

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Veřejná správa a regionální rozvoj**



## **Diplomová práce**

**Zhodnocení motivace a pracovní spokojenosti ve veřejné správě České republiky.**

**Angelina Tišakova**

© 2023 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Angelina Tishakova

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Hradec Králové

Název práce

**Zhodnocení motivace a pracovní spokojenosti ve veřejné správě České republiky.**

Název anglicky

**Evaluation of the Motivation and work satisfaction in Public Administration of the Czech republic**

---

## Cíle práce

Cílem je zhodnotit motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců veřejné správy v České republice. Hlavním cílem je identifikace a zhodnocení latentních faktorů, které mají vliv na motivaci a pracovní spokojenost. Dílčím cílem je pan návrh možných doporučení pro management veřejné správy.

## Metodika

První část diplomové práce bude zaměřena na literární rešerši klíčových témat, která bude zpracována pomocí analýzy sekundárních dat.

Praktická část bude zpracována s pomocí primárních dat získaných vlastním provedeným průzkumem. Primární data budou získána vlastním dotazníkovým šetřením. Data budou dále zpracována a statisticky verifikována. Výsledné syntézy budou využity pro formulaci závěrů a možných doporučení. Výsledky budou dále diskutovány s výsledky dosud publikovaných studií.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Motivace, Práce, Spokojenost, Zaměstnanci, Veřejná správa

---

## Doporučené zdroje informací

- HERZBERG, F., MAUSNER B. a Barbara Bloch SNYDERMAN, 1993. Motivation versus Hygiene. In: The Motivation to Work. B.m.: Routledge, p. 1–182. ISBN 9781315124827.
- MACY, J. W., 1971. Public service: The human side of government. New York, NY, USA: Joanna Cotler Books. ISBN 9780060127695.
- MASLOW, A. H., 1958. A dynamic theory of human motivation. In: Chalmers L. STACEY, ed. Understanding human motivation. Cleveland: Howard Allen Publishers, p. 26–47.
- MUNIR, R. I. S. a RAHMAN, R. A. 2016. Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. Procedia economics and finance [online]. 37, 488–496. ISSN 2212-5671. Dostupné na: doi:10.1016/s2212-5671(16)30156-3
- PERRY, J. L., 1996. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. Journal of public administration research and theory: J-PART [online]. 6(1), 5–22. ISSN 1053-1858. Dostupné na: doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303
- TAYLOR, Frederick Winslow, 2017. The principles of scientific management. B.m.: Pinnacle Press. ISBN 9781374851030.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 ZS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Tereza Balcarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 09. 11. 2023

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení motivace a pracovní spokojenosti ve veřejné správě České republiky" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne datum odevzdání

\_\_\_\_\_ 28.11.2023 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své práce Ing. Tereze Balcarové, Ph.D. za poskytnuté rady při psaní diplomové práce.

## **Latentní faktory, které přispívají k motivaci a pracovní spokojenosti ve veřejné správě České republiky.**

### Abstrakt

Cílem této práce je zhodnocení latentních faktorů, které přispívají k motivaci a pracovní spokojenosti zaměstnanců veřejné správy v České republice. Teoretická část práce se bude zabývat různými motivačními modely a také významem motivace a pracovní spokojenosti na výkon pracovníků. Dále budou zahrnuty informace o státních zaměstnancích, které lze využít v kontextu této diplomové práce. V praktické části bude provedena explorační a konfirmační faktorová analýza na dvou provedených průzkumech, které analyzovaly 10 320 odpovědí od 240 osob. Cílem této práce je ověřit průzkum motivace navržený Perrym (1996) a průzkum spokojenosti s prací navržený Munirem a Rahmanem (2016) při vytváření životaschopného modelu explorační a konfirmační faktorové analýzy. Cílem této práce je využít četné statistické testy k ověření přesnosti a spolehlivosti získaných údajů.

Klíčová slova: Motivace, Práce, Spokojenost, Zaměstnanci, Veřejná správa

# **Latent factors that contribute towards the motivation and job satisfaction in public administration of the Czech Republic**

## **Abstract**

This thesis aims to analyse the latent factors that contribute towards the motivation and job satisfaction of public administration employees in Czech Republic. The theoretical part of the thesis will cover the different motivation models, as well as the importance of motivation and job satisfaction on performance of employees. Furthermore, information on public administration employees will be covered that can be utilized in the context of this diploma thesis. The practical part will perform exploratory and confirmatory factor analysis on two surveys that have been conducted, analysing 10,320 responses made by 240 individuals. This thesis aims to test the motivation survey proposed by Perry (1996) and the job satisfaction survey proposed by Munir and Rahman (2016) in producing a viable exploratory and confirmatory factor analysis model. This thesis aims to utilize numerous statistical tests in order to verify the accuracy and reliability of the data obtained.

**Key Words:** Motivation, Job, Satisfaction, Employees, Public administration

## Obsah

1. Úvod.....	1
2. Cíl práce a metodika.....	2
2.1. Cíl práce.....	2
2.2. Metodika práce.....	2
3. Teoretická část.....	9
3.1. Motivace.....	11
3.1.1. Maslowova hierarchie potřeb .....	12
3.1.2. Herzberg (Dvoufaktorová teorie).....	13
3.1.3. Vroomova teorie očekávání .....	15
3.1.4. Taylor – Vědecké řízení.....	16
3.2. Role motivace.....	17
3.3. Motivační faktory.....	18
3.4. Pracovní spokojenost .....	22
3.4.1. Pracovní spokojenost a pracovní výkon .....	24
3.5. Státní zaměstnanci.....	25
3.6. Shrnutí.....	28
4. Praktická část.....	29
4.1. EFA – Průzkum motivace .....	29
4.1.1. Korelační matice.....	32
4.1.2. Vysvětlený rozptyl.....	34
4.1.3. Matice složek.....	36
4.1.4. Výsledky.....	43



4.2. CFA – Průzkum motivace .....	46
4.3. EFA – Průzkum spokojenosti.....	48
4.3.1. Korelační matice .....	50
4.3.2. Vysvětlený rozptyl.....	51
4.3.3. Matice složek .....	53
4.3.4. Výsledky.....	59
4.4. CFA – Průzkum spokojenosti .....	62
Diskuse .....	65
Závěr.....	68
Seznam použitých zdrojů.....	70
Seznam obrázků a tabulek.....	77
Seznam obrázků.....	77
Seznam tabulek .....	78
Přílohy.....	79
Příloha A .....	79
Příloha B.....	80
Příloha C.....	81
Příloha D .....	82
Příloha E.....	90
Příloha F .....	96
Příloha G .....	97

## 1. Úvod

Zaměstnanci veřejné správy hrají ve společnosti zásadní roli, protože se zabývají komplexními a různorodými potřebami jednotlivců, rodin a komunit. Jejich práce je založena zejména na prosazování sociální spravedlnosti, rovnosti a lidských práv. Zaměstnanci veřejné správy se starají o zranitelné skupiny obyvatel, jako jsou děti v týraných rodinách, starší lidé, kteří čelí zanedbávání v rodině, a osoby, které mají problémy s duševním zdravím nebo jsou bez domova. Podpora, kterou zaměstnanci veřejné správy poskytují, zajišťuje všem občanům České republiky spravedlivou šanci na důstojný a plnohodnotný život.

Důležitou roli ve společnosti a komunitách hrají také zaměstnanci, kteří mohou prostřednictvím poradenství posilovat rodinné vazby, podporovat soudržnost rodiny a omezovat její rozpad. Mohou také působit jako organizátoři komunit, přivádět lidi na akce s cílem podpořit sociální vazby a vytvářet pomocné struktury pro řešení určitých problémů.

Kromě toho, jak je patrné ze současné uprchlické krize, stojí zaměstnanci veřejné správy v čele pomoci v krizových situacích a nabízejí podporu při ozbrojených konfliktech. Podobně během pandemie COVID-19 pomáhali zaměstnanci veřejné správy při řešení mimořádné situace v oblasti veřejného zdraví a poskytovali okamžitou pomoc a podporu těm, kteří přišli o práci, jelikož mnoho podniků bylo uzavřeno.

Cílem této práce je zhodnotit latentní faktory, které přispívají k motivaci a pracovní spokojenosti zaměstnanci veřejné správy v České republice. Teoretická část práce se bude zabývat různými motivačními modely a také významem motivace a pracovní spokojenosti na výkon pracovníků. Dále budou zahrnuty informace o státních zaměstnancích, které lze využít v kontextu této diplomové práce. V praktické části bude provedena explorační a konfirmační faktorová analýza na dvou provedených průzkumech, které analyzovaly 10 320 odpovědí od 240 osob.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1. Cíl práce**

Hlavním cílem této práce je "prozkoumat a zhodnotit faktory, které ovlivňují motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců veřejné správy České republiky".

Díličními cíli práce je:

- identifikovat faktory motivace zaměstnanců
- Identifikovat faktory pracovní spokojenosti zaměstnanců
- Navrhnout oblasti, na které by se měl management veřejné správy zaměřit, aby zlepšil motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců.

### **2.2. Metodika práce**

Metodický postup začíná sekundárním výzkumem na téma motivace, zkoumáním známých a zavedených modelů. To zahrnuje zkoumání Maslowovy hierarchie potřeb, Herzbergovy teorie dvou faktorů, Vroomsovy teorie a Taylorovy teorie vědeckého řízení. To slouží jako důležitý základ pro téma, protože zkoumá základní potřeby a prvky, které ovlivňují všechny lidi a které následně mají vliv na jejich spokojenost a motivaci. Tyto modely jsou aplikovatelné v pracovním prostředí a zkoumají rozlišení mezi základními lidskými potřebami a potřebami, které převyšují základní hodnoty.

Sekundární výzkum bude dále zkoumat roli motivace v pracovním prostředí. Na základě dosavadního šetření je důležité zjistit vztah mezi motivací zaměstnanců a jejich pracovním výkonem. To poslouží jako zdůvodnění potřeby zkoumání motivace a motivačních faktorů, které působí na zaměstnance ve veřejných službách. Bude se zabývat dosavadní literaturou o motivačních faktorech, které působí na zaměstnance veřejné správy, jelikož mezi zkoumanými odvětvími existují rozdíly ve faktorech. Motivační faktory budou probrány ze sociologického a psychologického hlediska, neboť je důležité posoudit, proč a jaké různé aspekty ovlivňují motivaci zaměstnanců veřejné správy. Jakým způsobem lze interpretovat různé techniky řízení

na základě individuálních charakteristik zaměstnanců, což tvoří důležitou úlohu při současném studiu motivačních technik na pracovišti.

V rámci sekundárního výzkumu dojde k rozšíření zkoumání faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost, neboť mohou existovat faktory, které mohou ovlivňovat obojí, motivaci i spokojenost, avšak liší se svou povahou. Z tohoto důvodu bude tato práce zkoumat téma motivačních faktorů a faktorů pracovní spokojenosti, které ovlivňují zaměstnance veřejné správy, odděleně. Dále bude zkoumán také vliv pracovní spokojenosti na výkonnost zaměstnanců, aby bylo zdůvodněno zkoumání tohoto tématu a jeho význam pro efektivitu a kvalitu služeb veřejných institucí.

V závěru sekundárního výzkumu budou uvedena základní data o zaměstnancích veřejné správy, které budou využity v kontextu této diplomové práce, neboť zaměstnanci veřejné správy budou tvořit základ výběrového souboru použitého v praktické části analýzy.

Praktická část diplomové práce bude obsahovat kvantitativní analýzu dat získaných ze dvou průzkumů, jejichž cílem bude identifikovat latentní faktory, které ovlivňují motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců veřejné správy.

Pro účely analýzy motivačních faktorů, které ovlivňují zaměstnance veřejné správy bude přizpůsoben dotazník, který vypracoval Perry (1996). Dotazník je založen na racionálních, normativních a afektivních faktorech, které ovlivňují zaměstnance z hlediska jejich motivace. Dotazník byl v minulosti vyvinut a testován jinými autory a osvědčil se jako spolehlivá metoda pro získání dat, která lze použít pro explorační faktorovou analýzu. Dotazník obsahuje 24 otázek, které byly vypracovány na základě dosavadní literatury různých autorů nashromážděné autorem na téma motivace zaměstnanců ve veřejných institucích. Kromě toho byly otázky formulovány tak, aby nespádaly k neobjektivním odpovědím a nepřikláněly respondenty k určité odpovědi. To by mělo zajistit neutrální povahu každé otázky, doplněnou o anonymitu, kterou dotazník poskytuje, aby bylo možné získat spolehlivé výsledky. Výzkumná otázka, na kterou má analýza výsledků dotazníku odpovědět, zní: "Jaké latentní faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců veřejné správy?". Dále jsou za tímto účelem předloženy následující statistické hypotézy:

H0: Faktor soucitu generuje statisticky nejvyšší vysvětlený rozptyl.

H1: Faktor soucitu negeneruje statisticky nejvyšší vysvětlený rozptyl.

Cílem konfirmační faktorové analýzy průzkumu motivace bude odpovědět na výzkumnou otázku "Je model vytvořený explorační faktorovou analýzou statisticky významný v rámci indexu RMSEA?". Tato otázka bude zodpovězena prostřednictvím testování následujících hypotéz:

H0: Model je statisticky významný ( $RMSEA < 0,1$ ).

H1: Model není statisticky významný ( $RMSEA > 0,1$ ).

Pro účely analýzy faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost zaměstnanců bude použit dotazník, který vypracovali Munir a Rahman (2016). Dotazník vychází z řady autorů, kteří se zabývali tématem pracovní spokojenosti a různými faktory, které přispívají k pracovní spokojenosti zaměstnanců s relevantním prostředím pro zaměstnance veřejné správy. Dotazník obsahuje 19 otázek, které jsou formulovány neutrálně, aby bylo možné získat spolehlivé výsledky a vyhnout se zkreslení, což je doprovázeno anonymitou. Výzkumná otázka, na kterou má analýza výsledků dotazníku odpovědět, zní: "Jaké latentní faktory ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců veřejné správy?". Dále jsou za tímto účelem předloženy následující statistické hypotézy:

H0: Faktor platy a benefity generuje statisticky nejvyšší vysvětlený rozptyl.

H1: Faktor platu a benefitů negeneruje statisticky nejvyšší vysvětlený rozptyl.

Cílem konfirmační faktorové analýzy průzkumu pracovní spokojenosti bude odpovědět na výzkumnou otázku "Je model vytvořený explorační faktorovou analýzou statisticky významný v rámci indexu RMSEA?". Tato otázka bude zodpovězena testováním následujících hypotéz:

H0: Model je statisticky významný ( $RMSEA < 0,1$ ).

H1: Model není statisticky významný ( $RMSEA > 0,1$ ).

Likertova škála zvolená pro oba průzkumy se pohybuje od 1 do 5 ("1" znamená "velmi souhlasím", "2" znamená "mírně souhlasím", "3" znamená "neutrální", "4" znamená "mírně nesouhlasím" a "5" znamená "velmi nesouhlasím"). Účelem volby pětibodové Likertovy stupnice je zvýšit přesnost oproti tříbodové Likertově stupnici a zároveň zachovat neutrální polohu jako možnost. Dále bylo upuštěno od použití 7bodové Likertovy škály, protože ta by při velikosti vzorku 240 osob přinesla příliš velký rozptyl, což by mohlo vést ke zkresleným výsledkům.

Dotazník bude distribuován přímo zaměstnancům veřejné správy s využitím pozice autora, aby byl získán vzorek 240 respondentů, který bude použit pro oba průzkumy (Viz příloha A a B). Tím bude získáno 5760 odpovědí pro průzkum motivace a 4560 odpovědí pro průzkum spokojenosti s prací, což povede ke kumulativnímu součtu 10 320 odpovědí, které budou použity pro analýzu latentních faktorů, které ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců. Pro zpracování statistické analýzy bude použit program SPSS který je v anglickém jazyce. Originální výstupy z programu budou doplněny vlastním shrnutím a komentářem v českém jazyce.

K analýze výsledků obou dotazníků bude použita explorační faktorová analýza (EFA). EFA je analytický nástroj, jejíž cílem je identifikovat latentní proměnné prostřednictvím analýzy korelací a jejich vzorců v rámci souboru pozorovaných proměnných, což se také označuje jako "redukce dimenze". EFA se pokouší identifikovat malý počet faktorů, které vysvětlují většinu rozptylů v rámci odpovědí, jež se vztahují k mnohem většímu počtu proměnných. K dispozici je pět metod extrakce faktorů a pět metod rotace matice dat, které jsou k dispozici pro interpretaci dat.

K posouzení vzorku bude použita míra přiměřenosti výběru podle Keysera Meyera Olkina (KMO). Statistika KMO se týká toho, jak malé jsou dílčí korelace v rámci dat, a generuje výsledek mezi 0 a 1. Tato statistika měří dílčí korelace mezi různými proměnnými (v kontextu analýzy průzkumu – mezi odpověďmi na různé otázky) po odfiltrování vlivu všech ostatních proměnných. Pokud proměnné v rámci dotazníku sdílejí společné faktory, statistika KMO

vygeneruje výsledek blížící se hodnotě 1,0. Za dobrý výsledek se považuje hodnota nad 0,8 a za přijatelný výsledek se považuje hodnota nad 0,5. Pokud je výsledek nižší než 0,5, měla by být přijata nápravná opatření, například vyřazení některých otázek z analýzy, které způsobují negativní korelace nulového řádu. Dalším důvodem, proč může hodnota KMO generovat výsledek nižší než 0,5, je skutečnost, že korelační matice je maticí identity. K analýze, zda tomu tak skutečně je, lze použít Bartlettův test sféricity. Pokud Bartlettův test sféricity vygeneruje p-hodnotu vyšší než 0,05, naznačuje to, že korelační matice (nebo matice identity) byla reprodukována nebo že existují duplicitní výsledky. Pokud tento test poskytne p-hodnotu vyšší než 0,05, je třeba duplicitní otázku odstranit. Pokud je p-hodnota získaná tímto testem nižší než 0,05, naznačuje to, že EFA bude pravděpodobně úspěšná.

Přibližná hodnota chí-kvadrátu vygenerovaná testem KMO bude ignorována, protože se očekává, že bude příliš vysoká, a výsledná hodnota chí-kvadrátu z následných testů bude generovat nevhodnost modelu. To je způsobeno především tím, že test chí-kvadrát je velmi citlivý na velikost vzorku a výběrová skupina 240 osob bude pravděpodobně generovat vysokou hodnotu chí-kvadrátu (IBM, 2021).

Pro každý dotazník budou analyzovány komunality a korelační matice, aby bylo možné analyzovat, zda mezi otázkami neexistují falešné korelace, které by mohly ovlivnit výsledek. Tím se také upozorní na to, zda respondenti přistupovali k některým otázkám podobně, což lze dále zkoumat a zjistit příčinu. Tabulka celkového vysvětleného rozptylu bude využita k posouzení, kolik faktorů je třeba vzít v úvahu. Obvykle by měly být akceptovány vypočtené vlastní hodnoty, které byly vygenerovány nad 1,0. Vlastní hodnoty představují rozptyl faktorů a vypočítají se tak, že se vezme čtvercový součet zátěží otázek na každý faktor. Z tohoto důvodu má první faktor nejvyšší množství vysvětleného rozptylu. K určení, kolik latentních faktorů by mělo být přijato k analýze, je možné využít také Scree Plot. Tato metoda se provádí tak, že se vezme horizontální a vertikální trend vlastních hodnot vynesných do grafu a faktory, které se vyskytují nalevo od jejich průsečíku, by měly být přijaty. Tato metoda může být přínosná, pokud metoda vlastních čísel negeneruje žádné interpretovatelné výsledky. Úspěšným výsledkem, který je generován z hlediska celkového vysvětleného rozptylu a počtu latentních faktorů přijatých do analýzy, je, aby kumulativní vysvětlený rozptyl byl vyšší než 60 % (IBM, 2021).

Metoda extrakce, která bude použita pro EFA, je analýza hlavních komponent a metody rotace budou testovány na základě výsledků a jejich interpretace. Rotace datové matice nijak nemění výsledky a místo toho nahlíží na trojrozměrnou matici z jiného úhlu, který může přinést interpretovatelnější výsledek. Pokud jsou data ortogonální, může se metoda varimaxové rotace ukázat jako užitečná (IBM, 2023). Kromě toho může být zapotřebí další filtrace malých koeficientů, aby bylo možné izolovat a identifikovat otázky dotazníku, které byly rozloženy v rámci příslušných latentních faktorů. Vnitřní konzistenci každého faktoru lze zkoumat pomocí testu Cronbachovo alfa. Tento test analyzuje korelace mezi položkami a generuje výsledek mezi 0 a 1. Žádoucím výsledkem je, aby korelace mezi položkami pro každý faktor generovaly hodnotu Cronbachovy alfy vyšší než 0,7. Analýza může také určit, zda lze hodnotu Cronbachovy alfy odstranit po vyřazení určité otázky z analýzy, která může být spojena s vysokou hodnotou korelací v korelační matici nebo nízkou komunalitou. Poté může začít interpretace otázek, které byly rozděleny pod jednotlivé příslušné faktory, s cílem pojmenovat latentní faktory a posoudit jejich povahu.

K potvrzení modelů pomocí absolutních indexů bude použita konfirmační faktorová analýza (CFA). Jedná se o techniku používanou k měření toho, jak dobře ukazatele v rámci modelu měří latentní proměnné a zda se jednotlivé skryté proměnné od sebe jednoznačně liší. Měřené proměnné (otázky) jsou tedy zatíženy nepozorovanými proměnnými (latentními faktory) a jsou interpretovány jako regresní koeficienty, které jsou buď standardizované, nebo nestandardizované. Všechny faktory v rámci modelu musí mít neměřené kovariance a je spuštěn model, který generuje absolutní indexy. Mezi typické ukazatele patří GFI, NFI, chí-kvadrát a směrodatná odchylka aproximace (RMSEA). Jak bylo uvedeno výše, vzhledem k malému rozsahu vzorku se očekává, že ukazatele GFI, NFI a chí-kvadrát selžou z důvodu nadhodnocení, protože jsou závislé na velikosti vzorku. Proto bude místo toho použit absolutní ukazatel RMSEA, který nezávisí na velikosti vzorku, a proto bude generovat nezkreslený výsledek. Požadovaný výsledek by se měl pohybovat mezi 0,08 a 0 (IBM, 2021).

Každý faktor bude hodnocen z hlediska otázek, které k němu byly rozeslány, a pro jeho křížové zkoumání s výsledky autorů dotazníků. Autorka pojmenuje každý latentní faktor podle charakteru otázek, které k němu byly distribuovány, a výsledky budou diskutovány z hlediska



motivačních faktorů a faktorů pracovní spokojenosti a jejich významu pro zaměstnance veřejné správy v České republice. Zjištění bude možné také interpretovat a zdůvodnit na základě teoretické části a sekundárních výzkumů a v rámci diskuse zjistit, zda existuje shoda se zjištěními jiných autorů.

### 3. Teoretická část

Úspěšné fungování každé organizace závisí na efektivních a produktivních zaměstnancích. I když se klade zvýšený důraz na organizační rozvoj a přísné personální postupy, které mají zajistit, aby uchazeč měl pro danou pracovní pozici odpovídající kvalifikaci, pracovní podmínky a předpisy jsou v rámci České republiky většinou standardizované. Přesto však podstatně neopomíjejí aspekt motivace a zajištění pracovní spokojenosti zaměstnanců, jde tedy o důležitý aspekt, na který musí zaměstnavatel dohlížet.

V současné době je kladen zvýšený důraz na odpovědnost podniků a zainteresované strany jsou pozorné vůči společnostem, které špatně zacházejí se svými zaměstnanci, což má následně vliv na pověst organizace. V souvislosti se státními zaměstnanci to má zvýšený význam, protože státní zaměstnanci jsou zaměstnání vládou, a poskytují tedy služby jménem vlády. Na základě dosavadního provedeného výzkumu (Kim a Kim, 2021), je zřejmé, že motivace a spokojenost v zaměstnání ovlivňují výkonnost státních zaměstnanců, což může mít negativní dopad na občany, pokud jsou pracovníci v zaměstnání nespokojeni a tento faktor ovlivňuje jejich komunikační schopnosti. V rámci České republiky je tedy důležité studovat faktory, které motivují státní zaměstnance a zvyšují jejich pracovní spokojenost, aby se udržela dobrá pověst služeb poskytovaných občanům českou státní správou.

Rozvoj a podpora zaměstnanců se obvykle provádí prostřednictvím školení a hodnocení výkonu, což prokazatelně výrazně zvyšuje produktivitu zaměstnanců. Technologický pokrok navíc zvýšil výkonnost státních zaměstnanců a díky tomuto vývoji se společnosti po celém světě staly konkurenceschopnějšími. Státní zaměstnanci v rámci České republiky, kteří poskytují služby jménem vlády, však nefungují jako ziskové organizace a přirozeně nečelí konkurenci, neboť jsou jedinými subjekty, které mohou vykonávat služby nabízené vládou. To slouží jako stagnující faktor rozvoje sociálních služeb v České republice. Nenapravuje to však výsledky studií, které prokazatelně ukazují pozitivní vliv motivace a spokojenosti s prací u státních zaměstnanců. Je tedy důležité vytvořit určité podmínky, které maximalizují efektivitu a produktivitu těchto zaměstnanců a napomáhají rozvoji jejich maximálního potenciálu. Může to vládě umožnit snížit její výdaje, neboť ze studie provedené Cheelem (2023) vyplývá, že jeden motivovaný zaměstnanec může být produktivnější a pro organizaci přínosnější než 5

zaměstnanců, kteří nejsou motivovaní nebo spokojení. Jiná provedená studie (Kang a Yim, 2020) navíc naznačuje, že motivovaní a spokojení zaměstnanci mají vyšší pravděpodobnost uspokojení občanů, kteří vyhledávají vládní služby. Několik dalších autorů uvádí, že jedním z nejdůležitějších faktorů je podpora ze strany vedení, povzbuzující chování, které významně přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, a také poskytování určité míry samostatnosti vůči zaměstnancům bez neustálého dohledu.

Je důležité si uvědomit, že dostupná akademická literatura k tématu motivace a spokojenosti státních zaměstnanců je v rámci České republiky značně neprobádaná a toto téma je třeba dále zkoumat. Teorie pracovních charakteristik však předpokládá, že motivace a pracovní spokojenost musí přicházet přirozeně, což vede k vyšší produktivitě zaměstnanců a větší inspiraci, jak lze jejich výkon zlepšovat na každodenní bázi samotnými zaměstnanci. Cílem této diplomové práce je prozkoumat a zhodnotit různé latentní faktory, které ovlivňují motivaci a pracovní spokojenost státních zaměstnanců v rámci České republiky, a to, jak vnímají různé aspekty, které souvisejí s jejich zaměstnáním.

Důležitým faktorem je, že pracovní motivace a pracovní spokojenost jsou vzájemně propojeny, přičemž zaměstnanci často nemohou dosáhnout motivace bez spokojenosti nebo naopak. Vzhledem k poklesu veřejných financí a snížení státních výdajů v důsledku napjatých ekonomických podmínek se pracovní podmínky zaměstnanců nezlepšují. To dostává vedoucí pracovníky státní správy pod tlak, protože musí udržovat rovnováhu mezi ukazateli výkonnosti svých zaměstnanců a pracovními podmínkami, které jim nabízejí. Někteří autoři, jako například Aisha (2013), hodnotili faktory, které ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců, stejně jako zohledňují jejich osobnost a pracovní prostředí, nicméně nezohledňují pohled samotných zaměstnanců a do značné míry se spoléhají na vyvozování závěrů prostřednictvím argumentu příčinné souvislosti, což vede k úpravám a hodnocení výkonu zaměstnanců. Tato diplomová práce se zaměří na posouzení motivace a spokojenosti státních zaměstnanců prostřednictvím kvantitativního výzkumu státních zaměstnanců s cílem odvodit, které faktory ovlivňují jejich výkonnost, aniž by se zohlednily změny organizační struktury, neboť to může vést k falešným výsledkům, kdy se sice zvýšila produktivita zaměstnanců, avšak jejich motivace a pracovní spokojenost zůstaly nezměněny.

Je zřejmé, že pracovní výkon jako téma má v literatuře značnou hloubku, neboť vývoj teorií managementu analyzoval, že výkon zaměstnanců musí být zprostředkován motivací a spokojeností. To je dáno především fyzickými pracovními podmínkami, které jsou v rámci České republiky obecně dodržovány zákonem, a proto je třeba zkoumat i další faktory.

### **3.1.Motivace**

Přestože pojem "motivace" odkazuje na vnitřní sílu, která lidi pohání k činnosti, je zásadní pochopit skutečné hnací síly motivace zaměstnanců. Podle Prysmakova (2021) je motivace kombinací psychických sil, které ovlivňují chování člověka a množství jeho úsilí a vytrvalosti. Pomocí různých technik v oblasti lidských zdrojů využívají podniky vnitřní i vnější motivační faktory ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců a jejich pracovního výkonu. Vnitřní motivace se vztahuje ke schopnosti člověka učit se, zatímco vnější motivace se týká skutečného sebeovládání (Wang a kol., 2017).

Pokud je někdo motivován svým okolím, jedná se o tzv. vnější motivaci. Například pracovník, který v daňovém období pracoval dnem i nocí, tak činil proto, že na konci měsíce dostane zapláceno, nikoli proto, že by ho tento způsob práce bavil. Jako vnější motivace mohou působit odměny na pracovišti, například pochvaly, peníze, ceny a vítězství. Motivace vlastními touhami, nikoli vnějšími ohodnocením, je známá jako vnitřní motivace (Huang, 2019).

Výkonnost zaměstnance se měří z hlediska výsledků a týká se toho, jak dobře zaměstnanec plní úkoly, které tvoří jeho pracovní náplň.

Podle výzkumu Idrise a kol. (2021) má motivace zaměstnance pravděpodobný vliv na kvalitu péče a pracovní výkon.

Organizace se snaží porozumět motivaci zaměstnanců již od počátku industrializace a vzniku továren. Na tuto otázku se pokoušelo odpovědět mnoho výzkumníků, kteří však došli k různým závěrům, což vedlo ke vzniku nejrůznějších teorií o motivaci. Níže bude nastíněna a vysvětlena řada motivačních technik a teorií ve vzestupném pořadí podle roku vzniku jednotlivých teorií.

### **3.1.1. Maslowova hierarchie potřeb**

Hierarchie potřeb je nejznámějším aspektem Maslowovy teorie motivace. V zásadní studii publikované v roce 1943 s názvem "Teorie lidské motivace" Maslow, teoretik motivace a psycholog, uvedl, že lidé mají v podstatě pět skupin potřeb, které jsou seřazeny v určitém pořadí. Maslowa bytostně zajímalo, co lidi motivuje a jaké faktory určují úroveň motivace. Tento pohled na lidské potřeby měl významný vliv na to, jak je vnímána motivace v práci (Maslow, 1943).

Klíčovým bodem potřeb, je to, že jelikož pracovníci postupují v hierarchii od nejnižší úrovně a všechny tyto úrovně jsou ty, které pracovníci cítí, že potřebují v práci uspokojit, teprve po úplném uspokojení nejnižší úrovně potřeb se pro pracovníka nebo zaměstnance stává významnou další úroveň potřeb. A tudíž, aby podnik zvýšil motivaci zaměstnanců v práci, musí hledat způsoby, jak poskytnout pracovníkům pobídky, aby se cítili motivováni postupovat v hierarchii potřeb na vyšší úroveň. (Maslow 1958). Viz obrázek 1 níže, který znázorňuje Maslowovu hierarchii potřeb.

Obrázek 1 - Maslowova hierarchie potřeb.



Zdroj: Ševčík a Kubíková (2018)

Tuto teorii lze na pracovišti využít různými způsoby. Zaměstnavateli může například pomoci splnit řadu kritérií, která jsou uvedena uvnitř hierarchie, a posoudit vhodnost kandidáta pro určitou roli. Může být známkou toho, že pracovník by neměl pracovat v obchodním oddělení, pokud má problémy se zvládnutím odmítnutí jakéhokoli druhu. Práce v prodeji by pro něj byla obtížná. Také uspokojování požadavků zaměstnanců v souladu s hierarchií by mohlo zvýšit angažovanost zaměstnanců, což by snížilo míru fluktuace ve firmě a udrželo by zaměstnance spokojené a motivované (Rakic a Zivkovic, 2017). Zmíněná teorie podporuje požadavek, aby odměna uspokojovala fyziologické potřeby zaměstnance, jako je zajištění jeho potřeb jídla, pití a přístřeší.

### 3.1.2. Herzberg (Dvoufaktorová teorie)

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace zaměstnanců v práci si získala široké uznání. Herzberg měl jiný pohled na věc. Na základě svých výzkumů byl přesvědčen, že ve

skutečnosti existuje řada nefinančních motivátorů a také mnoho dalších prvků, které jsou pro inspiraci jednotlivců v práci podstatně zásadnější než odměna (Herzberg, 1993).

Herzberg rozdělil své prvky na dva, což dalo vzniknout názvu dvoufaktorové teorie. Našel také řadu motivátorů neboli věcí, které lidi nutí vynaložit velké úsilí. Zaznamenal také řadu věcí, které, pokud chybí, tak pracovníky demotivují a které považoval za tzv. hygienické prvky. Pouhá přítomnost těchto hygienických faktorů však sama o sobě nestačila k tomu, aby sloužila jako motivátor, takže důležité je si v souvislosti s hygienickými faktory uvědomit, že ačkoli mohou být na pracovišti demotivující, pokud chybí, neslouží jako dostatečné motivační faktory, i když jsou přítomny (Herzberg a kol., 1993). Viz obrázek 2 níže, který znázorňuje Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace.

Obrázek 2 - Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.

MOTIVAČNÍ FAKTORY	HYGIENICKÉ FAKTORY
Samotná práce, a její obsah	Mezilidské vztahy <ul style="list-style-type: none"> <li>• s nadřízenými</li> <li>• s kolegy</li> <li>• s podřízenými</li> </ul>
Osobní rozvoj	Odborná kompetence nadřízeného
Prožití vlastního výkonu a úspěchu	Pracovní jistoty
Možnosti kariérního postupu	Jistota mzdy
Uznání za vykonanou práci	Pracovní podmínky

Zdroj: Herzberg a kol. (1993)

Základem motivačních faktorů jsou potřeby osobního rozvoje zaměstnanců. Mezi ně patří následující:

1. Pocit osobního úspěchu
2. Smysluplná a naplňující práce – spokojenost s prací
3. Uznání
4. Zodpovědnost

5. Pokrok
6. Příležitostí k růstu

A hygienické faktory, které při jejich absenci způsobují nespokojenost, jsou následující:

1. Firemní politika
2. Finanční odměny
3. Status
4. Jistota zaměstnání
5. Kvalita vedení
6. Vztahy s kolegy

### **3.1.3. Vroomova teorie očekávání**

Teorii očekávání vytvořil Victor H. Vroom v roce 1964, poté Porter a Lawler ji v roce 1968 dodatečně rozšířili. Předpokladem teorie je, že lidé si vědomě vybírají své chování z řady možných alternativních chování.

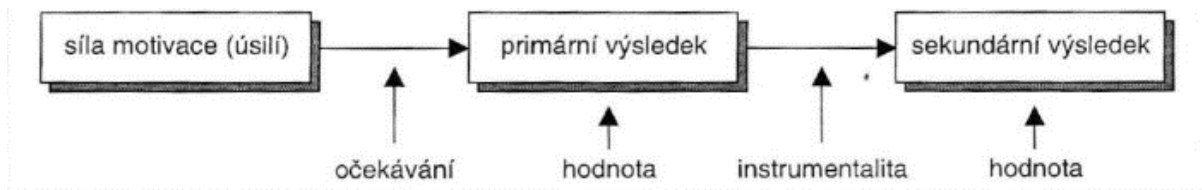
Chování, které si lidé vyberou, bude podle teorie očekávání vždy takové, které maximalizuje jejich potěšení a minimalizuje jejich bolest (Vroom, 1964).

Vroomova hypotéza očekávání má za cíl objasnit, proč lidé volí jednu volbu místo druhé. Základem Vroomovy teorie jsou tři věci:

- Úsilí – množství úsilí, které je pracovník ochoten vynaložit v očekávání, že zvýšení úsilí povede ke zlepšení výkonu
- Výkonnost: - představa, že pokud člověk podává dobrý výkon, budou následovat žádoucí výsledky.
- Odměna – hodnota, kterou člověk přisuzuje očekávanému výsledku.



Obrázek 3 - Vroomova teorie očekávání



Zdroj: Kapler (2018)

#### 3.1.4. Taylor – Vědecké řízení

Frederick Taylor byl jedním z prvních autorů, kteří se před více než sto lety zabývali pracovní motivací. Vytvořil proces, který označuje jako vědecké řízení. Přístup k motivaci známý jako vědecké řízení vychází z předpokladu, že pracovníci jsou vedeni snahou o finanční zisk. (Taylor, 2017). Jedním ze základních principů této strategie byl Taylorův předpoklad, že lidé jsou motivováni především penězi a prací, aby maximalizovali svůj výdělek. V důsledku toho Taylor prosazoval motivační systémy odměňování a věřil, že manažeři mají větší znalosti o daných úkolech než zaměstnanci.

Dalšími předpoklady konvenční metody bylo, že většina pracovníků je nespokojena se svou prací a že peníze jsou nejvíce motivujícím faktorem než jejich pracovní povinnosti, proto lze očekávat, že lidé budou vykonávat jakýkoli typ práce, pokud budou dostatečně zaplacení (Miner, 2017). Přestože význam peněz jako motivačního faktoru nelze popírat, zastánci staré metody příliš omezeně chápali funkci peněžní odměny a opomíjeli zohlednit další motivační proměnné (Rijalu, 2014).

Ve 30. letech 20. století nahradila vědecké řízení metoda lidských vztahů. Vycházela z předpokladu, že zaměstnanci se chtějí cítit důležití a užiteční a že sociální stránka práce je pro ně významnější než finanční. Zastánci „human relations“ doporučovali manažerům, aby dali zaměstnancům pocit důležitosti a nechali je při plnění rutinních úkolů uplatnit určitou míru sebeřízení a sebekontroly. Tyto pocity důležitosti a angažovanosti měly uspokojit základní sociální potřeby zaměstnanců a zvýšit jejich motivaci k usilovné práci (Taylor, 2017).

Myšlenky potřeb a motivace jsou v přístupu k motivaci v oblasti lidských zdrojů posunuty o krok dále. Perspektiva lidských zdrojů, která se poprvé objevila v 50. letech 20. století, předpokládá, že zaměstnanci si přejí být zapojeni do svého zaměstnání a svými povinnostmi ovlivňovat celkové cíle podniků. Proto je odpovědností managementu podporovat zapojení a podporovat takové pracovní prostředí, které plně využívá lidské zdroje, jež má k dispozici (Taylor, 2017).

### **3.2. Role motivace**

Studie prokázaly, že motivace je rozhodující složkou výkonu zaměstnanců a že pomáhá snižovat únavu z práce. Základním prvkem prevence vyhoření nebo prodloužení délky spokojeného zaměstnání, jak bylo zjištěno i v jiných odvětvích, je motivace. Podle výsledků jiné studie pomáhá vyšší úroveň motivace zaměstnancům být produktivnější a spokojenější se svou prací.

Motivace zaměstnanců a jejich inspirace pro práci se prý skládá ze tří různých prvků. Prvním z nich je vnímání důležitosti jejich práce a jejich funkce v rámci podniku, druhým je pocit povinnosti a odpovědnosti, kterou pociťují vůči výsledkům své práce uvnitř organizace, a třetím je uznání účinků činnosti na pracovišti. Je zřejmé, že angažovaní jedinci se podílejí na větším počtu firemních aktivit a zvládají větší pracovní zátěž, aniž by se výrazně zhoršila jejich výkonnost. Nicméně bylo zjištěno, že tito zaměstnanci mají také příznivý vliv na pracovní spokojenost (Mudhofar, 2021). Jiná studie zjistila, že pocit úspěchu z úspěšného dokončení práce a získání uznání za úkol jsou dva z největších faktorů určujících pracovní spokojenost (Bright, 2021).

Podle jiných studií se motivovaní pracovníci snaží překonat standardy stanovené vedením a postoupit na vyšší pozice. Přestože se tyto studie zaměřily na to, jak motivace ovlivňuje pracovní výkon, jiní výzkumníci zjistili, že motivace snižuje různé formy rozptylování a odvádění pozornosti od práce (například trávení času na telefonu, denní snění a přestávky). Jiní vědci však tvrdí, že zaměstnanci si budou vybírat činnosti s nejvyšší úrovní motivace (Basyar a Ubaidillah, 2023). V důsledku toho se motivační síla pro různé úkoly a činnosti liší, zejména v důsledku instrumentality, očekávání a valence úkolu. Podle jiného autora motivuje

lidi k usilovné práci dosažení výsledků, které jsou větší než uspokojení z dokončení samotné činnosti. Je tedy třeba vzít v úvahu, jak je v tomto prostředí funkce motivace vnímána v kontextu celkového pracovního výkonu.

Bylo také zjištěno, že pracovní prostředí ovlivňuje motivaci a spokojenost s prací. Tato diplomová práce se tedy pokouší prozkoumat a zhodnotit různé dílčí prvky, které mohou mít vliv na motivaci a spokojenost, protože pochopení těchto faktorů nabídne užitečné informace o tom, jak zlepšit pracovní výkon zaměstnanců (Stack, 2012). Bylo zjištěno, že zaměstnanci se stávají samostatnějšími, odolnějšími a celkově podávají lepší výkony, pokud se uplatňují vhodné podmínky a nejdůležitější složky. Kromě toho, že jsou schopni zvládnout více práce a celkově produkovat více, může to mít i finanční výhody, protože motivovaní zaměstnanci mohou potřebovat méně dohledu, což může snížit náklady na pracovní sílu (Boos a kol., 2016). Zaměstnanci, u nichž se ukázalo, že jsou více motivovaní, jsou více zaujatí svou prací a vynakládají větší úsilí, aby dosáhli většího úspěchu ve firemním světě než zaměstnanci, u nichž se ukázalo, že mají menší motivaci. Stejná studie také odhalila, že motivovaní zaměstnanci snáze pociťují spokojenost s prací, což vyústí ve zpětnou vazbu, která zvyšuje výkonnost a má příznivé dopady na růst motivace a spokojenost s prací (Bekele, 2015). V této kapitole je tedy uzavřena teze, že motivace je prostředníkem mezi pracovním výkonem a pracovní spokojeností, která je ve studiích týkajících se pracovního výkonu a souvisejících složek často opomíjena. Aby bylo možné respektovat a rozpoznat rozdíly mezi oběma složkami a jejich rozdílný vliv na zaměstnance, je záměrem této diplomové práce zhodnotit jak motivaci, tak spokojenost.

### **3.3. Motivační faktory**

Existují výrazně odlišné poznatky o motivačních faktorech, které ovlivňují pracovní výkon. Navíc se mohou lišit v závislosti na zkoumaném odvětví. Všechny modely motivace podle Maslowa, Herzberga, Vrooma a Taylorova modelu vědeckých principů řízení jsou realizovatelné. V rámci odvětví veřejných služeb je také důležité posoudit pojem motivace z hlubšího, sociologického a psychologického hlediska. Studie provedené Vandenabeelem a kol., (2018) přinesly myšlenku interdisciplinárního charakteru danou využitím sociálních a psychologických principů, které se vyskytují v oblasti veřejné správy. Zjištění Mostafy a kol., (2015) naznačují, že motivace ve veřejných službách je založena v rámci prosociální hodnoty,

která podněcuje zaměstnance k chování, jež by bylo prospěšné pro společnost nebo komunitu. To zahrnuje kombinaci vnitřních hodnot, jako je altruismus, oddanost veřejným hodnotám, poslání, soucit a osobní zájem. Kromě toho zaměstnanci veřejné správy vykonávají práci, která je přímo užitečná pro někoho jiného, a to možná ochotněji než pro ně samotné, a to, jak jejich práce ovlivňuje životy ostatních, poskytuje rozšíření jejich motivace prostřednictvím smysluplnosti jejich povinností (Allan a kol., 2018).

Výkonnost zaměstnanců ve veřejné správě je přímo ovlivněna vnitřními motivačními faktory, jako jsou odpovědnost, smysl pro spravedlnost, slušnost, osobní autonomii a zájem o práci, která je považována za důležitou (Piatak, 2016). Nedostatek organizačních cílů a hierarchický vzestup mohou mít negativní dopady na motivační faktor spojený s pracovní spokojeností. Zjištění tedy ukazují, že zaměstnanci veřejné správy s relevantní úrovní motivace vykazují dlouhodobou pracovní spokojenost (Breugh a kol., 2018). Je důležité, aby zaměstnanci cítili vztah k úkolům, které plní, čímž by se zvýšila úroveň jejich angažovanosti, a mohli by plně alokovat svou energii k efektivnímu plnění svých povinností. To představuje stav související s prací, který zahrnuje pocit nadšení, osobního naplnění, elánu a pohlcení prací prostřednictvím oddanosti (Mackay a kol., 2017). Zjištění ukazují, že zaměstnanci, kteří vyplnili formuláře sebehodnocení kvality svých služeb, prokazatelně poskytují dlouhodobější výsledky díky emoční inteligenci a jejich výkon je spojen s potenciálem společenského dopadu přidělené práce (van Loon a kol., 2018).

V posledním desetiletí došlo k posunu od řízení lidských zdrojů k poskytování podpory od kolektivního k individuálnímu přístupu. Tento přístup je důležitý, protože zdůrazňuje význam osobních vlastností. Existují individuální proměnné, které mohou ovlivnit míru motivace, a faktory, které mohou být důležitější než jiné. Takovými individuálními proměnnými mohou být vzdělání, odborná příprava, osobnostní rysy, poskytované pracovní zázemí, bezpečí a zapojení ostatních zaměstnanců, spokojenost s prací a fluktuace, které vedou zaměstnance k různým způsobům chování (Alfes a kol., 2013). Zaměstnanci mohou dále kolísat ve svém odhodlání k práci a vytvářet si různé postoje ke své roli a svěřené práci.

Je důležité si uvědomit, že výsledek motivačních technik může být do značné míry ovlivněn vlastním vnímáním zaměstnanců. To vychází především z psychologických teorií,

kteře se týkají individuálních rozdílů v motivaci, poznávání a afektu. V rámci studie, kterou provedli Nishii a kol., (2008), výsledky naznačují, že zaměstnanci reagují různě na postupy používané vedením ke zvýšení jejich motivace a úrovně pracovní spokojenosti. Navíc vnímání motivačních technik a zvýšené pomoci ze strany vedení může být vnímáno negativně, protože zaměstnanci mohou tuto změnu vnímat jako signál, že podávají nedostatečné výkony. Mohou ji také považovat za signál, že vedení se stará spíše o výkonnost zaměstnanců než o jejich pohodu. Proto je důležité, aby vedení tyto individuální rysy uznalo a poskytlo pomoc a závazek způsobem, který pozitivně ovlivňuje pohodu zaměstnance a působí jako signál, že je zaměstnanec vnímán jako cenný zdroj. Je však důležité si uvědomit, že zvyšování výkonnosti zaměstnanců bez vynaložení jakýchkoli nákladů vytváří tlak na veřejné instituce i na pohodu zaměstnanců. Je důležité, aby vedení přijalo strategii, která by byla výhodná jak pro zaměstnance, tak i pro instituci.

Di Fabio (2017) navrhuje, že prvním krokem k vytvoření spolupracující strategie je dobré se odklonit od motivačního paradigmatu, které uvažuje o vnitřní, vnější a nedostatečné motivaci, k jinému paradigmatu, které se točí kolem smysluplnosti práce, jež může dodávat vnitřní motivační energii. To umožní, aby zaměstnanec zůstal motivovaný a zároveň veřejná instituce měla prospěch ze zvýšeného výkonu. Tento přístup může změnit vnímání smysluplnosti v rámci řízení lidských zdrojů ve veřejných institucích a může změnit postoj lidí k práci ve veřejném sektoru. Tento koncept byl zkoumán akademiky i managementem v praxi, a to zavedením většího množství duševních hodnot pro řešení moderních problémů v oblasti lidských zdrojů, a bylo zjištěno, že se jedná o klíčový koncept, který přispívá k oddanosti zaměstnanců jejich práci, spokojenosti a rovnováze mezi pracovním a soukromým životem.

System řízení výkonu klade velký důraz na osobní hodnoty, přičemž neberou v úvahu organizační kontext. Studie, kterou provedl Muduli (2015), uvádí, že systémy řízení výkonu jsou tradičně založeny na kombinaci podnikových politik a praktik, které mají zvýšit motivaci zaměstnanců prostřednictvím sladěné a posilující podpory, která ovlivňuje produktivitu, motivaci a kompetence zaměstnanců. Tyto tradiční metody se mohou týkat školení a osobního rozvoje, dodatečného odměňování a posunu v uspořádání pracovních míst. V nedávných studiích se systémy řízení výkonu posunuly směrem k více psychologické dimenzi.

Motivační faktory jsou posilovány modernějšími technikami poskytování autonomie, pružné pracovní doby, odměn souvisejících s výkonem, programů participace a autority na pracovišti (Saridakis a kol., 2016). Je však důležité si uvědomit, že ačkoli je možné dočasně ovlivnit svou motivaci prostřednictvím programů odměňování, motivace, která je založena pouze na platu, neposkytuje silný základ pro efektivní práci ve veřejných institucích a do značné míry se týká spokojenosti s prací. Jak již bylo uvedeno výše, motivace zaměstnanců veřejné správy je do značné míry založena na způsobu a stylu vedení, pracovním prostředí a jeho podmínkách, kontextu vykonávané práce, institucionálním dopadu na společnost a možnostech kariérního rozvoje (Ciobanu a Androniceanu, 2018).

Na kontext motivace ve veřejné správě lze nahlížet i z jiného úhlu pohledu, je však vzájemně propojený. Na motivaci v rámci výše uvedeného kontextu nahlíženo jako na faktory, které mohou ovlivňovat motivaci zaměstnanců na jejich pracovišti. Motivaci k veřejné správě však lze vnímat také v kontextu motivů pro práci ve veřejné instituci. Tyto motivy lze považovat za psychologické nutkání a pocity jedince, které musí buď uspokojit, nebo eliminovat (Perry a Wise, 1990). Motiv a motivační faktory lze rozdělit do tří kategorií, jak navrhuje Knoke a Wright-Isak (1982), a to na racionální, normativní a afektivní. Racionální motivy pro práci ve veřejné správě zahrnují pocit maximalizace individuálního užitku. Motivы založené na normách souvisejí s jednáním a pocity, které vznikají při omezení společenskými normami. Afektivní motivy souvisejí s podněty emocionálních reakcí vyvolaných sociálním kontextem.

Jedním z racionálních motivů, které identifikoval Kelman (1987), by byla přitažlivost pro tvorbu veřejné politiky a zapojení do politiky. To dává pocit individuální vlastní důležitosti a poskytuje důležitý pocit naplnění role ve společnosti, což je jeden z výjimečných motivů, který se týká pouze veřejných institucí.

Motiv založený na normách, který identifikoval Downs (1967) a který souvisí se závazkem veřejného zájmu. Je to dáno tím, že touha sloužit zájmu veřejnosti je altruistická a je považována za normativní reakci. I když mohou existovat neshody v tom, zda to lze považovat za přirozený pocit, panuje obecná shoda, že péče o zájem veřejnosti je považována za společenskou normu.

Podle dalších argumentů autorů, jako jsou Buchanan (1975) a Frederick Mosher (1968), se rozšíření angažovanosti ve veřejném zájmu rozšiřuje na pocit občanské povinnosti. Ten může vyplývat ze svrchované moci země a zaměstnanci veřejných institucí jsou správci této moci, která poskytuje pocit občanské povinnosti. Občanská povinnost zahrnuje rozměr spravedlnosti, neboť jedním z účelů veřejných institucí je efektivní poskytování služeb a zároveň zvyšování ekonomického a sociálního blahobytu občanů. Tato snaha o zajištění sociální spravedlnosti slouží jako jedna z opor politické povahy veřejné správy.

Jedním z hlavních argumentů, které Fredrickson a Hart (1985) uvádějí, je to, že státní zaměstnanci by měli jednat v zájmu všech lidí v rámci legislativních hranic a že je pro ně nezbytné chránit práva všech jednotlivců, která jsou jim přiznána příslušnými dokumenty. Je důležité si uvědomit, že takového postoje k lidem lze dosáhnout pouze prostřednictvím emocionálního stavu a reakcí vůči lidem. Tato odezva může vycházet z úcty a obdivu k politickému režimu a hodnotám, které podporuje.

Další motivační faktor, který uvádí Macy (1971), popisuje, jak byli státní zaměstnanci ochotni vzdát se finančních odměn za nehmotné odměny, které by získali při výkonu své práce. To souvisí s konceptem sebeobětování. Soucit a obětování (benevolence) jsou vzájemně propojeny a představují typ morálního hrdinství, který popisují výše zmínění autoři.

### **3.4. Pracovní spokojenost**

Je důležité si uvědomit, že existují i jiné vlastnosti zaměstnanců než motivace, které jsou podstatně spojeny s pracovním výkonem, protože motivace zaměstnanců je úzce spojena s různými pozitivními postoji a názory zaměstnanců. Pracovní spokojenost je stejně důležitá jako pracovní motivace, pokud jde o dvoufaktorovou teorii motivace zaměstnanců (Herzbergova dvoufaktorová teorie v modelu pracovních charakteristik). Obě teorie zdůrazňují, že významným faktorem určujícím motivaci je pracovní spokojenost; jinými slovy, spokojený zaměstnanec je produktivní zaměstnanec (Huang, 2020).

Zjednodušeně řečeno, spokojenost s prací tvoří pocity a postoje člověka k jeho zaměstnání. Každý prvek daného zaměstnání, ať už příznivý či nepříznivý, konstruktivní či

destruktivní, pravděpodobně hraje roli při vzniku pocitů spokojenosti či nespokojenosti (Miner, 2017).

Existují dva hlavní způsoby konceptualizace pracovní spokojenosti a oba tyto způsoby předpokládají, že pracovní spokojenost není dvoufaktorový jev, ale spíše kontinuum.

Jedním ze způsobů konceptualizace pracovní spokojenosti je globální přístup, který bere v úvahu pouze celkovou spokojenost s prací (Pincus a kol., 2020). Při tomto přístupu je zaměstnanec jednoduše dotázán, zda je celkově spokojen, a to pomocí odpovědi ano nebo ne, jedné hodnotící škály nebo malé skupiny položek, které měří obecnou globální spokojenost s prací.

Aspektový přístup, který je druhou a častěji používanou metodou hodnocení spokojenosti v zaměstnání, předpokládá, že spokojenost v zaměstnání tvoří pocity a postoje týkající se různých odlišných aspektů nebo aspektů práce (Spector, 1997). Například celková spokojenost s prací může být souhrnem mnoha prvků, včetně odměňování, povahy samotné práce, pracovních podmínek, druhu dohledu, podnikové politiky a postupů, vztahů se spolupracovníky a možná i vyhlídek na postup a povýšení.

Fasetový přístup se zabývá každou z těchto složek pracovní spokojenosti zvlášť a vychází z předpokladu, že určitý zaměstnanec může být velmi spokojen s některými prvky, jako je příjem, ale nespokojen s jinými, například s úrovní kontroly nebo šancí na povýšení.

Argumentem zastánců aspektové definice pracovní spokojenosti je, že pomáhá identifikovat konkrétní oblasti nespokojenosti, které lze zlepšit. Ve skutečnosti mnoho psychologických výzkumů pracovní spokojenosti používá aspektový přístup, protože zaměstnavatel by chtěl vědět, s čím zaměstnanec není spokojen, pokud tomu tak je.

Většinu zaměstnanců může jejich práce uspokojovat z různých důvodů. Vzhledem k tomu, že různí zaměstnanci mohou stejnou práci vnímat různě, je spokojenost s prací subjektivním znakem, který závisí na tom, jak jednotlivci svou práci vnímají.



Zamyslete se nad teorií motivace k úspěchu s důrazem na individuální rozdíly a na to, jaké potřeby motivují jednotlivce na pracovišti, abyste mohli posoudit, zda je člověk se svým zaměstnáním spokojen, či nikoli (Yuslinda a kol., 2022). Spokojenost v zaměstnání je ovlivněno stejnými druhy individuálních variací, a tak to, co může jednoho člověka činit šťastným, může jiného činit nešťastným. Je zásadní tyto jedinečné odchylky zohlednit.

### **3.4.1. Pracovní spokojenost a pracovní výkon**

Společnosti se snaží kvantifikovat hodnotu a zisk ze spokojenosti zaměstnanců. Z výzkumu organizací je zřejmé, že spokojenost zaměstnanců není totožná s životní prací ani s ní významně nesouvisí, přestože termín "spokojenost s prací" je uznávaným termínem pro spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Aby podniky zvýšily pracovní efektivitu, musí podporovat určitý postoj k různým pracovním podmínkám prostřednictvím firemně zavedených pracovních postupů. Povaha práce a chování, s nímž se zaměstnanci v práci setkávají, hrají významnou roli v tom, jak jsou se svou prací spokojeni. Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie, o níž pojednává tato kapitola, mohou pracovníky uspokojovat a motivovat jak vnitřní, tak vnější proměnné s tím, že důvody jejich spokojenosti a nespokojenosti spolu nesouvisejí (Ibukun a Perotin, 2023).

Podle Aftaba a Idreese (2012) má vyšší úroveň pracovní spokojenosti pozitivní dopad na produktivitu zaměstnanců. Jiní autoři navíc tvrdí, že pracovní spokojenost a pracovní výkon souvisí s více než pěti různými modely. Přesto to přináší významný problém, protože autoři opomíjejí především diskusi o důsledcích motivace a její vlastní funkci vůči pracovnímu výkonu. Namísto zkoumání různých prvků ovlivňujících pracovní spokojenost i motivaci nebo pouhého zaměření na vliv motivace na pracovní výkon stále častěji převládají studie o vlivu pracovní spokojenosti na pracovní výkon (Han a kol, 2023).

Podle řady nedávných studií souvisí konstruktivní a efektivní směřování zaměstnání s moderní perspektivou spokojenosti v zaměstnání. Podle několika autorů je pro zaměstnance ideální stav, kdy je motivován k naplňování svých pracovních hodnot (Marcus, 2017). Podle nejnovějších studií jsou nejčastějšími znaky nespokojenosti pracovníka s jeho prací nejasná role v organizaci, pocit, že se mu jeho vedoucí dostatečně nevěnují a nedohlíží, pocit, že pracovní

prostředí je neznámé, a že jeho role není dostatečně významná. Podle jiných výzkumníků spokojenost s prací silně souvisí jak s tím, jak zaměstnanec vnímá možnosti svého růstu v rámci organizace, tak s tím, jak zaměstnavatel tyto možnosti uznává. Jiný výzkumník navíc zjistil korelaci mezi spokojeností v práci a pracovním výkonem ve výši 0,70, což ukazuje na význam spokojenosti v práci pro vysokou produktivitu a efektivitu (Pich a Fendy, 2021).

### **3.5.Státní zaměstnanci**

Základem výběrového souboru, který bude použit v analýze, jsou zaměstnanci veřejné správy. V rámci této části jsou uvedeny základní informace, které budou užitečné pro kontext této práci.

Na státní zaměstnance se vztahuje § 303 zákoníku práce, kde je uvedeno, že státní zaměstnanci jsou vedoucí a řadoví zaměstnanci těchto státních orgánů:

- Administrativní kanceláře
- Policie a armáda České republiky
- Oficiální vládní úřady a struktury
- Soudy a státní zastupitelství
- Česká národní banka
- Územní samosprávné celky (obce a městské úřady)
- Zaměstnanci škol zřízených ministerstvem vnitra

Tato diplomová práce se zaměřuje na zaměstnance veřejné správy v České republice, a to vzhledem k předchozímu zaměstnání autora v rámci Úřadu městské části. Přestože se zaměřuje především na Úřady městských částí, zákoník práce a sociální podporu se do značné míry vztahují i na ostatní zaměstnance státních orgánů, které jsou uvedeny v této části.

Při specifikaci pracovního poměru státních zaměstnanců je důležité si uvědomit, že jejich pracovní smlouva a povinnosti mají odlišnou povahu ve srovnání se zaměstnanci, kteří mohou být zaměstnání v soukromé společnosti. Státní zaměstnanci jsou povinni činit nestranná rozhodnutí, která by neohrozila důvěru v rozhodovací proces systémů, zachovávat mlčenlivost o práci, kterou vykonávají, s výjimkou vlády (pokud k tomu nejsou zmocněni), nepřijímat žádné

dary, pokud je nepřijímá sama vláda, a zdržet se jednání, které by mohlo vytvořit problém zájmů mezi zaměstnancem a veřejností. Je však důležité poznamenat, že státní zaměstnanci mohou vykonávat výdělečnou činnost, pokud je ve sféře vlivu jejich povinností a je povolena vedoucím zaměstnancem, a mohou vykonávat vědeckou, pedagogickou, publicistickou, literární a uměleckou činnost bez oprávnění.

Dále se na státní zaměstnance vztahuje zákon č. 234/2014 Sb., což je zákon o státní službě (MPSV, n.d.). Tento zákon upravuje právní vztahy mezi státem a státními zaměstnanci při plnění úkolů, které rozděljuje vláda. Týká se správních řízení, organizačních postupů a personální činnosti. Cílem tohoto zákona je zvýšit efektivitu činností a vymezuje vzájemné vztahy mezi stranami a jejich hranice. Tento zákon dále upřesňuje postupy, jak jsou státní zaměstnanci školeni, zavádí standardizaci mezi všemi správními úřady a vládními orgány a také objasňuje transparentní systém odměňování. Tento zákon nabyl účinnosti v roce 2015, což byla poslední organizační změna systému státní služby (MVCR, n.d.).

Existuje 233 úřadů státní služby, které jsou rozděleny následujícím způsobem:

- 14 ministerstev a Úřadu vlády
- 174 služebních úřadů
- 13 ústředních správních úřadů
- 30 úřadů státní služby podřízených ústředním správním úřadům

Podle údajů zveřejněných k 1. červenci 2017 je ve státní správě zaměstnáno více než 67 400 úředníků, z nichž 9 000 je považováno za vedoucí úředníky. V rámci zákona o státní službě existuje 79 služebních oborů, které určuje vláda a které jsou následně rozděleny státním zaměstnancům na základě činnosti a agend, které musí vykonávat. Státní zaměstnanci mohou vykonávat činnosti v různých oborech služby současně a musí projít příslušnými zkouškami, aby mohli být přijati a zařazeni do příslušných oborů (Juraj, 2017).

Hlavními motivačními aspekty a aspekty spokojenosti s prací státního zaměstnance jsou stabilita zaměstnání a platové ohodnocení nabízené českou vládou. Vzhledem k tomu, že systém odměňování státních zaměstnanců je transparentní, Příloha C obsahuje nejaktuálnější platy státních zaměstnanců.

Je zřejmé, že do 12. platové třídy dochází k lineárnímu nárůstu, poté dochází k nárůstu platových tříd mezi 12. a 16. platovou třídou o 10 % až 16 %. Je to způsobeno především tím, že tyto platové třídy jsou podávány na nejnáročnější pracovní místa a také na pracovní místa, kterých je v současné době nedostatek v důsledku konkurenčního trhu práce, který existuje mimo státní zaměstnance a státní orgán. Tyto tabulky umožňují zaměstnancům posoudit svůj plat a spočítat si, jak by se zvýšil, kdyby dosáhli další kvalifikace. Dále tyto tabulky umožňují občanům, kteří chtějí dosáhnout zaměstnání státního zaměstnance, vypočítat si, kolik by si vydělali na základě svých kritérií.

Důležitou poznámkou pro státní zaměstnance a stabilitu pracovních míst je skutečnost, že jejich smlouva nemůže být vypovězena, pokud neporuší svou smlouvu. Tím se liší od zaměstnání v soukromé společnosti, kde nelze pracovní smlouvu prodloužit nebo lze zaměstnance propustit bez udání důvodu, pokud je předem zaslán dopis. To poskytuje státním zaměstnancům stabilitu zaměstnání, která zvyšuje atraktivitu pozice a přispívá k pracovní spokojenosti a motivaci. Kromě toho existuje jasný kariérní postup, kterého lze dosáhnout, když je člověk státním zaměstnancem. Přestože k získání vyšších platů a dosažení vyšších pozic je zapotřebí značný počet let, v sektoru veřejné služby neexistuje kariérní strop, který může existovat v jiných odvětvích, kde je fluktuace zaměstnanců vyšší.

Nicméně je důležité poznamenat, že bonus za stabilitu zaměstnání je zmírněn snížením platů v porovnání s konkurenčními platy nabízenými soukromými společnostmi nebo jinými odvětvími. Státní zaměstnanci, kteří nemají značné vzdělání, mohou být v rámci prvních platových tříd a pobírat méně než 16 000 Kč měsíčně, což odpovídá minimální mzdě, kterou může nabídnout gastronomie. Je tedy důležité posoudit hlavní motivační faktory, které přispívají ke spokojenosti v zaměstnání, protože odměna nemusí být tím nejdůležitějším faktorem.

Bylo by přirozené předpokládat, že státní zaměstnanci pobírají značnou sociální podporu, ale není tomu tak. Státní zaměstnanci v České republice spadají pod zákon o nemocenském pojištění, kde mají povoleno 14 dní pojištěné dovolené, pokud dodržují předpisy a zůstávají v době pracovní neschopnosti v místě svého bydliště.

Kromě toho státní zaměstnanci nedostávají žádné významné příspěvky na zdravotní péči a musí se spoléhat na platby zdravotního pojištění, které musí platit jako občané České republiky. Státním zaměstnancům může být nabídnuta dodatečná odměna ve formě karty “Sodexo”, kdy mohou nakupovat potraviny v obchodech a restauracích, které tyto karty přijímají, čímž se snižují jejich měsíční výdaje na potraviny. Další výhody ve formě slev a kupónů jsou nabízeny na volnočasové aktivity, což však nemusí ospravedlnit značný rozdíl v odměňování, který vysoce vzdělaný státní zaměstnanec získá oproti tomu, když hledá zaměstnání v soukromém sektoru.

### **3.6. Shrnutí**

Teoretické modely motivace byly posuzovány pomocí Maslowovy hierarchie potřeb, Herzbergovy dvoufaktorové teorie, Vroomova modelu a Taylorových vědeckých zásad řízení. Byla zdůrazněna role motivace a její vliv na výkonnost zaměstnanců, přičemž bylo uvedeno, že vysoce motivovaní zaměstnanci jsou více zapojeni do své práce a podávají efektivnější výkony. Proto je důležité identifikovat faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, a v kontextu této diplomové práce i pro veřejnou správu. Motivační faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců veřejné správy, byly pokryty prostřednictvím sociální a psychologické dimenze, přičemž různé techniky řízení a motivy přinesli autoři, kteří vytvořili základ pro studium motivačních faktorů zaměstnanců veřejné správy.

Byl zahrnut pojem pracovní spokojenost a její vliv na výkonnost zaměstnanců, který souvisí s rozměrem motivace, avšak obsahuje různé faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost. Celkově je pro veřejné instituce velmi přínosné udržovat vysokou motivaci a vysokou pracovní spokojenost, aby se udržela nízká fluktuace zaměstnanců a zvýšil se jejich výkon a angažovanost, což následně zlepšuje kvalitu služeb.

V neposlední řadě byly zahrnuty související informace o státních zaměstnancích, které jsou nezbytné, neboť slouží jako informace o charakteristice výběrové skupiny použité v rámci praktické části této práce.

## 4. Praktická část

V rámci této části bude provedena explorační a konfirmační faktorová analýza průzkumu motivace a průzkumu spokojenosti s příslušnými statistickými testy s cílem prokázat životaschopnost modelu. Výsledky jednotlivých šetření budou diskutovány, poté budou vyvozeny závěry, jak se vztahují k zaměstnancům veřejné správy, a následně budou navržena doporučení. Výsledky analýzy pak budou popsány v souvislosti s literaturou zahrnutou v rámci teoretické části a také v návaznosti na zjištění jiných autorů.

### 4.1.EFA – Průzkum motivace

Cílem tohoto motivačního průzkumu a následné explorační faktorové analýzy je odpovědět na výzkumnou otázku "Jaké latentní faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců veřejné správy?". Výsledkem analýzy bude ověření následujících hypotéz:

H0: Faktor soucitu generuje statisticky nejvyšší vysvětlený rozptyl.

H1: Faktor soucitu negeneruje statisticky nejvyšší vysvětlený rozptyl.

Průzkum motivace probíhal po celý rok 2022, neboť autorka využívala své pozice v zaměstnání ve veřejné správě k získání odpovědí. Výsledkem bylo 240 osob, které souhlasily s účastí v rámci anonymního průzkumu, což přineslo 5 760 individuálních odpovědí na 24 otázek. Popisná statistika spolu s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v příloze D. Analýza dat začíná vyhodnocením adekvátnosti vzorku. To se provádí prostřednictvím analýzy hodnoty KMO (Keiser Meyer-Olkinova škála adekvátnosti výběru), kterou znázorňuje obrázek 4:

Obrázek 4 – KMO (Průzkum motivace)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.790
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10644.408
	df	276
	Sig.	.000

Zdroj: Autor

Výsledky naznačují, že vzorek je z hlediska rozptylu přiměřený, protože hodnota KMO ukazuje, zda jsou shromážděná data vhodná z hlediska své struktury pro explorační faktorovou analýzu. Hodnota je vyšší než 0,5 a je považována za vhodnou, neboť v souladu s dokumentací SPSS se její hodnota pohybuje blíže ideální hodnotě 1, což naznačuje, že výsledky explorační faktorové analýzy mohou být užitečné (IBM, 2021).

Bartlettův test sféricity zahrnuje aproximaci hodnoty chí-kvadrátu, nicméně lze očekávat, že model v testu chí-kvadrátu neuspěje, protože je značně zkreslený vůči malým velikostem vzorku. Velikost vzorku 240 osob tedy pravděpodobně vygeneruje aproximaci hodnoty chí-kvadrátu vyšší než pozorovaná hodnota, což se projeví v rámci konfirmační faktorové analýzy. Z tohoto důvodu budou k testování životaschopnosti modelu použity různé absolutní indexy. Nicméně Bartlettův test sféricity ukazuje hladinu významnosti nižší než 0,05, což naznačuje, že proměnné v rámci souboru dat spolu souvisejí a může být zjištěna struktura. To zvyšuje pravděpodobnost získání interpretovatelných a užitečných výsledků.

Dalším krokem v rámci analýzy výsledků je hodnocení komunalit. Je třeba poznamenat, že komunality jsou reprezentovány počátečními a extrahovanými hodnotami. Komunality se používají pro korelační analýzy a představují podíl rozptylu, který u každé proměnné připadá na ostatní proměnné. Je tedy důležité posoudit, které faktory mají nízké extrahované komunality, protože to může naznačovat, že proměnné (nebo otázky) by měly být z analýzy vyřazeny, protože dobře neodpovídají faktorovému řešení. Výsledky představuje následující obrázek:

Obrázek 5 – Komunality (Průzkum motivace)

Communalities		
	Initial	Extraction
Q1	1.000	.656
Q2	1.000	.878
Q3	1.000	.847
Q4	1.000	.591
Q5	1.000	.538
Q6	1.000	.647
Q7	1.000	.876
Q8	1.000	.847
Q9	1.000	.961
Q10	1.000	.930
Q11	1.000	.895
Q12	1.000	.960
Q13	1.000	.919
Q14	1.000	.896
Q15	1.000	.460
Q16	1.000	.435
Q17	1.000	.787
Q18	1.000	.802
Q19	1.000	.777
Q20	1.000	.582
Q21	1.000	.537
Q22	1.000	.819
Q23	1.000	.811
Q24	1.000	.468

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Zdroj: Autor

Je zřejmé, že v tabulce je několik málo vytěžených komunalit. Zejména otázky Q15 a Q16 mají extrakční hodnotu nižší než 0,5, což může vyžadovat další zkoumání v rámci testování Cronbachovo alfa pro každý latentní faktor, aby bylo možné analyzovat, zda by model vykazoval lepší výsledky v rámci vnitřní konzistence, pokud by byla jedna nebo obě otázky odstraněny. To by mohlo zlepšit výsledky testování Cronbachovy alfy i výsledky konfirmační faktorové analýzy z hlediska absolutních indexů.



#### 4.1.1. Korelační matice

Dalším krokem analýzy je posouzení korelační matice. To je důležité, protože pokud by se u všech respondentů objevily shodné odpovědi, znamenalo by to, že je přítomna dokonalá korelace, která by selhala při testování explorační analýzy. Posouzení také ukáže, zda respondenti ve svých odpovědích přistupovali k otázkám podobně. Korelační matici si můžete prohlédnout v Příloze F.

Analýzou korelační matice byly zjištěny následující vysoké hodnoty korelace:

- Otázky 2 a 3 – 0.973
- Otázky 4 a 5 – 0.965
- Otázky 7 a 8 – 0.973
- Otázky 9 a 10 – 0.958
- Otázky 12 a 13 – 0.951
- Otázky 13 a 14 – 0.920
- Otázky 15 a 16 – 0.969
- Otázky 22 a 23 – 0.992

Tyto otázky mají mezi sebou vysoké korelační hodnoty, což naznačuje, že respondenti buď přistupovali k těmto otázkám velmi podobně, nebo na ně odpovídali podobným způsobem. Nebyly však žádné otázky, které by měly přímou korelaci díky tomu, že by měly stejné odpovědi, což je pozitivní ukazatel, protože pokud by byly stejné, musely by být tyto otázky z analýzy vyřazeny.

Je důležité posoudit povahu otázek, aby bylo možné vyhodnotit, zda se jedná o falešnou shodu, nebo zda spolu otázky souvisejí, takže lze předpokládat, že je respondenti mohou posuzovat podobně. Vezmeme-li v úvahu otázky 2 a 3, obě otázky zahrnují otázku financí a zpochybnění významu pomoci lidem bez finančního zisku. Vzhledem k této podobnosti v povaze lze usuzovat, že obě otázky spolu souvisejí.

Vysokou hodnotu korelace mezi otázkami 4 a 5 lze vysvětlit podobným způsobem vzhledem k povaze otázek. Obě otázky zahrnují ochotu přijmout osobní ztrátu nebo se obětovat,

aby se pomohlo někomu jinému nebo společnosti, což lze brát podobně. Vysoká korelace mezi odpověďmi na obě otázky může navíc představovat skutečnost, že zaměstnanci veřejné správy mohou považovat pomoc někomu jinému za zaměnitelnou pomoc společnosti, neboť pomoc kterémukoli členu společnosti je zase prospěšná společnosti obecně.

Podobně otázky 7 a 8 spolu souvisejí a mají vysokou korelační hodnotu, protože obě považují společnost a komunitu za důležitější než osobní úspěchy nebo osobní pocity. To může také přispět k pochopení zaměstnanců veřejné správy v tom smyslu, že komunita a společnost je důležitější než život jednoho člověka.

Vysokou míru korelace mezi otázkami 9 a 10 mohou respondenti vnímat podobně, protože obě se týkají veřejných sociálních programů, a pokud se 9 týká toho, že většina sociálních programů je příliš životně důležitá na to, aby se bez nich obešla, a 10 se týká osobní podpory veřejných programů, pak by jejich odpovědi mohly být v mnoha případech stejné (i když se liší hodnotou, takže pokud osoba nesouhlasí s prvním výrokem, pak je pravděpodobné, že by nesouhlasila i s druhým výrokem).

Vysokou míru korelace mezi otázkami 12 a 13 lze vysvětlit tím, že obě otázky se týkají emočního prožívání zaměstnanců veřejné správy vůči těm, kteří jsou nešťastní. Lze tedy předpokládat, že pokud je člověk emocionálně zasažen osudem znevýhodněných, může být obtížné zároveň zadržovat city. To může souviset zejména se současnou uprchlickou krizí, která se vyskytla v době získávání odpovědí, neboť mnoho osob, které hledaly pomoc v rámci programů veřejné sociální podpory, jsou uprchlíci z Ukrajiny.

Vysoká korelace mezi otázkami 13 a 14 se týká také emocí v obou otázkách, kde 14 odkazuje na emoci soucitu s těmi, kteří nejsou schopni udělat první krok sami. To je důležitá charakteristika zaměstnanců veřejné správy, protože je nezbytné projevit pochopení a soucit s těmi, kteří nejsou schopni sami vyhledat pomoc, a lidé ve společnosti si musí navzájem pomáhat, aby pomohli ostatním rehabilitovat se nebo vyhledat sociální pomoc.

Vysoká korelace mezi otázkami 15 a 16 souvisí s předchozím tvrzením, že závislost lidí na sobě navzájem mohou reflektovat i zaměstnanci veřejné správy poté, co pomohli některým

jedincům. Po poskytnutí pomoci jednotlivcům a uvědomění si, jak je důležité, abychom si navzájem pomáhali, to tedy může vyvolat pocity přemýšlení o blahu těch, kteří již pomoc vyhledali.

Konečně, vysoká korelace mezi otázkami 22 a 23 může být způsobena tím, že otázky spolu souvisejí z hlediska uplatňování tvorby politiky v oblasti práva. Vzhledem k tomu, že veřejní činitelé, kteří jsou schopni proměnit dobré myšlenky v zákon, musí také zvážit důsledky takové politiky na všechny strany ve společnosti, což zahrnuje určitou míru ústupků v každé situaci při tvorbě politiky.

#### **4.1.2. Vysvětlený rozptyl**

Analýza vysvětleného rozptylu je důležitá, protože ukazuje, kolik latentních proměnných může být přítomno. Počet latentních proměnných vybraných pro analýzu se obvykle určuje buď podle vlastních čísel, nebo pomocí scree grafu. Pomocí vlastních čísel jako ukazatele bylo vytvořeno následující výchozí faktorové řešení viz. Obrázek 6

Obrázek 6 – Vysvětlený rozptyl (Průzkum motivace)

Component	Total Variance Explained								
	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.863	32.763	32.763	7.863	32.763	32.763	5.816	24.235	24.235
2	4.780	19.915	52.677	4.780	19.915	52.677	3.996	16.649	40.884
3	3.400	14.167	66.844	3.400	14.167	66.844	3.492	14.549	55.433
4	1.875	7.812	74.656	1.875	7.812	74.656	2.958	12.324	67.757
5	1.413	5.888	80.544	1.413	5.888	80.544	2.374	9.893	77.650
6	1.184	4.934	85.477	1.184	4.934	85.477	1.879	7.827	85.477
7	.901	3.756	89.233						
8	.764	3.183	92.416						
9	.609	2.536	94.952						
10	.497	2.070	97.022						
11	.194	.807	97.829						
12	.149	.620	98.449						
13	.096	.401	98.850						
14	.066	.275	99.125						
15	.047	.195	99.320						
16	.037	.154	99.474						
17	.031	.129	99.603						
18	.026	.109	99.712						
19	.022	.091	99.803						
20	.020	.084	99.887						
21	.012	.051	99.938						
22	.009	.036	99.973						
23	.005	.019	99.992						
24	.002	.008	100.000						

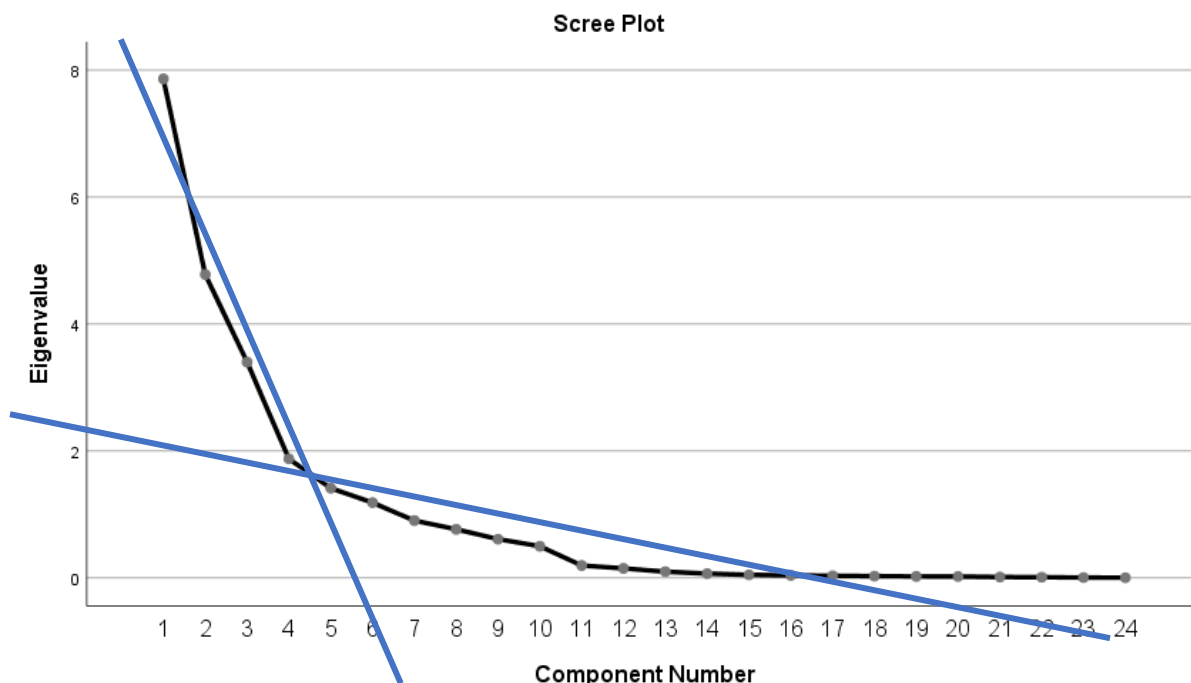
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Zdroj: Autor

Šestifaktorové řešení poskytuje příznivý výsledek 85,48 % vysvětleného rozptylu, což znamená, že méně než 15 % rozptylu není vysvětleno rozptylem v rámci dat. To je velmi dobrý výsledek, protože obvykle se za úspěšné považují průzkumy, kterým se podaří získat více než 60 % vysvětlené variance. Následné testování komponentní matice a rotace však nepřineslo žádné přínosné výsledky (IBM, 2021). Vzhledem k tomu, že tento průzkum byl upraven podle Perryho (1996), původní autor předpokládal existenci 6 latentních faktorů a následné testování vedlo k tomu, že byly přítomny pouze 4 latentní faktory, čemuž byl tento průzkum přizpůsoben.

Analýza grafu scree navíc naznačuje, že mohou být přítomny pouze 4 latentní faktory. Následující obrázek 7 ukazuje scree graf:

Obrázek 7 – Scree graf



Zdroj: Autor

Scree graf zohledňuje vlastní hodnoty (osa y) vynesené proti odpovídajícímu počtu faktorů (osa x). Určení se provede tak, že se proti vertikálnímu trendu přímky znázorněné modrými čarami nakreslí horizontální trend přímky a vezme se počet hodnot, které jsou nalevo od jejich průsečíku. Z této analýzy vyplývá, že existují 4 latentní faktory s kumulativním vysvětleným rozptylem 74,66 %, což lze stále považovat za úspěšný výsledek. I když je obětováno přibližně 10 % vysvětleného rozptylu, lze výsledky, které byly získány ohledně komponentní matice a její rotace, snadněji interpretovat.

#### 4.1.3. Matice složek

Komponentní matice slouží jako čtyřrozměrný model, který může rozdělit otázky pod příslušné latentní faktory. Při počáteční extrakci komponentní matice lze zkoumat, zda jsou data ortogonální a zda potřebují rotaci, aby bylo možné výsledky lépe posoudit. Následující obrázek 8 ukazuje výsledky počáteční extrakce komponentní matice:

Obrázek 8 – Matice složek (Průzkum motivace)

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Q1	.640	.433	.121	-.208
Q2	.712	.561	.127	-.201
Q3	.688	.550	.156	-.219
Q4	.632	.366	.240	.015
Q5	.602	.352	.227	.010
Q6	.633	.435	.124	-.202
Q7	.711	.561	.125	-.200
Q8	.708	.542	.139	-.181
Q9	.735	-.647	-.002	-.041
Q10	.722	-.638	-.018	-.015
Q11	.723	-.608	-.037	-.045
Q12	.736	-.646	-.002	-.033
Q13	.729	-.622	.009	-.035
Q14	.706	-.628	-.007	-.046
Q15	.481	-.270	.233	.319
Q16	.468	-.266	.243	.294
Q17	.385	.288	-.631	.396
Q18	.330	.275	-.732	.285
Q19	.311	.267	-.729	.279
Q20	.358	.276	-.485	.378
Q21	.455	.087	-.500	.269
Q22	.062	.159	.690	.560
Q23	.061	.150	.691	.555
Q24	.028	.140	.408	.530

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Zdroj: Autor

Výsledky naznačují, že data mohou být ortogonální, a proto je třeba je otáčet. Dalším problémem však je, že data vykazují dualitu dimenzí, neboť téměř všechny otázky mají váhu jiných faktorů. To lze prozkoumat po rotaci, neboť ta může odstranit malé koeficienty, které mohou být patrné bez rotace. Je důležité si uvědomit, že rotace matice složek nemění data, je to jen pohled na stejná data z jiného úhlu. Dosáhlo se následujících výsledků, které demonstruje následující obrázek 9:

Obrázek 9 – Rotovaná matice složek (Průzkum motivace)

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Q1	.112	.796	.096	-.004
Q2	.066	.923	.149	.023
Q3	.059	.912	.107	.024
Q4	.165	.705	.103	.236
Q5	.155	.675	.098	.221
Q6	.106	.791	.096	.002
Q7	.065	.921	.150	.023
Q8	.078	.905	.144	.045
Q9	.972	.108	.039	-.058
Q10	.957	.092	.063	-.046
Q11	.933	.117	.069	-.078
Q12	.972	.106	.043	-.052
Q13	.949	.120	.038	-.044
Q14	.938	.101	.036	-.065
Q15	.538	.111	.065	.392
Q16	.526	.114	.041	.378
Q17	.031	.156	.872	-.010
Q18	-.003	.123	.872	-.164
Q19	-.009	.108	.858	-.168
Q20	.027	.173	.740	.060
Q21	.229	.152	.677	-.049
Q22	-.038	.126	-.176	.878
Q23	-.033	.122	-.182	.873
Q24	-.059	.033	.008	.680

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 5 iterations.

Zdroj: Autor

Výsledky rotované komponentní matice jsou jasnější, protože na každém faktoru jsou zřetelné vysoké zátěže u různých otázek, přičemž malé koeficienty jsou rozprostřeny po celé komponentní matici. Použitá metoda rotace je varimax, což naznačuje, že data jsou ortogonální. Je také důležité si všimnout, že neexistují otázky, které by měly současně výrazné zátěže na dva faktory, protože existují pouze malé a zanedbatelné koeficienty zátěže. Posouzením malých koeficientů bylo rozhodnuto, že všechny koeficienty menší než hodnota 0,3 by měly být potlačeny, čímž vznikl následující výsledek viz obrázek 10:

Obrázek 10 – Závěrečná matice složek (Průzkum motivace)

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Q1		.796		
Q2		.923		
Q3		.912		
Q4		.705		
Q5		.675		
Q6		.791		
Q7		.921		
Q8		.905		
Q9	.972			
Q10	.957			
Q11	.933			
Q12	.972			
Q13	.949			
Q14	.938			
Q15	.538			
Q16	.526			
Q17			.872	
Q18			.872	
Q19			.858	
Q20			.740	
Q21			.677	
Q22				.878
Q23				.873
Q24				.680

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Zdroj: Autor

Výsledky poskytují jasné a zřetelné faktory, přičemž 8 otázek je zatíženo latentními faktory 1 a 2, dalších 5 otázek je zatíženo faktorem 3 a další 3 otázky jsou zatíženy faktorem 4. Rozložení otázek v rámci jednotlivých latentních faktorů je v souladu s výsledky Perry (1996), pouze výsledky vysvětleného rozptylu jsou pro zaměstnance veřejných služeb v České republice odlišné.



Před zahájením interpretace jednotlivých faktorů je důležité posoudit vnitřní konzistenci každého latentního faktoru pomocí Cronbachovo alfa testu. Pro Faktor 1 byly získány následující výsledky viz obrázek 11:

Obrázek 11 – Cronbachovo alfa test Faktoru 1 (Průzkum motivace)

<b>Reliability Statistics</b>					
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
	.948	.951	8		

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q9	12.96	25.362	.934	.994	.933
Q10	12.92	25.332	.914	.948	.934
Q11	12.89	25.255	.889	.907	.936
Q12	12.95	25.374	.933	.994	.933
Q13	12.94	25.389	.908	.939	.935
Q14	12.92	25.429	.887	.898	.936
Q15	12.26	27.648	.551	.942	.959
Q16	12.25	27.686	.535	.941	.960

Zdroj: Autor

Výsledky naznačují, že vnitřní konzistence Faktoru 1 je vysoce konzistentní, protože hodnota se blíží dokonalému výsledku 1,0 (IBM, 2021). Po dalším zkoumání, zda by některé otázky měly být odstraněny, výsledky naznačují, že odstranění otázky č. 15 může zvýšit hodnotu Cronbachovy alfy z 0,948 na 0,959, stejně jako odstranění otázky č. 16, které zvýší hodnotu Cronbachovy alfy z 0,948 na 0,960. Je však třeba vzít v úvahu, že odstranění těchto otázek hodnotu Cronbachovy alfy významně neovlivní, a proto je výhodnější zachovat počet otázek

než odstranit dvě otázky, aby se nepatrně zlepšily výsledky testu Cronbachovy alfy, který již vykázal dobrý výsledek. Pro faktor 2 byly získány následující výsledky viz obrázek 12:

Obrázek 12 – Cronbachovo alfa test Faktoru 2 (Průzkum Motivace)

<b>Reliability Statistics</b>					
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
	.945	.944	8		

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	15.90	36.763	.747	.974	.942
Q2	15.83	33.727	.903	.987	.931
Q3	15.82	34.181	.879	.950	.932
Q4	16.16	38.045	.693	.940	.945
Q5	16.17	38.357	.655	.935	.947
Q6	15.87	36.941	.742	.973	.942
Q7	15.85	33.729	.901	.983	.931
Q8	15.84	34.092	.882	.948	.932

Zdroj: Autor

Výsledky pro Faktor 2 naznačují vysokou vnitřní konzistenci, protože hodnota Cronbachovo alfa 0,945 se blíží 1,0, což znamená dobrý výsledek. Jediným zlepšením, které lze provést směrem k hodnotě Cronbachovo alfa, je odstranění otázky 5, což může zvýšit její výsledek o 0,02, což lze považovat za zanedbatelné a otázka by měla zůstat součástí modelu. Je důležité si uvědomit, že většina otázek, které měly vysokou korelaci s ostatními otázkami, stejně jako nízké komunality, se vyskytovala ve Faktoru 1 a Faktoru 2, a skutečnost, že odstranění některé z otázek nezpůsobí žádné významné změny modelu ani testu Cronbachovo alfa, je dobrým ukazatelem.

Pro Faktor 3 byly vygenerovány následující výsledky, které jsou znázorněny v následujícím diagramu viz obrázek 13:

Obrázek 13 – Cronbachovo alfa test Faktoru 3 (Průzkum motivace)

<b>Reliability Statistics</b>					
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
	.882	.881	5		

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q17	7.97	10.631	.803	.724	.837
Q18	8.03	10.150	.808	.951	.834
Q19	8.02	10.251	.780	.947	.841
Q20	7.72	11.677	.619	.589	.879
Q21	8.40	11.899	.583	.367	.886

Zdroj: Autor

Podobně jako u Faktoru 1 a Faktoru 2 je zřejmé, že ani u Faktoru 3 nelze provést žádné zásadní zlepšení vnitřní konzistence, protože pouze odstranění otázky 21 by zlepšilo hodnotu Cronbachovy alfy z 0,882 na 0,886. Pro Faktor 4 byly získány následující výsledky, viz obrázek 14:

Obrázek 14 – Cronbachovo alfa test Faktoru 4 (Průzkum motivace)

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q22	6.58	1.541	.848	.985	.604
Q23	6.59	1.548	.838	.985	.614
Q24	6.41	2.134	.439	.200	.996

Zdroj: Autor

Výsledky pro Faktor 4 naznačují, že hodnota Cronbachovy alfy 0,832 je považována za ukazatel dobré vnitřní konzistence, nicméně výsledky naznačují, že odstranění otázky 24 by zlepšilo hodnotu Cronbachovy alfy na 0,996. Odstraněním otázky 24 by však v rámci jedné skupiny zůstaly otázky 22 a 23, které mají, jak bylo uvedeno výše, vysokou vzájemnou korelaci. To by sice zvýšilo vnitřní konzistenci, ale odstranilo by to jakoukoli vypovídací hodnotu Faktoru 4. Otázka 24 by tedy měla zůstat v rámci Faktoru 4, aby přispívala k jeho variabilitě, jinak by mohl nastat problém s jednorozměrností Faktoru 4 kvůli vysoké korelaci mezi otázkami 22 a 23.

#### **4.1.4. Výsledky**

Otázky byly rozděleny do jednotlivých faktorů v souladu s explorační faktorovou analýzou následujícím způsobem:

Faktor 1 – Otázky číslo: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, ,16

Faktor 2 – Otázky číslo: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Faktor 3 – Otázky číslo: 17, 18, 19, 20, 21

Faktor 4 – Otázky číslo: 22, 23, 24

Lze tedy určit, že Faktor 1 je třeba považovat za "sebeobětování", protože všechny otázky odkazují na upřednostňování potřeb před sebou samým ve prospěch společnosti, stejně jako odkazují na smysl pro povinnost každého jednotlivce ve společnosti, aby k ní přispěl, i když je to proti vlastnímu zájmu.

Faktor 2 lze považovat za "soucit", protože se týká emocí a projevení péče vůči lidem v nouzi. Všechny otázky, které byly v rámci tohoto faktoru rozděleny, jsou svou povahou konzistentní.

Faktor 3 lze považovat za "veřejný zájem", protože se týká toho, že se snaží dělat to nejlepší pro veřejný zájem a zajímat se o společnost a komunitu, ve které pracuje. Všechny otázky jsou si svou povahou podobné a tento faktor je dobře reprezentuje.

Faktor 4 lze považovat za " Zájem o politiku", protože se týká podstaty politiky a přitažlivosti její tvorby. Tento faktor tedy dostatečně reprezentuje otázky v něm rozmístěné.

Testování hypotéz ukazuje výsledek zamítnutí nulové hypotézy a přijetí alternativní hypotézy. Je tomu tak proto, že faktor soucitu nevytvořil statisticky nejvyšší vysvětlený rozptyl (19,91 %), neboť faktor sebeobětování vytvořil nejvyšší vysvětlený rozptyl 32,76 %.

Výsledky exploračního faktoru tak odpovídají na výzkumnou otázku: "Jaké latentní faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců veřejné správy?" Ze zjištění vyplývá, že k motivaci zaměstnanců veřejného sektoru v České republice nejvíce přispívají následující faktory (v pořadí podle důležitosti):

- 1 – Obětavost
- 2 – Soucit
- 3 – Zájem o veřejnost
- 4 – Zájem o politiku

Je důležité zvážit povahu odpovědí na otázky v rámci každého příslušného faktoru. Ačkoli k tomu může nejvíce přispívat faktor sebeobětování, v rámci jednotlivých otázek mohou existovat rozdíly v odpovědích. Například většina respondentů nevedla, že je ochotna přinášet obrovské oběti pro dobro společnosti, nicméně většina respondentů uvedla, že lidé by měli společnosti více vrátet než z ní brát, a také jsou ochotni podstoupit osobní riziko, aby pomohli druhým v nouzi. To naznačuje, že ačkoli jsou zaměstnanci veřejné správy oddáni práci a pomoci potřebným, nemusí být ochotni v rámci své práce přinášet obrovské oběti.

Většina respondentů také uvedla, že je dojímat těžký osud sociálně slabých, nicméně nevedli, že by své pocity nedokázali ovládnout. Což naznačuje, že je důležité, aby zaměstnanci veřejné správy měli soucit a pochopení k těm, kteří se ocitli ve špatné situaci a hledají pomoc. Také nesmí projevovat nekontrolované pocity a negativní emoce, jako je například smutek nebo hněv.

Většina respondentů uvedla, že považuje veřejnou službu za důležitou a za součást občanské povinnosti, což svědčí o angažovanosti zaměstnanců ve veřejné správě. Dále většina respondentů uvedla, že se velmi zajímá o politiku a že si váží tvorby politiky a respektu k veřejným činitelům, kteří jsou schopni proměnit dobré návrhy v zákony.

Výsledky jsou v souladu se sekundárním výzkumem, protože první tři faktory, které mají největší vysvětlenou varianci a jsou považovány za nejvíce motivující faktory, se týkají sebeobětování, soucitu a veřejného zájmu. To naznačuje, že jednou z nejdůležitějších metod zvyšování motivace u zaměstnanců ve veřejných službách je zdůrazňování významu jejich práce a nastínění přínosu veřejné instituce vůči společnosti. To dále naznačuje, že zaměstnanci veřejných služeb v rámci České republiky jsou spíše altruisticky a morálně motivováni, než aby svou motivaci zakládali pouze na zájmu o tvorbu veřejné politiky, který byl vyhodnocen jako nejnižší motivační faktor. První tři motivační faktory jsou také považovány za normativní, což je v rámci literatury o veřejné správě významné a odkazuje na celkový zájem o veřejné blaho. Výsledky a důkazy dále naznačují, že motivace ve veřejné správě je méně komplexní, než jak ji vykreslují jiní autoři, stejně jako základní motivační modely, kterými se zabývala teoretická část této práce.

Zjištění tedy naznačují, že vedení úřadů veřejné správy by mohlo zvážit zvýšení důrazu na důležitost práce každého zaměstnance, zajištění motivace prostřednictvím duševních a vnitřních hodnot spíše než snahu o motivaci tradičními prostředky, které odkazují na vysoce výkonné motivační strategie, jež mohou být využívány v soukromých společnostech. To také umožní vedení ušetřit finanční prostředky, neboť motivační strategie, které jsou zaměřeny na zvýšení angažovanosti a zapojení zaměstnanců prostřednictvím podpory důležitosti práce a veřejné povinnosti, jsou méně náročné na zdroje než tradiční motivační postupy.

## 4.2.CFA – Průzkum motivace

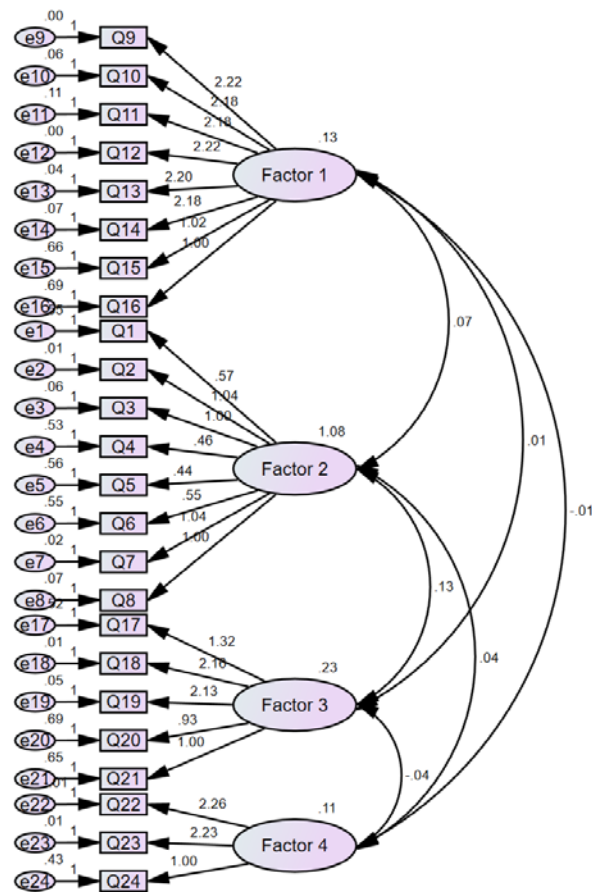
Pro účely konfirmační faktorové analýzy bude použit program SPSS AMOS. Cílem této analýzy je odpovědět na výzkumnou otázku "Je model vytvořený explorační faktorovou analýzou statisticky významný podle indexu RMSEA?". Pomocí analýzy CFA budou testovány následující hypotézy:

H0: Model je statisticky významný (RMSEA < 0,1).

H1: Model není statisticky významný (RMSEA > 0,1).

Pro účely testování modelu byl sestaven následující model:

Obrázek 15 – Konfirmační faktorová analýza (Průzkum motivace)



Zdroj: Autor

Výsledky konfirmační faktorové analýzy přinesly hodnotu chí-kvadrátu 2702 oproti přibližné hodnotě chí-kvadrátu 10 644. To se očekávalo, protože chí-kvadrát test je zkreslený vůči výběrovým skupinám, protože ve své rovnici zohledňuje počet respondentů. Stupnice NFI a stupnice CFI poskytly výsledky 0,728, resp. 0,744, což se rovněž očekávalo, protože se opírají o stejnou metodu výpočtu jako test chí-kvadrát. Jediným řešením je tedy zvážit RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), která poskytla hodnotu 0,0796, což sice není pod hodnotou dokonalé shody 0,05, ale hodnota nižší než 0,08 je stále považována za přijatelnou.

Z tohoto výsledku vyplývá, že musíme přijmout nulovou hypotézu, a to že model je statisticky významný v rámci RMSEA generující hodnotu menší než 0,1, a zamítnout alternativní hypotézu, a to že model není statisticky významný v rámci RMSEA generující hodnotu větší než 0,1.

Další nápadnou změnou je skutečnost, že latentní faktory, které jsou v rámci modelu prezentovány, mezi sebou nevytvářejí vysoké kovarianční koeficienty, což svědčí o tom, že každý latentní faktor, který byl prostřednictvím tohoto modelu vyhodnocen, je od sebe jednoznačně odlišný. Pokud by mezi dvěma nebo více faktory existoval vysoký koeficient kovariance, musel by být model přehodnocen na třífaktorový.

To ukazuje, že průzkum a model provedený v rámci této práce přinesl reálné výsledky. Navíc to podporuje vývoj průzkumu Perry (1996), který je životaschopný a přináší konzistentní výsledky s prací autorů. To přispívá k souboru poznatků a studií o zaměstnancích veřejné správy a latentních faktorech, které ovlivňují jejich motivaci, a dokazuje, že průzkum poskytnutý Perrym (1996) je platný s velikostí výběrové skupiny 240 osob, aby generoval statisticky významné výsledky, které byly potvrzeny pomocí KMO, EFA, Cronbachovo alfa testování a CFA analýz.



### 4.3.EFA – Průzkum spokojenosti

Cílem tohoto motivačního průzkumu a následné explorační faktorové analýzy je odpovědět na výzkumnou otázku "Jaké latentní faktory ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců veřejné správy?". Výsledkem analýzy bude ověření následujících hypotéz:

H0: Faktor platy a benefity generuje statisticky nejvyšší vysvětlený rozptyl.

H1: Faktor platu a benefitů negeneruje statisticky nejvyšší vysvětlenou varianci.

Průzkum spokojenosti probíhal po celý rok 2022. Popisná statistika spolu s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v příloze E. Analýza začíná posouzením adekvátnosti vzorku pomocí hodnoty KMO. V rámci průzkumu spokojenosti bylo 19 otázek a 240 respondentů, což přineslo celkem 4 560 odpovědí. Výsledky demonstruje následující obrázek 16.

Obrázek 16 – KMO (Průzkum spokojenosti)

Zdroj: Autor

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.678
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7830.760
	df	171
	Sig.	.000

Výsledky naznačují, že vzorek je dostatečný, protože hodnota KMO je vyšší než 0,5, i když se hodnota neblíží 1,0 jako výsledky motivačního průzkumu, výsledky jsou dostatečně významné, aby bylo možné pokračovat v explorační faktorové analýze. Stejně tak Bartlettův test sféricity, hodnota významnosti je nižší než 0,05, což naznačuje, že data mají strukturní integritu a proměnné dat spolu mohou souviset, což dokazuje, že použití explorační faktorové analýzy je užitečné.

Podobně jako u výsledků, které prokázala konfirmační faktorová analýza pro průzkum motivace, lze očekávat, že aproximace hodnoty chí-kvadrátu bude nadbytečná, protože je pravděpodobně nadhodnocená vzhledem k malé velikosti vzorku. Je zřejmé, že velikost vzorku, pro který by bylo možné rozumně použít Chí-kvadrát test, je několik tisíc osob. Proto tuto

hodnotu ignorujeme a přistoupíme k analýze komunalit mezi jednotlivými proměnnými. Výsledky demonstruje následující graf viz obrázek 17:

Obrázek 17 – Komunality (Průzkum spokojenosti)

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
Q1	1.000	.774
Q2	1.000	.821
Q3	1.000	.950
Q4	1.000	.925
Q5	1.000	.764
Q6	1.000	.819
Q7	1.000	.944
Q8	1.000	.918
Q9	1.000	.790
Q10	1.000	.705
Q11	1.000	.650
Q12	1.000	.788
Q13	1.000	.850
Q14	1.000	.661
Q15	1.000	.712
Q16	1.000	.789
Q17	1.000	.780
Q18	1.000	.822
Q19	1.000	.817

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Zdroj: Autor

Komunalita představuje, jak variabilita jedné otázky ovlivňuje variabilitu všech ostatních otázek. Výsledky naznačují, že všechny otázky dobře odpovídají modelu, protože se nevyskytují žádné nízké hodnoty extrakce. Nejmenší hodnota extrakce je 0,650, to však nevyvolává žádné obavy z testu, protože průzkum motivace ukázal, že ani nižší hodnoty extrahovaných komunalit nemusí významně ovlivnit výsledky explorační faktorové analýzy nebo testů Chronbachova alfa.

### 4.3.1. Korelační matice

Dalším krokem vyhodnocení údajů je posouzení korelační matice. Podobně jako u motivačního průzkumu je důležité posoudit, zda některé otázky, které byly respondentům předloženy, byly zpracovány podobně a zda mezi otázkami existují vysoké korelace, aby bylo možné při testování vnitřní konzistence vyhodnotit, zda by některá otázka neměla být odstraněna. To se ukázalo jako důležitý krok, protože pokud by korelační matice nebyla vyhodnocena, mohla by být otázka 24 z motivačního průzkumu odstraněna, což by vedlo k nekonzistentním výsledkům, i když by se hodnota Cronbachovy alfy mohla zlepšit. Vyhodnocení korelační matice pro průzkum spokojenosti naleznete v Příloze G.

Následující otázky vykazovaly vysoké hodnoty korelace:

- Otázky 3 a 4 – 0.973
- Otázky 7 a 8 – 0.971
- Otázky 16 a 17 – 0.992
- Otázky 18 a 19 – 0.989

Tyto výsledky naznačují, že některé z otázek byly buď zpracovány stejně, nebo přinesly téměř stejné výsledky mezi těmito dvěma různými otázkami. Pro tento účel je důležité prozkoumat povahu těchto otázek, abychom zjistili, zda existují nějaké shody nebo podobnosti v jejich povaze.

Mezi otázkami číslo 3 a 4 je patrná podobnost v povaze otázek, neboť obě se týkají platu a toho, zda odpovídá jejich práci a současné kvalifikaci. To naznačuje, že většina respondentů přistupovala k těmto otázkám podobně, a proto na ně odpověděla podobným způsobem.

Podobně existuje souvislost mezi otázkami číslo 7 a 8, protože obě otázky se týkají bonusů, které pracovníci dostávají, ať už ve formě příspěvků nebo jiných odměn, které mohou být zaměstnancům poskytovány. Je tedy možné, že respondenti přistupovali k těmto otázkám podobně, neboť z teoretických podkladů zahrnujících státní zaměstnance vyplývá, že dostávají bonusy.

Podobnost mezi otázkami číslo 16 a 17 se týká zlepšení kvality práce a produktivity práce prostřednictvím školení a manažerské podpory, které mohly být respondenty vnímány podobně. Důvodem může být určitá míra školení, kterou nadřízení nabízejí svým zaměstnancům, aby zajistili splnění daných cílů.

Mezi otázkami číslo 18 a 19 existují další podobnosti, protože oba výroky se týkají kariéry, dovedností a jejich rozvoje. Proto lze tvrdit, že je rozumné, aby respondenti přistupovali k těmto dvěma výroky podobně.

Lze konstatovat, že všechny vysoké hodnoty korelace jsou oprávněné, neboť lze předpokládat, že respondenti mohli k otázkám přistupovat podobně. Je třeba také poznamenat, že vysoká korelace nevyjadřuje, že všichni účastníci odpověděli stejnou hodnotou, a naopak koresponduje s odpověďmi, které každý účastník průzkumu uvedl u obou otázek. To znamená, že téměř všichni účastníci zvolili u obou vysoce korelovaných otázek stejnou odpověď bez ohledu na to, zda označili, že s výrokem souhlasí, nebo nesouhlasí.

#### **4.3.2. Vysvětlený rozptyl**

Posouzení vysvětleného rozptylu výsledků průzkumu je důležité, protože pomáhá určit počet faktorů, které by měly být přijaty a zkoumány. Při použití stejného postupu jako u průzkumu motivace lze přijmout a zkoumat scree plot a vlastní hodnoty, které jsou vyšší než 1,0.

V rámci výsledků tohoto průzkumu se v prvních čtyřech faktorech vyskytují vlastní hodnoty vyšší než 1,0. Dále se kumulativní vysvětlený rozptyl rovná 74,54 %, což lze považovat za významné a podstatné. Stejně tak technika scree graf souhlasí s hodnocením, že první čtyři faktory by měly být přijaty do modelu, viz obrázek 18.

Obrázek 18 – Vysvětlený rozptyl (Průzkum spokojenosti)

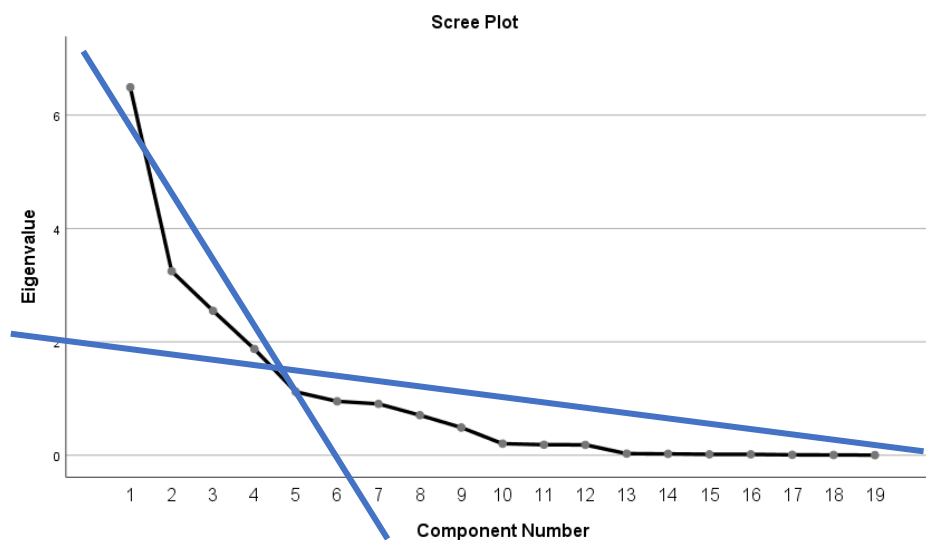
Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.492	34.170	34.170	6.492	34.170	34.170	5.823	30.646	30.646
2	3.247	17.089	51.259	3.247	17.089	51.259	3.040	15.999	46.644
3	2.549	13.414	64.673	2.549	13.414	64.673	2.928	15.409	62.054
4	1.874	9.863	74.536	1.874	9.863	74.536	2.372	12.482	74.536
5	.981	5.886	80.422						
6	.951	5.006	85.428						
7	.906	4.767	90.195						
8	.706	3.716	93.911						
9	.489	2.575	96.486						
10	.203	1.071	97.557						
11	.186	.978	98.535						
12	.183	.964	99.499						
13	.028	.145	99.644						
14	.024	.126	99.770						
15	.015	.081	99.852						
16	.015	.078	99.930						
17	.007	.036	99.965						
18	.005	.025	99.990						
19	.002	.010	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Zdroj: Autor

Následující grafy ukazují výsledky celkového vysvětleného rozptylu, jakož i diagram scree graf, viz obrázek 19:

Obrázek 19 – Scree graf



Zdroj: Autor

### 4.3.3. Matice složek

Původní faktorové řešení uvažuje možnost existence čtyř latentních faktorů, podobně jako u výsledků motivačního průzkumu je komponentní matice bez rotace relativně neinterpretovatelná. Výsledek demonstruje následující obrázek 20:

Obrázek 20 - Matice složek (Průzkum spokojenosti)

	Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component			
	1	2	3	4
Q1	.778	.008	-.141	-.192
Q2	.772	-.024	-.204	-.137
Q3	.865	.154	-.024	-.182
Q4	.856	.150	-.034	-.156
Q5	.776	.019	-.145	-.191
Q6	.777	-.021	-.205	-.132
Q7	.913	.054	-.014	-.128
Q8	.890	.043	-.011	-.106
Q13	.407	-.349	.670	.228
Q14	.311	-.324	.688	.122
Q15	.286	-.310	.636	.172
Q16	.411	-.342	.668	.232
Q17	.382	-.260	-.434	.670
Q18	.300	-.322	-.437	.523
Q19	.389	-.190	-.359	.629
Q9	.186	.824	.235	.049
Q10	.186	.818	.245	.045
Q11	.072	.778	.116	.444
Q12	.059	.770	.105	.458

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Zdroj: Autor

Lze pozorovat mnoho malých koeficientů s rozpoznatelnými známkami vysokého zatížení některých otázek příslušnými latentními faktory. Stejně tak jsou patrné známky multidimenzionality dat, což se však po rotaci může změnit. Kromě toho se vzácně vyskytují případy, kdy otázka vysoce pozitivně zatěžuje jeden faktor a vysoce negativně jiný faktor. To by mohlo být známkou toho, že je třeba použít techniku antiimaginace.

Následující obrázek 21 ukazuje výsledky složkové matice po použití varimaxové rotace (rotace o 15 stupňů ve směru hodinových ručiček nebo 0,97 kosinu):

Obrázek 21 – Rotovaná matice složek (Průzkum spokojenosti)

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Q1	.807	-.018	.054	.090
Q2	.791	-.040	.025	.171
Q3	.875	.151	.127	.026
Q4	.860	.154	.124	.050
Q5	.806	-.009	.045	.089
Q6	.795	-.035	.026	.176
Q7	.891	.091	.201	.103
Q8	.861	.087	.206	.116
Q13	.152	-.030	.872	.066
Q14	.098	-.054	.821	-.059
Q15	.069	-.036	.778	-.004
Q16	.156	-.022	.870	.069
Q17	.179	-.028	.024	.904
Q18	.148	-.149	-.020	.783
Q19	.192	.036	.052	.819
Q9	.183	.823	-.036	-.245
Q10	.182	.817	-.026	-.252
Q11	-.039	.897	-.044	.116
Q12	-.055	.891	-.051	.132

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Zdroj: Autor

Rotace varimax byla úspěšná a naznačuje, že data jsou ortogonální. Je možné vidět vysoké zátěže tvořící se v rámci každého odpovídajícího latentního faktoru a otázek. Vysoké zátěže jsou patrné v rámci prvních 8 otázek v latentním Faktoru 1, stejně jako v rámci dolních čtyř latentního Faktoru 2. Potlačením malých koeficientů pod hodnotou 0,2 představuje výsledky následující graf, viz obrázek 22:

Obrázek 22 – Závěrečná matice složek (Průzkum spokojenosti)

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Q1	.807			
Q2	.791			
Q3	.875			
Q4	.860			
Q5	.806			
Q6	.795			
Q7	.891			
Q8	.861			
Q13			.872	
Q14			.821	
Q15			.778	
Q16			.870	
Q17				.904
Q18				.783
Q19				.819
Q9		.823		
Q10		.817		
Q11		.897		
Q12		.891		

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Zdroj: Autor

Výsledky ukazují rozložení otázek k jednotlivým latentním faktorům. Do Faktoru 1 je rozděleno 8 otázek, do Faktoru 2 a 3 jsou 4 otázky a do Faktoru 4 další 3 otázky.

Před posouzením otázek a povahy jednotlivých latentních faktorů je důležité ověřit vnitřní konzistenci pomocí Cronbachova alfa testu. Význam tohoto testu spočívá v ověření, jak úzce spolu soubor odpovědí jako skupina souvisí. Pokud je vnitřní konzistence nízká, lze konstatovat, že odpovědi na danou otázku jsou pravděpodobně náhodné. Stejně tak když se testuje faktor jako celek, představuje to, zda respondenti odpovídali relativně podobně, což naznačuje, že Likertova škála a odpovědi nebyly náhodné.

Následující obrázek 23 ukazuje výsledky pro Faktor 1:



Obrázek 23 – Cronbachovo alfa test Faktoru 1 (Průzkum spokojenosti)

<b>Reliability Statistics</b>					
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
	.943	.945	8		

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	15.31	33.955	.760	.974	.938
Q2	15.24	32.734	.755	.976	.940
Q3	15.58	34.019	.833	.957	.934
Q4	15.56	34.080	.817	.949	.935
Q5	15.28	34.087	.759	.973	.938
Q6	15.26	32.669	.760	.977	.939
Q7	15.56	32.825	.877	.957	.930
Q8	15.54	33.036	.840	.946	.933

Zdroj: Autor

Hodnota Cronbachovo alfa 0,943 je považována za velmi dobrý výsledek, protože se blíží ideální hodnotě 1,0. Korelace mezi položkami je poměrně nízká, bez extrémně vysokých hodnot, takže je možné odstranit otázku, pokud má výrazný pozitivní vliv na hodnotu Cronbachovo alfa. Je však zřejmé, že nedošlo k žádnému vyškrtnutí, které by mohlo přispět k hodnotě Cronbachovy alfy. To je příznivý ukazatel, protože v rámci jednoho faktoru je osm proměnných, což obvykle zvyšuje pravděpodobnost nutnosti odstranit otázku. Kromě toho byly mezi některými otázkami při posuzování komunalit pozorovány vysoké korelace, které v této fázi testování reliability nevyvolaly žádné potíže.

Následující obrázek 24 ukazuje výsledky pro Faktor 2:

Obrázek 24 – Cronbachovo alfa test Faktoru 2 (Průzkum spokojenosti)

<b>Reliability Statistics</b>					
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
	.887	.889	4		

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q16	8.96	4.776	.737	.985	.862
Q17	8.97	4.794	.726	.985	.866
Q18	9.29	4.141	.790	.978	.841
Q19	9.28	4.179	.774	.978	.848

Zdroj: Autor

Výsledky ukazují hodnotu Cronbachovo alfa 0,887, což lze považovat za dobrý výsledek, protože se blíží ideální hodnotě 1,0. Podobně jako u Faktoru 1 nelze hodnotu Cronbachovy alfy zlepšit odstraněním otázky, což naznačuje dobrou vnitřní konzistenci. Následující obrázek 25 ukazuje výsledky pro Faktor 3:

Obrázek 25 – Cronbachovo alfa test Faktoru 3 (Průzkum spokojenosti)

<b>Reliability Statistics</b>					
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
	.868	.869	4		

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q9	5.03	4.626	.763	.994	.813
Q10	4.93	4.556	.709	.670	.835
Q11	4.98	4.815	.649	.640	.859
Q12	5.03	4.639	.759	.994	.815

Zdroj: Autor

Výsledky ukazují hodnotu Cronbachovo alfa 0,868, což lze považovat za dobrý výsledek, neboť se blíží ideální hodnotě 1,0. Je zřejmé, že vypuštěním otázek nelze dosáhnout zlepšení vnitřní konzistence, protože jakékoli vypuštění by pouze snížilo hodnotu Cronbachovo alfa.

Následující obrázek 26 ukazuje výsledky pro Faktor 4:

Obrázek 26 – Cronbachovo alfa test Faktoru 4 (Průzkum spokojenosti)

<b>Reliability Statistics</b>					
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
	.834	.837	3		

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q13	4.32	2.898	.828	.701	.637
Q14	4.38	3.207	.601	.436	.868
Q15	4.07	3.313	.672	.589	.793

Zdroj: Autor

Výsledky ukazují hodnotu Cronbachovo alfa 0,834, což lze považovat za značnou vnitřní konzistenci. Model lze vylepšit vypuštěním otázky číslo 14, čímž by se hodnota Cronbachovo alfa zvýšila na 0,868. Avšak vzhledem k tomu, že do Faktoru 4 jsou rozděleny pouze 3 otázky, snížení počtu otázek na dvě by výsledkům výrazně neprospělo. Proto lze tuto otázku vypustit pouze v případě, že se nepodaří potvrdit model prostřednictvím konfirmační faktorové analýzy.

#### 4.3.4. Výsledky

Otázky byly rozděleny pod jednotlivé faktory v souladu s explorační faktorovou analýzou následujícím způsobem, který odpovídá práci Munira a Rahmana (2016):

- Faktor 1 – Otázky číslo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
- Faktor 2 – Otázky číslo 9, 10, 11, 12
- Faktor 3 – Otázky číslo 13, 14, 15, 16
- Faktor 4 – Otázky číslo 17, 18, 19

Faktor 1 lze označit za "Plat a benefity", protože všechny otázky se týkají bonusů poskytovaných pracovištěm, stejně jako otázky týkající se odměňování zaměstnanců. Všechny otázky mají konzistentní povahu, jedinou odchylkou, kterou lze považovat za vybočující, je otázka číslo 1, která se týká možností povýšení, což by se mohlo lépe hodit k Faktoru 4, protože se týká kariéry a jejího rozvoje. Nicméně statisticky rozptyl odpovědí na otázku číslo 1 lépe zapadá do Faktoru 1 podle explorační faktorové analýzy.

Faktor 2 lze označit za "Podporu spolupracovníků", protože otázky se týkají interakce mezi zaměstnancem a ostatními kolegy. Povaha otázek je velmi příbuzná, proto ji lze považovat za vhodný název pro tento faktor.

Faktor 3 lze označit za "Manažerskou podporu", protože otázky se týkají interakce mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Povaha otázek je velmi příbuzná, a proto je vhodné faktor takto pojmenovat.

Faktor 4 lze označit za "Kariéru a rozvoj", protože otázky se týkají kariéry zaměstnanců a možností jejich rozvoje. Jak již bylo uvedeno výše, z hlediska relevance, otázka číslo 1 by zde lépe zapadala, statisticky však více souvisela s ostatními otázkami ve Faktoru 1. Dále byla zjištěna korelace mezi otázkami číslo 16 a 17, které jsou zatíženy dvěma různými faktory (Faktor 3 a Faktor 4).

Z testování hypotézy vyplývá, že nulová hypotéza byla přijata, protože mzdy a benefity vytvořily nejvyšší vysvětlený rozptyl ze všech faktorů. Alternativní hypotéza, že platy a benefity

nevytvářejí nejvyšší vysvětlený rozptyl, se zamítá. Faktor plat a benefity vygeneroval 34,17 % a druhý nejvyšší faktor podpora spolupracovníků vygeneroval 17,09 %.

Ze zjištění vyplývá, že k pracovní spokojenosti zaměstnanců veřejné správy v České republice nejvíce přispívají následující faktory (v pořadí podle významnosti):

- 1 – Výhody a platové podmínky
- 2 – Podpora kolegu
- 3 – Podpora ze strany vedení
- 4 – Kariéra a osobní růst

Přestože benefity a plat přispívají ke spokojenosti s prací nejvíce, je důležité posoudit odpovědi na jednotlivé otázky. Většina osob nesouhlasila s tím, že jejich plat odpovídá jejich kvalifikaci, nicméně většina souhlasila s tím, že jejich plat je adekvátní vůči práci, kterou vykonávají. To naznačuje, že mnoho zaměstnanců ve veřejné správě uznává, že v rámci soukromého sektoru práce mohou mít vyšší plat, nicméně jsou spokojeni s částkou, kterou dostávají, protože ve veřejné správě nemusí podávat tak náročné výkony jako v soukromém sektoru. Zaměstnanci mají navíc výhodu stabilního pracovního místa, o které je obtížné přijít, pokud zaměstnanec veřejné správy neopustí své pracovní místo z vlastní vůle. Většina respondentů uvedla, že dostávají základní příplatky a že na pracovišti se pravidelně provádí osobní ohodnocení. To by mohlo být za účelem každoročního stanovení výše odměn pro každého zaměstnance.

Většina respondentů uvedla, že se jim dostává podpory od jejich kolegů, nicméně uvedli, že se jim nedostává dostatečné podpory od jejich vedení. To naznačuje, že buď je vedení v veřejném sektoru nedostatečně personálně zajištěno, nebo že se od pracovníků do značné míry očekává, že budou pracovat samostatně. Nicméně to naznačuje, že v rámci veřejného sektoru může být problém v řízení.

Většina respondentů dále uvedla, že jejich současná pracovní pozice nenabízí příležitosti k uplatnění jejich znalostí a schopností, stejně jako nenabízí možnosti povýšení a splnění kariérních cílů. To může přispívat k fluktuaci zaměstnanců v oboru a vedení se tím musí

zabývat. Může to být motivováno tím, že pracovníci ve veřejné správě mohou zastávat své pozice dlouhou dobu, a protože mají určitou míru ochrany před ztrátou zaměstnání, je kariérní žebříček značně naplněn. To omezuje množství povýšení, které může člověk získat.

Zajímavé výsledky poskytuje interakce mezi motivací a spokojeností, neboť většina osob uvedla, že by pomáhala lidem, i kdyby jim nikdo nezaplatil, avšak uvedla, že nedostává dostatek peněz. Lze tedy konstatovat, že většina zaměstnanců veřejné správy nepracuje kvůli výdělku, ale zaměřuje se na pomoc lidem, čímž projevuje určitou míru soucitu, obětavosti a zájmu o veřejné blaho.

Výsledky však naznačují, že nejefektivnější metodou pro management úřadů veřejné správy při zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců je zvyšování odměn. Vedení musí dále usilovat o to, aby svým zaměstnancům poskytovalo více pomoci a podpory, protože přístup laissez-faire nemusí přinášet efektivní výsledky jako v soukromém sektoru. Důvodem může být především to, že práce zaměstnanců ve veřejné správě zahrnuje spolupráci s ostatními zaměstnanci a dalšími veřejnými institucemi, aby bylo dosaženo jejich cílů. Proto je důležité, aby vedení poskytovalo zaměstnancům větší podporu a poradenství, sledovalo postup a zajišťovalo dodržování časového harmonogramu práce, aby byla zajištěna efektivita a spokojenost zaměstnanců.

Kariéra a rozvoj jsou považovány za nejméně důležitý faktor, který přispívá k pracovní spokojenosti. To lze vnímat z několika různých úhlů pohledu. Může to znamenat buď to, že nedostatečný plat a benefity, které jsou zaměstnancům veřejné správy poskytovány, jsou podstatně větším faktorem, který může ovlivnit spokojenost s prací, nebo to, že postup v rámci zaměstnání ve veřejné správě je značně pomalý, a proto není považován za nejdůležitější faktor. To je patrné zejména z tabulky platů, které jsou každoročně zveřejňovány pro zaměstnance ve veřejné správě, kdy většina postupu v rámci sektoru závisí na délce služby ve veřejné správě a na vzdělání (které je možné dosáhnout mimo práci ve veřejné správě) nebo na školení, které lze poskytnout během služby.

#### 4.4.CFA – Průzkum spokojenosti

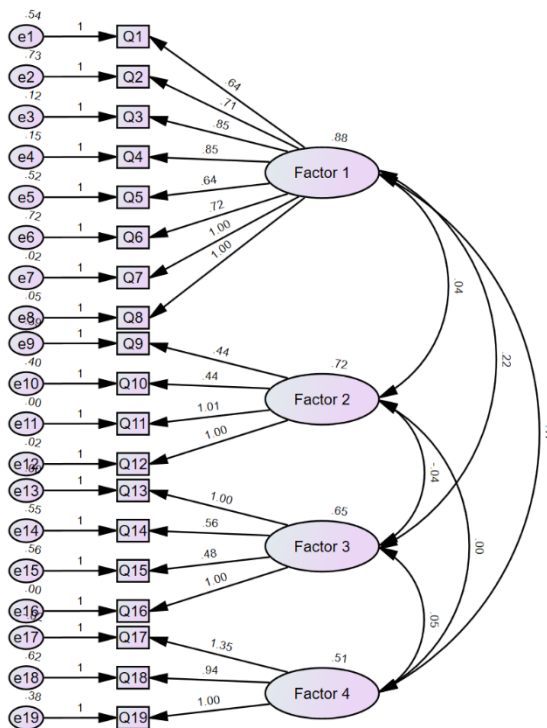
Pro účely konfirmační faktorové analýzy bude použit program SPSS AMOS. Cílem této analýzy je odpovědět na výzkumnou otázku "Je model vytvořený explorační faktorovou analýzou statisticky významný podle indexu RMSEA?". Pomocí analýzy CFA budou testovány následující hypotézy:

H0: Model je statisticky významný (RMSEA < 0,1).

H1: Model není statisticky významný (RMSEA > 0,1).

Pro účely testování modelu byl sestaven následující model viz obrázek 27:

Obrázek 27 – Konfirmační faktorová analýza (průzkum spokojenosti)



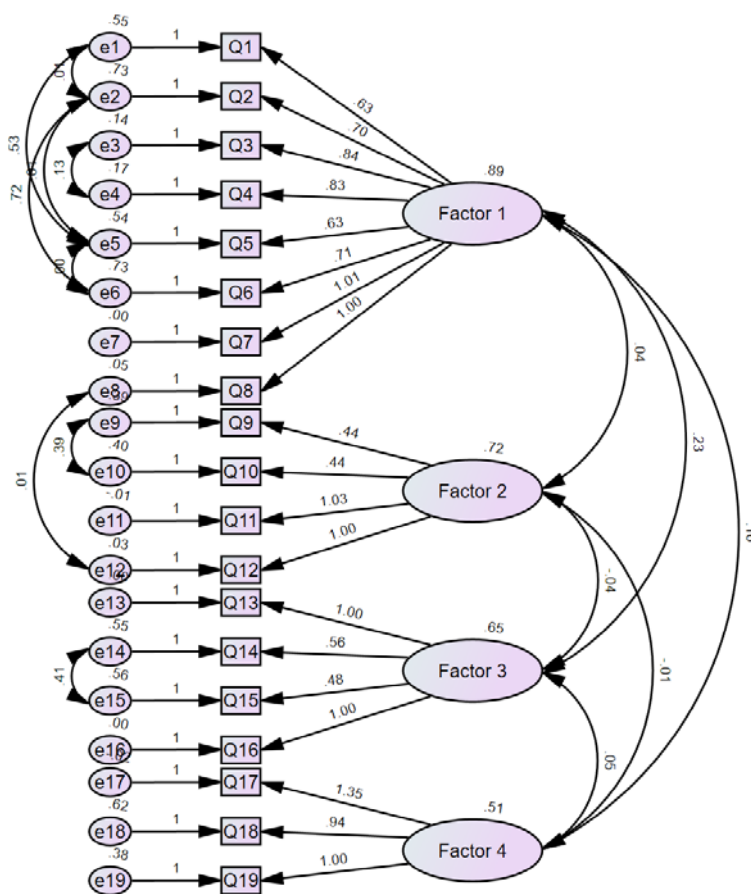
Zdroj: Autor

Potvrzující faktorová analýza vypočítala hodnotu chí-kvadrátu na 3,358, zatímco přibližná hodnota chí-kvadrátu byla 7,830. To se očekává ze stejného důvodu jako výsledek konfirmační faktorové analýzy pro průzkum motivace, neboť hodnota chí-kvadrátu je zkreslená

ve vztahu k malým velikostem vzorku. Aby hodnota chí-kvadrátu a související absolutní indexy ukázaly významný výsledek, musí být alespoň několik tisíc respondentů. Získaná hodnota RMSEA je však 0,235, což je nad maximální přijatelnou hodnotou 0,1, nicméně existují modifikační indexy, doporučené přímo programem SPSS AMOS, který navrhuje vyvodit určité kovariance mezi chybami rozptylu, aby se model zlepšil.

Po provedení navrhovaných úprav představuje změny následující model, viz obrázek 28:

Obrázek 28 – Modifikovaná konfirmační faktorová analýza (průzkum spokojenosti)



Zdroj: Autor

Vytvořením navržených kovariancí pomocí programu SPSS AMOS byla získána hodnota RMSEA 0,085, kterou lze považovat za přijatelnou, což však naznačuje pouze mírnou shodu modelu. Je také důležité poznamenat, že kovarianční koeficienty mezi jednotlivými faktory nejsou považovány za vysoké, což naznačuje, že každý příslušný faktor je jednoznačně



statisticky odlišitelný od ostatních faktorů. Nejvyšší kovarianční koeficient je 0,23 mezi faktorem 1 a 3, což je hodnota blížící se 0. Pokud by kovarianční koeficient mezi tímto faktorem byl vyšší než hodnota 0,5 a blížil by se 1,0, bylo by nutné model přehodnotit, protože tyto dva faktory by byly spojeny do jednoho faktoru.

Výsledek RMSEA 0,085 znamená, že musíme přijmout nulovou hypotézu, že model je statisticky významný, a zamítnout alternativní hypotézu, že model není statisticky významný podle kritéria, že index RMSEA má hodnotu větší než 0,1.

To ukazuje, že průzkum a model provedený v rámci této práce přinesl užitečné výsledky. Navíc to podporuje vývoj průzkumu Munira a Rahmana (2016), který je funkční a přináší konzistentní výsledky s prací autora. To přispívá k souboru poznatků a studií o zaměstnancích veřejné správy a latentních faktorech, které ovlivňují jejich motivaci, a dokazuje, že průzkum poskytnutý Perrym (1996) je platný s velikostí výběrové skupiny 240 osob, aby generoval statisticky významné výsledky, které byly potvrzeny pomocí KMO, EFA, Cronbachovo alfa testování a CFA analýz.

## Diskuse

Zjištění této práce přináší pohled na motivační faktory a faktory pracovní spokojenosti zaměstnanců veřejné správy v České republice. Zjištění ukázala, že nejdůležitějšími motivačními faktory v pořadí významnosti jsou sebeobětování, soucit a veřejný zájem. Studie v rámci Spojených států amerických, jak je prezentuje Perry (1996), ukázaly jiné pořadí důležitosti, kdy prvním faktorem je přitažlivost politiky, následuje angažovanost ve veřejném zájmu, soucit a sebeobětování. To ukazuje, že mezi oběma zeměmi existuje rozdíl v hlavních motivech práce ve veřejné službě. To ukazuje, že v rámci Spojených států je vyšší zájem o politiku a její tvorbu, zatímco v rámci České republiky je vyšší zájem věnovat se veřejnému blahu a poskytovat služby veřejnosti. Statistická významnost modelu byla potvrzena, tudíž další zdůvodnění, která mohla mít za následek rozdílnost výsledků, mohla pramenit z kulturních rozdílů a také z odlišných společenských norem mezi oběma zeměmi. To se může rozšířit směrem k rozdílným politickým modelům mezi oběma zeměmi, stejně jako se rozšířit na další individuální charakteristiky.

Výsledky průzkumu spokojenosti s prací přinesly podobné výsledky jako u Munira a Rahmana (2016), kde hlavní faktor zvyšující spokojenost s prací souvisí s platem a bonusy, následuje podpora spolupracovníků, manažerská podpora a kariérní rozvoj. To může potvrzovat, že ačkoli hlavní motivační faktory souvisejí s věnováním se veřejnému zájmu, základním předpokladem práce je výdělek, který je ekonomicky únosný. V návaznosti na analýzu platů zaměstnanců ve veřejné správě je zřejmé, že většina respondentů uvedla, že není se svým platem spokojena.

V rámci bibliometrické studie, kterou provedl Fernandes a kol., (2022), se autor zaměřil na analýzu různých metod a postupů používaných k hodnocení motivačních faktorů a faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců ve veřejných institucích. Hlavní zjištění, která byla objevena, jsou v souladu s výsledky této práce. Většina prací týkajících se motivačních faktorů pracovníků ve veřejné správě se vztahuje ke zkoumání Perryho (1996) s více než 2213 citacemi vytvořenými za posledních 20 let. To souvisí s myšlenkou průzkumu a dotazníku motivace pracovníků ve veřejné správě (PSM), který také představuje většinu studií jako metoda sběru dat (přes 47,19 %). Z 85 analyzovaných vědeckých článků byl v rámci 95,5 % článků použit

přístup kvantitativní metody, který byl přijat pro účely této práce. Hlavními základními teoriemi, které jsou předkládány k analýze motivace a pracovní spokojenosti, je Maslowova hierarchie potřeb a také Herzbergova teorie. Zohlednění vnějších a vnitřních faktorů v kontextu této diplomové práce dělá tyto teorie vhodnými, neboť zjištění naznačují, že motivace je poháněna především vnitřními hodnotami a faktory, zatímco pracovní spokojenost se týká především vnějších faktorů, jako je například finanční ohodnocení.

Jedním z hlavních nedostatků modelu PSM navrženého Perrym (1996), jak jej nastínili další autoři v rámci studie Fernandese a kol. (2022), je, že model měří motivační faktory, avšak nezohledňuje aspekt stresu, který může narušovat motivaci a efektivitu zaměstnanců ve veřejných službách. Hlavní zjištění faktorů vnější motivace a pracovní spokojenosti, která byla zjištěna v akademických pracích v posledních 20 letech, naznačují, že hlavním problémem jsou nízké platy, následované špatnými pracovními podmínkami a kariérním růstem. Většina zjištění naznačila, že zaměstnanci nemají problémy s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem, protože vysoká pracovní zátěž, kterou mohou zaměstnanci zažívat, nepřesahuje jejich pracovní dobu.

Při interpretaci různých motivačních teorií týkajících se zaměstnanců studie naznačuje, že zaměstnanci veřejné správy v České republice do značné míry spadají do kategorie seberealizace v Maslowově hierarchii potřeb. Je to dáno zejména tím, že jejich fyziologické potřeby, bezpečí a jistota, láska a sounáležitost a sebeúcta již mohou být uspokojeny. Výsledky této diplomové práce naznačují, že tyto kategorie Maslowovy hierarchie musí být uspokojeny, aby se mohli trvale věnovat kariéře ve veřejné správě, neboť výsledky poukazují na to, že práce je do značné míry založena na morálce, smyslu jejich práce a realizaci vlastního potenciálu ve službě veřejnosti.

V rámci interpretace Herzbergovy dvoufaktorové teorie je třeba poznamenat, že zaměstnanci veřejné správy mohou být odolnější vůči negativním hygienickým faktorům. Je to dáno především tím, že jedním z důležitých hygienických faktorů je odměňování. To lze zdůvodnit tím, že zaměstnanci veřejné správy mají vysokou míru jistoty zaměstnání, neboť pro zaměstnance veřejné správy je velmi obtížné být propuštěn ze zaměstnání jinak než z vlastní iniciativy nebo z důvodu zrušení jeho odboru. To představuje větší protiváhu nižším platům ve

srovnání se soukromým sektorem. Z uspokojivých faktorů také vyplývá, že jedním z nejvíce motivujících faktorů je smysluplnost jejich práce a také odpovědnost. Existují i další potenciální uspokojující faktory, jako je uznání, neboť výjimečné výkony, které mohou zvýšit kategorii jejich příslušného regionu, mohou zahrnovat výraznou pochvalu za práci zaměstnanců ze strany vedení.

Pokud jde o Vroomsovu teorii očekávání, může být jednou z méně použitelných teorií pro zaměstnance veřejné správy. Důvodem je zejména skutečnost, že očekávaná úroveň zaměstnanců veřejné správy může být značně snížena, neboť je značně obtížné dosáhnout na místa, která jsou již obsazena jinými zaměstnanci, pokud plní své povinnosti. Existuje určitá míra instrumentality, neboť zaměstnanci, kteří podávají mimořádně dobré výkony a jsou za svou práci vedením oceněni, mohou očekávat odměny, které se významně podílejí na odměňování zaměstnance. Dále lze za valenci považovat vděčnost lidí, kterým pomáhají, nebo zvážení pozitivního výsledku jejich práce pro společnost.

Taylorova teorie vědeckého řízení je relativně použitelná pro zaměstnance veřejné správy, s výjimkou jedné z jejích zásad spočívající v maximalizaci příjmů instituce. Veřejná správa není považována za ziskovou organizaci, nicméně je běžnou praxí přidělit jednotlivci pozici, na kterou se hodí jeho schopnosti. Výkon pracovníků je sledován a práce může být rozdělena mezi vhodný počet zaměstnanců.

Z tohoto hodnocení lze vyvodit závěr, že všechny motivační teorie jsou svým způsobem aplikovatelné na zaměstnance veřejné správy. Nicméně teoretická aplikace motivačních teorií je oddělena od aplikovatelných poznatků praktické části práce.

## Závěr

Diplomová práce vyhodnotila 10 320 odpovědí od 240 respondentů ze dvou různých dotazníků týkajících se motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců veřejné správy v České republice. Byly zodpovězeny výzkumné otázky a rovněž bylo provedeno testování hypotéz. Výsledky odhalily v pořadí důležitosti latentní motivační faktory a také latentní faktory pracovní spokojenosti, které může management ve veřejné správě využít ke zlepšení své výkonnosti a efektivity prostřednictvím zvýšení motivace a pracovní spokojenosti svých zaměstnanců.

Výsledky práce naznačují, že hlavním zdrojem motivace zaměstnanců ve veřejné správě jsou motivy založené na normách. To znamená, že hlavním zdrojem motivace, který může vedení veřejných institucí poskytovat, je ujištění a posílení smysluplnosti práce, kterou zaměstnanci veřejné správy vykonávají. Dále z toho vyplývá, že pro udržení motivace ve veřejném sektoru musí být přítomna určitá míra altruismu, neboť je zřejmé, že první tři motivační faktory vycházejí z obecného zájmu o veřejné blaho. Výsledky také naznačují, že hlavní metodou zvyšování spokojenosti s prací u zaměstnanců veřejné správy je zvýšení jejich finančního ohodnocení. To je zdůvodněno především odpověďmi respondentů vztahujícími se k otázkám o jejich platu, přičemž nejvyšší vysvětlený rozptyl byl prokázán v rámci faktoru plat a benefitů.

Dalšími způsoby podpory, které by měly být zaměstnancům nabídnuty, je zvýšená přítomnost a podpora vedení. Výsledky sekundárního výzkumu a výsledky diplomové práce korelují v závěrech, že pro zvýšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců ve veřejné správě je nezbytné silné vedení.

V konečném důsledku data naznačují, že zaměstnanci veřejné správy v České republice jsou soucitní a motivuje je pomoc společnosti a jejím členům. Přestože nejsou placeni tak vysoko jako v rámci soukromého sektoru, jsou zaměstnanci veřejné správy v České republice do značné míry motivováni svou občanskou povinností a osobní motivací pomáhat druhým.

Jedním z hlavních limitů této práce a její analýzy je velikost vzorku. Velikost vzorku způsobila, že mnoho absolutních indexů, které se používají v rámci konfirmační faktorové

analýzy, je neobjektivních, a proto se pro potvrzení životaschopnosti modelu používá pouze index RMSEA, který při svém výpočtu nebere v úvahu velikost vzorku. Proto je důležité zopakovat analýzu ve větším měřítku, týkajícím se více než několika tisíc respondentů. To by umožnilo zohlednit demografické proměnné, neboť každá jednotlivá skupina by obsahovala odpovídající počet respondentů, kteří by byli analyzováni zvlášť. Rozšíření analýzy z hlediska demografických proměnných by mohlo odhalit rozdíly v odpovědích mezi různými věkovými skupinami, pohlavím a v závislosti na délce působení ve veřejné správě.

## Seznam použitých zdrojů

AFTAB, Hira and Waqas IDREES, 2012. *Influence of job satisfaction in escalating employee performance*. B.m.: LAP Lambert Academic Publishing. ISBN 9783846534946.

AISHA, Atya, 2013. Effects of working ability, working condition, motivation and incentive on employees multi-dimensional performance. *International Journal of Innovation Management and Technology* [online]. **4**(6). ISSN 2010-0248. Dostupné na: doi:10.7763/ijimt.2013.v4.470

ALFES, K., A. D. SHANTZ, C. TRUSS and E. C. SOANE, 2013. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management* [online]. **24**(2), 330–351. ISSN 0958-5192. Dostupné na: doi:10.1080/09585192.2012.679950

ALLAN, Blake A., Ryan D. DUFFY and Brian COLLISSON, 2018. Helping others increases meaningful work: Evidence from three experiments. *Journal of counseling psychology* [online]. **65**(2), 155–165. ISSN 0022-0167. Dostupné na: doi:10.1037/cou0000228

BASYAR, Moch Alfin and Hasan UBAIDILLAH, 2023. The influence of work environment, career development and motivation on employee performance. *Academia Open* [online]. **8**. ISSN 2714-7444. Dostupné na: doi:10.21070/acopen.8.2023.3877

BEKELE, Fufa, 2015. *The effect of rewards on employee motivation*. B.m.: LAP Lambert Academic Publishing. ISBN 9783659295805.

BOOS, Wolfgang, Michael SALMEN, Thomas KUHLMANN, Tobias HENSEN and Maximilian STARK, 2016. *Successful motivation of employees: In tool making*. 1st ed. Aachen, Germany: RWTH Aachen Werkzeugmaschinenlabor. ISBN 9783946612131.

BREAUGH, Jessica, Adrian RITZ and Kerstin ALFES, 2018. Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public management review* [online]. **20**(10), 1423–1443. ISSN 1471-9037. Dostupné na: doi:10.1080/14719037.2017.1400580

BRIGHT, Leonard, 2021. Does perceptions of organizational prestige mediate the relationship between public service motivation, job satisfaction, and the turnover intentions of federal employees? *Public personnel management* [online]. **50**(3), 408–429. ISSN 0091-0260. Dostupné na: doi:10.1177/0091026020952818

BUCHANNAN, Bruce, 1975. Red tape and the service ethic: Some unexpected differences between public and private managers. *Administration and society*. **4**(423), 44.

CHEEL, Peter, 2023. Why motivating employees is more than just a perk. *HRZone* [online]. [accessed. 2023-08-09]. Dostupné

na: <https://www.hrzone.com/community/blogs/petercheel/why-motivating-employees-is-more-than-just-a-perk>

CIOBANU, A. and A. ANDRONICEANU, 2018. Integrated human resources activities - the solution for performance improvement in romanian public sector institutions. *Manag. Res. Pract.* **10**, 60–79.

DI FABIO, Annamaria, 2017. Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in psychology* [online]. **8**. ISSN 1664-1078. Dostupné na: doi:10.3389/fpsyg.2017.01938

DOWNS, Anthony, 1967. *Inside Bureaucracy*. Harlow: Longman Higher Education. ISBN 9780673394323.

FALLATAH, Rodwan Hashim Mohammed and Jawad SYED, 2018. A critical review of Maslow's hierarchy of needs. In: *Employee Motivation in Saudi Arabia*. Cham: Springer International Publishing, p. 19–59. ISBN 9783319677408.

FERNANDES, Alexandre, Gonçalo SANTINHA and Teresa FORTE, 2022. Public Service Motivation and determining factors to attract and retain professionals in the public sector: A systematic review. *Behavioral sciences* [online]. **12**(4), 95 [accessed. 2023-08-25]. ISSN 2076-328X. Dostupné na: doi:10.3390/bs12040095

FREDERICKSON, H. George and David K. HART, 1985. The public service and the patriotism of benevolence. *Public administration review* [online]. **45**(5), 547. ISSN 0033-3352. Dostupné na: doi:10.2307/3109929

GU, Manli, John Horng LI TAN, Muslim AMIN, Md Imtiaz MOSTAFIZ and Ken Kyid YEOH, 2022. Revisiting the moderating role of culture between job characteristics and job satisfaction: a multilevel analysis of 33 countries. *Employee relations* [online]. **44**(1), 70–93. ISSN 0142-5455. Dostupné na: doi:10.1108/er-03-2020-0099

HAN, Jiyoung, Jiwon PARK, Kyungmi CHOI and HUMAN ENGAGEMENT INSTITUTE, 2023. The effects of public service motivation on job satisfaction and organizational citizenship behavior of the public servants: Moderated mediating effect of job autonomy. *Korean Human Resource Development Strategy Institute* [online]. **18**(2), 31–56. Dostupné na: doi:10.21329/khrd.2023.18.2.31

HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER and Barbara Bloch SNYDERMAN, 1993. Motivation versus Hygiene. In: *The Motivation to Work*. B.m.: Routledge, p. 1–182. ISBN 9781315124827.

HUANG, Wan-Ling, 2019. The impact of extrinsic rewards and public service motivation on public employees' work performance: Does seniority matter? *Chinese public administration review* [online]. **10**(1), 12–27. ISSN 1539-6754. Dostupné na: doi:10.22140/cpar.v10i1.190



IBM, 2021. IBM Documentation. *Ibm.com* [online] [accessed. 2023-08-09]. Dostupné na: <https://www.ibm.com/docs/vi/spss-statistics/beta?topic=features-exploratory-factor-analysis>

IBUKUN, Tolulope and Virginie PÉROTIN, 2023. Employee empowerment, equality plans and job satisfaction: an empirical analysis of the demand-control model. *Journal of participation and employee ownership* [online]. ISSN 2514-7641. Dostupné na: doi:10.1108/jpeo-10-2022-0014

IDRIS, Zainal Yahya, Andi MAPPATOMPO and Joko PURNOMO, 2021. The impact of motivation and training on civil servants' work performance. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS* [online]. **8**(1), 147–158. ISSN 2621-1971. Dostupné na: doi:10.33096/jmb.v8i1.686

JURAI, David, 2017. The Czech Republic. *Europa.eu* [online] [accessed. 2023-08-09]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19944&langId=en>

KANG, Ji-Sun and Hyo-Sook YIM, 2020. The impact of public service motivation on government employees' organizational citizenship behavior: Focusing on the mediating effects of job satisfaction and organizational commitment and the moderating effect of job autonomy. *Korean Public Administration Quarterly* [online]. **32**(3), 503–534. ISSN 1229-4756. Dostupné na: doi:10.21888/kpaq.2020.09.32.3.503

KAPLER, Vaclav, 2018. Univerzita Hradec Králové Fakulta informatiky a managementu Katedra managementu Spokojenost se zaměstnáním. *Theses.cz* [online] [accessed. 2023-08-26]. Dostupné na: <https://theses.cz/id/wnbpfw/STAG89343.pdf>

KELMAN, Steven, 1987. Public Choice and Public Spirit. *Public Interest*. **87**, 80–94.

KIM, Eun-Ji and Pan-Suk KIM, 2021. The effect of job stress of civil servants on job performance and job satisfaction: Focusing on the mediating effect of public service motivation. *Korean Public Administration Quarterly* [online]. **33**(1), 93–121. ISSN 1229-4756. Dostupné na: doi:10.21888/kpaq.2021.3.33.1.093

KNOKE, David and Christine WRIGHT-ISAK, 1982. Individual motives and organizational incentives systems. *Research in the sociology of organizations*. **1**(209), 54.

LEECH, Nancy L., George A. MORGAN and Karen Caplovitz BARRETT, 2014. *IBM SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation, fifth edition* [online]. 5th ed. London: Routledge. ISBN 9781136334948. Dostupné na: doi:10.4324/9780203122778

MACKAY, Michael M., Joseph A. ALLEN and Ronald S. LANDIS, 2017. Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human resource management review* [online]. **27**(1), 108–120. ISSN 1053-4822. Dostupné na: doi:10.1016/j.hrmr.2016.03.002

MACY, J. W., 1971. *Public service: The human side of government*. New York, NY, USA: Joanna Cotler Books. ISBN 9780060127695.

MARCUS, Paul, 2017. *The psychoanalysis of career choice, job performance and satisfaction: How to flourish in the workplace*. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge, 2017.: Routledge. ISBN 9781315452531.

MASLOW, A. H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological review* [online]. **50**(4), 370–396. ISSN 0033-295X. Dostupné na: doi:10.1037/h0054346

MASLOW, A. H., 1958. A dynamic theory of human motivation. In: Chalmers L. STACEY, ed. *Understanding human motivation*. Cleveland: Howard Allen Publishers, p. 26–47.

MILLER, Robert, Ciaran ACTON, Deirdre FULLERTON and John MALTBY, 2009. *SPSS for Social Scientists*. 2009th ed. London: Red Globe Press. ISBN 9780333922859.

MINER, John B., 2017. *Role Motivation Theories*. London: Routledge. ISBN 9781138475670.

MOSHER, Frederick C., 1968. *Democracy and the Public Service*. London: Oxford University Press. ISBN 9780196317021.

MOSTAFA, A., J. S. GOULD-WILLIAMS and P. A. BOTTOMLEY, eds., 2015. *High performance human resource practices and employee outcomes: the mediating role of public service motivation*. B.m.: Public Admin. Rev.

MPSV, TREXIMA and SPOL. S R.O, [b.r.]. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. *Mpsv.cz* [online] [accessed. 2023-08-09]. Dostupné na: [https://ppropo.mpsv.cz/zakon\\_234\\_2014](https://ppropo.mpsv.cz/zakon_234_2014)

MUDHOFAR, Muhammad, 2021. The effect of performance allowances on motivation, employees' work achievement and organizational performance in government offices. *Jurnal Administrasi Publik Public Administration Journal* [online]. **11**(1), 101–110. ISSN 2088-527X. Dostupné na: doi:10.31289/jap.v11i1.4963

MUDULI, Ashutosh, 2015. High performance work system, HRD climate and organisational performance: an empirical study. *European journal of training and development* [online]. **39**(3), 239–257. ISSN 2046-9012. Dostupné na: doi:10.1108/ejtd-02-2014-0022

MUNIR, Ros Intan Safinas and Ramlee Abdul RAHMAN, 2016. Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Procedia economics and finance* [online]. **37**, 488–496. ISSN 2212-5671. Dostupné na: doi:10.1016/s2212-5671(16)30156-3

MVCR, [b.r.]. Státní služba. *Mvcr.cz* [online] [accessed. 2023-08-09]. Dostupné na: <https://www.mvcr.cz/sluzba/>

NISHII, Lisa H., David P. LEPAK and Benjamin SCHNEIDER, 2008. Employee attributions of the “why” of hr practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology* [online]. **61**(3), 503–545. ISSN 0031-5826. Dostupné na: doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x

ODERO, Calvine, 2023. *Employee motivation theories: Applications of the motivation theories in the workplace*. B.m.: Independently Published. ISBN 9798390603703.

PERRY, J. L., 1996. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory: J-PART* [online]. **6**(1), 5–22. ISSN 1053-1858. Dostupné na: doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303

PERRY, James L. and Lois Recascino WISE, 1990. The motivational bases of public service. *Public administration review* [online]. **50**(3), 367. ISSN 0033-3352. Dostupné na: doi:10.2307/976618

PIATAK, Jaclyn Schede, 2016. Public service motivation, prosocial behaviours, and career ambitions. *International journal of manpower* [online]. **37**(5), 804–821. ISSN 0143-7720. Dostupné na: doi:10.1108/ijm-12-2014-0248

PICH, Keomorakath and Suhariadi FENDY, 2021. The correlation between training, career development and employee performance with moderating variable of job satisfaction : A case study in Cambodia. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management* [online]. **14**(2), 194. ISSN 2548-2149. Dostupné na: doi:10.20473/jmtt.v14i2.27229

PINCUS, J. David, Janice E. KNIPP and Robert E. RAYFIELD, 2020. Internal Communication and Job Satisfaction Revisited. In: *Public Relations Research Annual*. B.m.: Routledge, p. 173–192. ISBN 9781003063995.

PORTER and LAWREL, 1968. Porter and Lawler theory of motivation. *Paper Tyari* [online] [accessed. 2023-08-09]. Dostupné na: <https://papertyari.com/general-awareness/management/porter-and-lawler-theory-of-motivation/>

PRYSMAKOVA, Palina, 2021. Public service motivation of public and nonprofit employees: Comparative analysis of social service providers in a centralized system. *International journal of public administration* [online]. **44**(6), 513–529. ISSN 0190-0692. Dostupné na: doi:10.1080/01900692.2020.1729798

RAKIC, Tomislav and Snezana ZIVKOVIC, 2017. Hierarchy of needs and correlation connections as an important element of successful employees' motivation. *Ekonomika* [online]. **63**(4), 61–73. ISSN 0350-137X. Dostupné na: doi:10.5937/ekonomika1704061r

RIJALU, Negash, 2014. *Effect of compensation on employee motivation*. B.m.: LAP Lambert Academic Publishing. ISBN 9783659457067.

RYBÁŘ, Marek and Milan PODMANÍK, 2020. The politics of appointment of top civil servants: Career backgrounds and civil service politicization in the Czech Republic. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy* [online]. **13**(2), 75–92. ISSN 1337-9038. Dostupné na: doi:10.2478/nispa-2020-0015

SARIDAKIS, George, Yanqing LAI and Cary L. COOPER, 2017. Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human resource management review* [online]. **27**(1), 87–96. ISSN 1053-4822. Dostupné na: doi:10.1016/j.hrmr.2016.09.005

ŠEVČÍK, Bc Jakub and Mgr KATEŘINA KUBÍKOVÁ, 2018. Západočeská univerzita v Plzni Fakulta pedagogická Katedra psychologie Diplomová práce Analýza motivace ke studiu na FPE. *Zcu.cz* [online] [accessed. 2023-08-26]. Dostupné na: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/32997/1/SevcikJ.pdf>

SPECTOR, Paul E., 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications. ISBN 9780761989226.

STACK, Laura, 2012. *Managing employee performance: Motivation, ability, and obstacles*. B.m.: Audioink Publishing. ISBN 9781613391846.

TAYLOR, Frederick Winslow, 2017. *The principles of scientific management*. B.m.: Pinnacle Press. ISBN 9781374851030.

VAN LOON, Nina, Anne Mette KJELDSEN, Lotte Bøgh ANDERSEN, Wouter VANDENABEELE and Peter LEISINK, 2018. Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. *Review of public personnel administration* [online]. **38**(2), 139–166. ISSN 0734-371X. Dostupné na: doi:10.1177/0734371X16639111

VANDENABEELE, Wouter, Adrian RITZ and Oliver NEUMANN, 2018. Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In: *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. London: Palgrave Macmillan UK, p. 261–278. ISBN 9781137552686.

VROOM, Victor H., 1964. *Work and Motivation*. 99th ed. Nashville, TN, USA: John Wiley & Sons. ISBN 9780471912057.

WANG, Chen-Ya, Priyanko GUCHAIT, Cheng-Hsin CHIANG and Wan-Ting WENG, 2017. When customers want to become frontline employees: an exploratory study of decision factors and motivation types. *Service business* [online]. **11**(4), 871–900. ISSN 1862-8516. Dostupné na: doi:10.1007/s11628-017-0334-9

WATKINS, Marley W., 2021. *A step-by-step guide to exploratory factor analysis with SPSS*. London: Routledge. ISBN 9780367710316.

WOFF, Petr, 2022. Platové tabulky a katalog platových tříd pro rok 2023. *KupníSíla.cz* [online] [accessed. 2023-08-09]. Dostupné na: <https://www.kupnisila.cz/platove-tridy-tabulky/>

YUSLINDA, Yuslinda, Indrayani INDRAYANI, Muammar KHADDAFI and I. Wayan CATRAYASA, 2022. The effect of individual characteristics, work culture, teamwork, and work discipline on employee performance with motivation as an intervening variable at the Regional Secretariat of Karimun Regency. *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology (IJSET)* [online]. **1**(12), 771–778. ISSN 2827-766X. Dostupné na: doi:10.54443/ijset.v1i12.82

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova hierarchie potřeb.....	13
Obrázek 2 - Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	14
Obrázek 3 - Vroomova teorie očekávání .....	16
Obrázek 4 – KMO (Průzkum motivace).....	29
Obrázek 5 – Komunality (Průzkum motivace).....	31
Obrázek 6 – Vysvětlený rozptyl (Průzkum motivace).....	35
Obrázek 7 – Scree graf.....	36
Obrázek 8 – Matice složek (Průzkum motivace).....	37
Obrázek 9 – Rotovaná matice složek (Průzkum motivace).....	38
Obrázek 10 – Závěrečná matice složek (Průzkum motivace).....	39
Obrázek 11 – Cronbachovo alfa test Faktoru 1 (Průzkum motivace).....	40
Obrázek 12 – Cronbachovo alfa test Faktoru 2 (Průzkum Motivace).....	41
Obrázek 13 – Cronbachovo alfa test Faktoru 3 (Průzkum motivace).....	42
Obrázek 14 – Cronbachovo alfa test Faktoru 4 (Průzkum motivace).....	42
Obrázek 15 – Konfirmační faktorová analýza (Průzkum motivace).....	46
Obrázek 16 – KMO (Průzkum spokojenosti) .....	48
Obrázek 17 – Komunality (Průzkum spokojenosti) .....	49
Obrázek 18 – Vysvětlený rozptyl (Průzkum spokojenosti).....	52
Obrázek 19 – Scree graf.....	52
Obrázek 20 - Matice složek (Průzkum spokojenosti).....	53
Obrázek 21 – Rotovaná matice složek (Průzkum spokojenosti) .....	54

Obrázek 22 – Závěrečná matice složek (Průzkum spokojenosti).....	55
Obrázek 23 – Cronbachovo alfa test Faktoru 1 (Průzkum spokojenosti).....	56
Obrázek 24 – Cronbachovo alfa test Faktoru 2 (Průzkum spokojenosti).....	57
Obrázek 25 – Cronbachovo alfa test Faktoru 3 (Průzkum spokojenosti).....	57
Obrázek 26 – Cronbachovo alfa test Faktoru 4 (Průzkum spokojenosti).....	58
Obrázek 27 – Konfirmační faktorová analýza (průzkum spokojenosti).....	62
Obrázek 28 – Modifikovaná konfirmační faktorová analýza (průzkum spokojenosti).....	63

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 – Systém odměn.....	81
-------------------------------	----

## Přílohy

### Příloha A

#### Průzkum Motivace

Děkujeme vám za účast v tomto průzkumu. Tento průzkum je anonymní a nezaznamenávají se v něm žádné osobní údaje. Tento průzkum byl upraven podle Perryho (1996). Zvažte prosím následující tvrzení a odpovězte na ně následujícím způsobem:

*1 – Velmi Souhlasím, 2 – Mírně souhlasím, 3 – Neutrální, 4 – Mírně nesouhlasím, 5 – Velmi Nesouhlasím*

1. Věřím, že povinnosti mají přednost před vlastním zájmem.
2. Dobré finanční výsledky jsou méně důležité než dobré skutky.
3. Služba občanům by mi přinesla dobrý pocit, i kdyby mi za ni nikdo nezaplatil.
4. Patřím k těm výjimečným lidem, kteří by riskovali osobní újmu, aby pomohli někomu jinému.
5. Jsem připraven(-á) přinést obrovské oběti pro dobro společnosti.
6. Mám pocit, že lidé by měli společnosti více dávat, než z ní získávat.
7. Většinu toho, co dělám, dělám pro dobro větší, než jsem já sám(a).
8. Změna společnosti k lepšímu pro mě znamená víc než osobní úspěch.
9. Většina sociálních programů je příliš důležitá na to, abychom se bez nich obešli.
10. Existuje mnoho veřejných programů, které zcela podporuji.
11. Podle mě k patriotismu patří i péče o blaho ostatních.
12. Trápí mě osud znevýhodněných.
13. Je pro mě těžké potlačit své pocity, když vidím lidi v nouzi.
14. Mám velký soucit s lidmi v nouzi, kteří nemohou udělat první krok samostatně.
15. Málokdy myslím na prospěch lidí, které osobně neznám.
16. Každodenní události mi často připomínají, jak jsme na sobě závislí.
17. Je pro mě snadné intenzivně se zajímat o dění v mé společnosti.
18. Nezištně přispívám své společnosti.
19. Smysluplná služba veřejnosti je pro mě důležitá.
20. Dávám přednost tomu, aby veřejní činitelé dělali to, co je nejlepší pro celou společnost, i kdyby to mělo poškodit mé zájmy.
21. Službu veřejnosti považuji za svou občanskou povinnost.
22. Vážím si veřejných činitelů, kteří dokáží proměnit dobrý nápad v zákon.
23. Tvorba veřejné politiky je pro mě atraktivní.
24. Hodně se zajímám o politiku.

Děkujeme vám za účast v tomto průzkumu!



## Příloha B

### Průzkum Spokojenosti

Děkujeme vám za účast v tomto průzkumu. Tento průzkum je anonymní a nezaznamenávají se v něm žádné osobní údaje. Tento průzkum byl upraven podle Munira a Rahmana (2016). Zvažte prosím následující tvrzení a odpovězte na ně následujícím způsobem:

*1 – 1 – Velmi Souhlasím, 2 – Mírně souhlasím, 3 – Neutrální, 4 – Mírně nesouhlasím, 5 – Velmi Nesouhlasím*

1. Moje pracoviště nabízí uspokojivé možnosti povýšení.
2. Moje současné platové podmínky mě uspokojují.
3. Můj plat odpovídá práci, kterou vykonávám.
4. Můj současný plat odpovídá mé kvalifikaci.
5. Na mém pracovišti se pravidelně provádí personální ohodnocení.
6. Mé pracovní prostředí je velmi příznivé.
7. Moje pracoviště poskytuje základní systémy příspěvků (např. příspěvek na stravu, příspěvek na dopravu).
8. Na mém pracovišti se zaměstnancům vždy poskytují prémie.
9. Moji kolegové mi dávají příležitost přispívat nápady z různých úhlů pohledu..
10. Moji kolegové mi vždy poskytují morální podporu při plnění mých úkolů.
11. Moji kolegové se mnou dokáží dobře spolupracovat..
12. Moji kolegové vždy sdílejí informace a znalosti, aby zvýšili kvalitu našeho výkonu..
13. Můj nadřízený mi poskytuje podporu prostřednictvím ocenění mé práce.
14. Můj nadřízený mi poskytuje průběžnou zpětnou vazbu, která mi pomáhá dosahovat mých cílů..
15. Můj nadřízený mi dává pocit spokojenosti, když pracuji pod jeho dohledem..
16. Můj nadřízený mi nabízí návrhy na zlepšení kvality mé práce.
17. Moje pracoviště nabízí školení pro zvýšení produktivity práce.
18. Moje současná práce splňuje mé kariérní cíle.
19. Moje současná práce mi dává příležitost využít mé schopnosti a dovednosti.

Děkujeme vám za účast v tomto průzkumu!

## Příloha C

Tabulka 1 – Systém odměn

Stupeň	Praxe	Platové třídy					
		2	3	4	5	6	7
1	do 1 roku	15 470	16 580	17 770	19 090	20 470	22 000
<b>2</b>	<b>do 2 let</b>	<b>15 990</b>	<b>17 110</b>	<b>18 370</b>	<b>19 750</b>	<b>21 160</b>	<b>22 760</b>
3	do 4 let	16 510	17 680	18 960	20 390	21 880	23 520
<b>4</b>	<b>do 6 let</b>	<b>17 030</b>	<b>18 270</b>	<b>19 580</b>	<b>21 080</b>	<b>22 630</b>	<b>24 330</b>
5	do 9 let	17 580	18 880	20 250	21 770	23 400	25 180
<b>6</b>	<b>do 12 let</b>	<b>18 140</b>	<b>19 490</b>	<b>20 910</b>	<b>22 520</b>	<b>24 180</b>	<b>26 030</b>
7	do 15 let	18 780	20 140	21 640	23 270	25 000	26 900
<b>8</b>	<b>do 19 let</b>	<b>19 390</b>	<b>20 810</b>	<b>22 340</b>	<b>24 080</b>	<b>25 850</b>	<b>27 820</b>
9	do 23 let	20 010	21 510	23 110	24 880	26 760	28 800
<b>10</b>	<b>do 27 let</b>	<b>20 710</b>	<b>22 250</b>	<b>23 900</b>	<b>25 760</b>	<b>27 680</b>	<b>29 780</b>
11	do 32 let	21 380	22 990	24 710	26 650	28 630	30 830
<b>12</b>	<b>nad 32 let</b>	<b>22 110</b>	<b>23 790</b>	<b>25 530</b>	<b>27 570</b>	<b>29 630</b>	<b>31 900</b>
8	9	10	11	12	13	14	15
23 680	25 500	27 430	29 620	31 880	34 360	37 100	40 060
<b>24 490</b>	<b>26 370</b>	<b>28 370</b>	<b>30 640</b>	<b>32 990</b>	<b>35 600</b>	<b>38 400</b>	<b>41 490</b>
25 340	27 280	29 380	31 740	34 180	36 860	39 780	42 980
<b>26 210</b>	<b>28 220</b>	<b>30 400</b>	<b>32 820</b>	<b>35 340</b>	<b>38 140</b>	<b>41 170</b>	<b>44 500</b>
27 130	29 190	31 470	33 980	36 600	39 490	42 650	46 090
<b>28 060</b>	<b>30 180</b>	<b>32 550</b>	<b>35 180</b>	<b>37 900</b>	<b>40 890</b>	<b>44 140</b>	<b>47 730</b>
29 050	31 260	33 690	36 400	39 240	42 340	45 770	49 430
<b>30 050</b>	<b>32 360</b>	<b>34 880</b>	<b>37 710</b>	<b>40 620</b>	<b>43 860</b>	<b>47 370</b>	<b>51 240</b>
31 080	33 470	36 100	39 030	42 080	45 400	49 070	53 090
<b>32 190</b>	<b>34 660</b>	<b>37 390</b>	<b>40 410</b>	<b>43 580</b>	<b>47 050</b>	<b>50 850</b>	<b>55 000</b>
33 330	35 890	38 720	41 810	45 130	48 710	52 690	56 970
<b>34 510</b>	<b>37 150</b>	<b>40 110</b>	<b>43 330</b>	<b>46 740</b>	<b>50 480</b>	<b>54 580</b>	<b>59 020</b>

Zdroj: Woff (2022)

## Příloha D

### Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	3	1.3	1.3	1.3
	Disagree	54	22.5	22.5	23.8
	Neutral	69	28.7	28.7	52.5
	Agree	94	39.2	39.2	91.7
	Strongly Agree	20	8.3	8.3	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

### Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	3	1.3	1.3	1.3
	Disagree	64	26.7	26.7	27.9
	Neutral	52	21.7	21.7	49.6
	Agree	81	33.8	33.8	83.3
	Strongly Agree	40	16.7	16.7	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

### Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	3	1.3	1.3	1.3
	Disagree	61	25.4	25.4	26.7
	Neutral	55	22.9	22.9	49.6
	Agree	83	34.6	34.6	84.2
	Strongly Agree	38	15.8	15.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	6	2.5	2.5	2.5
	Disagree	62	25.8	25.8	28.3
	Neutral	95	39.6	39.6	67.9
	Agree	70	29.2	29.2	97.1
	Strongly Agree	7	2.9	2.9	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	6	2.5	2.5	2.5
	Disagree	63	26.3	26.3	28.7
	Neutral	95	39.6	39.6	68.3
	Agree	68	28.3	28.3	96.7
	Strongly Agree	8	3.3	3.3	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	.4	.4	.4
	Disagree	54	22.5	22.5	22.9
	Neutral	71	29.6	29.6	52.5
	Agree	92	38.3	38.3	90.8
	Strongly Agree	22	9.2	9.2	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	3	1.3	1.3	1.3
	Disagree	67	27.9	27.9	29.2
	Neutral	49	20.4	20.4	49.6
	Agree	83	34.6	34.6	84.2
	Strongly Agree	38	15.8	15.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	3	1.3	1.3	1.3
	Disagree	63	26.3	26.3	27.5
	Neutral	56	23.3	23.3	50.8
	Agree	80	33.3	33.3	84.2
	Strongly Agree	38	15.8	15.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	14	5.8	5.8	5.8
	Disagree	97	40.4	40.4	46.3
	Neutral	95	39.6	39.6	85.8
	Agree	33	13.8	13.8	99.6
	Strongly Agree	1	.4	.4	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	14	5.8	5.8	5.8
	Disagree	92	38.3	38.3	44.2
	Neutral	95	39.6	39.6	83.8
	Agree	38	15.8	15.8	99.6
	Strongly Agree	1	.4	.4	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	14	5.8	5.8	5.8
	Disagree	90	37.5	37.5	43.3
	Neutral	94	39.2	39.2	82.5
	Agree	39	16.3	16.3	98.8
	Strongly Agree	3	1.3	1.3	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	14	5.8	5.8	5.8
	Disagree	96	40.0	40.0	45.8
	Neutral	96	40.0	40.0	85.8
	Agree	33	13.8	13.8	99.6
	Strongly Agree	1	.4	.4	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	14	5.8	5.8	5.8
	Disagree	94	39.2	39.2	45.0
	Neutral	98	40.8	40.8	85.8
	Agree	31	12.9	12.9	98.8
	Strongly Agree	3	1.3	1.3	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	14	5.8	5.8	5.8
	Disagree	94	39.2	39.2	45.0
	Neutral	93	38.8	38.8	83.8
	Agree	37	15.4	15.4	99.2
	Strongly Agree	2	.8	.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	3	1.3	1.3	1.3
	Disagree	45	18.8	18.8	20.0
	Neutral	78	32.5	32.5	52.5
	Agree	99	41.3	41.3	93.8
	Strongly Agree	15	6.3	6.3	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	3	1.3	1.3	1.3
	Disagree	46	19.2	19.2	20.4
	Neutral	76	31.7	31.7	52.1
	Agree	98	40.8	40.8	92.9
	Strongly Agree	17	7.1	7.1	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	6	2.5	2.5	2.5
	Disagree	68	28.3	28.3	30.8
	Neutral	88	36.7	36.7	67.5
	Agree	61	25.4	25.4	92.9
	Strongly Agree	17	7.1	7.1	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	13	5.4	5.4	5.4
	Disagree	72	30.0	30.0	35.4
	Neutral	72	30.0	30.0	65.4
	Agree	66	27.5	27.5	92.9
	Strongly Agree	17	7.1	7.1	100.0
	Total	240	100.0	100.0	



**Q19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	13	5.4	5.4	5.4
	Disagree	71	29.6	29.6	35.0
	Neutral	74	30.8	30.8	65.8
	Agree	63	26.3	26.3	92.1
	Strongly Agree	19	7.9	7.9	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	6	2.5	2.5	2.5
	Disagree	36	15.0	15.0	17.5
	Neutral	101	42.1	42.1	59.6
	Agree	70	29.2	29.2	88.8
	Strongly Agree	27	11.3	11.3	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	23	9.6	9.6	9.6
	Disagree	98	40.8	40.8	50.4
	Neutral	64	26.7	26.7	77.1
	Agree	55	22.9	22.9	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	5	2.1	2.1	2.1
	Neutral	29	12.1	12.1	14.2
	Agree	117	48.8	48.8	62.9
	Strongly Agree	89	37.1	37.1	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	5	2.1	2.1	2.1
	Neutral	30	12.5	12.5	14.6
	Agree	117	48.8	48.8	63.3
	Strongly Agree	88	36.7	36.7	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	.4	.4	.4
	Disagree	4	1.7	1.7	2.1
	Neutral	18	7.5	7.5	9.6
	Agree	96	40.0	40.0	49.6
	Strongly Agree	121	50.4	50.4	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

## Příloha E

### Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	3	1.3	1.3	1.3
	Disagree	54	22.5	22.5	23.8
	Neutral	69	28.7	28.7	52.5
	Agree	94	39.2	39.2	91.7
	Strongly Agree	20	8.3	8.3	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

### Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	3	1.3	1.3	1.3
	Disagree	64	26.7	26.7	27.9
	Neutral	52	21.7	21.7	49.6
	Agree	81	33.8	33.8	83.3
	Strongly Agree	40	16.7	16.7	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

### Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	6	2.5	2.5	2.5
	Disagree	62	25.8	25.8	28.3
	Neutral	95	39.6	39.6	67.9
	Agree	70	29.2	29.2	97.1
	Strongly Agree	7	2.9	2.9	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	6	2.5	2.5	2.5
	Disagree	60	25.0	25.0	27.5
	Neutral	97	40.4	40.4	67.9
	Agree	68	28.3	28.3	96.3
	Strongly Agree	9	3.8	3.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	.4	.4	.4
	Disagree	54	22.5	22.5	22.9
	Neutral	71	29.6	29.6	52.5
	Agree	92	38.3	38.3	90.8
	Strongly Agree	22	9.2	9.2	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	3	1.3	1.3	1.3
	Disagree	67	27.9	27.9	29.2
	Neutral	49	20.4	20.4	49.6
	Agree	83	34.6	34.6	84.2
	Strongly Agree	38	15.8	15.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	8	3.3	3.3	3.3
	Disagree	68	28.3	28.3	31.7
	Neutral	76	31.7	31.7	63.3
	Agree	78	32.5	32.5	95.8
	Strongly Agree	10	4.2	4.2	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	8	3.3	3.3	3.3
	Disagree	66	27.5	27.5	30.8
	Neutral	78	32.5	32.5	63.3
	Agree	75	31.3	31.3	94.6
	Strongly Agree	13	5.4	5.4	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	5	2.1	2.1	2.1
	Neutral	29	12.1	12.1	14.2
	Agree	117	48.8	48.8	62.9
	Strongly Agree	89	37.1	37.1	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	5	2.1	2.1	2.1
	Neutral	30	12.5	12.5	14.6
	Agree	117	48.8	48.8	63.3
	Strongly Agree	88	36.7	36.7	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	2	.8	.8	.8
	Disagree	15	6.3	6.3	7.1
	Neutral	49	20.4	20.4	27.5
	Agree	119	49.6	49.6	77.1
	Strongly Agree	55	22.9	22.9	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	2	.8	.8	.8
	Disagree	15	6.3	6.3	7.1
	Neutral	48	20.0	20.0	27.1
	Agree	119	49.6	49.6	76.7
	Strongly Agree	56	23.3	23.3	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	14	5.8	5.8	5.8
	Disagree	97	40.4	40.4	46.3
	Neutral	95	39.6	39.6	85.8
	Agree	33	13.8	13.8	99.6
	Strongly Agree	1	.4	.4	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	10	4.2	4.2	4.2
	Disagree	97	40.4	40.4	44.6
	Neutral	87	36.3	36.3	80.8
	Agree	41	17.1	17.1	97.9
	Strongly Agree	5	2.1	2.1	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	10	4.2	4.2	4.2
	Disagree	100	41.7	41.7	45.8
	Neutral	93	38.8	38.8	84.6
	Agree	31	12.9	12.9	97.5
	Strongly Agree	6	2.5	2.5	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	14	5.8	5.8	5.8
	Disagree	96	40.0	40.0	45.8
	Neutral	96	40.0	40.0	85.8
	Agree	33	13.8	13.8	99.6
	Strongly Agree	1	.4	.4	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	6	2.5	2.5	2.5
	Disagree	68	28.3	28.3	30.8
	Neutral	88	36.7	36.7	67.5
	Agree	61	25.4	25.4	92.9
	Strongly Agree	17	7.1	7.1	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	13	5.4	5.4	5.4
	Disagree	72	30.0	30.0	35.4
	Neutral	72	30.0	30.0	65.4
	Agree	66	27.5	27.5	92.9
	Strongly Agree	17	7.1	7.1	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

**Q19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	6	2.5	2.5	2.5
	Disagree	36	15.0	15.0	17.5
	Neutral	101	42.1	42.1	59.6
	Agree	70	29.2	29.2	88.8
	Strongly Agree	27	11.3	11.3	100.0
	Total	240	100.0	100.0	



# Příloha F

	Correlation Matrix																							
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Correlation	1.000	0.177	0.047	0.177	0.183	0.173	0.183	0.177	0.183	0.173	0.183	0.177	0.183	0.173	0.183	0.177	0.183	0.173	0.183	0.177	0.183	0.173	0.183	0.177
Q1																								
Q2	0.177																							
Q3	0.047	0.177																						
Q4	0.177	0.047	0.177																					
Q5	0.183	0.173	0.183	0.173																				
Q6	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183																			
Q7	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183																		
Q8	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183																	
Q9	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183																
Q10	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183															
Q11	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183														
Q12	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183													
Q13	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183												
Q14	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183											
Q15	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183										
Q16	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183									
Q17	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183								
Q18	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183							
Q19	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183						
Q20	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183					
Q21	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183				
Q22	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183			
Q23	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183	0.177	0.183		
Q24	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	0.173	0.183	
Sig. (1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

# Příloha G

		Correlation Matrix																		
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
Correlation	Q1	1.000	.617	.581	.559	.986	.615	.625	.582	.183	.133	.139	.187	.230	.149	.225	.088	.079	.027	.003
	Q2	.617	1.000	.541	.542	.608	.988	.604	.572	.177	.115	.115	.170	.266	.260	.261	.116	.109	-.034	-.046
	Q3	.581	.541	1.000	.973	.582	.546	.904	.885	.223	.169	.120	.229	.186	.142	.201	.005	.031	-.067	-.084
	Q4	.559	.542	.973	1.000	.560	.547	.884	.860	.218	.168	.120	.224	.203	.148	.218	.003	.039	-.032	-.046
	Q5	.986	.608	.582	.560	1.000	.606	.627	.606	.300	.222	.130	.180	.248	.256	.275	.002	.022	-.044	-.046
	Q6	.615	.988	.546	.547	.606	1.000	.613	.585	.177	.114	.112	.176	.271	.267	.275	.002	.016	-.061	-.046
	Q7	.625	.604	.904	.884	.627	.613	1.000	.971	.300	.222	.185	.305	.248	.211	.267	.000	.000	-.064	-.046
	Q8	.582	.572	.885	.860	.587	.585	.971	1.000	.295	.221	.185	.306	.256	.203	.279	.002	.014	-.064	-.046
	Q9	.183	.177	.223	.218	.176	.177	.300	.295	1.000	.520	.454	.997	.090	.064	.090	.000	.000	-.039	-.046
	Q10	.133	.115	.169	.168	.123	.114	.222	.221	.520	1.000	.799	.517	.006	-.025	-.025	.000	.000	-.039	-.046
	Q11	.139	.115	.120	.120	.130	.112	.185	.185	.799	1.000	.451	.451	.040	-.002	.081	.000	.000	-.064	-.046
	Q12	.187	.170	.229	.224	.180	.176	.305	.306	.997	.517	.451	1.000	.095	.064	.094	.000	.000	-.064	-.046
	Q13	.230	.266	.186	.203	.236	.271	.248	.256	.090	.006	.040	.095	1.000	.658	.766	.000	.000	-.064	-.046
	Q14	.149	.260	.142	.168	.138	.256	.211	.203	.064	-.025	-.002	.064	.658	1.000	.470	.000	.000	-.064	-.046
	Q15	.225	.261	.201	.218	.219	.275	.267	.279	.090	.035	.081	.094	.766	.470	1.000	.000	.000	-.066	-.046
	Q16	.088	.116	.222	.221	.087	.116	.163	.142	-.044	-.028	-.027	-.039	-.144	-.234	-.066	1.000	.000	.992	.519
	Q17	.079	.109	.221	.221	.079	.120	.169	.149	-.035	-.018	-.024	-.030	-.149	-.238	-.068	.000	.089	.112	.289
	Q18	.027	-.034	.095	.097	.036	-.032	.050	.047	-.061	-.086	-.067	-.055	-.001	-.064	.028	.000	.036	.032	.309
	Q19	.003	-.046	.084	.085	.022	-.044	.039	.046	-.069	-.104	-.074	-.062	.019	-.064	.035	.000	.006	.004	.222
Sig. (1-tailed)	Q1	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.020	.016	.002	.000	.010	.000	.000	.000	.088	.111
	Q2	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.037	.038	.004	.000	.000	.000	.000	.036	.046	.300
	Q3	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.032	.000	.002	.014	.001	.000	.000	.070	.098
	Q4	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.031	.000	.001	.005	.000	.000	.000	.067	.093
	Q5	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.028	.022	.003	.000	.016	.000	.000	.089	.112	.289
	Q6	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.039	.042	.003	.000	.000	.000	.000	.036	.032	.309
	Q7	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.002	.000	.000	.001	.000	.000	.006	.004	.222
	Q8	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.002	.000	.000	.001	.000	.000	.014	.011	.234
	Q9	.002	.003	.000	.000	.003	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.083	.164	.082	.247	.293	.172	.144
	Q10	.020	.037	.004	.005	.028	.039	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.465	.348	.294	.333	.388	.068	.054
	Q11	.016	.038	.032	.031	.022	.042	.002	.002	.000	.000	.000	.000	.267	.489	.107	.339	.354	.152	.125
	Q12	.002	.004	.000	.000	.003	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.072	.164	.073	.275	.324	.199	.169
	Q13	.000	.000	.002	.001	.000	.000	.000	.000	.083	.465	.267	.072	.000	.000	.000	.013	.011	.496	.365
	Q14	.010	.000	.014	.005	.016	.000	.001	.001	.164	.348	.489	.164	.000	.000	.000	.000	.000	.161	.161
	Q15	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.082	.294	.489	.164	.000	.000	.000	.000	.156	.149	.332
	Q16	.088	.036	.000	.000	.089	.036	.006	.014	.247	.333	.339	.275	.013	.000	.156	.000	.000	.000	.294
	Q17	.111	.046	.000	.000	.112	.032	.004	.011	.293	.388	.354	.324	.011	.000	.149	.000	.000	.000	.000
	Q18	.340	.300	.070	.067	.289	.309	.004	.011	.293	.388	.354	.324	.011	.000	.149	.000	.000	.000	.000
	Q19	.480	.238	.098	.093	.366	.247	.275	.239	.144	.054	.125	.169	.385	.161	.294	.000	.000	.000	.000