivačními teoriemi. Jak uvádí Armstrong (1999, str. 299), motivační proces je založen na celé řadě teorií motivace, které se snaží vysvětlit,

co to motivace vlastně je. Teorie pracovní činnosti bývají dle Kolmana (2012, str. 46) často rozdělovány na dvě rozsáhle definované skupiny. První skupinou jsou obsahové teorie, které se pokouší popsat, co vyvolává a udržuje určité chování. Druhou skupinou jsou teorie procesuální, u kterých již z názvu vyplývá, že se snaží o vysvětlení, čím je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno. Autor dále doplňuje (Kolman, 2006, str. 40), že je pro řídicí pracovníky nutné užitečné teorie motivace, které vyplývají ze zdravého rozumu, znát, jelikož mu pomohou pochopit reakce lidí na jeho zásahy i prostředí v kolektivu, neposkytují však jednoznačný návod, jak při motivování lidí postupovat.

3.5.1 Teorie obsahu

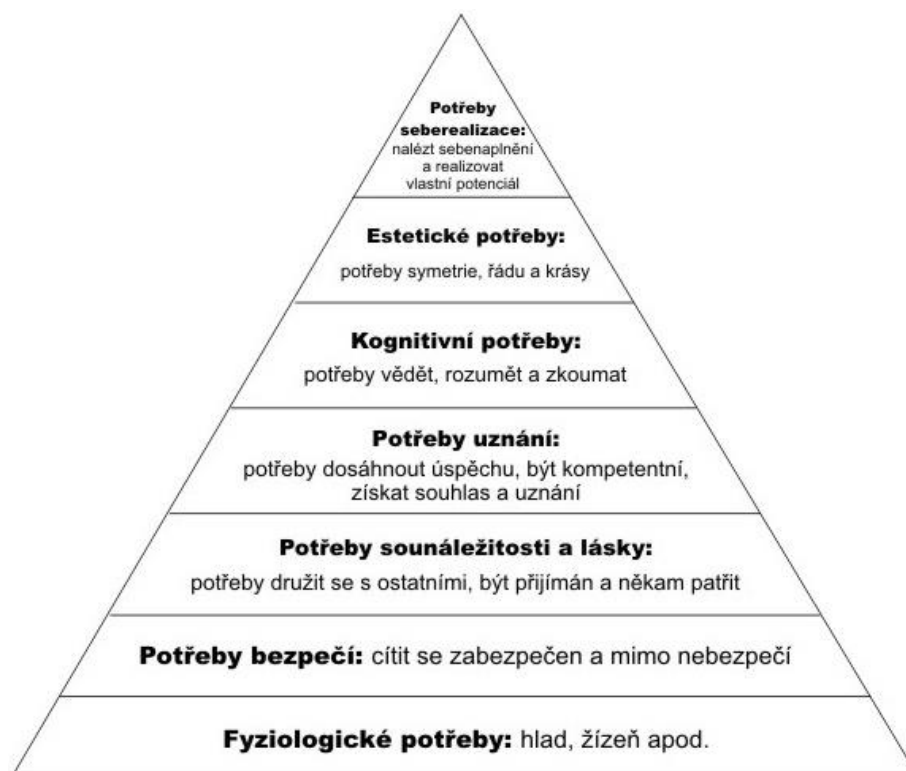
3.5.1.1. Maslowova teorie potřeb

Nejslavnější klasifikací potřeb je podle Armstronga (1999, str. 301) teorie, kterou již v roce 1954 zformuloval psycholog Abraham Harold Maslow. Podle této teorie má každý člověk pět základních kategorií potřeb. Jak uvádí Kolman (2012, str. 47) pro většinu lidí je tato teorie přehledná a srozumitelná a snadno zapamatovatelná. Podle Bělohlávka (1996, str. 173) byl A. H. Maslow prvním, kdo vnesl řád do složitého a nepřehledného systému potřeb. Velmi populární byla hlavně v 50. a 60. letech. V průběhu času se však na základě výzkumů a empirie ukázalo, že má tato teorie řadu nedostatků.

Maslowovu hierarchii potřeb lze chápat dle Bělohlávka (1996, str. 172-173) takto:

- a) **Fyziologické potřeby** – jsou základní potřeby, které jsou nezbytné pro přežití každého jedince. Zahrnují potřebu kyslíku, potravy, vody, sexuální potřeby a všeho potřebného k udržení života.
- b) **Potřeby jistoty a bezpečí** – zahrnují vyloučení ohrožení a udržení nebezpečí sociálního charakteru i pracovních jistot a to i do budoucna.
- c) **Sociální potřeby** – obsahují potřebu dobrých vztahů s jinými lidmi, lásky a začlenění jedince do nějaké skupiny pro pocit lásky a sounáležitosti.
- d) **Seberealizace (sebenaplnění)** – je potřeba schopnosti a dovednosti rozvíjet, stát se tím, čím člověk věří, že je schopen se stát.
- e) **Potřeby uznání a ocenění** – obsahují sebeocenění, úctu a být respektován a uznáván ostatními.

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/2/>

Jak uvádí Kolman (2012, str. 47): „Maslow předpokládal, že tyto potřeby musejí být v dostatečné míře uspokojeny, aby mohlo dojít na potřeby vyšší úrovně.“ Tento předpoklad byl ovšem vyvrácen výzkumy, které byly v souvislosti s touto teorií vypracovány. V první řadě bylo zjištěno, že potřeby nevytvářejí hierarchické úrovně a nepodařilo se nalézt ani vztah mezi chováním a potřebou. Skutečnost je taková, že stejná potřeba může být uspokojena jedním i více typy chování a jedno chování může uspokojit i více potřeb najednou. I přes svou oblibu se Maslowova teorie neukazuje být správním nástrojem pro zkoumání motivace nebo při praktickém využití například v managementu.

3.5.1.2. McGregorova teorie X a Y

Další motivační teorií se dle Kolmana (2012, str. 43) zabývá také McGregorova teorie skupin X a Y o povaze lidí, zveřejněna v knize *The Human Side of Enterprise* (Lidská stránka podniku) v roce 1960. (Wehrich, Koontz, 1998, str. 444) McGregor zvolil toto označení, protože chtěl neutrální terminologii bez jakýchkoli hodnotících

významů pro obě skupiny (Kolman 2012, str. 43-44). Podle teorie X je nezbytné lidi ovládat odměnami a tresty, protože se jim nedá věřit, jsou nerozumní, od přírody líní a nespolehliví. Dle druhé teorie Y lidé hledají možnost zlepšit své schopnosti, chtějí mít nezávislost a uplatňovat se tvořivě ve svém zaměstnání. Tito lidé jsou dle teorie zodpovědní a morální a sami se budou snažit o dosahování dobrých výsledků v práci. Weihrich a Koontz (1998, str. 444) definují obě teorie jako velmi odlišné. Teorie X je velmi pesimistická, strnulá a statická, teorie Y je naopak pružná a dynamická.

Teorie X – dle Bedrnové, Nového a kol. (1998, str. 253) je tento první typ představa, že je potřeba jedince pod pohrůžkou trestu k pracovnímu výkonu nutit, protože má vrozenou nechuť k práci. Naopak dobré výkony a výsledky je třeba peněžně odměňovat. Navíc tato teorie zastává představu, že pracovník potřebuje neustálou kontrolu, dohled a vedení, protože je jedinec nesamostatný.

Teorie Y – zastává opačnou představu o jedinci než teorie X. Předpokládá, že smysl pro povinnost a odpovědnost je pro člověka něčím naprosto přirozeným stejně jako výdej energie (duchovní, fyzické) v práci. Důležitější pro člověka tohoto typu jsou pocity užitečnosti a důležitosti práce než například finanční odměna.

-Dle převažujícího typu u pracovníka (Y, X) má manažer tendence s ním jednat.

Podle Kolmana (2006, str. 39) chtěl McGregor teorií X a Y upozornit na fakt, že jací lidé jsou, záleží na tom, jak se s nimi zachází. Toto tvrzení ovšem není celé pravdivé. Obě teorie (X i Y) jsou generalizace (tedy jen z části pravdivé) a mohou platit současně. Většina lidí je někdy nerozumná či nespolehlivá a téměř všichni někdy hledáme možnosti rozvoje či nezávislost. Tyto teorie se vzájemně doplňují, proto je třeba v praktickém managementu užívat oba přístupy současně, a to na základě toho, s jakými lidmi pracujeme a jaké možnosti a okolnosti máme k dispozici.

3.5.1.3. Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg a jeho kolegové, jak uvádí Bělohlávek (1996, str. 177), vypracoval v roce 1959 dvoufaktorový model. Faktory působící nespokojenost nazvali *DISATISFAKTORY* nebo také faktory hygienické a faktory vyvolávající spokojenost

nazývají *SATISFAKTORY* či faktory motivační. Faktory motivační, které jsou vnitřními motivátory, zahrnují odpovědnost, výkon, povýšení i samotnou práci. Hygienické faktory, o kterých můžeme hovořit jako o vnějších motivátorech, zahrnují plat, technické vedení i pracovní vztahy s nadřízenými.

Tabulka č. 1: Hygienické a motivační faktory

Obsah Herzbergovy teorie	
Faktory hygienické	Faktory motivační
<ul style="list-style-type: none"> • Vztahy na pracovišti • Mzda • Pracovní pravidla • Technické vedení • Jistota pracovního místa 	<ul style="list-style-type: none"> • Uznání • Růst • Práce samotná • Odpovědnost • Pracovní úspěchy

Zdroj: Bělohlávek F., Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci, str. 17.

Dle Armstronga (1999, str. 304) skupina, kterou tvoří satisfaktory, upřednostňuje rozvíjení povolání a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. A skupina tvořící motivátory uspokojuje slušné zacházení v oblastech vedení, odměňování, pracovních podmínek a administrativních postupů. Autor (Armstrong, 1999, str. 304) dále uvádí, že i když je tato teorie často kritizovaná, má pořád úspěch. Jednak proto, že je pro laika snadno pochopitelná a je víc než na teorii založena na „skutečném životě“, jednak také proto, že dobře ladí s myšlenkami Maslowa a McGregora zdůrazňujícími pozitivní hodnotu vnitřních motivů.

3.5.1.4 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Další teorii, kterou uvádí Bělohlávek (1996, str. 174), je teorie formulovaná C. Alderferem. Tato teorie je dalším rozšířením teorie potřeb A. Maslowa, avšak oproti Maslowi popíral Alderfer hierarchii potřeb, kterou upravil na potřeby existenční, vztahové a růstové. Připustil pouze různé stupně konkrétnosti potřeb. Existenční

potřeby považuje za zcela konkrétní, vztahové potřeby jsou již abstraktnějšími a růstové zcela abstraktní.

Dle Armstronga (1999, str. 302) autor této teorie zredukoval pět Maslowových kategorií pouze na tři:

E - potřeby existenční (E) – všechny fyziologické a materiální potřeby lidí. Mezi tyto typy řadíme například žízeň a hlad, ale i plat zaměstnance, jeho pracovní podmínky i zaměstnanecké výhody.

R - potřeby vztahové (R) – zahrnující veškeré vztahy s lidmi, kteří se objevují kolem jedince. Základními prvky jsou pochopení, akceptace, vliv a potvrzení. Uspokojení této potřeby závisí na procesu vzájemnosti a sdílení.

G - potřeby růstové (G) – představují práci jedince na sobě i na svém okolí. Tyto potřeby stimulují jedince, aby vyvíjel produktivní a tvůrčí úsilí. Uspokojení závisí na využití příležitostí, aby se jedinec stal tím, čím se může stát.

Bělohlávek (1996, str. 175) dodává, že autor této teorie podobně jako Maslow připustil, že po uspokojení potřeb konkrétních se objeví potřeby abstraktnější, avšak při neuspokojení těchto potřeb může dojít i k opačnému mechanismu od abstraktnějších potřeb ke konkrétním. Tuto reakci nazval Alderfer **frustrační regrese** a může mít podobu dvou cyklů:

- **Frustrační cyklus růstu:** po uspokojení vztahových potřeb dochází k posílení potřeb růstových. Pokud jedinec nemá tyto potřeby uspokojeny, zvyšuje se význam vztahových potřeb.
- **Frustrační cyklus vztahový:** po uspokojení existenčních potřeb dochází k posílení potřeb vztahových. Při frustraci potřeb vztahových dochází k posílení existenčních potřeb.

3.5.2 Teorie procesu

3.5.2.1 Teorie spravedlnosti

Bedrnová, Nový a kol. (1998, str. 253) uvádí, že základním konceptem této teorie je fenomén sociálního srovnávání. Pracovník srovnává svůj vklad do pracovní činnosti (intenzitu pracovního vypětí i náročnost práce na schopnostech a odpovědnosti) s vkladem ostatních spolupracovníků, kteří odvádí srovnatelnou činnost. Jedinec

srovnává jednak efekty, které pracovní činnost přináší jemu, s efekty, které stejná práce přináší jeho spolupracovníkům. Efekty v tomto případě mohou být například: finanční odměna, pochvala od nadřízeného, pracovní postup, kvalita pracovního prostředí či možnost zvýšení kvalifikace. Pokud má jedinec dojem, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, začne se snažit tuto nerovnovážnost odstranit.

Kolman (2006, str. 50) k autorům výše dodává, že k odstranění nerovnosti má jedinec k dispozici celou řadu prostředků. Tato teorie nám umožňuje vysvětlit například, proč někteří zaměstnanci zůstávají v pozicích, ve kterých jsou málo placeni a nepokoušejí se to změnit (pracovníci neziskových, charitativních organizací) nebo proč se lidé nesnaží maximalizovat své zisky, jak bychom mohli očekávat dle některých ekonomických teorií (lidé při zjištění, že získávají totéž co jiní, když vykonávají to, co druzí, jsou s tím takto spokojeni). Dle Kolmana ovšem tato teorie nevysvětluje, proč pracovníkům nevádí, pokud oni sami dostávají nespravedlivě víc než ostatní.

V rámci studia teorie spravedlnosti Kolman (2012, str. 56) uvádí, že byly zjištěny dvě důležité spravedlnosti – distributivní a procedurální.

- **Distributivní spravedlnost** se týká toho, zda zaměstnanci věří, že jsou slušně a spravedlivě odměňováni.
- **Procedurální spravedlnost** se týká pravidel a předpisů v organizaci.

3.5.2.2 Vroomova teorie expektance – očekávání

Dle Kolmana (2012, str. 53) zformuloval americký profesor Victor Harold Vroom v roce 1964 teorii očekávání, která bývá často označována zkratkou „VIE“ odvozenou od anglických termínů valence, instrumentalita a expektance. Bělohávek (1996, str. 186 - 187) uvádí, že dle této teorie je potřeba k tomu, aby pracovník vyvíjel úsilí, splnit tři základní podmínky:

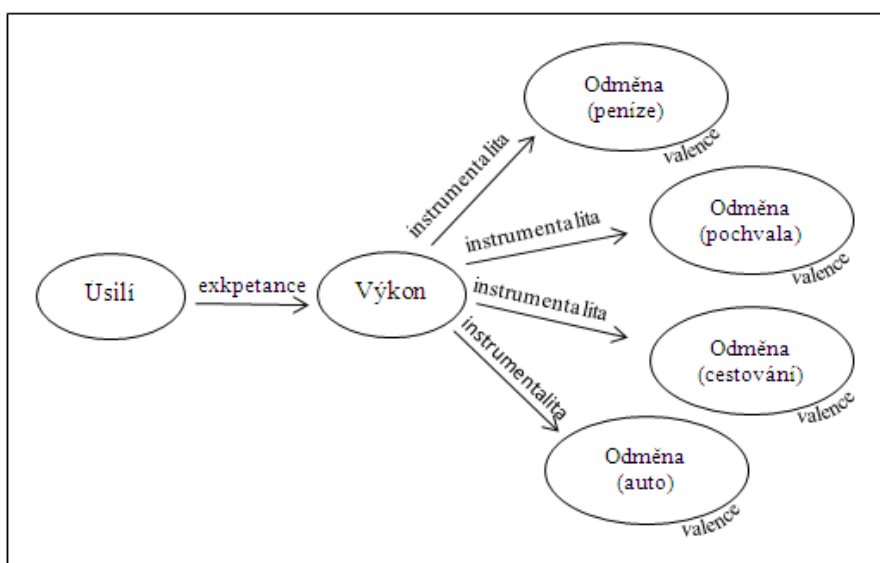
- a) po jeho úsilí musí přijít odpovídající výsledek
- b) výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou
- c) daná odměna musí být pro jedince významnou

d) **Základní pojmy této teorie:**

- **Výkon** - je výstupem prvního řádu, jedná se o výsledek, kterým je úsilí následováno.
- **Expektance** – očekávání, jedná se o vztah mezi výkonem a úsilím. Představa pracovníka o úspěšnosti jeho činnosti. Expektance má charakter pravděpodobnosti a nabývá hodnot 0,0 – 1,0.
- **Odměna** – je výstupem druhého řádu, je jí následován výkon. Odměna může mít podobu peněz i jiných benefitů, pochvaly, povýšení, uznání spolupracovníků a více typů odměn může působit současně.
- **Instrumentalita** – subjektivní představa o vztahu mezi výsledkem a odměnou. Také nabývá hodnot 0,0 – 1,0.
- **Valence** – je subjektivním významem odměny pro jedince. Nabývá hodnot od -10 přes 0 až +10, přičemž vysoká je, pokud pracovník o odměnu velmi stojí, nulová hodnota značí, že mu na odměně příliš nezáleží a záporná je, pokud o ni nestojí vůbec (povýšení, které by mu přineslo více práce a starostí).
- **Úsilí** – z výše uvedeného vyplývá, že je úsilí závislé na expektanci, instrumentalitě a valenci odměn.

Teorie očekávání vysvětluje průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité činnosti

Obrázek č. 3: Teorie očekávání



Zdroj:

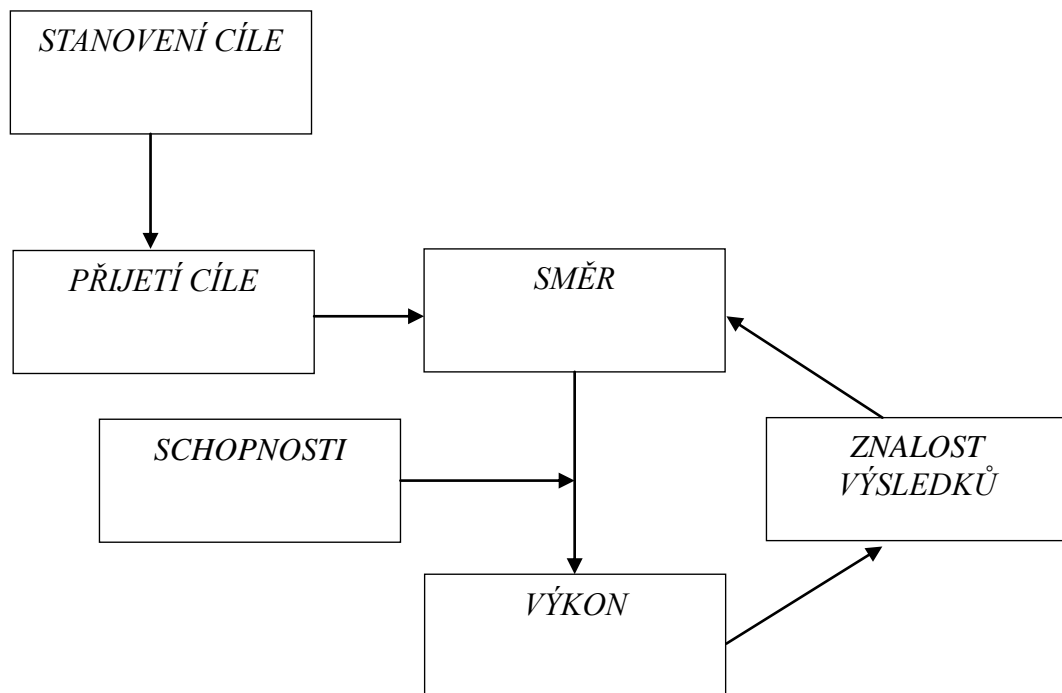
Bělohlávek F., *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*, str. 188

3.5.2.3 Teorie motivace stanovením cílů

Jak uvádí Kolman (2012, str. 57), již v 60. letech přišel Edwin A. Locke s počátečními myšlenkami, od nichž se tato teorie postupně vyvíjela. E. A. Locke ji v následujících letech doplňoval a rozvíjel. Druhým výrazným autorem, který se zabýval touto teorií, byl Gary P. Latham.

Podle Tureciové (2004, str. 67) tato teorie velmi významně ovlivňuje podnikovou praxi. Aplikací teorií pracujících s kategorií cíle je velmi oblíbená poučka o SMART cílech. Teorie stanovení cílů odpovídá na otázku: Jak pracovní činnost vyjádřená jako cíl ovlivňuje jednání a pracovní výkon zaměstnance. Dle této teorie správně formulovaný cíl ovlivňuje jednání jedince.

Obrázek č. 4: Motivace stanovením cíle



Zdroj: Kolman L., *Motivace, produktivita a způsob života.*, str. 59

Má-li být cíl dle autorky (Tureciová, 2004, str. 68) pro jedince motivačním, musí splňovat dvě základní podmínky:

- 1) Cíli musí být dána kritéria měřitelnosti a musí být realistický z hlediska času a možností jedince na jeho splnění.
- 2) Musí působit jako výzva. Cíl by měl být úměrně náročný tak, aby byl splnitelný, ale zároveň zůstal stále atraktivním.

Pokud má cíl působit jako motivátor, je třeba zajistit:

- 3) Zpětnou vazbu o tom, jak je činnost pracovníka ohodnocena jeho nadřízeným.
- 4) Zajistit při plnění cíle pracovníkovi také možnost se angažovat při formulaci i úpravách cíle.

3.5.2.4 Teorie sebeurčení (Self-Determination Theory)

Šmahaj, Cakirpaloglu (2015, str. 28) uvádějí poslední zmíněnou velmi obsáhlou teorii označovanou zkratkou SDT, vytvořenou v roce 1985 americkými profesory Edwardem L. Deci a Richardem M. Ryanem. Předpokladem této teorie je, že jsou lidé aktivní a na růst orientovaní jedinci, kteří mají integrační tendence, a přesto, že jsou tyto vlastnosti přirozené, jsou citlivé k životnímu a sociálnímu prostředí, které je podporuje nebo narušuje.

Mezi základní tři vrozené lidské potřeby určující chování autoři teorie řadí:

- 1. Potřebu kompetence** – pojem kompetence v tomto smyslu odkazuje na pocit sebedůvěry a sebeúčinnosti. Tato potřeba vede ke snaze jedince rozvíjet svůj vlastní potenciál na základě hledání výzev, které jsou přiměřené jeho schopnostem.
- 2. Potřeba sounáležitosti** – je potřebou založenou na vytváření dobrých, bezpečných vztahů a tendenci být přijímán svým okolím.
- 3. Potřeba autonomie** – je potřeba jedince být průvodcem vlastní činnosti a jednání, které budou pokud možno v souladu s jeho vlastními zájmy a hodnotami.

Tato teorie obecně rozlišuje tři typy motivace - amotivaci, vnější motivaci a vnitřní motivaci.

Christenson, Reschly, Wylie (2012, str. 153) dodávají, že se SDT teorie skládá z pěti subteorií, které vysvětlují motivační jevy:

- a) Teorie základních potřeb** - se zaměřuje na výše uvedené vrozené lidské potřeby: potřebu kompetence, sounáležitosti a autonomie.
- b) Teorie zvnitřňování** - se zaměřuje na internalizaci a na vnější motivaci.
- c) Teorie složení cílů** – se týká vnitřních a vnějších cílů. Vysvětluje, jak vnitřní a vnější cíle podporují uspokojení psychických potřeb a ovlivňují kvalitu života.
- d) Teorie kognitivního hodnocení** - vysvětluje, jak vnější události ovlivňují vnitřní motivaci, jelikož vnější události mohou jedince podporovat nebo narušovat.

3.6 Pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců

Podle Bedrnové, Nového, Jarošové a kol. (2012, str. 252) je pro každou organizaci velmi důležité mít vhodně stanovené normy pracovního výkonu, vybírat přiměřeně kvalifikované zaměstnance a průběžně je stimulovat a zvyšovat jejich motivaci, protože ještě nedosáhla požadovaného optima, nebo časem klesla a vedení organizace ji chce vrátit do optimální hladiny.

3.6.1 Pracovní výkon

Jak uvádí Bedrnová, Nový, Jarošová a kol. (2012, str. 251) motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon. Podle autorů výkon zaměstnanců ovlivňují také faktory vnitřní výbavy jedince, jako jsou vědomosti, schopnosti a dovednosti, dále vliv stimulace přímého nadřízeného, který přispívá, nebo naopak zabraňuje ve využití potenciálu zaměstnanců. Dalšími faktory jsou vnější podmínky zaměstnance např.: využívaná technologie v organizaci, vybavení pracoviště i úroveň podmínek práce a neméně důležitý je i faktor nepracovní, který zahrnuje věk, rodinu atd.

Provazník a Komárková (1996) in Kociánová (2010, str. 37) výkon jedince obecně charakterizují jako výsledek jeho činnosti.

Pro měření pracovního výkonu se užívá vzorec:

$$V = f(M \cdot S \cdot P)$$

V – pracovní výkon jedince

M – jeho motivace

S – schopnosti jedince

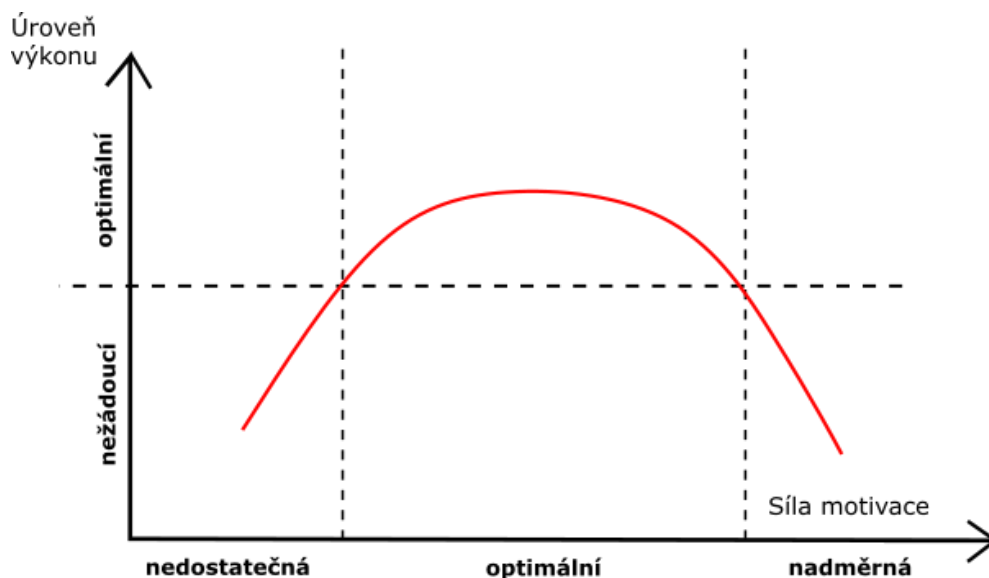
P – podmínky a možnosti

Důležité je, že tento vztah platí jen do optimální hodnoty. Pokud je motivace vyšší než optimální hladina, dochází k tzv. „přemotivování“ jedince a jeho výkon nestoupá a za určitých podmínek může i klesat. Tento jev tedy ovlivňuje výkon pracovníka negativně a lze ho vidět na obrázku č. 3 Yerkesova-Dodsonova zákona. V praxi k této situaci „přemotivování“ dochází jen výjimečně, jelikož v pracovním procesu nejde zpravidla o dosahování výsledků v krátkodobé časově ohraničené situaci, ale spíše v dlouhodobém průběhu. Pauknerová (2012, str. 104) rozlišuje aktivní

a pasivní jedince, kde aktivními lidmi jsou osoby, u kterých převažuje potřeba dosáhnout úspěchu, a pasivními lidmi jsou ti, u kterých tato potřeba není.

Vztah mezi výkonem, náročností úkolu a úrovní motivace názorně vyjadřuje dle Bedrnové, Nového, Jarošové a kol. (2012, str. 229) tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, který bývá označován také jako „Obrácená U-křivka“.

Obrázek č. 5: Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: Provazník a Komárková (2004) in Bedrnová, Nový, Jarošová a kol (2012), Manažerská psychologie a sociologie, str. 237

(Pauknerová, 2012, str. 172-3) Pracovní motivací se zabývají některé z uvedených teorií (kapitola 3.5 motivační teorie), které zdůrazňují význam motivace ve vztahu k výkonu pracovníků. Jsou to např.: McGregorova teorie X a Y, Herzbergova motivační teorie dvou faktorů, teorie spravedlnosti, Vroomova teorie expektance.

3.6.2 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost se dle Kociánové (2010, str. 35) objevuje v literatuře managementu od 60. let 20. století, do té doby byl užíván termín pracovní morálka. Byl vytvořen pravděpodobně vlivem vojenské tradice, ze které vycházely počáteční koncepce managementu. Dle autorky Kociánové (2010, str. 35) i Pauknerové (2012, str. 179) je pracovní spokojenost dodnes pojmem, který není jednoznačný, a to z důvodu vlivu mnoha proměnných, které působí na spokojenost jedince, proto je

zobecnění poznatků o spokojenosti pracovníků velmi problematické. Dle autorek je tento jev vždy subjektivním vyjádřením jedince. Lidé zpravidla nejsou se vším zcela nespokojeni, nebo zcela spokojeni, některé okolnosti pro ně akceptovatelné jsou a některé méně.

Tabulka č. 3: Významy pojmu pracovní spokojenost

1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil („Čím víc se snažím, tím víc!“)	demobilizaci pracovních sil („Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“)

Zdroj: Provazník a Komárková (2004) in Pauknerová D., (2012), Psychologie pro ekonomy a manažery, str. 237

Buchtová a kol. (2010, str. 88) definují pracovní spokojenost jako výsledek správného zajištění podmínek pro zaměstnance, který zahrnuje vztah pracovníka k pracovnímu prostředí, k pracovní skupině, k jeho profesi a pracovnímu zařazení.

Jak uvádí Kociánová (2010, str. 36) dle mnohých výzkumů má organizace k dispozici faktory, které pozitivně a negativně ovlivňují pracovní spokojenost.

Faktory pozitivně působící na pracovní spokojenost:

- Finanční ocenění
- Rozmanitost práce
- Přehledná personální a organizační politika
- Možnost pracovního postupu
- Dobré pracovní vztahy
- Jasně stanovené cíle práce
- Větší autonomie, možnost kontroly vlastní práce
- Bezpečnost při práci

Faktory negativně působící na pracovní spokojenost:

- Nereálné pracovní požadavky
- Časový stres
- Převaha nepředvídatelných vlivů na pracovní výkon
- Špatné pracovní vztahy
- Pracovní zátěž
- Psychosomatické důsledky práce
- Nedostatek času na osobní život

Podle Pauknerové (2012, str. 180) organizace nejčastěji k ověřování úrovně pracovní spokojenosti využívají řízených rozhovorů nebo dotazníků. V České republice i v zahraničí se často užívá JDI – job description index, který obsahuje pět aspektů: práce a spolupracovníci, mzda, nadřízený a možnost kariérního postupu. Velehradský a Bedrnová ho v našich podmínkách doplnili navíc o organizaci práce, fyzické pracovní podmínky a péči o zaměstnance.

Přesto, že dle některých odborníků (Kociánová, 2010, str. 36) není zcela jasné, zda je pracovní spokojenost faktorem pracovní motivace, shodují se v tom, že je pro zaměstnance vhodné takové zaměstnání, které jim umožňuje dosahování a zvyšování množství příjemných zážitků a vyhýbá se zážitkům nepříjemným.

3.7 Odměňování

Poslední kapitola teoretické části této práce je věnována tématu odměňování, které je dle Koubka (2009, str. 284) jedním z nejefektivnějších nástrojů, jak motivovat pracovníky. Dle autora (Koubek, 2009, str. 283-4) je odměňování pracovníků jednou z nejstarších činností v organizacích. Z tohoto důvodu obsahuje toto téma velmi rozsáhlou teorii a metodologii. V definici pojmu odměňování se autoři Koubek (2009, str. 283) i Armstrong (1999, str. 593) shodují, že nejde pouze o mzdu, plat nebo jiné peněžní odměny, které zaměstnavatel vyplácí svým podřízeným za vykonanou práci. Celá činnost odměňování je mnohem více rozsáhlá. Podle Koubka (2009, str. 283-284) má každý podnik k dispozici celou řadu možností, jak odměňovat své zaměstnance. Tato činnost zahrnuje **vnější i vnitřní odměny**, které jsou mezi sebou velmi úzce vázány. Mezi **vnější odměny** autor řadí kromě financí například i formální uznání,

povýšení, vybavení kanceláře nebo i vzdělávání poskytované zaměstnavatelem. *Vnitřní odměny* naopak nemají hmotnou povahu a korespondují s potřebami pracovníka, s jeho osobností a hodnotami. Tato ocenění souvisí s příjemnými pocity zaměstnance, které vyplývají z toho, že se účastní určitých úkolů či činností, z pocitů úspěšnosti a užitečnosti, z pocitu spokojenosti za dobře vykonanou práci, z postavení pracovníka nebo kariéry.

Podle Šikýře (2016, str. 128) je hlavním účelem odměňování zaměstnanců spravedlivé ocenění za jejich výkon a jejich účinná stimulace k dosahování požadovaného pracovního výkonu. Prostřednictvím odměn získají pracovníci nejen uspokojení vlastních potřeb, ale také možnost ekonomického zajištění. Podle Šikýře umožňuje efektivní a spravedlivé odměňování podniku nastavit konkurenceschopné možnosti odměňování zaměstnanců, zajistit efektivní řízení nákladů, získat a udržet si motivované pracovníky.

3.7.1 Složky odměňování

Armstrong (1999, str. 594-6) popisuje šest základních prvků systému odměňování pracovníků. Mezi tyto prvky jsou zařazeny:

1. **Základní finanční odměny** – Tyto složky zahrnují pevný plat nebo mzdu. Jsou tvořeny sazbami za určitý pracovní výkon nebo pracovní místo. U zaměstnanců vykonávající manuální výkon může mít podobu sazby časové nebo denní.
2. **Dodatky k základní finanční odměně** – tyto odměny mohou být poskytovány k základní odměně. Nejčastěji bývají vypláceny za výkon, dovednosti, zkušenosti a schopnosti. Pokud nejsou tyto odměny zahrnuty v základní odměně, bývají označovány jako tzv. „pohyblivé složky“ nebo také „rizikové odměny“.

Mezi hlavní odměny jsou zahrnuty například:

- Prémie
- Provize
- Příplatky
- Mimořádné odměny
- Individuální výkonnostní odměny
- Odměny podle schopností a kvalifikace

3. **Celkové výdělky** – bývají zpravidla vypočítány jako součet základní finanční odměny a všech dodatečných odměn. Celkové výdělky jsou zasílány zaměstnanci na jeho bankovní účet, nebo předávány fyzicky ve výplatním sáčku.
4. **Zaměstnanecké výhody (nepřímé odměny)** – tyto složky obsahují penze, služební auta, úhrady pojistného, nemocenské dávky, ale i dovolenou na zotavenou.
5. **Celkové odměny** - zahrnuje hodnotu všech odměn (celkové výdělky) a zaměstnaneckých výhod.
6. **Nepeněžní odměny** – obsahují všechny odměny, které se zaměřují na lidské potřeby, uznání, odpovědnost a osobní růst.

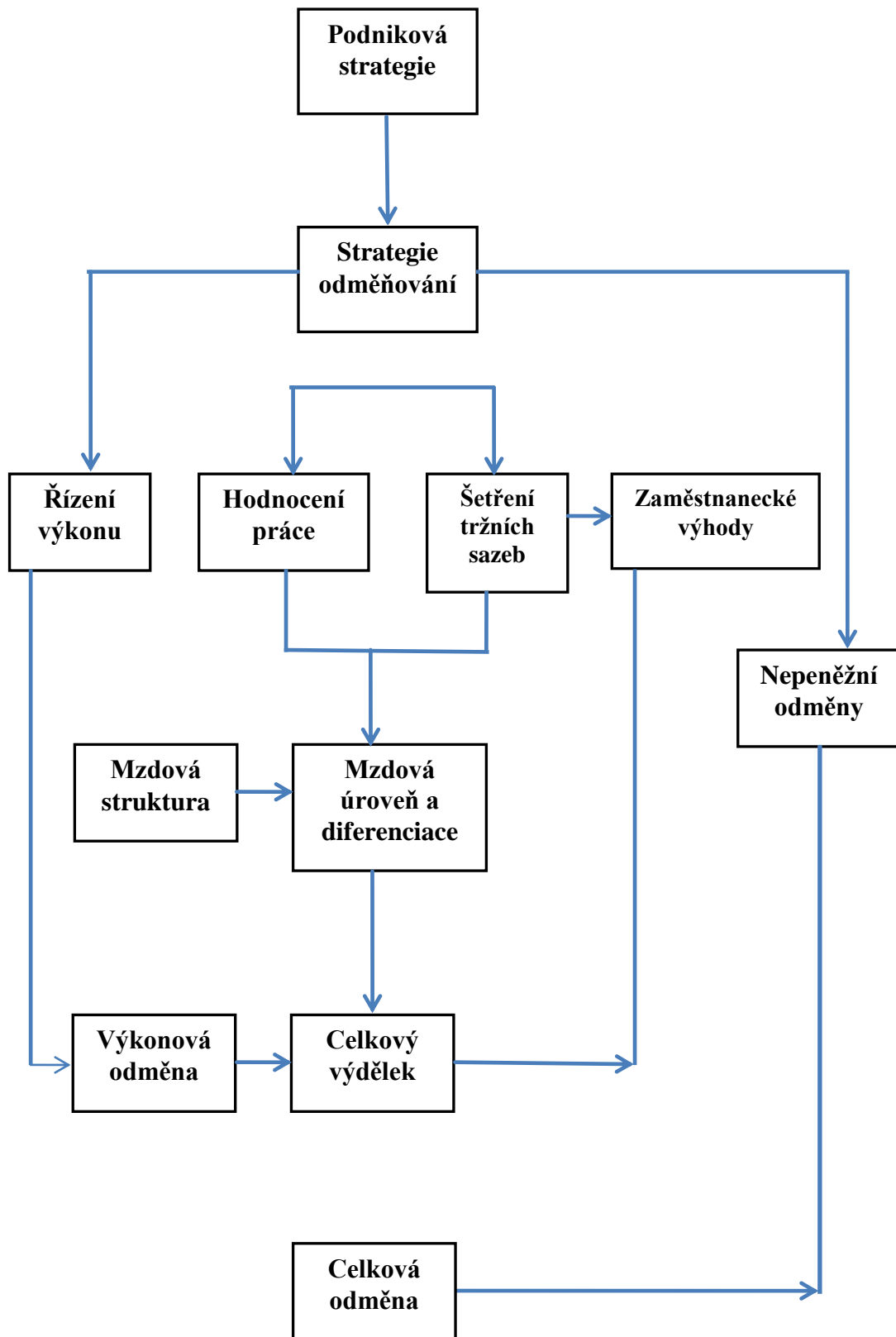
Celý systém odměňování zaměstnanců, jeho prvky a vzájemné vztahy jsou znázorněny na obrázku číslo 6.

3.7.2 Zásady efektivního odměňování

Koubek (2009, str. 292) ve své publikaci uvádí zásady, které má každá organizace dodržovat proto, aby bylo odměňování efektivní a úspěšné:

- Za stejnou práci (vykonávanou na totožných pracovních místech) náleží stejná odměna.
- Používání stejných nástrojů a stejné optiky pro srovnávání rozdílů ve schopnostech pracovníků a jejich přispění k výsledkům organizace.
- Přiměřená informovanost zaměstnanců o postupech používaných při odměňování zaměstnanců v organizacích.
- Výše platů a mezd by měla být na stejné úrovni, která převažuje na trhu práce, případně v odvětví, ve kterém organizace podniká.
- Systém odměňování musí být stabilní a musí zajistit, aby rozdíly v odměně byly založeny na rozdílech v požadavcích práce (odpovědnost, dovednosti, úsilí) a na rozdílech v podmínkách práce.

Obrázek č. 6: Systém odměňování



Zdroj: Armstrong M.,(1999), *Personální management*, str. 597

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Základní údaje vybraných organizací

4.1.1 Báňská záchranná služba

První skupina, která se podílela na empirické části, je skupina báňských záchranářů. Báňská záchranná stanice byla založena v roce 1975 jako ucelená organizační jednotka s daným obvodem působnosti a sídlem v Hamru na Jezeře. Zajišťovala báňskou záchrannou službu a protichemickou službu pro tehdejší organizaci těžící uranovou rudu v Hamersko - strážské oblasti, a to klasickým hornickým způsobem a unikátním, bohužel velmi zatěžujícím hydrogeologické poměry v podzemí, způsobem chemického loužení pomocí kyseliny sírové.

V současné době Báňská záchranná stanice v Hamru na Jezeře zajišťuje báňskou záchrannou službu pro státní podnik DIAMO, odštěpný závod Těžby a úpravy uranu ve Stráži pod Ralskem. Jejím úkolem je především provádět rychlé a účinné zásahy k záchraně lidských životů a majetku při haváriích, které se mohou v této organizaci vyskytnout, zdolávat je a odstraňovat jejich následky.

Mimo jiné podnik provádí mnoho dalších činností v nedýchatelném nebo zdraví škodlivém prostředí, dále speciální a rizikové práce, např. práce nad volnou hloubkou nebo vodní hladinou v uzavřených technologických nádržích a na pracovištích s možností výskytu ionizujícího záření. Neposlední důležitou činností báňské záchranné stanice je preventivní činnost v protipožární ochraně, školení a výcvik zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.“ (Vávrová, 2007, str. 28)

4.1.2 Zdravotnická záchranná služba Liberec

(ZZSLK, 2007) Druhou skupinu tvoří záchranáři zdravotnické záchranné služby, které mají stanoviště ve městě Liberec. Tato příspěvková organizace, pod kterou výše uvedená služba působí, vznikla 1. 10. 2003 sloučením okresních zdravotnických záchranných služeb okresů Česká Lípa, Liberec, Semily a Jablonec nad Nisou.

Tato organizace poskytuje především zdravotní služby uvedené zákonem č. 372/2011 o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 374/2011 Sb. o zdravotnické záchranné službě. Sb., dále vykonává činnosti v podobě nepřetržitých příjmů a vyhodnocování tísňových výzev, přepravu pacientů, přepravu tkání a orgánů, poskytování instrukcí k zajištění první pomoci a realizuje různá školení a vzdělávací programy.

Obě tyto organizace spolu při výkonu své práce spolupracují například při předávání zraněných osob pro převoz do nemocnice nebo při přepravě transportů, které jsou potřeba.

4.2 Dotazníkové šetření

Jako vhodně zvolená metoda bylo vybráno dotazníkové šetření, pro jehož teoretický rámec sloužila teorie sebeurčení. Jako konkrétní nástroj sloužila dobře ověřená vícerozměrná pracovní motivační stupnice (MWMS), která umožňuje hodnocení kvality motivace v pěti základních dimenzích a odráží i množství úsilí, které zaměstnanci do práce vloží.

Dotazník MWMS, publikován autory Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A. et al. (in press), *European Journal of Work and Organizational Psychology* se skládá z celkem devatenácti uzavřených otázek, které se všechny vztahují ke společné otázce: „**Proč vynakládáte nebo byste vynakládal úsilí ve svém současném zaměstnání?**“ Míra spokojenosti u vícerozměrné pracovní motivační stupnice je rozdělena do pěti dimenzí. První dimenzí je amotivace, kterou Deci a Ryan (2008, s. 182) vysvětlují jako nedostatek úmyslu jedince k činnosti a nedostatek motivace. Tato část obsahuje tři otázky. Druhou dimenzí tvoří vnější regulace rozdělená na regulaci sociální a materiální, jež každá obsahuje také po třech otázkách. Třetí dimenzí je vnitřní regulace se čtyřmi otázkami, čtvrtou dimenzí je identifikovaná regulace se třemi otázkami a poslední pátou dimenzí je integrovaná regulace také obsahující tři otázky.

Respondenti své odpovědi zaznamenávali na pětistupňové škále (naprosto nesouhlasím, spíše nesouhlasím, nevím, spíše souhlasím, naprosto souhlasím). Aby jednotlivé dimenze rozdělené v dotazníku nenapovídaly respondentům, jak odpovídat na otázky,

bylo toto pořadí v dotazníku, autorkou diplomové práce, zpřeházeny, viz příloha č. 1. Účastníkům byla zajištěna anonymita a důvěrnost, byl také získán souhlas se zpracováním odpovědí od všech respondentů. Návratnost dotazníků byla 100%.

4.2.1 Vyhodnocení dotazníků

Tato část diplomové práce nazvaná Vyhodnocení dotazníků má za úkol popsat, jakých hodnot a výsledků bylo v dotazníkovém šetření dosaženo při mapování současné motivace pracovní činnosti obou skupin záchranářů (báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby).

Pomocí softwarového programu IBM SPSS, byly odpovědi respondentů vyhodnoceny základě analýzy variance položek (ANOVA), která byla ověřena T – testem.

U odpovědi se statisticky významným rozdílem se lišil postoj obou skupin k danému tvrzení. Pro označení výsledku za statisticky významný rozdíl musí hodnota signifikance být rovna nebo menší než hodnota 0,05.

ODPOVĚDI

První tři otázky v dotazníku se vztahují k dimenzi **AMOTIVACE**.

Otázka: „Proč vynakládáte nebo byste vynakládal úsilí ve svém současném zaměstnání?“ Tato otázka je společná pro celý dotazník a vztahuje se ke všem níže uvedeným výroky.

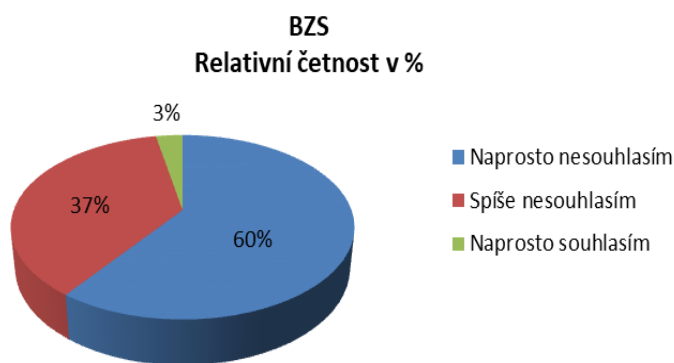
Výrok č. 1: **Nedělám to, protože opravdu cítím, že při práci ztrácím čas.**

Tabulka č. 4: Odpověď na otázku č. 1 - amotivace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Absolutní četnost</i>
<i>Naprostou nesouhlasím</i>	18	17
<i>Spíše nesouhlasím</i>	11	9
<i>Nevím</i>	0	2
<i>Spíše souhlasím</i>	0	1
<i>Naprostou souhlasím</i>	1	1

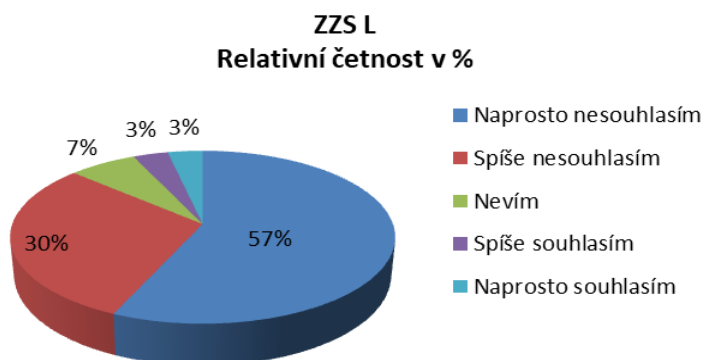
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 7: Ztráta času v zaměstnání – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 8: Ztráta času v zaměstnání – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

V první otázce se odpovědi obou skupin téměř shodují. V 1. skupině (BZS) 97 % a v 2. skupině (ZZS L) 87 % nesouhlasí s tím, že by nevynakládalo ve svém zaměstnání úsilí, z důvodu, že by dle jejich názoru ztrácelo v práci čas. Pouhých 6 % (ZZS L - 2 pracovníci) s tímto výrokem souhlasilo. Takové zjištění je velmi pozitivní pro obě organizace.

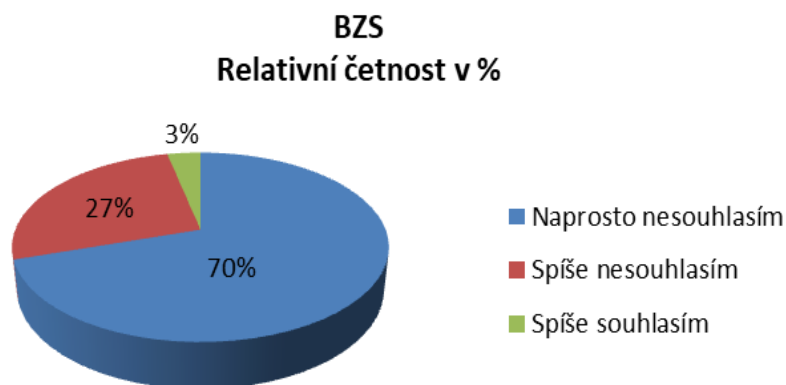
Výrok č. 2: Dělán málo, protože si nemyslím, že by tato práce stála za to vynaložit úsilí.

Tabulka č. 5: Odpověď na otázku č. 2 - amotivace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
<i>Naprostou nesouhlasím</i>	21	14
<i>Spíše nesouhlasím</i>	8	14
<i>Nevím</i>	0	1
<i>Spíše souhlasím</i>	1	0
<i>Naprostou souhlasím</i>	0	1

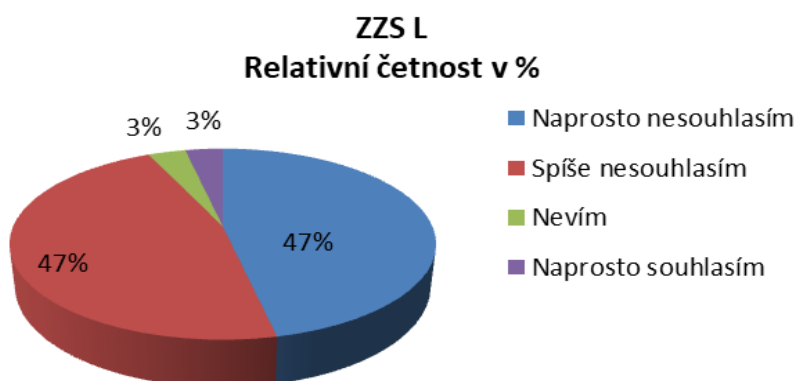
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 9: Dělán málo – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 10: Dělán málo – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na druhou otázku, uvedených v absolutní i relativní četnosti výše, je zřejmé, že většina respondentů (báňské záchranné služby – 97 % a zdravotnické záchranné služby – 94 %) dle vlastního názoru pracuje ve svém zaměstnání hodně, jelikož si myslí, že jejich práce stojí za to vynaložit úsilí. Pouhé 3 % (1 osoba) z obou skupin si myslí, že jejich práce nestojí za to vynaložit úsilí, a proto pracují málo. Z takových výsledků vyplývá, že téměř všichni pracovníci obou organizací zastávají názor, že jejich práce stojí za to, aby v ní vynaložili své úsilí.

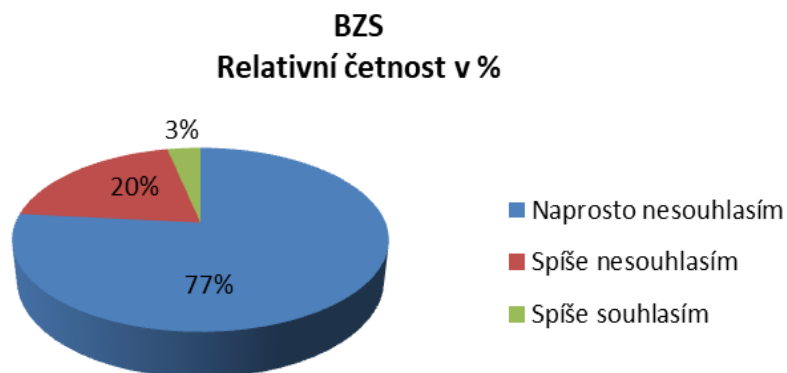
Výrok č. 3: Nevím, proč dělám v tomto zaměstnání, je to nesmyslná práce.

Tabulka č. 6: Odpověď na otázku č. 3 - amotivace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
<i>Naprosto nesouhlasím</i>	23	25
<i>Spíše nesouhlasím</i>	6	3
<i>Nevím</i>	0	0
<i>Spíše souhlasím</i>	1	0
<i>Naprosto souhlasím</i>	0	2

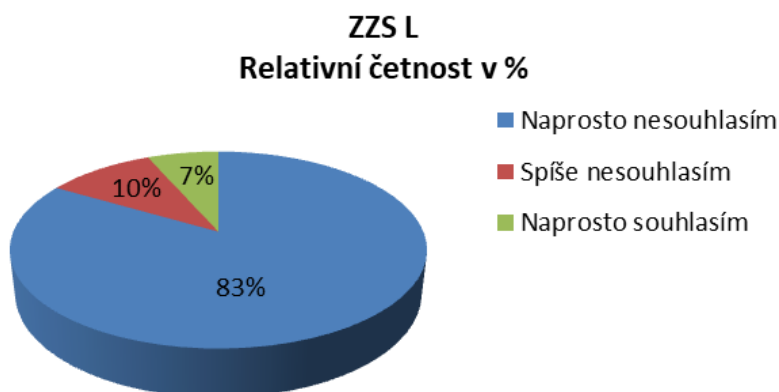
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 11: Nesmyslná práce – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 12: Nesmyslná práce – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Pozitivní bylo zjištění i u třetí otázky, která se týkala výroku, zda si pracovníci myslí, že je jejich práce nesmyslná. Převážná část pracovníků obou skupin se s tímto výrokem neztotožňuje. U 1. skupiny (BZS) 97 % pracovníků, u 2. skupiny (ZZS L) 93 % pracovníků odpovědělo vůči tomuto výroku negativně. Zbylí zaměstnanci – 3 % a 7 % vyjádřili souhlasnou odpověď. Z celkového hodnocení je tedy jasné, že práci, kterou vykonávají, nepovažují dotazovaní zaměstnanci za nesmyslnou.

Data software SPSS T-test č. 1

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
%		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00002	Equal variances assumed	2,294	0,135	-1,146	58	0,257	-0,53333	0,46543	-1,46500	0,39833
	Equal variances not assumed			-1,146	48,362	0,257	-0,53333	0,46543	-1,46897	0,40230

H0: Mezi amotivací báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby neexistují žádné rozdíly.

H1: Mezi amotivací báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby existují rozdíly.

p – hodnota (Sig.2-tailed) > 0,05 (hladina významnosti α): platí **H0**

Následující tři otázky v dotazníku se vztahují k dimenzi **VNĚJSÍ REGULACE - sociální**.

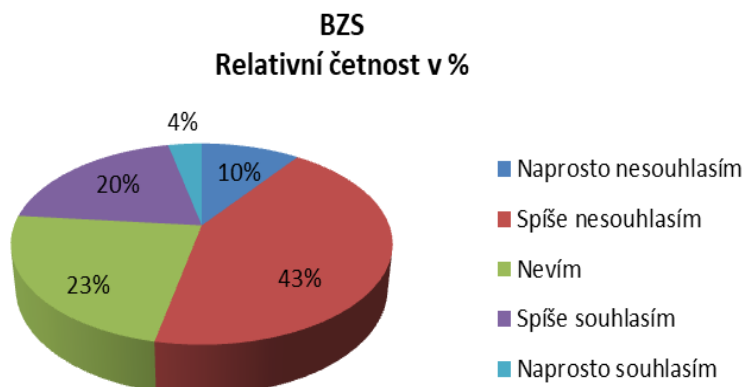
Výrok č. 4: Abych získal schválení druhých (nadřízeného, kolegů, rodiny, zákazníků...).

Tabulka č. 7: Odpověď na otázku č. 4 - vnější regulace - sociální

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
<i>Naprosto nesouhlasím</i>	3	8
<i>Spíše nesouhlasím</i>	13	12
<i>Nevím</i>	7	3
<i>Spíše souhlasím</i>	6	7
<i>Naprosto souhlasím</i>	1	0

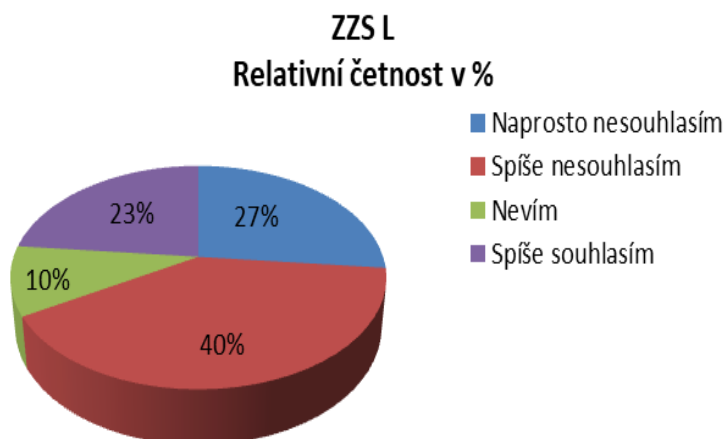
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 13: Schválení od druhých – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 14: Schválení od druhých – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků čtvrté otázky vyplývá, že ze skupiny BZS 53 % nedělá svou práci proto, aby získala schválení od druhých lidí, u druhé skupiny je to vyšší procento pracovníků – 67 %. Okolo jedné čtvrtiny zaměstnanců (24 % a 23 %) obou skupin zastává opačný názor a dělá svou práci i kvůli tomu, aby získali schválení druhých. Z těchto výsledků vyplývá, že pro více než polovinu zaměstnanců není podstatné dělat svou práci kvůli schválení druhými lidmi.

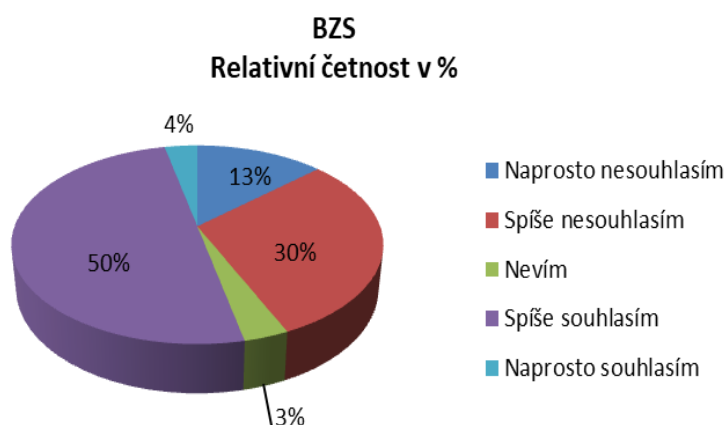
Výrok č. 5: Protože ostatní mě budou více respektovat (nadřízený, kolegové, rodina, zákazníci...).

Tabulka č. 8: Odpověď na otázku č. 5 - vnější regulace - sociální

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
Naprostο nesouhlasím	4	4
Spíše nesouhlasím	9	8
Nevím	1	5
Spíše souhlasím	15	11
Naprostο souhlasím	1	2

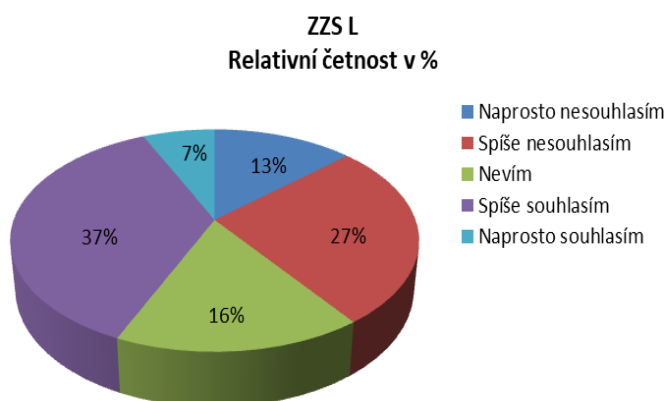
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 15: Respekt od druhých – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 16: Respekt od druhých – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

U první skupiny (BZS) 54 % respondentů vynakládá své úsilí v práci kvůli tomu, aby je ostatní více respektovali, 43 % neočekává více respektu od druhých a 3 % neví.

U druhé skupiny 44 % pracuje dobře kvůli tomu, aby je ostatní více respektovali, 40 % nevynakládá úsilí jen kvůli více respektu od druhých a 16 % respondentů neví. U pozitivních a negativních odpovědí obou skupin je přibližná shoda. V této otázce se pracovní skupiny dělí na dvě poloviny, kdy pro jednu je respekt od druhých důležitý a pro druhou skupinu tak důležitý není.

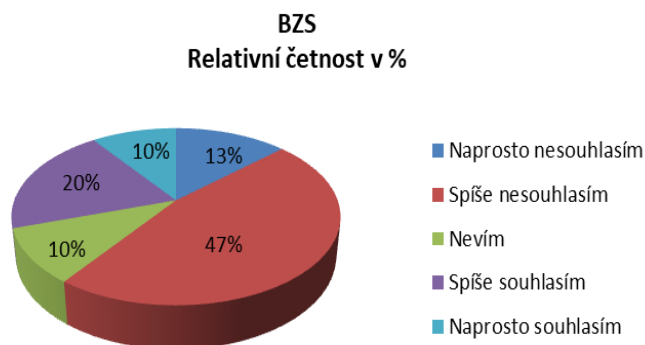
Výrok č. 6: Abych se vyhnul kritice od druhých (nadřízeného, kolegů, rodiny, zákazníků...).

Tabulka č. 9: Odpověď na otázku č. 6 - vnější regulace - sociální

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
<i>Naprosto nesouhlasím</i>	4	5
<i>Spíše nesouhlasím</i>	14	12
<i>Nevím</i>	3	5
<i>Spíše souhlasím</i>	5	6
<i>Naprosto souhlasím</i>	3	2

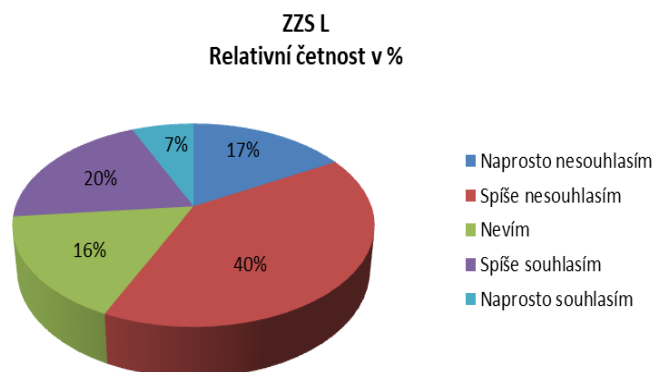
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 17: Kritika od druhých – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 18: Kritika od druhých – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Z šesté otázky vyplynulo, že 30 % členů BZS a 27 % členů ZZS L souhlasí s tím, že vynakládají ve své práci úsilí, aby se vyhnuli kritice od druhých. S tímto výrokem nesouhlasila více než polovina členů v každém týmu (BZS – 60 %, ZZS L – 57 %). Zbylé procento zaměstnanců zvolilo odpověď „nevím“. Více než polovina respondentů tedy nevynakládá práci jen proto, aby nebyli kritizováni druhými.

Data software SPSS T-test č. 2

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
%		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00003	Equal variances assumed	0,186	0,668	0,687	58	0,495	0,43333	0,63042	-0,82860	1,69526
	Equal variances not assumed			0,687	57,123	0,495	0,43333	0,63042	-0,82901	1,69567

H0: Mezi vnější regulací - sociální báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby neexistují žádné rozdíly.

H1: Mezi vnější regulací - sociální báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby existují rozdíly.

p – hodnota (Sig.2-tailed) > 0,05 (hladina významnosti α): platí **H0**

Další tři otázky v dotazníku se vztahují k dimenzi **VNĚJSÍ REGULACE - materiální**.

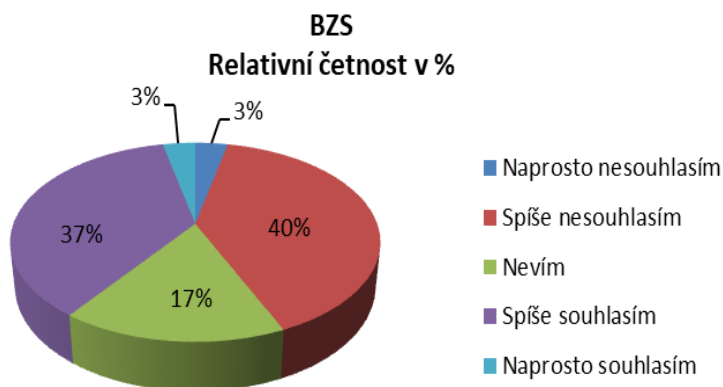
Výrok č. 7: Protože ostatní mě finančně odmění, pouze pokud ve své práci vynaložím dostatečné úsilí (zaměstnavatel, nadřízený ...).

Tabulka č. 10: Odpověď na otázku č. 7 - vnější regulace - materiální

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Absolutní četnost</i>
<i>Naprosto nesouhlasím</i>	1	6
<i>Spíše nesouhlasím</i>	12	10
<i>Nevím</i>	5	1
<i>Spíše souhlasím</i>	11	11
<i>Naprosto souhlasím</i>	1	2

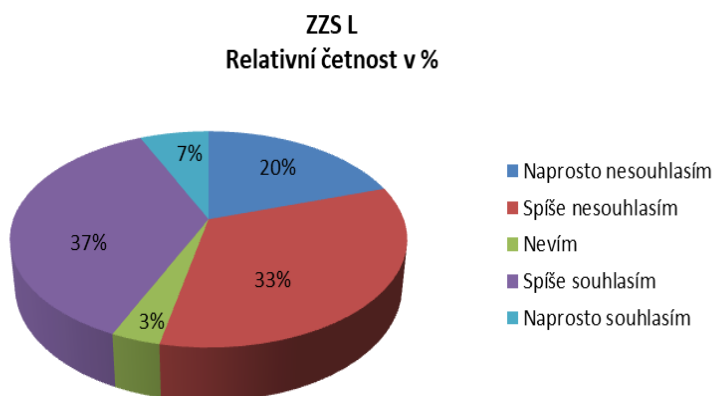
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 19: Finanční odměna – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 20: Finanční odměna – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda pracovníci vynakládají dostatečné úsilí, protože pouze potom je ostatní finančně odměněni, odpověděla zhruba polovina zaměstnanců obou skupin (BZS – 43 %, ZZS L – 53 %), že s tímto výrokem nesouhlasí.

Naopak 40 % BZS a 43 % ZZS L vynakládá ve svém zaměstnaná úsilí, protože budou ostatními finančně odměněni. Finanční odměna je důležitou motivační složkou pro 40 % respondentů z obou skupin.

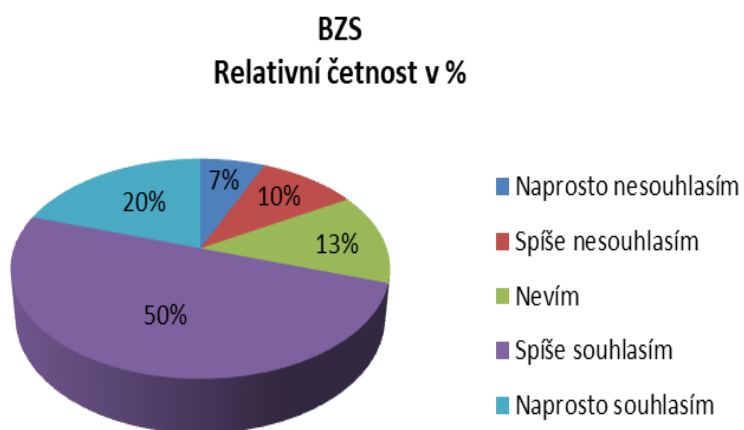
Výrok č. 8: Protože mi nabídnu větší jistotu zaměstnání, jen když vložím do své práce dostatečné úsilí (zaměstnavatel, nadřízený ...).

Tabulka č. 11: Odpověď na otázku č. 8 - vnější regulace - materiální

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
<i>Naprosto nesouhlasím</i>	2	5
<i>Spíše nesouhlasím</i>	3	8
<i>Nevím</i>	4	2
<i>Spíše souhlasím</i>	15	11
<i>Naprosto souhlasím</i>	6	4

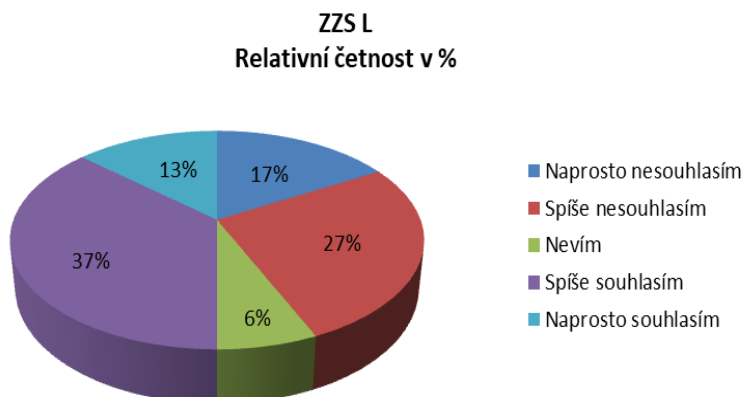
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 21: Jistota práce – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 22: Jistota práce – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce se objevují mezi oběma skupinami významné rozdíly. 70 % členů BZS souhlasilo s výrokem, že jim bude nabídnuta větší jistota práce, jen pokud budou vynakládat ve své práci úsilí a 17 % respondentů nesouhlasilo. U druhé skupiny ZZS L to bylo pouze 50 % členů, kteří souhlasili s daným výrokem, a nesouhlasnou odpověď zvolilo 44 %. Zbylá procenta z obou skupin zvolila odpověď „nevím“.

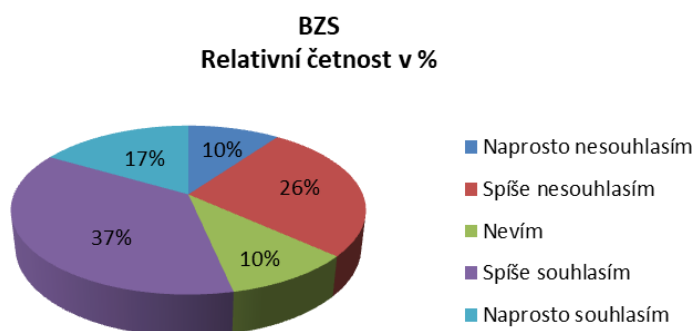
Výrok č. 9: Protože bych riskoval, že ztratím své zaměstnání, kdybych do práce nekládal dostatečné úsilí.

Tabulka č. 12: Odpověď na otázku č. 9 - vnější regulace - materiální

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
<i>Naprostο nesouhlasím</i>	3	0
<i>Spíše nesouhlasím</i>	8	6
<i>Nevím</i>	3	0
<i>Spíše souhlasím</i>	11	17
<i>Naprostο souhlasím</i>	5	7

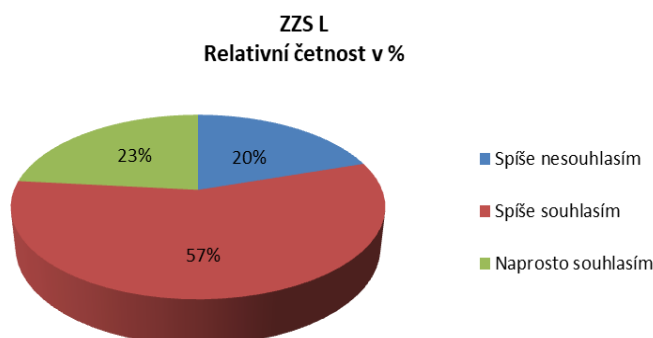
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 23: Ztráta zaměstnání – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 24: Ztráta zaměstnání – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce spojené se ztrátou zaměstnání se stejně jako v předchozí otázce obě skupiny výrazně liší. Zatímco v ZZS L – 80 % souhlasí s tím, že by riskovalo ztrátu svého zaměstnání, pokud by nevládalo do své práce dostatečné úsilí, pouhých 20 % nesouhlasí. U druhé skupiny s tímto výrokem souhlasilo pouze 54 % a nesouhlasilo 36 %, zbylých 10 procent nevědělo.

Data software SPSS T-test č. 3

Independent Samples Test										
%		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00004	Equal variances assumed	0,149	0,701	0,407	58	0,686	0,23333	0,57379	-0,91523	1,38190
	Equal variances not assumed			0,407	56,633	0,686	0,23333	0,57379	-0,91582	1,38249

H0: Mezi vnější regulací - materiální báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby neexistují žádné rozdíly.

H1: Mezi vnější regulací - materiální báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby existují rozdíly.

p – hodnota (Sig.2-tailed) > 0,05 (hladina významnosti α): platí **H0**

Následující čtyři otázky v dotazníku se vztahují k dimenzi **VNITŘNÍ REGULACE**.

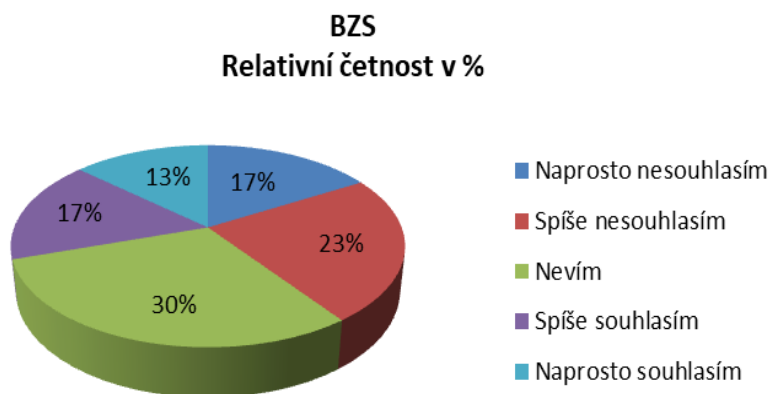
Výrok č. 10: Protože si musím dokázat, že mohu.

Tabulka č. 13: Odpověď na otázku č. 10 - vnitřní regulace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Absolutní četnost</i>
<i>Naprosto nesouhlasím</i>	5	2
<i>Spíše nesouhlasím</i>	7	8
<i>Nevím</i>	9	3
<i>Spíše souhlasím</i>	5	14
<i>Naprosto souhlasím</i>	4	3

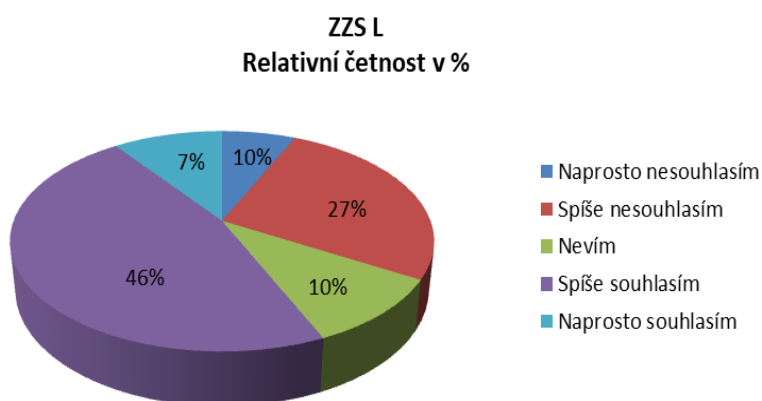
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 25: Dokázat si, že mohu – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 26: Dokázat si, že mohu – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

V desáté otázce, která se vztahuje k vnitřní regulaci, si v týmu BZS 30 % pracovníků vkládá do své práce úsilí z důvodu, že si musí dokázat, že může, zatímco u druhého týmu ZZS L to bylo o dost větší procento, přesně 53 %.

Opačný názor (nesouhlasný) s velmi podobným procentem zastává v BZS skupině 40 % a 37 % ve druhé skupině. Pro 30 % BZS a 10 % ZZS L bylo nejvhodnější odpovědí „nevím“.

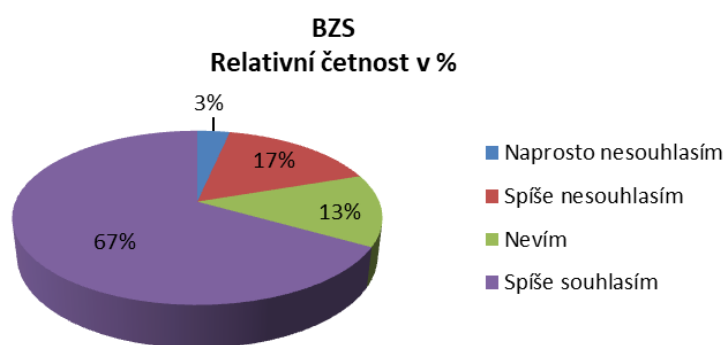
Výrok č. 11: Protože potom mohu pocítit, že jsem na sebe pyšný.

Tabulka č. 14: Odpověď na otázku č. 11 - vnitřní regulace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
Naprosto nesouhlasím	1	4
Spíše nesouhlasím	5	7
Nevím	4	6
Spíše souhlasím	20	8
Naprosto souhlasím	0	5

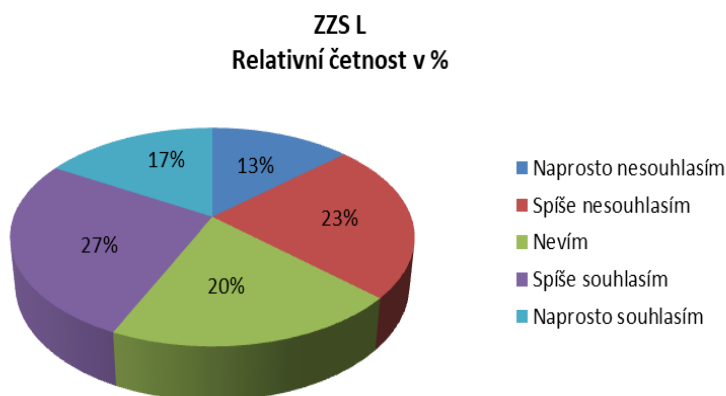
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 27: Jsem na sebe pyšný – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 28: Jsem na sebe pyšný – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

I u další výše uvedené otázky jsou zaznamenány rozdílné postoje pracovníků obou skupin. Skupina báňských záchranářů se z 67 % přiklání k názoru, že jsou na sebe pyšní, pokud vynakládají úsilí při své práci. Jejich zbylí kolegové ze stejné pracovní skupiny, zastoupení pouhými 20 %, na sebe pyšní nejsou. Druhá skupina libereckých záchranářů je na sebe pyšná 44 % a 36 % na sebe pyšné není.

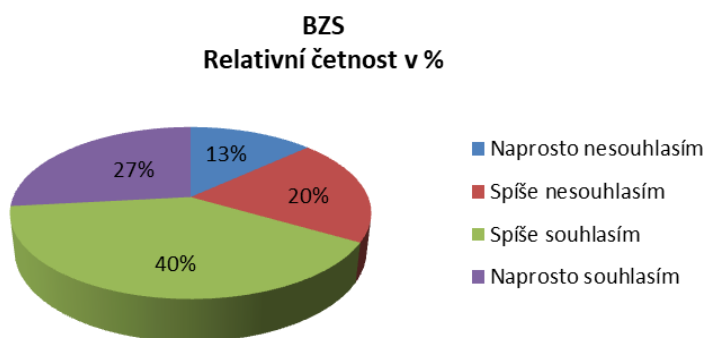
Výrok č. 12: Protože jinak bych se styděl.

Tabulka č. 15: Odpověď na otázku č. 12 - vnitřní regulace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
Naprosto nesouhlasím	4	8
Spíše nesouhlasím	6	7
Nevím	0	1
Spíše souhlasím	12	12
Naprosto souhlasím	8	2

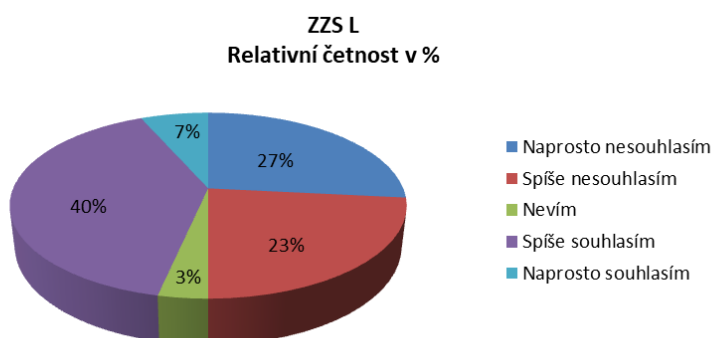
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 29: Vynakládám úsilí, jinak bych se styděl – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 30: Vynakládám úsilí, jinak bych se styděl – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázku č. 12 záporně hodnotilo 50% členů týmu ZZS L a pouhých 33% BZS. Tito lidé zastávají názor, že se ve své práci nestydí, pokud se v práci dostatečně nesnaží. Ovšem pro 67% (BZS) a 47% (skupině ZZS L) je důležité vynaložit dostatečnou snahu, jinak by se ve svém zaměstnání styděli. Z tohoto hodnocení tedy lépe dopadla skupina BZS.

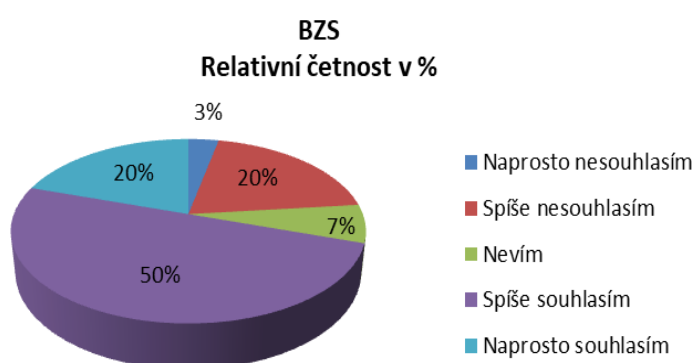
Výrok č. 13: Protože jinak bych se cítil špatně.

Tabulka č. 16: Odpověď na otázku č. 13 - vnitřní regulace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
<i>Naprostě nesouhlasím</i>	1	2
<i>Spíše nesouhlasím</i>	6	11
<i>Nevím</i>	2	6
<i>Spíše souhlasím</i>	15	10
<i>Naprostě souhlasím</i>	6	1

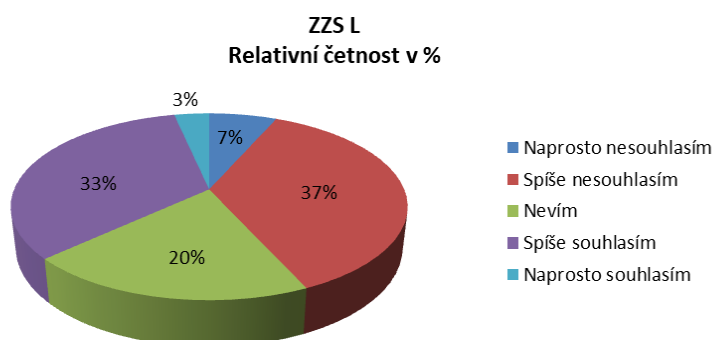
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 31: Vynakládám úsilí, jinak bych se cítil špatně – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 32: Vynakládám úsilí, jinak bych se styděl – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

U poslední otázky, která patří do vnitřní regulace, vynakládá dostatečné úsilí, jinak by se cítilo špatně - z první skupiny 70 %, tedy naprostá většina týmu a z druhé skupiny jen 36 % lidí. S výrokem uvedeným výše nesouhlasilo z první skupiny BZS jen 23 %, kdežto u druhé skupiny to bylo 44 %, tedy skoro polovina týmu. V této otázce obě skupiny zastávají naprostě rozličné názory a postoje.

Data software SPSS T-test č. 4

Independent Samples Test										
%		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00005	Equal variances assumed	0,064	0,801	2,924	58	0,005	2,33333	0,79794	0,73609	3,93058
	Equal variances not assumed			2,924	57,997	0,005	2,33333	0,79794	0,73609	3,93058

H0: Mezi vnitřní regulací báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby neexistují žádné rozdíly.

H1: Mezi vnitřní regulací báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby existují rozdíly.

p – hodnota (Sig.2-tailed) $\leq 0,05$ (hladina významnosti α): platí **H1**

Následující tři otázky v dotazníku se vztahují k dimenzi **IDENTIFIKOVANÉ REGULACE**.

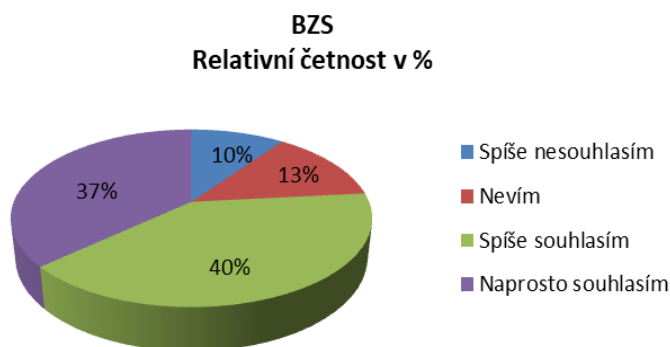
Výrok č. 14: Protože osobně považuji za důležité vložit do této práce úsilí.

Tabulka č. 17: Odpověď na otázku č. 14 - identifikovaná regulace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
<i>Naprosto nesouhlasím</i>	0	2
<i>Spiše nesouhlasím</i>	3	3
<i>Nevím</i>	4	0
<i>Spiše souhlasím</i>	12	16
<i>Naprosto souhlasím</i>	11	9

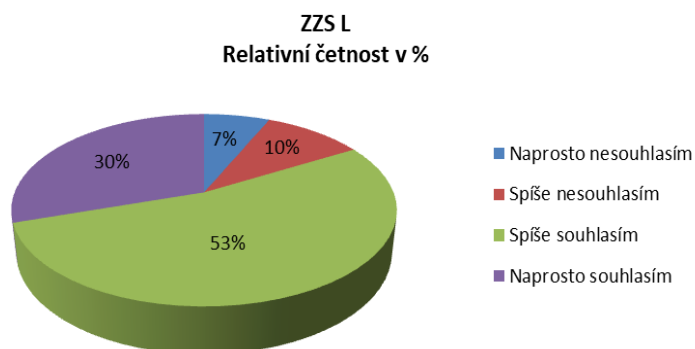
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 33: Osobně považuji za důležité vložit do práce úsilí – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 34: Osobně považuji za důležité vložit do práce úsilí – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Čtrnáctá otázka se týká identifikované regulace. U této otázky se odpovědi obou skupin relativně shodují. Zhruba $\frac{3}{4}$ členů obou týmů vkládají do své práce uspokojivé úsilí, protože to osobně považují za důležité. Konkrétně se jedná o 77 % (BZS) a 83 % (ZZS L).

Za osobně nedůležité to považuje 10 % pracovníků báňské záchranné služby a 17 % zaměstnanců liberecké záchranné služby.

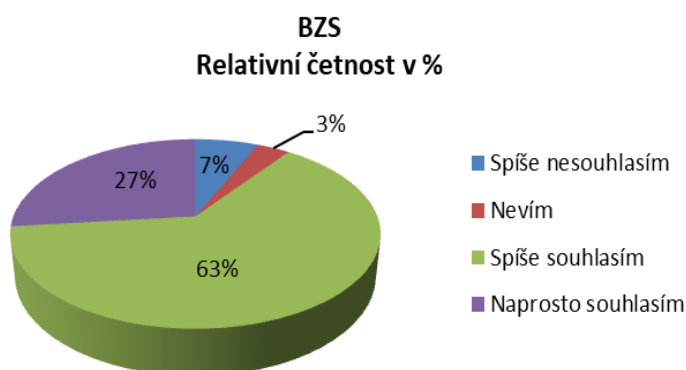
Výrok č. 15: Protože vložení úsilí do této práce je v souladu s mými osobními hodnotami.

Tabulka č. 18: Odpověď na otázku č. 15 - identifikovaná regulace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
<i>Naprostou nesouhlasím</i>	0	0
<i>Spíše nesouhlasím</i>	2	0
<i>Nevím</i>	1	0
<i>Spíše souhlasím</i>	19	20
<i>Naprostou souhlasím</i>	8	10

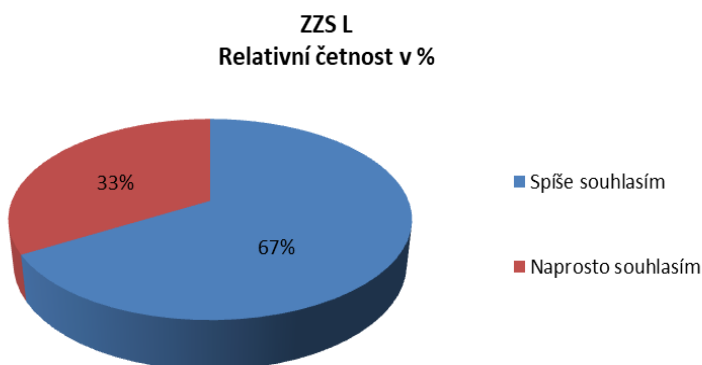
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 35: Vložit úsilí je v souladu s mými hodnotami – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 36: Vložit úsilí je v souladu s mými hodnotami – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi kladné výsledky se ukázaly u otázky týkající se osobních hodnot zaměstnanců. Pro 100% členů ZZS L je vložení úsilí do práce v souladu s jejich osobními hodnotami. U druhé skupiny báňských záchranářů to bylo 90% a pouhých 7% nesouhlasilo.

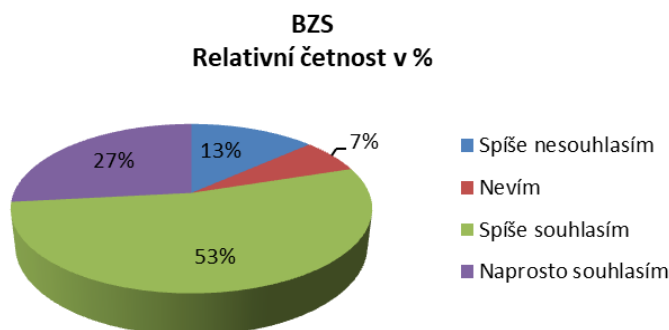
Výrok č. 16: Protože vynaložení úsilí v tomto zaměstnání má pro mě osobní význam.

Tabulka č. 19: Odpověď na otázku č. 16 - identifikovaná regulace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
<i>Naprosto nesouhlasím</i>	0	2
<i>Spíše nesouhlasím</i>	4	6
<i>Nevím</i>	2	2
<i>Spíše souhlasím</i>	16	13
<i>Naprosto souhlasím</i>	8	7

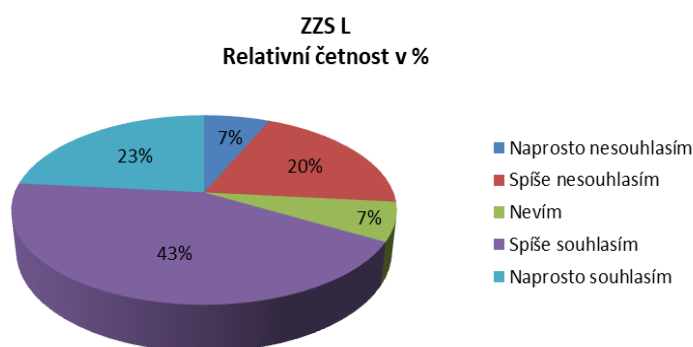
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 37: Vynaložení úsilí má pro mě osobní význam – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 38: Vynaložení úsilí má pro mě osobní význam – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka dimenze identifikované regulace, kterou bylo dotazováno na osobní význam vynaložené práce, přinesl také velmi pozitivní výsledky. Pro celých 80 % pracovníků BZS má vynaložení úsilí v jejich práci osobní význam (13 % nesouhlasí), u druhé skupiny, která zastává stejný názor, je to 66 % lidí (nesouhlasí 27 %).

Data software SPSS T-test č. 5

		Independent Samples Test								
		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
%		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the	
									Lower	Upper
VAR00006	Equal variances assumed	0,046	0,831	0,561	58	0,577	0,26667	0,47545	-0,68505	1,21839
	Equal variances not assumed			0,561	57,986	0,577	0,26667	0,47545	-0,68506	1,21839

H0: Mezi identifikovanou regulací báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby neexistují žádné rozdíly.

H1: Mezi identifikovanou regulací báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby existují rozdíly.

p – hodnota (Sig.2-tailed) > 0,05 (hladina významnosti α): platí **H0**

Poslední tři otázky v dotazníku se vztahují k dimenzi **INTEGROVANÉ REGULACE**.

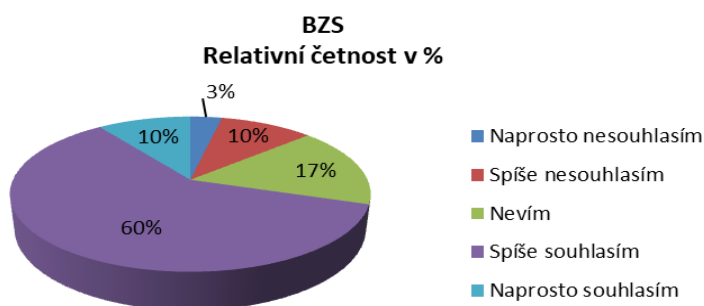
Výrok č. 17: Protože tato práce je zábava.

Tabulka č. 20: Odpověď na otázku č. 17 - integrovaná regulace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
<i>Naprosto nesouhlasím</i>	1	12
<i>Spíše nesouhlasím</i>	3	7
<i>Nevím</i>	5	2
<i>Spíše souhlasím</i>	18	7
<i>Naprosto souhlasím</i>	3	2

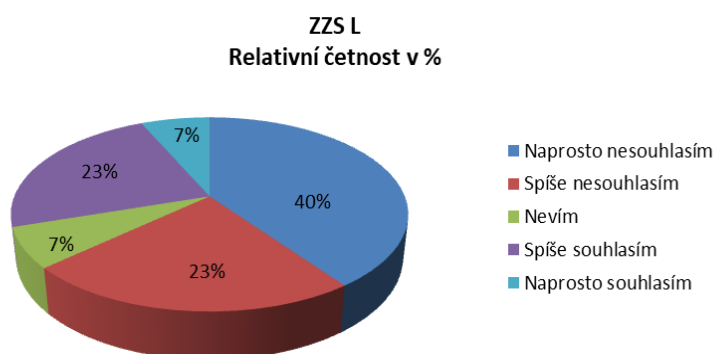
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 39: Práce je zábava – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 40: Práce je zábava – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední sada otázek se týká integrované regulace. Odlišné postoje zastávají skupiny zaměstnanců na otázku, zda je pro ně práce zábavou. Pro 70 % báňských záchranářů a pro pouhých 30 % ZZS je jejich práce zábavnou. Naopak nezábavnou je pro 63 % ZZS a 13 % BZS. K tomuto výroku se tedy první a druhá skupina staví naprosto opačně.

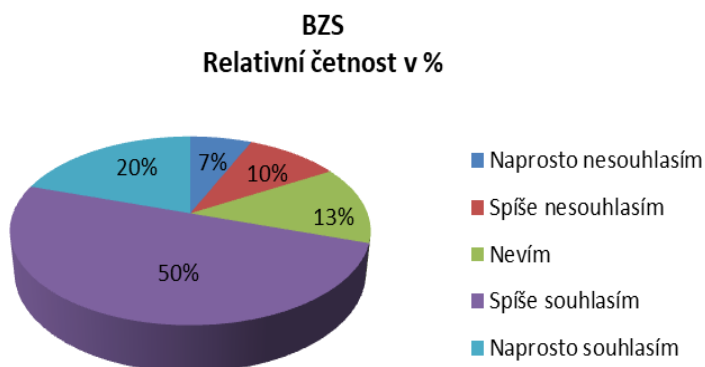
Výrok č. 18: Protože to, co v práci dělám, je vzrušující.

Tabulka č. 21: Odpověď na otázku č. 18 - integrovaná regulace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
Naprosto nesouhlasím	2	1
Spíše nesouhlasím	3	4
Nevím	4	4
Spíše souhlasím	15	12
Naprosto souhlasím	6	9

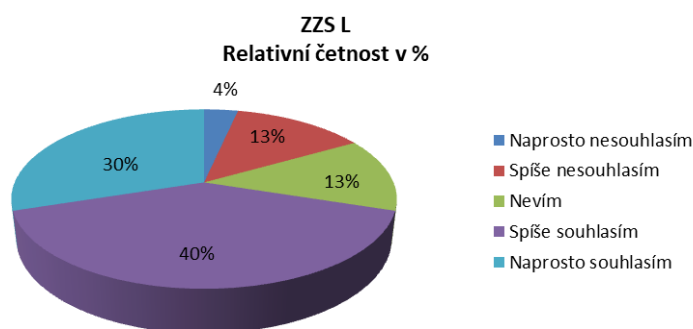
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 41: Práce je vzrušující – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 42: Práce je vzrušující – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

U výše uvedené otázky došlo v obou skupinách k naprosté shodě 70 % souhlasu s tím, že vynakládají úsilí, protože je jejich práce vzrušující. 17 % respondentů nesouhlasilo s tímto výrokem a 13 % zvolilo odpověď „nevím“. Téměř ¾ všech zaměstnanců považují své zaměstnání za vzrušující, což je vzhledem k náplni práce pochopitelné.

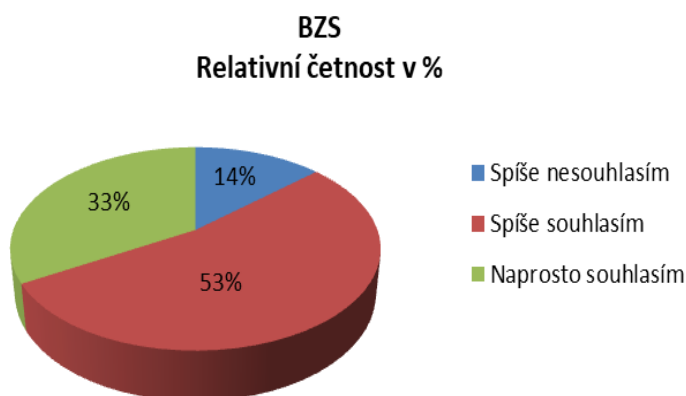
Výrok č. 19: Protože to, co v práci dělám, je zajímavé.

Tabulka č. 22: Odpověď na otázku č. 19 - integrovaná regulace

	Skupina BZS	Skupina ZZS L
MOŽNOST ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Absolutní četnost
<i>Naprosto nesouhlasím</i>	0	0
<i>Spíše nesouhlasím</i>	4	3
<i>Nevím</i>	0	0
<i>Spíše souhlasím</i>	16	14
<i>Naprosto souhlasím</i>	10	13

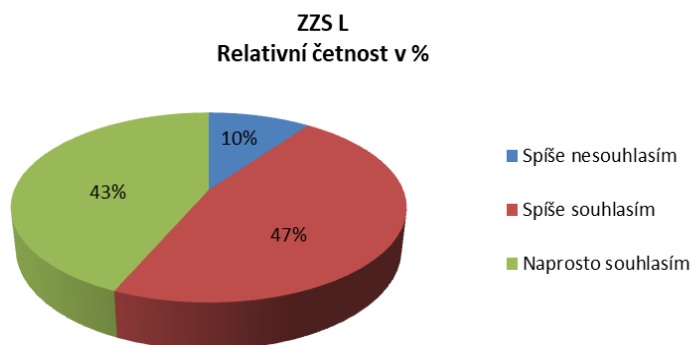
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 43: Práce je zajímavá – BZS: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 44: Práce je zajímavá – ZZS L: relativní četnost v %



Zdroj: Vlastní zpracování

U poslední otázky respondenti BZS 86 % a 90 % ZZS, tedy naprostá většina pracovníků, souhlasí s tím, že to, co v práci dělají, je zajímavé, a proto vynakládají více úsilí.

Data software SPSS T-test č. 6

Independent Samples Test										
		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
%		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00007	Equal variances assumed	0,219	0,642	1,761	58	0,084	1,03333	0,58686	-0,14140	2,20806
	Equal variances not assumed			1,761	57,998	0,084	1,03333	0,58686	-0,14140	2,20806

H0: Mezi integrovanou regulací báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby neexistují žádné rozdíly.

H1: Mezi integrovanou regulací báňské záchranné služby a zdravotnické záchranné služby existují rozdíly.

p – hodnota (Sig.2-tailed) > 0,05 (hladina významnosti α): platí **H0**

Získané hodnoty Analýzy variace jsou uvedeny v tabulce č. 23

Tabulka č. 23: Analýza variace položek v dotazníku

ANOVA						
%		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR000 02	Between Groups	4,267	1	4,267	1,313	0,257
	Within Groups	188,467	58	3,249		
	Total	192,733	59			
VAR000 03	Between Groups	2,817	1	2,817	0,472	0,495
	Within Groups	345,767	58	5,961		
	Total	348,583	59			
VAR000 04	Between Groups	0,817	1	0,817	0,165	0,686
	Within Groups	286,433	58	4,939		
	Total	287,250	59			
VAR000 05	Between Groups	81,667	1	81,667	8,551	0,005
	Within Groups	553,933	58	9,551		
	Total	635,600	59			
VAR000 06	Between Groups	1,067	1	1,067	0,315	0,577
	Within Groups	196,667	58	3,391		
	Total	197,733	59			
VAR000 07	Between Groups	16,017	1	16,017	3,100	0,084
	Within Groups	299,633	58	5,166		
	Total	315,650	59			

Analýza variace potvrdila statistickou významnost T-Testu, která byla prokázána pouze u hodnoty vnitřní regulace, která je statisticky odlišná.

U získaných dat byly dále stejným softwarovým programem (IBM SPSS) vyhodnoceny vztahy jednotlivých dimenzí, které spolu korelují. Tyto vzájemné vztahy jsou vyobrazeny v tabulce č. 24.

Tabulka č. 24: Korelace

Correlations							
%		VAR0000 1	VAR0000 2	VAR0000 3	VAR0000 4	VAR0000 5	VAR0000 6
VAR0000 1	Pearson Correlatio n	1	-0,024	-0,198	-0,174	-,314*	-,390**
	Sig. (2- tailed)		0,857	0,130	0,184	0,015	0,002
	N	60	60	60	60	60	60
VAR0000 2	Pearson Correlatio n	-0,024	1	0,194	,261*	0,013	-0,013
	Sig. (2- tailed)	0,857		0,138	0,044	0,923	0,923
	N	60	60	60	60	60	60
VAR0000 3	Pearson Correlatio n	-0,198	0,194	1	-0,056	,365**	,268*
	Sig. (2- tailed)	0,130	0,138		0,670	0,004	0,038
	N	60	60	60	60	60	60
VAR0000 4	Pearson Correlatio n	-0,174	,261*	-0,056	1	0,037	0,007
	Sig. (2- tailed)	0,184	0,044	0,670		0,778	0,957
	N	60	60	60	60	60	60
VAR0000 5	Pearson Correlatio n	-,314*	0,013	,365**	0,037	1	,502**
	Sig. (2- tailed)	0,015	0,923	0,004	0,778		0,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR0000 6	Pearson Correlatio n	-,390**	-0,013	,268*	0,007	,502**	1
	Sig. (2- tailed)	0,002	0,923	0,038	0,957	0,000	
	N	60	60	60	60	60	60

* označuje významnou korelaci na hladině významnosti 5%.

** označují velmi silnou korelaci na hladině významnosti 1%.

Hodnoty korelace s uvedenými hvězdami ukazují vzájemný vztah dvou dimenzí. Znamená to tedy, že pokud se mění jedna dimenze, bude se měnit i druhá a naopak. Hodnoty s kladným znaménkem značí přímou závislost. To znamená, že s rostoucí tendencí hodnot jedné dimenze poroste hodnota druhé dimenze. Naopak záporné znaménko značí nepřímou závislost, tedy čím více se zvýší hodnoty jedné dimenze, tím více se sníží hodnoty druhé.

Přímá závislost

Z výsledků uvedených v tabulce č. 24 je zjevné, že na hladině 1% významnosti jsou v přímé závislosti dvě dvojice dimenzí. První významná korelace s hodnotou 0,502** byla nalezena mezi *identifikovanou a integrovanou regulací*. Pokud tedy u zaměstnanců poroste identifikovaná dimenze regulace, stejnou měrou poroste i regulace integrovaná.

Druhá významná korelace na stejné hladině významnosti s hodnotou 0,365** byla zjištěna mezi *vnější regulací – materiální a identifikovanou*.

Druhé dvě dvojice na hladině 5% významnosti byly zjištěny u *vnější regulace – materiální a u integrované regulace* s hodnotou 0,268*. Poslední přímá závislost byla nalezena s hodnotou 0,261* mezi *vnější regulací – sociální a vnitřní regulací*.

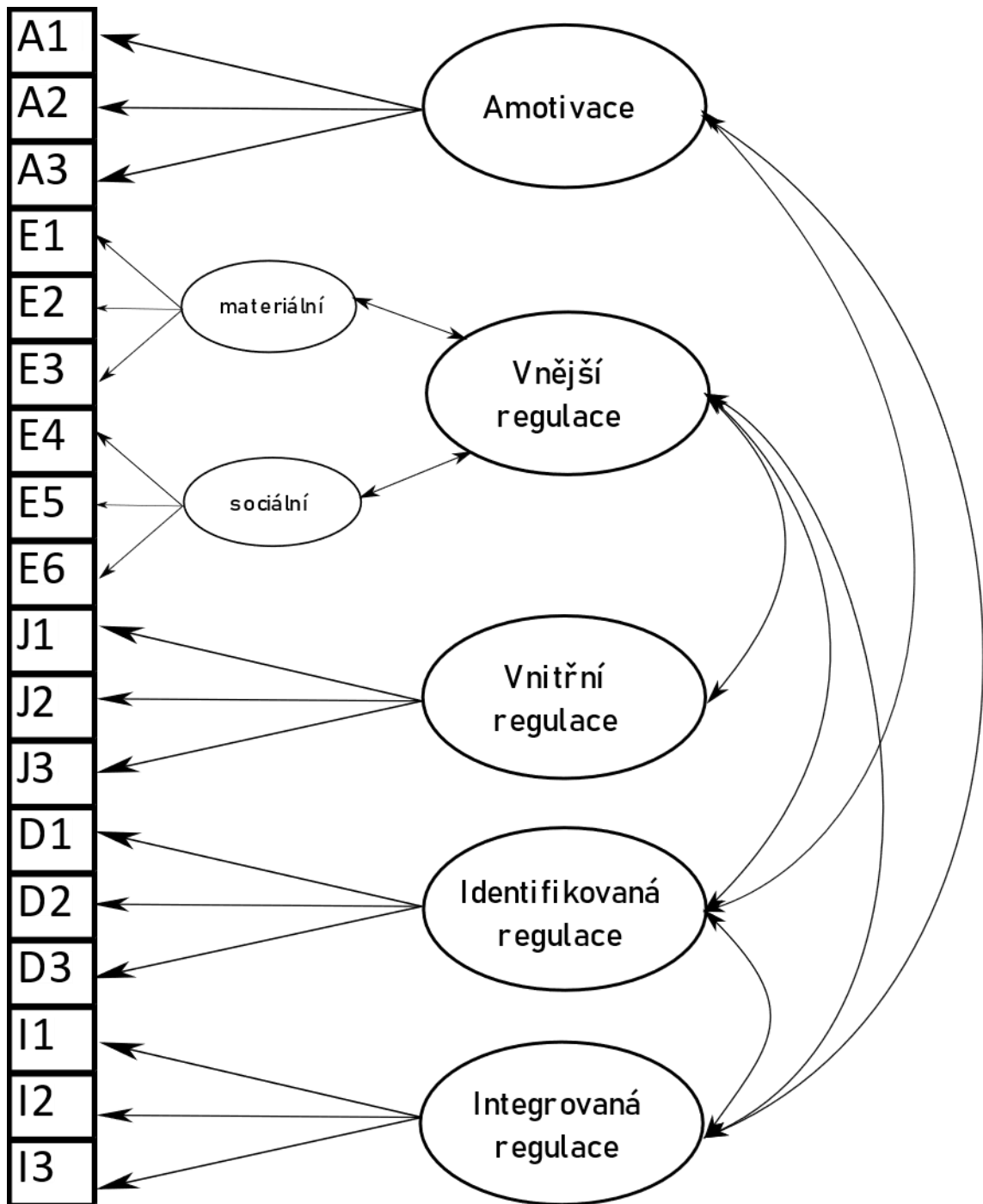
Nepřímá závislost

Významná korelace s nepřímou závislostí na hladině 1% významnosti s hodnotou -,390** byla nalezena mezi dimenzemi *amotivace a integrované regulace*. Tato závislost tedy znamená, že pokud vzrostou hodnoty amotivace, sníží se u zaměstnance integrovaná regulace a naopak.

Jako poslední byla zjištěna korelace na hladině 5% významnosti s hodnotou -0,314* mezi dimenzí *amotivace a identifikované regulace*.

Vzájemné vztahy jsou pro lepší přehlednost vyobrazeny na obrázku č. 45 – Graf korelací.

Obrázek č. 45: Graf korelací



5. DISKUZE

Tato část práce shrnuje výsledky, které byly získány na základě vyhodnocených dotazníků. V první řadě je důležité poznamenat, že soubor dat vznikl účelovým výběrem, který umožnil získání spolehlivých dat. Tento výběr mohl omezit možnost zobecnění výsledků použitelných k širší populaci. Respondenti, kteří data poskytovali, byli 100 % zastoupeny muži od 30 do 64 let a svou práci vykonávali pouze ve dvou konkrétních organizacích BZS Hamr n. J. a ZZS L. Výsledky těchto dotazníků by se jistě lišily, pokud by se na nich podílely i ženy nebo pokud by byl počet respondentů vyšší. Použití vyššího počtu respondentů nebo jiné rozložení dotazovaných ovšem v praxi nebylo možné, protože například v organizaci Báňské záchranné služby v Hamru na Jezeře ženy záchrannou činnost nevykonávají a větší počet zaměstnanců v této konkrétní instituci nemají. Pokud by autorka přidala jiné zaměstnance vykonávající toto zaměstnání v jiném kraji, šlo by již o naprosto jiné pracovní skupiny s jinými pracovními vztahy a návyky, jednalo by se tedy o zcela jinou skupinu zaměstnanců. Aby nedošlo ke zkreslení výsledků při jejich interpretaci, je třeba brát výše uvedená fakta v potaz.

Předpoklad autorky této práce na jejím začátku byl, že u obou skupin budou existovat zásadní rozdíly v dimenzích jejich motivace, a to z důvodu, že se jedná o jiné pracovní skupiny, které spolu sice spolupracují, ale přesto mají odlišnou náplň práce a jinou stresovou zátěž. Tento předpoklad byl ovšem získanými výsledky vyvrácen. Statisticky významný rozdíl mezi motivací obou skupin byl prokázán pouze u dimenze vnitřní regulace. U ostatních dimenzí, tedy u amotivace, vnější regulace (sociální, materiální), identifikované a integrované regulace, nebyl statisticky významný rozdíl nalezen.

Výsledky u dimenze vnitřní regulace se lišily následovně: velmi odlišné postoje se objevily u první otázky - zda zaměstnanci vynakládají ve svém zaměstnání úsilí, protože si musí dokázat, že mohou. Zatímco se ve skupině BZS H. n. J. s tímto výrokiem ztotožnilo přes polovinu pracovníků z celé skupiny, tedy 53 % zaměstnanců, u druhé skupiny ZZS L to bylo jen něco málo přes čtvrtinu zaměstnanců z celého pracovního týmu, přesněji 30 % z nich. Z výsledku tedy vyplývá, že členové báňské záchranné služby více inklinují k potřebě dokazovat svému vlastnímu „já“, že na požadavky z pracovní strany stačí a že mají na to, je splnit. U druhé a třetí otázky, kterou vnímali respondenti jako stejnou, se objevily v souhlasných odpovědích téměř

stejně výsledky. U druhé otázky: Vynakládám úsilí, protože potom mohu pocítit, že jsem na sebe pyšný a třetí otázky: Vynakládám úsilí, protože jinak bych se styděl, se členové BZS z 67 % u obou otázek přiklání k souhlasné odpovědi. Ve skupině BZS to bylo u druhé otázky 44 % a u třetí otázky 47 % členů, tedy o 20 % méně. Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci BZS jsou více vnitřně motivováni a většina z těchto zaměstnanců chce být na sebe pyšná a nerada by se za sebe styděla při vynakládání úsilí ve své práci. U poslední otázky: Vynakládám úsilí, jinak bych se cítil špatně, jsou výsledky naprosto diferentní. Špatně by se při nevynakládání dostatečného úsilí ve svém zaměstnání cítilo 70 % všech zaměstnanců BZS, ovšem ve druhé skupině to bylo jen 36 %. Zjištěná statistická významnost tedy znamená, že zaměstnanci BZS Hamr na Jezeře více inklinují k vnitřnímu uspokojení tím, že si zvnitřňují vnější poptávku, aby si zachovali vlastní hodnoty. Tato skupina pracovníků tedy více uspokojuje své potřeby již při výkonu práce a tato práce je pro ně více příjemnou a zajímavou, zatímco u skupiny ZZS Liberec jsou jejich potřeby uspokojovány více prostřednictvím vnější motivace. Jinak řečeno, skupina ZZS L je více motivována tím, že vykonává svou práci a vkládá do ní více úsilí, aby zabránila trestům, nebo získala odměny. Toto zjištění může být velmi prospěšnou informací pro vedoucí pracovníky obou skupin. Doporučení autorky z tohoto zjištění zní, že by vedoucí BZS H. n. J. měli tuto motivační dimenzi u svých zaměstnanců podporovat, například delegováním vyšší pravomoci, zdůrazňováním toho, v čem je jejich práce zajímavá nebo vykonáváním různých úkolů samozřejmě s kombinací vnějších motivátorů. Naopak vedení ZZS L by mohlo své zaměstnance více motivovat vnějšími motivačními činiteli, například finančním ohodnocením, posílením jistoty a důležitosti zaměstnanců a dalšími výhodami. Za uvážení ze stran vedoucích pracovníků by stálo i uspořádání seminářů na zvýšení vnitřní motivace jejich zaměstnanců, jelikož by tím přispěli k jejich většímu přesvědčení, že to co dělají, je potřebné a správné.

Dále byla zkoumána také míra těsnosti vztahů mezi jednotlivými dimenzemi. Tyto informace jsou opět velmi prospěšné pro vedoucí pracovníky, kteří se na základě těchto výsledků mohou orientovat ve vzájemných vztazích mezi jednotlivými regulacemi. První významná korelace s hodnotou 0,502** byla nalezena mezi *identifikovanou a integrovanou regulací*. V tomto vztahu platí, že při identifikované regulaci se jedinec ztotožňuje s hodnotou nebo významem požadovaného úkolu, ale požadovanou činnost dokončuje za instrumentální hodnotu. A při integrované regulaci považuje zaměstnanec

úkol či požadavek ze strany nadřízeného za důležitý, srozumitelný a zcela v souladu s jeho osobními hodnotami a potřebami. Tuto skutečnost by si měli uvědomovat hlavně vedoucí pracovníci, kteří by obě dimenze měli výrazně podporovat, protože, pokud zaměstnanci vykonávají úkoly, se kterými se sami ztotožňují a jsou v souladu s jejich hodnotami, budou dané požadavky vykonávat velice efektivně. Druhá významná korelace s hodnotou 0,365** byla zjištěna mezi **vnější regulace – materiální a identifikovanou**. Je tedy vidět, že vykonávaná práce za odměny je velkým motivátorem i při výkonu těchto povolání. Další korelací s hodnotou 0,268* byla u **vnější regulace – materiální a u integrované regulace**, tedy mezi odměnou za odvedení úkolu a úplným ztotožněním s daným. Poslední přímá závislost byla nalezena s hodnotou 0,261* mezi **vnější regulací – sociální a vnitřní regulací**. V tomto vztahu mezi sebou stojí vykonaná práce z důvodu vyhnutí se trestu od ostatních a vykonání práce z důvodu, že práce je pro jedince příjemnou a zábavnou.

Nepřímá závislost s hodnotou -,390** byla nalezena mezi dimenzemi **amotivace a integrované regulace**. V tomto případě tento vztah znamená, že čím více bude zaměstnanec považovat úkol či požadavek ze strany nadřízeného za důležitý, bude mu rozumět a bude v souladu s jeho hodnotami a potřebami, tím menší bude jeho amotivace, tedy absence motivace vůči vykonávané práci. Jako poslední byla zjištěna korelace -0,314* mezi dimenzí **amotivace a identifikované regulace**.

Vyšší motivace tedy zaměstnavatel vždy od svých zaměstnanců získá pomocí odměn, zábavnou a příjemnou práci, a pokud se mu podaří, aby požadované úkoly byly v souladu s jeho vlastními hodnotami. Na tyto faktory by se vedoucí pracovníci měli zaměřit proto, aby byli pracovníci motivováni a vynakládali více úsilí ve svém zaměstnání.

6. ZÁVĚR

Pracovní činnost má důležité místo ve společnosti a v životech těch, kteří ji vykonávají, což má vliv na jejich produktivitu a spokojenost. Motivace pracovní činnosti je v každé organizaci důležitou, ale velmi složitou činností, která ke spokojenosti zaměstnanců dopomáhá, jelikož spokojený zaměstnanec je produktivní zaměstnanec. Pracovníci mohou motivovat sami sebe tím, že propojí pracovní aktivitu se svým osobním smyslem pro povinnost, nebo mohou být motivováni managementem, který se o své zaměstnance musí zajímat a znát jejich hodnoty a potřeby, aby použili správné způsoby motivace.

Cílem diplomové práce bylo v teoretické části systematicky a přehledně zpracovat tematiku motivace pracovní činnosti na základě prostudované odborné literatury a definovat hlavní teorie a faktory, které ovlivňují motivaci pracovní činnosti a poukázat na možnosti motivace v organizacích.

Jelikož je hlavním klíčem úspěšné motivace v organizacích především odhalení motivačních faktorů, které na dané jedince působí silněji, bylo cílem empirické části zmapovat současnou motivaci pracovní činnosti dvou skupin záchranářů - Báňské záchranné služby v Hamru na Jezeře a Zdravotnické záchranné služby v Liberci a zjistit, zda existují korelace mezi odpověďmi respondentů obou skupin. Zjištěné výsledky byly následně porovnány, protože obě pracovní skupiny spolu při některých zásazích úzce spolupracují.

Pro splnění tohoto cíle bylo využito dotazníkového šetření, pro jehož teoretický rámec byla použita teorie sebeurčení. Jako konkrétní nástroj sloužila vícerozměrná pracovní motivační stupnice (MWMS), která umožňuje hodnocení kvality motivace v pěti základních dimenzích. Získaná data byla vyhodnocena softwarovým programem IBM SPSS metodou T- testu a analýzy rozptylu.

Výsledky ukázaly, že statisticky významný rozdíl mezi motivací obou skupin, byl prokázán pouze u dimenze vnitřní regulace, která utváří jakýsi pohon k dokončování činnosti, jelikož ji pracovníci vnímají jako zajímavou a příjemnou pro ně samé. Dále byla zkoumána také míra těsnosti vztahů mezi jednotlivými dimenzemi. Tyto informace jsou také velmi prospěšné pro vedoucí pracovníky, kteří

se na základě zjištěných výsledků mohou orientovat ve vzájemných vztazích mezi jednotlivými regulacemi.

Je vhodné, aby se zaměstnavatelé zaměřovali při motivaci na všechny dimenze motivace u zaměstnanců a rozvíjeli je. Lidský kapitál je tou nejdůležitější složkou každé organizace a žádný zaměstnanec není stejný, proto je individuální přístup ke každému zaměstnanci na místě.

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Bibliografie

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
- ARNOLD, John a Ray RANDALL. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Fifth Edition. New York: Pearson Education, 2010. ISBN 978-0-273-71121-6
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
- BUCHTOVÁ, Božena a kol. *Psychologie pro ekonomy: prezenční a distanční studijní opora*. 2.vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2010. ISBN 80-210-3396-7.
- CHRISTENSON, Sandra L., Amy L. RESCHLY a Cathy WYLIE, ed. *Handbook of Research on Student Engagement* [online]. Boston, MA: Springer US, 2012 [cit. 2020-01-01]. DOI: 10.1007/978-1-4614-2018-7. ISBN 978-1-4614-2017-0.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk. *Determinanty pracovního chování II. částí: skripta k předmětu Psychologie a etika v podnikání*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 978-80213-1479-5.
- KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy obecné psychologie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-283-8.
- VÁVROVÁ, Klára. *Utváření týmů a zásady týmové práce – bakalářská práce*. Terezín: Vysoká škola aplikované psychologie, 2017.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

Internetové zdroje

Doc.RNDr.Iveta Bedáňová, Ph.D, ANOVA. *Analýza rozptylu*. [online]. [cit. 25. 12. 2019]. Dostupné z: <http://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/Teorie/Predn3/ANOVA.htm>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. [online]. [cit. 2020-01-20] Dostupné z <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7uVuH1xcieoJ:https://pdfs.semanticscholar.org/a32f/3435bb06e362704551cc62c7df3ef2f16ab1.pdf+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

Šmahaj, J., a Cakirpaloglu, P. (2015). Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování. *E – psychologie*, 9(4), 24-37.[online]. [cit. 2020-01-01]. Dostupné z http://e-psycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf.

Doc.RNDr.Iveta Bedáňová, Ph.D, T – test. *Parametrické testy*. [online]. [cit. 25. 12. 2019]. Dostupné z: <http://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/Teorie/Predn3/ttest.htm>

Základní informace – ZZSLK. ZZSLK – Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje, p.o. [online]. Copyright © 2017 [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: <https://www.zzslk.cz/zakladni-informace/>.

8. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Použitý dotazník vícerozměrné pracovní motivační stupnice

Příloha č. 2: Přeložený dotazník vícerozměrné pracovní motivační stupnice

Příloha č. 3: Originál dotazníku vícerozměrné pracovní motivační stupnice

Příloha č. 4: Matice dat

Příloha č. 1: Použitý dotazník vícerozměrné pracovní motivační stupnice

MULTIDIMENZIONÁLNÍ MĚŘÍTKO PRACOVNÍ MOTIVACE

ČÍSLO RESPONDENTA:

OTÁZKA: PROČ VYNAKLÁDÁTE NEBO BYSTE VYNAKLÁDAL ÚSILÍ VE SVÉM SOUČASNÉM ZAMĚŠTNÁNÍ?

Instrukce:

Zvolte prosím na pětistupňové škále vždy jednu odpověď 1 - 5 dle toho, co je pro vás typičtější, co na vás nejvíce odpovídá. Zbytečně dlouho nad odpověďmi nepřemýšlejte.

1 - Naprosto nesouhlasím 2 - Spíše nesouhlasím 3 - Nevím 4 - Spíše souhlasím 5 - Naprosto souhlasím

1	Dělám málo, protože si nemyslím, že by tato práce stála za to vynaložit úsilí.	1	2	3	4	5
2	Protože tato práce je zábava.	1	2	3	4	5
3	Protože mi nabídnou větší jistotu zaměstnání, jen když vložím do své práce dostatečné úsilí (zaměstnavatel, nadřízený ...).	1	2	3	4	5
4	Protože si musím dokázat, že mohu.	1	2	3	4	5
5	Protože vynaložení úsilí v tomto zaměstnání má pro mě osobní význam.	1	2	3	4	5
6	Nevím, proč dělám v tomto zaměstnání, je to nesmyslná práce.	1	2	3	4	5
7	Protože vložení úsilí do této práce je v souladu s mými osobními hodnotami.	1	2	3	4	5
8	Protože bych riskoval, že ztratím své zaměstnání, kdybych do práce nekládal dostatečné úsilí.	1	2	3	4	5
9	Protože to, co v práci dělám, je zajímavé.	1	2	3	4	5
10	Protože ostatní mě budou více respektovat (nadřízený, kolegové, rodina, zákazníci...).	1	2	3	4	5
11	Abych se vyhnul kritice od druhých (nadřízeného, kolegů, rodiny, zákazníků...).	1	2	3	4	5
12	Protože jinak bych se styděl.	1	2	3	4	5
13	Abych získal schválení druhých (nadřízeného, kolegů, rodiny, zákazníků...).	1	2	3	4	5
14	Protože to, co v práci dělám, je vzrušující.	1	2	3	4	5
15	Nedělám to, protože opravdu cítím, že při práci ztrácím čas.	1	2	3	4	5
16	Protože ostatní mě finančně odmění, pouze pokud ve své práci vynaložím dostatečné úsilí (zaměstnavatel, nadřízený ...).	1	2	3	4	5
17	Protože osobně považuji za důležité vložit do této práce úsilí.	1	2	3	4	5
18	Protože potom mohu pocítit, že jsem na sebe pyšný.	1	2	3	4	5
19	Protože jinak bych se cítil špatně.	1	2	3	4	5

Příloha č. 2: Přeložený dotazník vícerozměrné pracovní motivační stupnice

MULTIDIMENZIONÁLNÍ MĚŘÍTKO PRACOVNÍ MOTIVACE

JMÉNO:

OTÁZKA: PROČ VYNAKLÁDÁTE NEBO BYSTE VYNAKLÁDAL ÚSILÍ VE SVÉM SOUČASNÉM ZAMĚSTNÁNÍ?

Instrukce:
Zvolte prosím na pětistupňové škále vždy jednu odpověď 1 - 5 dle toho, co je pro vás typičtější, co na vás nejvíce odpovídá. Zbytečně dlouho nad odpověďmi nepřemýšlejte.

1 - Naprosto nesouhlasím 2 - Spíše nesouhlasím 3 - Nevím 4 - Spíše souhlasím 5 - Naprosto souhlasím

AMOTIVACE						
Am 1	Nedělám to, protože opravdu cítím, že při práci ztrácím čas.	1	2	3	4	5
Am 2	Dělám málo, protože si nemyslím, že by tato práce stála za to vynaložit úsilí.	1	2	3	4	5
Am 3	Nevím, proč dělám v tomto zaměstnání, je to nesmyslná práce.	1	2	3	4	5
VNĚJŠÍ REGULACE - sociální						
Ext-soc. 1	Abych získal schválení druhých (nadřízeného, kolegů, rodiny, zákazníků...).	1	2	3	4	5
Ext-soc. 2	Protože ostatní mě budou více respektovat (nadřízený, kolegové, rodina, zákazníci...).	1	2	3	4	5
Ext-soc. 3	Abych se vyhnul kritice od druhých (nadřízeného, kolegů, rodiny, zákazníků...).	1	2	3	4	5
VNĚJŠÍ REGULACE - materiální						
Ext-mat. 1	Protože ostatní mě finančně odmění, pouze pokud ve své práci vynaložím dostatečné úsilí (zaměstnavatel, nadřízený ...).	1	2	3	4	5
Ext-mat. 2	Protože mi nabídnou větší jistotu zaměstnání, jen když vložím do své práce dostatečné úsilí (zaměstnavatel, nadřízený ...).	1	2	3	4	5
Ext-mat. 3	Protože bych riskoval, že ztratím své zaměstnání, kdybych do práce nevládal dostatečné úsilí.	1	2	3	4	5
VNITŘNÍ REGULACE						
Introj 1	Protože si musím dokázat, že mohu.	1	2	3	4	5
Introj 2	Protože potom mohu pocítit, že jsem na sebe pyšný.	1	2	3	4	5
Introj 3	Protože jinak bych se styděl.	1	2	3	4	5
Introj 4	Protože jinak bych se cítil špatně.	1	2	3	4	5
IDENTIFIKOVANÁ REGULACE						
Ident 1	Protože osobně považuji za důležité vložit do této práce úsilí.	1	2	3	4	5
Ident 2	Protože vložení úsilí do této práci je v souladu s mými osobními hodnotami.	1	2	3	4	5
Ident 3	Protože vynaložení úsilí v tomto zaměstnání má pro mě osobní význam.	1	2	3	4	5
INTEGROVANÁ REGULACE						
Intrin 1	Protože tato práce je zábava.	1	2	3	4	5
Intrin 2	Protože to, co v práci dělám, je vzrušující.	1	2	3	4	5
Intrin 3	Protože to, co v práci dělám, je zajímavé.	1	2	3	4	5

Příloha č. 3: Originál dotazníku vícerozměrné pracovní motivační stupnice

The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS).

Reference to use:

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A. et al. (in press). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

It is free to use the MWMS if it is for academic research purposes. It is not allowed to use the scale for commercial purposes, such as paid consultation.

Amotivation

- Am1 I don't, because I really feel that I'm wasting my time at work
Am2 I do little because I don't think this work is worth putting effort into.
Am3 I don't know why I'm doing this job, it's pointless work.

Extrinsic Regulation – Social

- Ext-Soc1 To get others' approval (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).
Ext-Soc2 Because others will respect me more (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).
Ext-Soc3 To avoid being criticized by others (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).

Extrinsic Regulation – Material

- Ext-Mat1 Because others will reward me financially only if I put enough effort into my job (e.g., employer, supervisor...).
Ext-Mat2 Because others offer me greater job security if I put enough effort into my job (e.g., employer, supervisor...).
Ext-Mat3 Because I risk losing my job if I don't put enough effort in it.

Introjected Regulation

- Introj1 Because I have to prove to myself that I can.
Introj2 Because it makes me feel proud of myself.
Introj3 Because otherwise I will feel ashamed of myself.
Introj4 Because otherwise I will feel bad about myself.

Identified Regulation

- Ident1 Because I personally consider it important to put effort into this job.
Ident2 Because putting effort into this job aligns with my personal values.
Ident3 Because putting effort into this job has personal significance to me.

Intrinsic Motivation

- Intrin1 Because I have fun doing my job.
Intrin2 Because what I do in my work is exciting.
Intrin3 Because the work I do is interesting.

Note. The stem is "Why do you or would you put effort into your current job?" and is accompanied by the scale: 1= not at all for this reason; 2= very little; 3 = a little; 4 = moderately; 5 = strongly; 6 = very strongly; 7= completely for this reason. The scale can be obtained in other languages by contacting the first or second authors.

It is recommended that you mix the items in your questionnaire.

Příloha č. 4: Matice dat

		AMOTIVACE	VNEJŠÍ REGULACE sociální	VNEJŠÍ REGULACE materiální	VNITŘNÍ REGULACE	IDENTIFIKOVANÁ REGULACE	INTEGROVANÁ REGULACE
1	1	3	12	11	15	14	14
1	2	3	8	10	15	14	12
1	3	5	12	10	16	12	11
1	4	3	7	11	18	13	11
1	5	5	3	11	17	12	14
1	6	4	8	11	13	15	12
1	7	3	14	15	19	15	13
1	8	8	10	9	15	9	8
1	9	3	8	6	12	12	12
1	10	5	8	9	10	12	14
1	11	3	3	10	9	13	13
1	12	5	13	8	11	9	10
1	13	3	6	9	16	10	7
1	14	4	6	12	12	13	11
1	15	7	6	4	13	13	10
1	16	4	10	12	16	12	12
1	17	4	8	10	12	12	12
1	18	3	12	13	13	15	11
1	19	7	7	7	16	9	6
1	20	5	9	10	7	13	10
1	21	3	10	10	14	12	11
1	22	5	8	7	17	8	6
1	23	4	8	13	8	13	13
1	24	3	7	6	18	13	11
1	25	4	7	12	15	13	13
1	26	5	8	12	14	13	14
1	27	3	6	7	15	10	12
1	28	3	7	10	10	12	12
1	29	4	10	11	16	10	15
1	30	4	8	10	17	11	11
2	31	3	5	12	8	14	13
2	32	5	7	10	14	14	12
2	33	10	9	10	12	14	11
2	34	3	10	8	16	10	11
2	35	4	10	13	11	10	6
2	36	7	7	11	12	10	9
2	37	11	7	7	8	7	7
2	38	4	6	7	10	12	9
2	39	5	8	13	14	13	13
2	40	4	10	12	10	12	7
2	41	10	6	10	8	12	7
2	42	4	3	8	8	12	8
2	43	6	11	7	9	11	11
2	44	3	10	10	12	13	14
2	45	4	8	10	13	14	12
2	46	3	8	14	6	14	11
2	47	3	8	10	12	12	13
2	48	4	9	7	17	13	10
2	49	4	8	11	17	12	9
2	50	4	12	11	13	9	6
2	51	5	8	10	8	10	13
2	52	3	8	6	15	10	10
2	53	3	7	8	9	13	14
2	54	3	6	11	12	10	11
2	55	5	11	10	15	13	11
2	56	5	12	7	14	12	10
2	57	3	8	8	13	13	10
2	58	3	4	9	9	12	12
2	59	5	5	10	8	9	11
2	60	5	5	9	16	14	9