

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lenka Čechová

**Analýza motivačních faktorů a pracovní spokojenosti
zaměstnanců Finančního úřadu pro Středočeský kraj**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2018-2021

DIPLOMA THESIS

Lenka Čechová

**Analysis of motivational factors and job satisfaction
of employees of the Tax Office for the Central Bohemian
Region**

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Ivana Šánilová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Lenka Čechová

Poděkování

Děkuji paní Ph.Dr. Ivaně Shánilové, Ph.D. za její podporu a odbornou pomoc při vedení mé diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou motivačních faktorů a pracovní spokojeností zaměstnanců Finančního úřadu pro Středočeský kraj. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy související s tématem, představeny motivační teorie, přiblížen vztah mezi motivací, výkonem a pracovní spokojeností, dále jsou specifikovány jednotlivé motivační faktory, nakonec je představena vybraná organizace. V praktické části je nejprve definován výzkumný vzorek, poté se zabývá analýzou motivačních faktorů a pracovní spokojenosti. Cílem výzkumu je provést rozbor motivačních faktorů, včetně zjištění spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a shrnutí výsledků, jsou v závěru praktické části navržena možná řešení, která by mohla přispět ke zlepšení pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Klíčová slova

Extrinsická motivace, finanční odměna, intrinsická motivace, motivační faktory, pracovní motivace, pracovní spokojenost, zaměstnanci

Annotation

This master thesis deals with the analysis of motivating factors and employee satisfaction. The aim of the theoretical part is to define the basic concepts related to the topic, introduce motivational theories, and describe the relation between motivation, performance, and employee satisfaction. It then specifies individual motivating factors and introduces selected organizational tactics. In the practical part, the author first defines the examined sample and then concerns herself with the analysis of motivating factors and employee satisfaction. The aim of the study is to conduct an analysis of motivating factors inclusive of employee satisfaction using a questionnaire. Based on the assessment of the questionnaire and results summary, there are several possible solutions suggested in the conclusion part which may help to improve employee satisfaction and motivation.

Keywords

Employees, extrinsic motivation, financial reward, intrinsic motivation, job satisfaction, motivational factors, work motivation

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 OBEČNÁ CHARAKTERISTIKA POJMŮ.....	11
1.1 Motiv a motivace, pracovní motivace.....	11
1.2 Stimul a stimulace.....	14
1.3 Frustrace.....	15
1.4 Pracovní spokojenost.....	16
1.5 Zdroje motivace.....	16
2 TEORIE MOTIVACE.....	20
2.1 Význam motivace.....	20
2.2 Teoretické přístupy k motivaci.....	21
2.2.1 Teorie instrumentality.....	22
2.2.2 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb).....	23
2.2.3 McGregorova teorie X a Y.....	27
2.2.4 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie).....	28
2.3 Moderní pojetí teorie motivace.....	32
3 MOTIVACE, VÝKON A PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	33
3.1 Motivace pracovního jednání.....	33
3.2 Typy motivace a členění motivů.....	34
3.2.1 Intrinsická motivace vs. extrinsická motivace.....	36
3.3 Vztah motivace a výkonu.....	37
3.4 Pracovní spokojenost.....	38
3.5 Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem.....	39
3.5.1 Motivační trojúhelník.....	40
4 FAKTORY MOTIVACE.....	41
4.1 Odměňování zaměstnanců.....	41
4.2 Pracovní prostředí.....	44
4.3 Obsah práce.....	46

4.4	Hodnocení pracovníků (zpětná vazba, ocenění).....	47
4.5	Vztahy na pracovišti	48
4.6	Komunikace v organizaci.....	49
4.7	Řízení pracovního výkonu	51
4.8	Kariérní systém	52
5	FINANČNÍ SPRÁVA	53
5.1	Organizační struktura.....	53
5.1.1	Zaměstnanci FÚ	55
	Praktická část	57
6	VÝZKUM	57
6.1	Cíl výzkumu.....	57
6.2	Stanovení hypotéz.....	58
6.2.1	Výzkumný vzorek	59
6.2.2	Výzkumný nástroj	60
6.2.3	Časová organizace výzkumu dle jeho fází.....	60
6.3	Struktura respondentů	61
7	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ.....	66
7.1	Výsledky šetření a interpretace dat	66
7.2	Ověření hypotéz a shrnutí výzkumného šetření	93
7.2.1	Výstupy výzkumu u jednotlivých motivačních faktorů:.....	95
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	99
	SEZNAM ZKRATEK, SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Mezi důležité oblasti řízení lidských zdrojů patří motivace pracovního výkonu. Rychlost změn, kterou v současné době zažíváme, klade stále vyšší pracovní nároky. Tlak na pracovní výkon se stále zvyšuje, roste administrativní zátěž. Lidský kapitál, postavený na znalostech a zkušenostech lidí, je stále cennější složkou organizace. Pracovní výkon zaměstnanců přímo souvisí s tím, jak dobře jsou motivováni.

Na člověka působí v rámci pracovního procesu celá řada motivačních faktorů, a to s větším nebo menším účinkem. Jaký vliv jednotlivé faktory mají a jak souvisí s pracovní spokojeností v zaměstnání, bude předmětem zjištění této práce.

Úroveň pracovní spokojenosti výrazně ovlivňuje kvalitu lidského života. Diplomová práce vychází z předpokladů, že zaměstnanci finančních úřadů pracující na řadových pozicích, patří mezi ně převážně ženy ve středním věku, mají hlavně extrinsické motivy (tj. mimo vlastní práci) – například potřebu jistoty, potřebu finančního zajištění nebo motiv sociálních kontaktů.

Téma Analýza motivačních faktorů a pracovní spokojenosti zaměstnanců Finančního úřadu pro Středočeský kraj jsem si vybrala proto, že ve státní správě již několik let pracuji, prostředí důvěrně znám, a tak mohu přispět vlastními zkušenostmi s vybranou problematikou.

První kapitola teoretické části práce bude věnována obecné charakteristice, která se k tématu vztahuje a zahrnuje zejména vysvětlení pojmů, popis zdrojů motivace. Druhá kapitola bude zaměřena na stručný přehled jednotlivých teoretických přístupů k motivaci. Třetí kapitola se bude zabývat vztahy mezi motivací, výkonem a pracovní spokojeností. Čtvrtá, kapitola teoretické části práce bude popisovat konkrétní faktory motivace. Poslední, pátá kapitola přiblíží organizační strukturu finanční správy.

Praktická část diplomové práce bude ověřovat čtyři hypotézy, které budou pomocí dotazníkového šetření potvrzeny nebo vyvráceny. První z těchto hypotéz bude vycházet z obecného předpokladu, že mzda je považována za nejdůležitější nástroj motivace. Druhá hypotéza bude zkoumat spokojenost s výší finanční odměny u středoškolsky

vzdělaných zaměstnanců v porovnání s kolegy s vysokoškolským vzděláním. Třetí hypotéza se zaměří na extrinsické pracovní motivy zaměstnanců a ověří, zda převažují nad intrinsickými. Poslední, čtvrtá hypotéza, bude zkoumat vztahy na pracovišti a jejich důležitost v pracovním procesu.

Výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření bude proveden ve všech třinácti územních pracovištích Finančního úřadu pro Středočeský kraj.

Cílem diplomové práce bude analyzovat motivační faktory, zjišťovat, jakým způsobem (pozitivně či negativně) zaměstnance ovlivňují.

Přínosem práce bude hodnocení a rozbor jednotlivých motivačních faktorů, které na zaměstnance finančních úřadů působí. Dále bude zjišťovat, jaké faktory hodnotí respondenti jako důležité a které z nich pro ně mají jen zanedbatelný vliv.

Specifickým cílem dotazníkového šetření bude zjistit celkovou spokojenost pracovníků se zaměstnáním ve finanční správě. Získaná data mohou přispět k případné realizaci opatření vedoucích k větší spokojenosti zaměstnanců.

Součástí praktické části práce bude kromě popisu celého průběhu výzkumu také seznámení s jeho výsledky. Na základě výsledků výzkumného šetření budou zformulovány závěry, které by mohly sloužit k využití při řízení lidských zdrojů, neboť motivace pracovníků má pro činnost organizace zásadní význam.

TEORETICKÁ ČÁST

1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA POJMŮ

Tato kapitola vymezuje základní pojmy vztahující se k tématu motivace pracovního výkonu, jakými jsou motiv a motivace, pracovní motivace, stimul a stimulace. K tématu patří i opak motivace, tedy pojem frustrace. V souvislosti s motivací je zmíněno téma pracovní spokojenosti. Práce dále přibližuje základní zdroje motivace, které zde obecně popisuje.

1.1 Motiv a motivace, pracovní motivace

Motivace je pojem, který nemá v psychologii ani jiné vědecké disciplíně jednotnou definici a je různými autory chápán jinak, a tedy s rozdílnými modifikacemi.

V současné době patří slovo **motivace** mezi nejpoužívanější psychologické pojmy. V rámci procesu motivace lidského chování vstupuje do interakce celá řada proměnných, které významně ovlivňují konečný výsledek. **Směr**, jakým jedinec zaměřuje svoji pozornost, je ovlivněn jednak jeho osobností, vlastními schopnostmi, dosavadními zkušenostmi, naučenými dovednostmi, ale také hierarchickým uspořádáním hodnot. Základním vnitřním zdrojem motivace je motiv neboli pohnutka.

Člověk si vytváří vztah ke každé aktivitě, kterou vykonává, je k ní nějakým způsobem motivován. Termín motivace je velmi rozsáhlý, můžeme pod něj zahrnout pojmy, jako jsou snaha, touha, přání, očekávání, zájem, potřeba, cíl a další. Jedná se o soubor činitelů představující vnitřní hnací síly činnosti člověka, usměřující jeho jednání a prožívání. Motivace integruje celkovou fyzickou a psychickou aktivitu jedince k vytyčenému cíli (Bedrnová, 1994, s. 183-184).

Motiv je vnitřní hnací silou jedince. Zde představujeme několik definic pojmu od různých autorů. Hálek uvádí (2017, s. 105), že: „*Motivem je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, navenek se projevující jako důvod k jednání. Člověk jedná na základě motivů*“.

Podle Hartla a Hartlové (2000, s. 328) může být motiv vnímán jako určitá příčina jednání, která směřuje k uspokojení nějaké potřeby člověka. Hartl (2004, s. 141) později rozvádí, že motiv je: „*vědomá či nevědomá pohnutka, příčina činnosti zaměřené na určitý cíl; má různou intenzitu i vytrvalost; možné dělení na primární, vrozené a sekundární, naučené*“ a dělí motivy na motiv moci, nedostatku, úspěchu a výkonu.

„*Motivy*“ jsou dle Vágnerové (2001, s. 53): „*takové duševní projevy, které aktivizují lidské chování, zaměřují je na určitý cíl a v tomto směru je udržují po určitou dobu.*“ Znamená to, že motivy určují směr a zaměření určité aktivity, tedy průběh určitého chování, dále intenzitu a délku trvání této aktivity. Motivы můžeme interpretovat také jako osobní příčiny konkrétního chování, kterému dávají subjektivní smysl. V chování člověka se odrážejí vědomé i nevědomé motivy, případně působí obě složky zároveň. Motiv je základní jednotkou motivace (Tamtéž, s. 53).

Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 222) se shodují, že motiv: „*Představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“ Říčan (2010, s. 96) jednoduše uvádí, že: „*motiv je faktor uvádějící do pohybu jakoukoliv činnost či proces.*“

Z jednotlivých definic vyplývá, že **motiv** výrazně ovlivňuje každodenní činnost člověka. Dalším důležitým faktorem je, že lidé obvykle nejsou motivováni pouze jedním motivem. Současné působení více motivů, které mohou mít jiný směr a intenzitu, vede k tomu, že výsledek lidského chování a jednání je jen těžce předvídatelný. Motivы, které jsou orientovány podobným směrem, se budou vzájemně posilovat, zatímco protikladné motivы mohou vést k nečinnosti.

Slovo **motivace** pochází z latinského výrazu „*movere*“, což znamená hýbat, pohybovat. Pojmu motivace není přisuzován zcela jednoznačný význam. Vyjadřuje specifickou psychických procesů člověka, čím bylo určité chování vyvoláno, proč se změnilo, proč bylo zaměřeno na dosažení konkrétního cíle, jaké podněty v tom hrály roli.

Podle Hála (2017, s. 105): „*Motivací rozumíme vnitřní proces utváření cílů. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytýčenému cíli.*“ Dále upozorňuje na fakt, že nedostatečná a stejně tak nadměrná motivace působí škodlivě.

Říčan (2010, s. 96) předkládá ve své publikaci jednoduchý výklad: „*Motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení.*“

Hartl a Hartlová (2000, s. 328) k pojmu obecně uvádějí, že jde o: „*proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů.*“ Hartl (2004, s. 141) definici motivace dále rozšiřuje jako: „*proces řídicí síly odpovědné za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování; síly mohou být fyziologické, jako je hlad, žízeň, sex, sebezáchova, nebo psychologické, jako je touha uspět a potřeba někam patřit.*“

Hartl a Hartlová (2000) dále uvádějí, že **motivace** působí současně ve třech rovinách:

1. směr – zaměřenost a orientace osoby
2. úsilí – intenzita, s jakou se jedinec snaží o dosažení cíle
3. vytrvalost – s jakou se jedinec snaží překonávat různé vnější a vnitřní překážky.

Mužík (2008, s. 52) vymezuje definici motivace jako: „*souhrn pohnutek ovlivňující obsah, směr a intenzitu lidského jednání*“. Dále rozděluje motivaci na **primární** a **sekundární**. Primární motivace vychází z vrozené biologické potřeby, například když někoho samotná práce baví a sekundární motivace, tedy naučená tendence chování, funguje v případě, když někdo pracuje například z důvodu kariérního růstu, finančních bonusů nebo chce dosáhnout dalších jiných výhod či bonusů.

"Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů." (Armstrong, 2009, s. 109)

Motivace má velký pozitivní potenciál, je účinným prostředkem k ovlivňování druhých. Pomáhá tam, kde selhávají direktivní nařízení nebo manipulativní techniky. Motivování je proces, při kterém nabízíme člověku, od kterého něco potřebujeme, uspokojení jeho zájmů. Je tedy potřebné zájmy druhých lidí chápat a rozumět jim (Plamínek 2015, s. 11-12).

1.2 Stimul a stimulace

S problematikou motivu a motivace velmi úzce souvisí i pojmy stimul a **stimulace**. Tyto pojmy jsou často zaměňovány a chápány jako synonyma, přesto jsou mezi nimi rozdíly.

Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 223) uvádějí: „*Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.*“ **Stimul** můžeme chápat jako široké spektrum konkrétních podnětů schopných vyvolat určitou změnu v motivaci člověka.

Podle Adaira (2004, s. 19) je slovo stimul odvozeno z latinského slova „stimulus“, které ve svém původním významu znamenalo „pobídnout“. Pokud motivaci chápeme jako snahu aktivizovat jiného člověka k činu, lze ji považovat za stimulaci.

Pauknerová a kol. (2012, s. 224) definuje stimulaci jako „*vnější působení na vnitřní motivační systém jedince s cílem ovlivnit jeho chování.*“

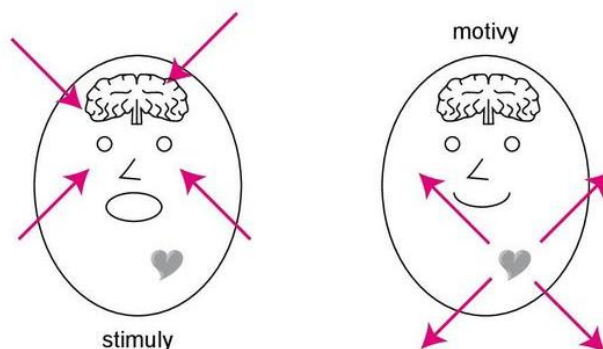
Podle Lorencové, Rohlíkové (2009, s. 160) je možné rozdíl mezi motivací a stimulací vyjádřit tak, že stimulace působí na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji působením jiného člověka. Může se projevovat v různých formách a podobách, pro které je společné vnější působení na jednání druhého člověka s cílem ovlivnit jeho psychické procesy, zejména docílit změny jeho motivace.

Pojmy motivace a stimulace je třeba od sebe odlišovat. Stimulaci tvoří soubor vnějších incentívů (podnětů, pobídek) usměrňujících jednání pracovníků a působících tak na jejich motivaci. Motiv je vlastním vnitřním impulsem (vnitřní pohnutkou) pro jednání člověka. Stimul představuje vnější pobídku, která má konkrétní motiv podnítit nebo utlumit. Stimul má žádoucí účinek pouze tehdy, když je v souladu s motivačním profilem jedince a se situací, ve které se nachází (Hálek, 2017, s. 105-106).

V manažerské praxi se často můžeme setkat s tím, že se pojmy motivace a stimulace nerozlišují. Také Plamínek ve své knize (2015, s. 16) upozorňuje na rozdílnost těchto pojmů. Kladný vztah k úkolu vzniká ze dvou příčin, buď je jeho splnění spojeno se ziskem zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo je jeho splnění v souladu s vnitřním vyladěním člověka. Úkol je tedy plněn buď pod vlivem **vnějších** podnětů (stimulů) nebo **vnitřních** podnětů (motivů), přičemž obojí může působit

společně a navzájem se posilovat. Pokud k ovlivnění aktivity člověka vycházíme z jeho vnitřních motivů, jedná se o motivaci.

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek, 2007, s. 14

1.3 Frustrace

Motivovaná činnost člověka směřuje k určitému cíli, ale cesta k němu není vždy snadná a přímočará. V životě jedince se objevují překážky, které u něho mohou vyvolat frustraci či deprivaci. Frustrace je určitá objektivní situace, která člověku brání v realizaci motivované činnosti nebo subjektivní stav, kdy člověk prožívá nezdar nebo zklamání. Obvykle se projevuje aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka. Stav frustrace vyvolává blokace motivačně zaměřeného cíle. Častou překážkou je vlastní neschopnost nebo naučená bezmocnost, to je neumět přijmout překážku jako výzvu. Samotná vize možného konfliktu se mnohdy stává bariérou, jedná se o frustrující konflikt (Beroušek, 2007, s. 158).

Hartl (2004, s. 71) frustraci shrnuje jako: „stav zklamání, zmarnění; vzniká, je-li jedinci zabráněno dosáhnout cíle snažení; překážka může být vnější, fyzická nebo jednání jiného jedince, anebo vnitřní, jako je plachost, pocity viny.“

V souvislosti s motivací je třeba zmínit i konflikty motivů, které s frustrací úzce souvisejí. Jedná se o neslučitelnost dvou nebo více motivů, která je doprovázena nepříjemnými emocemi. V současné konzumní společnosti není o konflikty motivů nouze. Pokud je člověk prožívá příliš často, mohou negativně působit na jeho psychiku.

1.4 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost nelze chápat jednoznačně, existuje mnoho definic, například F. Herzberg z pohledu dvoufaktorové teorie rozděluje pracovní spokojenost na:

- pracovní spokojenost – tj. spokojenost s prací, s jejím obsahem – v širším smyslu zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám (spokojenost s prací – tzv. motivátory a nespokojenost s prací tzv. frustrátory)
- spokojenost v práci – tj. s pracovním prostředím – v užším smyslu se jedná o spokojenost s prací (nároky na plnění úkolů, odměna za vykonanou práci a její prestiž) (In: Nakonečný, 2005, s.111).

Pracovní spokojenost má úzký vztah k sociálnímu klimatu pracovního prostředí.

Termín pracovní spokojenost je používán relativně krátkou dobu. Ve starší literatuře (například u Herzberga) se místo něj používá pojem „morale“ a „job attitudes“, což znamená pracovní morálka a postoje k práci. V širším měřítku můžeme pracovní spokojenost považovat za součást spokojenosti životní (Kociánová, 2010, s. 34). Celková spokojenost člověka je velmi individuální a ovlivňovat ji mohou mnohé aspekty – fáze psychologického vývoje člověka, emoce, potřeby, hodnoty, prostředí nebo očekávání. Pracovní spokojenost přímo ovlivňuje spokojenost životní, jsou úzce provázány. Kociánová (2010, s. 35) k tomu uvádí, že: *„pracovní spokojenost není dosud v teorii chápána jednotně. Zobecnění poznatků k pracovní spokojenosti je problematické z důvodů vlivu mnoha proměnných.“* Pocit spokojenosti se neustále vyvíjí, je tedy dynamickým jevem, který úzce souvisí s motivací člověka a jeho hybnými složkami.

1.5 Zdroje motivace

Objasnění **zdrojů** motivace může usnadnit vhléd do celé problematiky. Jako zdroje motivace jsou označovány skutečnosti, které motivaci vytvářejí.

Předpokladem snazšího pochopení procesu motivace, týkající se jak chování, tak pracovního jednání a možnosti proces motivace ovlivňovat, je porozumění skutečnostem,

ze kterých motivace vychází. Tedy správného pochopení toho „*kde se vlastně motivace bere, z čeho pramení*“ (Provazník, Komárková, 1998, s. 40).

Motivace je tvořena pěti základními zdroji, které jako celek tvoří motivační profil každého člověka, jak uvádějí Bedrnová a Nový (1998, s. 224), mezi základní zdroje motivace patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály.

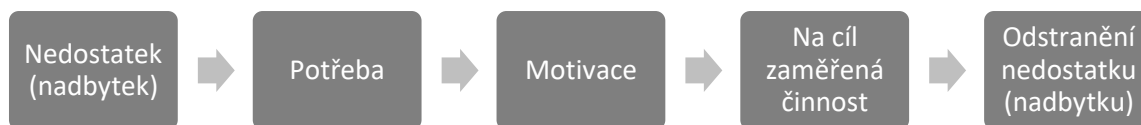
Potřeba je dle těchto autorů vnímána: „*jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného.*“ Jednání člověka směřuje k odstranění příslušného nedostatku. Obecně lze tedy konstatovat, že potřeby mají své primární východisko v pudech. Maslow ve své **teorii** zdůrazňuje, že uspokojování základních potřeb determinuje charakter člověka. Například frustrace základních potřeb spojuje s nepřátelstvím, frustraci potřeby jistoty zase s tendencemi k úzkosti, starostlivosti, strachu nebo nervozitě (Nakonečný, 2014, s. 166-167).

Dvořáková (2007, s. 156) v souvislosti s motivací uvádí, že potřeby chápeme jako „*výchozí motivační dispozice, vnitřní předpoklady vzniku aktuálních motivačních procesů. Potřeba je vyvolána vyvstalým rozporem mezi aktuálním stavem (tím, co je) a nutným či žádoucím (tím, co by být mělo anebo chtělo). Potřeba je latentně motivující – energizující a cíleně zaměřující činnost subjektu, musí však být takto v psychice identifikována a aktualizována.*“

Dle Lorencové, Rohlíkové (2008, s. 68) je členění potřeb následující:

- potřeby **primární** (biologické), které se pojí k základním biologickým procesům (potřeby vzduchu, jídla, tekutin);
- potřeby **sekundární** (sociální), které souvisí se „*sociální stránkou života jedince (potřeba lásky, uznání, seberealizace atd.)*“.

Obrázek 2: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování)



Zdroj: Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 245

Návyky jsou zautomatizované, často zafixované způsoby činnosti člověka v určité situaci. Hartl (2004, s. 148) návyk definuje jako: „*získaný sklon k vykonávání určitého úkonu, činnosti, v dané situaci nebo na daný podnět; platí i pro způsob myšlení nebo chování; nemožnost uskutečnit návyk vyvolává nelibost; žádoucí návyky usnadňují život, nežádoucí se obtížně odstraňují.*“

Během svého života se jedinec dostává do situací, které se mohou pravidelně opakovat. V těchto situacích následně realizuje určité způsoby jednání, které se díky opakování fixují a automatizují. Pokud se člověk dostane do podobné situace, automaticky se mu vybaví daný způsob jednání. Podle Lorencové, Rohlíkové (2009, s. 69) „*jako „návyk“ označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.*“

Zájem je podle Hartla (2004, s. 300): „*trvalejší zaměření na určitou činnost, s výrazným emočním doprovodem; podněcuje myšlení, paměť, vůli, psychické procesy; zájmy vypovídají o osobnosti a životní dráze člověka.*“ Charakteristické je, že člověka provádění této činnosti uspokojuje, mnohdy bez ohledu na konečný výsledek. O zájmech člověka rozhoduje jeho věk, pohlaví, výchova i sociální status. Roli zde hrají i vzory rodičů v období dětství.

Podle Provozníka, Komárkové (1998, s. 47) jsou zájmy z psychologického hlediska chápány jako schopnosti člověka („*zajímá se o to, co umí, pro co má přirozené schopnosti*“), dále je zájem vnímán jako součást charakteru osobnosti, buď je přímo totožný s postojem, nebo s ním má mnoho společného.

Jak uvádí Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 248) zájem chápeme jako „*zvláštní druh motivu. Navíc právě v činnostech, jimiž se zájmy projevují či naplňují, se dále rozvíjí a obohacuje osobnost člověk v podstatě ve všech jeho substrukturách, tj. i v oblasti zaměření, motivace.*“

Hodnoty a hodnotová orientace jsou velmi důležitým zdrojem motivace. Člověk přikládá událostem různou hodnotu a důležitost. Subjektivnost vnímání situací vede k tomu, že každý jedinec má odlišný systém a hierarchii hodnot. Hartl (2004, s. 81) popisuje hodnotovou orientaci jako: „*Relativně stálý, sociálně podmíněný, volitelný vztah člověka k souhrnu materiálního bohatství a ideálů, sloužících jako prostředky uspokojování jeho životních potřeb.*“

Dle Bedrnové, Nového a kol. (2002, s. 248) se jedinec ve svém životě setkává s různými skutečnostmi, které na základě získaných zkušeností hodnotí a přisuzuje jim „*určitý význam a důležitost.*“ Podle provedených hodnocení si člověk vytváří „*osobní hodnotovou mapu*“, tzn. hodnotový systém, hierarchii hodnot. Hodnotový systém působí jak na chování člověka, tak i na jeho prožívání, stává se důležitým zdrojem motivace lidské činnosti.

Hodnotová orientace ve značné míře ovlivňuje pracovní výkonnost, přístup jedince k práci a vynaložené úsilí. Podle Z. Borkowské (Nakonečný, 1992, 133-134) jsou s prací spojeny tři kategorie hodnot:

- Ekonomické: peníze a věcný zisk z práce.
- Afiliaivní: přijetí člověka skupinou a dobré mezilidské vztahy.
- Seberealizace: jako hodnota konkrétní situace práce.

Ideály mohou být dalším důležitým zdrojem motivace. Jedná se o pozitivně hodnocené a subjektivně žádoucí názorové představy, které jedince inspirují určitým směrem. Týkají se něčeho, co pro jedince představuje významný cíl nebo skutečnost o kterou usiluje. Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje při utváření osobnosti člověka. Často je při utváření ideálů patrný vliv rodiny či autorit obecně.

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2002, s. 250) vnímáme ideál jako „*určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.*“

Dle Lorencové, Rohlíkové (2008, s. 67) se ideály dotýkají mnoho skutečností v životě člověka, jako jsou například životní cíle nebo ideální osobnostní profil. Na utváření ideálů mají velký vliv „*vnější utvářecí faktory osobnosti*“ jakými jsou rodina, autority apod.

2 TEORIE MOTIVACE

Tato část práce popisuje motivaci jako proces. Kapitola se zabývá některými významnými motivačními teoriemi, které se liší dle svého zaměření. Teorie pracovní motivace se vyvíjely současně s rozvojem managementu a čerpaly poznatky z dalších oborů jako je psychologie nebo sociologie. V současné době neexistuje žádná univerzální teorie pracovní motivace. Motivační teorie slouží spíše k lepšímu pochopení lidského chování, jelikož lidé jsou ve svém jednání velmi komplikovaní. Dle Bedrnové, Nového a kol. (2002, s. 370) přispívá znalost těchto teorií k lepšímu pochopení procesu motivace a usnadňuje manažerům efektivně působit a motivaci lidí, stimulovat zaměstnance.

Jednotlivé koncepce se zaměřují na různé aspekty motivace a přisuzují jim rozdílnou důležitost. Mezi nejznámější patří hierarchická Maslowova teorie potřeb, se kterou souvisí také dvoufaktorová Herzbergova teorie, předpokládající vztah mezi motivací a spokojeností a navazuje McGregorova teorie X a Y. Dalšími známými teoriemi jsou teorie expektační, teorie cíle a teorie spravedlnosti.

2.1 Význam motivace

Motivační teorie nám pomáhají určit faktory, které ovlivňují chování lidí. Pokud vedoucí pracovník porozumí motivačním teoriím, může lépe aplikovat dostupné motivační metody v týmu zaměstnanců, svých podřízených. Lépe pak porozumí jejich chování a jednání a může se pokusit ovlivnit jejich pracovní výkon žádoucím směrem.

Podle Armstronga (2007, s. 219) se většina organizací zajímá o to, jak dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců. V praxi to znamená věnovat zvýšenou pozornost způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, jakými jsou například odměny, stimuly nebo vedení lidí. Nejdůležitější je však samotná práce, kterou zaměstnanci vykonávají a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet takové motivační procesy a pracovní prostředí, aby pracovníci dosahovali odpovídajících výsledků očekávaných managementem.

2.2 Teoretické přístupy k motivaci

Podle Brookse (2003, s. 43) byla motivační teorie vytvořena zejména ve Spojených státech na základě empirických výzkumů. Tato teorie se od tradičních přístupů, které předpokládaly racionální chování lidí na pracovišti se snahou maximalizovat svůj užitek, značně lišila. Toto racionální pojetí předpokládalo, že práce je již ve své podstatě nepříjemná a jedinou kompenzací lidí za jejich pracovní nasazení je mzda. Převládal názor, že lidé by dokázali vykonávat jakoukoli práci, pokud by za ní dostali náležitě zapláceno.

Přístupy k motivaci jsou založeny na různých teoriích. Obecně můžeme teorie rozdělit podle jejich zaměření. Armstrong (2007, s. 221) považuje za nejvlivnější tři druhy teorií:

- 1) **teorie instrumentalisty** – žádoucí chování lidí je dosaženo pomocí odměn a trestů (F. W. Taylor);
- 2) **teorie zaměřená na obsah** – vysvětluje motivaci jako proces uspokojování potřeb, vymezuje hlavní potřeby, které mají vliv na lidské chování (A. Maslow, F. Herzberg);
- 3) **teorie zaměřená na proces** – zkoumá psychologické procesy motivace v souvislosti s očekáváním (V. H. Vroom), cíli (Latham a Locke) a vnímání spravedlnosti (J. S. Adams).

Teorie motivace zkoumá a vysvětluje proces vytváření motivací. Popisuje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a jaké vyvíjejí úsilí v konkrétních směrech. Dále zjišťuje, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby ti uplatnili své schopnosti způsobem, který umožní splnění cílů organizace a zároveň uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se také se spokojeností zaměstnanců v pracovní činnosti, s jednotlivými faktory, které mají vliv na výkon práce. Cílem motivační teorie je získat přidanou hodnotu prostřednictvím lidí, kdy hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Toho lze dosáhnout prostřednictvím svobody rozhodování a jednání, pokud existuje prostor pro vlastní rozhodování pracovníků, kolik sami chtějí vynakládat úsilí. Dobrovolné úsilí, které přináší přidanou hodnotu, může být klíčovou složkou výkonu organizace (Tamtéž, 2007, s. 219)

2.2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality, někdy též nazývána „politikou cukru a biče“ se objevila v druhé polovině 19. století v souvislosti s racionalizací práce s důrazem na výkony. Tato teorie je založena na přesvědčení, že lidé mohou být „podmíněni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou odměňováni za žádoucí chování (zadanou práci). Zákon příčiny a účinku vychází ze Skinnerovy koncepce podmiňování. Zmíněná teorie má svůj původ v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Ten napsal: *„Je nemožné přimět během jakkoli dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné permanentní zvýšení jejich peněžní odměny“*. Jedná se o přístup, dříve široce používaný, který může být i dnes do určité míry úspěšný, ale je založen výhradně na systému kontroly, aniž by respektoval řadu dalších lidských potřeb. (Armstrong, 2007, s. 221-223). Motivace založená na vnější motivaci pomocí „cukru a biče“ již ve většině případů nefunguje, může naopak zaměstnance demotivovat.

Systém motivace vycházející z Taylorových metod vědeckého řízení představuje „hnací pohon“ člověka, který usiluje o snahu dosáhnout odměn a vyhnout se trestu. Přitom se využívá odměn k ocenění správného chování a špatné chování se trestá. Tento systém motivace vychází z přesvědčení, že práce jako taková není zábavná, což je důvod, proč se musí zaměstnanci pobízet externími odměnami a trestat vnějšími tresty. (Pink, 2011, s. 27)

Existuje několik důvodů, proč je metoda cukru a biče neefektivní:

- narušuje vnitřní motivaci zaměstnance;
- snižuje pracovní výkon a ničí kreativitu;
- vytěsňuje správné chování na pracovišti;
- vede k podvádění, nedodržení pracovního postupu, neetickému chování;
- způsobuje návykovost odměn;
- vede ke krátkodobě zaměřenému myšlení.

Metodu cukru a biče lze efektivně použít pouze při plnění rutinních úkolů, kde není možné využít kreativitu a kde nelze narušit vnitřní motivaci. Pro rutinní, nezajímavé úkoly, které nevyžadují kreativní myšlení, mohou odměny znamenat malé motivační povzbuzení bez škodlivých vedlejších efektů. (Tamtéž, 2011, s. 47-49)

2.2.2 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)

Teorie zaměřená na obsah neboli teorie potřeb, tvrdí, že hlavní podstatou motivace je podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování jedince. Neuspokojená potřeba vytváří nerovnováhu a stav napětí. K nastolení rovnováhy je třeba znát cíl uspokojující potřebu a způsob chování vedoucí k jejímu dosažení. Každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami a každý člověk má různé potřeby, ovlivněné prostředím a výchovou, měnící se v čase. Některé potřeby mohou podnítit silnější úsilí, které směřuje k dosažení cíle oproti jiným. Závisí to na více faktorech – na výchově a prostředí, z kterého člověka vzešel, na způsobu jeho dosavadního života a také na jeho současné situaci. Jednu a tutéž potřebu je možné uspokojit různými cíli. Okruh možných cílů se rozšiřuje podle toho, jak silná konkrétní potřeba je a jak dlouho trvá. Jeden cíl může zároveň uspokojit více potřeb.

Teorii **potřeb** původně vytvořil Maslow (1954) jako koncepci hierarchie potřeb, kterou považoval za základ osobnosti. Navazující Herzbergovu teorii **dvou faktorů** (1957) nelze přímo označit za teorii potřeb, avšak autor v ní jednoznačně identifikoval řadu základních potřeb (Armstrong, 2007, s. 221-223).

Maslowova teorie potřeb patří mezi nejznámější a stále aktuální. Hierarchii potřeb sestavil americký psycholog ruského původu Abraham Maslow v roce 1954, když rozdělil lidské potřeby do pomyslné pyramidy pěti hlavních kategorií, ze které vyplývá, že nejprve musí jedinec uspokojit potřeby nižší a poté je možné postoupit v pyramidě výš. Pro správnou motivaci je nutné zjistit, na které úrovni se daný jedinec nachází a následně se zaměřit na vyšší úroveň. Tento **humanistický** model motivace lidského chování můžeme nalézt téměř v každé knize, která o motivaci pojednává.

Dle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche (1997, s. 371) vychází Maslowova hierarchie potřeb ze dvou základních předpokladů:

- uspokojené potřeby nemají žádný motivační potenciál, na lidské chování lze působit pouze skrze neuspokojené potřeby;
- lidské potřeby jsou uspořádány hierarchicky, uspokojení jedné potřeby umožňuje objevení další, která vyžaduje uspokojení.

Příčemž snaha o uspokojení dominujících potřeb je neodkladná. Potřeby nižší úrovně musí být uspokojeny dříve než potřeby, které se nacházejí ve vyšším stupni pyramidy.

Model vychází z hierarchického uspořádání potřeb, které je determinováno jak vnějšími podmínkami (kulturními, společenskými), tak vnitřními předpoklady jedince.

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



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

Fyziologické potřeby jsou základní lidské potřeby důležité pro přežití, do nichž se řadí např. potrava, spánek, voda, dýchání, regulace tělesné teploty. V zaměstnání by se jednalo o měsíční mzdu (plat) za odvedený výkon pracovníka, ochranu zdraví při práci. Následují **potřeby jistoty a bezpečí**, které znamenají zajištění ochrany proti nebezpečí a snahu mít vše pod kontrolou. V zaměstnání můžeme uvést např. udržení stávající pracovní pozice, pravidelný měsíční příjem, perspektivu organizace a jistotu práce i do budoucna. Další úrovní jsou **potřeby sociální** (láska, přátelství, pocit sounáležitosti), které představují potřebu zapojit se do pracovního kolektivu, mít dobré vztahy na pracovišti, fungující kolektivní spolupráci a dosažení vyššího sebevědomí v zaměstnání. **Potřeby uznání** a ocenění obsahují respekt a uznání osoby ze strany druhých, především od nadřízených osob. Odměna či veřejná pochvala za úspěšně vykonanou práci motivuje zaměstnance k dalším pracovním úspěchům do budoucna.

Na nejvyšším stupni pyramidy stojí **potřeba seberealizace** (naplnění) neboli **sebeaktualizace**, tedy potřeba být více sám sebou, realizovat všechny své schopnosti a talent. Zaměstnanec chce dále rozvíjet své nadání, znalosti, schopnosti a dovednosti, které využije při své práci (Bělohávek, 2000, s. 40). Zatímco první čtyři potřeby uspokojují nějaké nedostatky, potřeba seberealizace je spojena s osobním růstem jedince.

V oblasti řízení našla Maslowova teorie své uplatnění. Hierarchické uspořádání potřeb je srozumitelné a poukazuje na určité faktory, které lze pro motivaci zaměstnanců použít. Mzda nebo plat jsou prostředkem k uspokojení potřeb fyziologických, různé systémy odměňování a zaměstnaneckých výhod zajišťují uspokojení potřeb jistoty a bezpečí. Sociální potřeby jsou uspokojovány vzájemnou kooperací lidí na pracovišti.

Pro úplnost je nutné zmínit, že v odborných kruzích čelí Maslowova hierarchie potřeb i kritikám, které poukazují na vysokou míru obecnosti při zkoumání motivů lidského jednání. Sám Maslow vnímal nedokonalost své teorie a stanovil výjimky z principu hierarchie potřeb. Někteří lidé jsou natolik tvořiví, že preferují svou uměleckou činnost před zajišťováním základních potřeb. Jiní v důsledku silné deprivace základních potřeb neusilují o uspokojování vývojově vyšších potřeb. Lidé toužící po duchovním životě mohou mít snížené nároky na uspokojování základních potřeb. (Nakonečný, 2014, s.336).

Na Maslowovu hierarchii potřeb navazuje **Herzbergova dvoufaktorová teorie**, jejímž autorem je další americký psycholog Herzberg, který zjistil (ve skupině respondentů účetních a techniků) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací, že na motivaci pracovníka a jeho spokojenost v zaměstnání působí dvě odlišné skupiny faktorů:

1. **Satisfactory** – faktory vnitřní (motivátory), které motivují jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Pokud působí pozitivně, příznivě ovlivňují pracovní výkon.

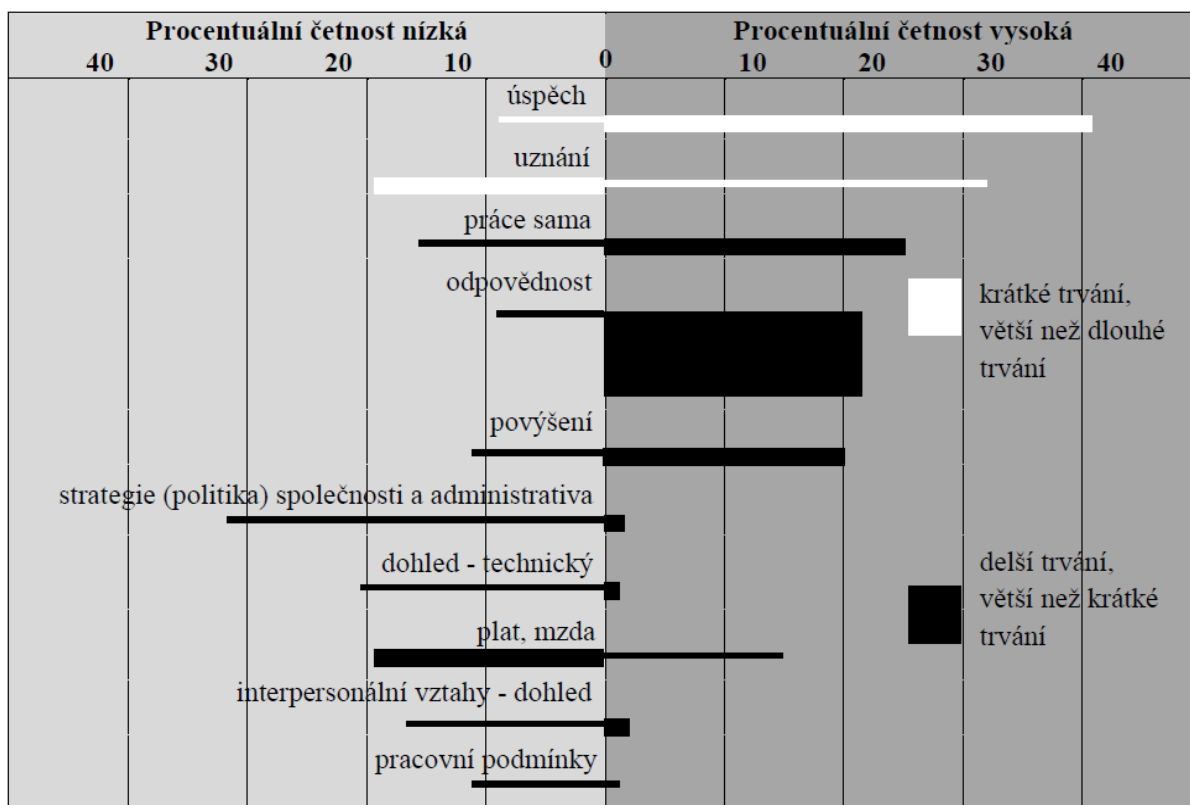
Jedinec je nucen k podávání vyššího výkonu a vynaložení většího úsilí ke splnění stanoveného cíle. Faktory mají úzkou souvislost s konkrétní pracovní náplní, kladně ovlivňují pocity z vykonané práce. Existuje řada pozitivních faktorů, které mohou být využity k aktivnímu posílení motivačních pocitů. Vycházejí z vnitřních kvalit lidského charakteru a nabízejí příležitost pro manažery, kteří je mohou využít ke zlepšení pracovních výkonů svých zaměstnanců. Tyto klíčové faktory, mezi které řadíme

například úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení nebo možnost růstu, vytvářejí u jedince pozitivní motivaci (Forsyth, 2009, s. 19-20, 31).

Podle Adaira (2004, s. 61) se jedná o faktory, které jsou provázány jak v krátkém, tak dlouhém časovém období a které přímo souvisí se snahou člověka o jeho osobní růst a seberealizaci.

2. **Dissatisfactory** – faktory vnější (hygienické), které charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, na pozitivní postoje k práci ale mají jen malý vliv.

Graf 1: Srovnání satisfaktorů a dissatisfaktorů z Motivace k práci (1959)



Zdroj: Adair, 2004, s. 60

Všechny hygienické faktory ovlivňující jedince jsou označovány jako externí a pokud nefungují, vzniká pocit pracovní nespokojenosti. Jsou spojovány s vnějším prostředím zaměstnance a negativně ovlivňují vnitřní motivaci. Pro fungování motivace je důležité,

aby negativní faktory byly pod kontrolou. Patří sem například politika společnosti, míra kontroly, pracovní podmínky, plat, vztahy s ostatními zaměstnanci, pracovní pozice, jistota, ale i osobní život a vliv práce na něj (Forsyth, 2009, s. 19-25).

Podle Adaira (2004, s. 56) faktory, které se netýkají práce samotné, spíše se jí nepřímo obklopují, nejsou většinou zdrojem pozitivní pracovní motivace. Tyto faktory mají malý vliv jako pozitivní motivátory, ale jestliže nedosahují požadované úrovně, mohou naopak způsobit nespokojenost s prací.

Z Herzbergova výzkumu motivace vyplynulo, že mezi hlavní zdroje pozitivního přístupu k práci patří práce samotná, odpovědnost a možnost povýšení. Z krátkodobého pohledu působí plat na pozitivní postoj k práci, ale z dlouhodobého spíše jako dissatisfaktor. Negativní výsledný efekt platu umocněný dalším neuspokojivým faktorem trvá mnohem déle než vliv pozitivní, spojený s pozitivní událostí. Působení faktorů úspěchu a uznání na postoj k práci je podstatně vyšší z krátkodobého pohledu (Adair, 2004, s. 60).

Metoda Herzbergova výzkumu je napadána a kritizována, jednak proto, že se nikdo nepokusil změřit vztah mezi výkonem a spokojeností, závažější je i skutečnost, že dalekosáhlé závěry byly učiněny na příliš malém a konkrétním vzorku respondentů. Přesto je metoda oblíbená a snadno srozumitelná i pro laiky, zdůrazňuje pozitivní hodnotu satisfaktorů. Herzberg měl velký vliv na hnutí za obohacování práce. Důležitý je důraz na rozlišování vnitřních a vnějších faktorů (Armstrong, 2007, s. 227-228).

2.2.3 McGregorova teorie X a Y

Pro doplnění je vhodné zmínit v této práci ještě protichůdnou teorii X a Y. Autorem této koncepce je McGregor, který hovoří o otázkách motivace z hlediska dvou skupin. Maslowova i Herzbergova teorie jsou zaměřeny na jedince a uspokojování jejich potřeb. Naopak McGregorova teorie vychází z předpokladu, že existují dva typy pracovníků X a Y, u nichž je vhodným motivačním „stylem“ ze strany nadřízeného vyvoláno očekávané pracovní jednání. Skupina zaměstnanců (X) nepracuje ráda, práce je nebaví, nenaplňuje, berou ji jako nutnost, slouží pro ně jen jako zdroj financí k obživě. Podle teorie X jsou lidé líní, nespokojení, nespolehliví. Z těchto důvodů musí být většina

pracovníků motivována finanční odměnou ale i hrozbou sankcionování. Druhá skupina (Y) je pravým opakem, práce zaměstnance uspokojuje, považují ji za nedílnou součást života. Skupina Y zahrnuje člověka, který vynakládá fyzické a psychické úsilí při svém výkonu, přijímá odpovědnost, uplatňuje své znalosti a dovednosti k řešení úkolů v organizaci. Zatímco pracovníci skupiny X potřebují přísné a autoritativní vedení manažerů, pracovníci skupiny Y jsou aktivní, samostatní a vděční za možnost rozhodování (Pauknerová, 2012, s. 178).

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 175): „*teorie X představuje realizaci centrálního principu vedení stanovením nálezů, příkazů a kontrolou řízených pracovníků, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení.*“ Tento styl vedení, direktivní nebo autoritativní řízení, je využíván například při řízení zaměstnanců ve státní správě.

Oproti tomu skupina Y vytváří prostor pro kreativitu zaměstnanců, tím že styl vedení vychází ze spojení zájmů jednotlivých členů, kteří směřují svou vlastní iniciativu a úsilí žádoucím směrem a volí vhodné prostředky v rámci podmínek, tak aby bylo dosaženo cíle (tamtéž, s. 175). Tento demokratický styl vedení je vhodný například v menších dynamicky se rozvíjejících firmách.

Žádný z uvedených stylů není používán direktivně, v praxi dochází k volbě kompromisů, kdy jsou používány metody obou stylů řízení.

2.2.4 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisejí s cíli, očekáváními a vnímáním spravedlnosti. Jsou známy též jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé své pracovní prostředí a způsoby vnímají, jak je chápou a interpretují. Teorie zaměřené na proces jsou pro manažery užitečnější, protože poskytují realističtější návod pro metody motivování. Samotnými procesy rozumíme teorii **expektační** (očekávání), teorii **dosahování cílů** a teorii **spravedlnosti** (Armstrong, 2007, s. 224).

Teorie expektační neboli „*teorie očekáváníí*“, jak uvádí Brooks (2003, s. 44), formulovaná Viktorem H. Vroomem (1964), vychází ze skutečnosti, jak lidé přemýšlejí a hodnotí zkušenosti, se kterými se ve svém životě setkávají a na základě těchto soudů

mají určitá očekávání vztahující se k budoucnosti. Na podkladě očekávání lidé určitým způsobem jednají, síla motivu je tak ovlivňována jak očekáváním reálného cíle, tak jeho přitažlivostí. Na základě této teorie lze vysvětlit chování zaměstnanců, jejich výkon, motivaci, absenci, fluktuaci nebo efektivitu řízení. Dle této teorie „*je motivace k určitému chování determinována očekáváním jednatelce, že toto chování povede ke konkrétnímu výsledku, znásobeným preferencí (neboli valencí), kterou tento jedinec přisuzuje danému výsledku.*“ Vroom tvrdí, že lidské chování je ovlivněno subjektivní pravděpodobností, tedy očekáváním, že určité chování povede ke stanovenému cíli.

Problematika pracovní motivace je chápána jako funkce valence a expektance, přičemž valence je dána poměrem vynaloženého úsilí k atraktivitě cíle a expektance pravděpodobností dosažení cíle. Pokud je valence a expektance vysoká, míra motivace je též vysoká (Nakonečný, 2014, s.55). Expektační teorii můžeme vyjádřit následující rovnicí:

$$M = f(V \times E)$$

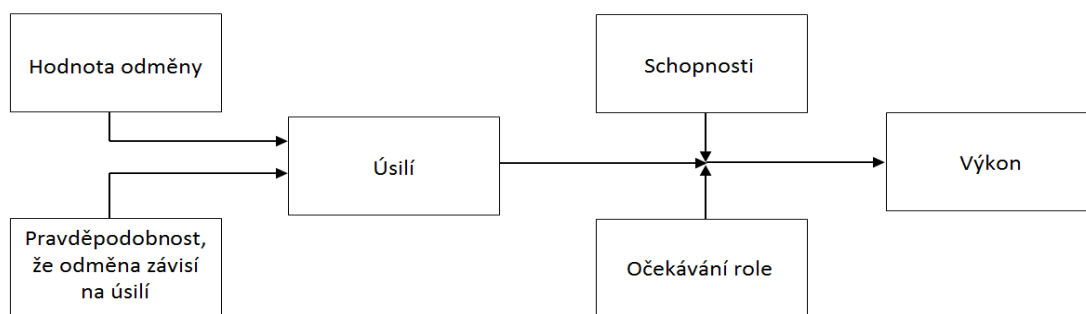
M – úroveň motivace

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že jednání povede k výsledku

Síla očekávání bývá založena na dosavadních zkušenostech, avšak jedinci se mohou dostat do jiných situací, při změně zaměstnání, odměňování nebo pracovních podmínek. Zkušenosti přestávají být vodítkem a může dojít ke snížení motivace. Ta je možná jen tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jistý vztah. Vnější finanční motivace funguje jen tehdy, pokud je jasně zřetelné propojení mezi úsilím a odměnou, tedy zda hodnota odměny za vyložené úsilí stojí. Vnitřní motivace může být někdy silnější, jelikož výsledky jsou pod kontrolou jedinců, spoléhajících se na své dosavadní zkušenosti. **Porter a Lawler** (1968) teorii ještě rozvinuli, když definovali dva faktory determinující lidské úsilí, jakými jsou hodnota odměny a pravděpodobnost, že výsledky skutečně závisejí na vynaloženém úsilí. Efektivní výsledky výkonu dále vyžadují, aby jedinec disponoval schopnostmi a jeho role se shodovala s cíli dané společnosti (Armstrong, 2007, s. 225).

Obrázek 4: Model motivace



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 226 (In: Porter a Lawler, 1968)

Teorie spravedlnosti zveřejněná Adamsem (1965), někdy též nazývaná teorií spravedlivé odměny, vychází, podobně jako předchozí teorie, z kognitivních teorií motivace. Pro motivaci v rámci pracovního jednání hraje významnou roli tzv. fenoménu sociálního srovnávání. Pracující člověk má tendence srovnávat svůj výkon s výkonem ostatních spolupracovníků, včetně svých schopností, zkušeností, také platu, finančních odměn nebo povýšení při vykonávání srovnatelné činnosti v zaměstnání. Důležitý je vlastní vklad do práce a výsledný efekt, který z práce vyplývá. „*Teorii lze tedy zjednodušeně vyjádřit jako poměr toho, co do práce vkládám, s tím, co dostávám, v porovnání s tím, co dávají a dostávají spolupracovníci*“. (Pauknerová, 2012, s. 176)

V 80. letech byla teorie spravedlnosti rozvinuta do **teorie organizační spravedlnosti**. Zde je rozlišováno mezi **distribuční** a **procedurální** spravedlností (Arnold et al., 2007, s. 316). Distribuční spravedlnost řeší, jestli se lidé domnívají, že získali spravedlivou odměnu podle svého výkonu v porovnání s ostatními spolupracovníky. Procedurální spravedlnost se zabývá tím, zda lidé považují rozdělování odměn v organizaci za spravedlivé.

Dle Lorencové, Rohlíkové (2008, s. 109) „*teorie spravedlnosti (rovnováhy)*“ vychází z předpokladu, že „*člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost apod.) s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost.*“ Jedinec porovnává své výsledky práce s výkony, kterých dosahují jeho kolegové. Za vklady pracovníka do pracovní činnosti lze považovat jeho úsilí, přípravu, čas věnovaný vzdělávání apod. Mezi aspekty, které pracovník ze své pracovní činnosti získává, řadíme nejen peníze, ale i uznání, pracovní kolektiv, pracovní prostředí

nebo osobní rozvoj. V případě, že není dosaženo rovnováhy mezi tím, co zaměstnanec vkládá a získává, snaží se tuto nespravedlnost napravit, což má za následek omezení pracovního výkonu.

Teorie spravedlnosti předpokládá, že motivační účinek má především pocit nerovnosti či nespravedlnosti. Z teorie vyplývá, že spravedlivé odměňování motivuje zaměstnance k jeho dalšímu pracovnímu úsilí, kdežto nespravedlnost má za následek určitou demotivaci, která má vliv na pracovní výkon, jež zaměstnanec vyvíjí. U některých jedinců může naopak vést k vyvíjení vyššího úsilí ve snaze nespravedlnost odstranit. Člověk tak může v rámci nastolení rovnováhy snížit nebo zvýšit svůj pracovní výkon, změnit osobu, se kterou se porovnává za jinou nebo podniknout další kroky k dosažení spravedlnosti. Tato teorie řeší pouze aspekt procesu motivace a spokojenosti, který však může být z hlediska morálního posouzení velmi důležitý.

Teorie cíle zformulovaná autory Lathamem a Lockem (1979) vychází z předpokladu, že motivace a výkon jsou vyšší v případě, že si jednotlivci stanoví vysoké cíle. Tyto cíle musí být sice náročné, ale zároveň dosažitelné, je nutná existence zpětné vazby na výkon. Důležitý je podíl jedinců na stanovení cíle, neboť je to způsob, jak získat souhlas se stanovením vyšších cílů. Cíle, které jsou náročnější, musejí být projednány a odsouhlaseny. Pro udržení motivace a dosahování vyšších cílů je nejdůležitější právě zpětná vazba. Erez a Zidon (1984) zdůraznili potřebu přijetí cílů a vytvoření pocitu závazku, který musí být splněn. Tito autoři zjistili, že když lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než ty snadné a zdůraznili význam zpětné vazby. Teorie cíle hraje důležitou roli v procesu řízení pracovního výkonu. (Armstron, 2007, s. 226).

Locke a Latham dále popsali pět principů (1990), které by měly splňovat cíle, aby byly pro zaměstnance motivační (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, 2016, s. 50):

- srozumitelnost – jednoznačnost a srozumitelnost cíle
- výzva – motivování vlastním úspěchem
- závazek a odpovědnost – cíle by měly být odsouhlaseny
- zpětná vazba – srozumitelná zpětná vazba a vyjasnění očekávání
- obtížnost úkolu – včetně dostatku času

2.3 Moderní pojetí teorie motivace

Moderní výzkum v oblasti motivace se v současnosti zaměřuje především na řešení náročnějších úkolů v zaměstnání, jakými jsou např. práce s počítačem, proces učení se nebo dosahování dlouhodobých výkonů. Podle Brookse (2003, s. 62) je pohled soustředěn na odlišnosti jedinců a na uplatnění moderních postupů vycházejících z kombinace existujících motivačních teorií v praxi. Výzkumy se tolik nesoustředí na rozsáhlé řešení problémů motivace, ale spíše na uplatnění pevného pohledu na motivační teorie, jedná se zejména o snahu identifikovat vztah mezi jednotlivými teoriemi a následně tyto vztahy využít. Předmětem zájmu se staly otázky řízení a firemní kultury.

Motivace nefunguje jako souvislý proces. V rámci vnitřní motivace se u zaměstnanců střídají fáze motivace vyplývající z pracovní činnosti a fáze bez motivace, kdy zaměstnanci vykonávají úkoly, které je příliš nemotivují, avšak je nezbytné tyto úkoly splnit.

Svojí prací významně přispěli k teorii charakteristiky práce Hackman a Oldham (1975). Jejich model, který je velmi dobře strukturovaný vede ke zvýšení motivace zaměstnance. Teorie Hackmana a Oldhama čerpá částečně z Herzbergovy teorie a z některých teorií potřeb. Podle jejich přesvědčení dochází k růstu motivace zaměstnanců, pokud lidé dosáhnou tří tzv. kritických psychologických stavů. Ty tvoří vnímaná smysluplnost práce, zažitá zodpovědnost za výsledky práce a znalost konečných výsledků vlastní práce. K dosažení pozitivních výsledků musí být přítomné všechny tři stavy (tamtéž, 2003, s. 66).

3 MOTIVACE, VÝKON A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Kapitola pojednává o vztahu mezi motivací a pracovním výkonem. Motivace pracovního jednání je jedním z vnitřních faktorů, které ovlivňují pracovní činnost člověka. Management by si měl být vědom toho, že prosperita státní správy je více či méně závislá na kvalitě zaměstnanců, kterými organizace disponuje a na úrovni jejich pracovního výkonu. Proto je žádoucí, aby řídicí pracovníci věnovali oblasti pracovní motivace odpovídající pozornost.

Motivace není jediným faktorem ovlivňujícím pracovní výkon. Dalším důležitým činitelem v oblasti výkonnosti zaměstnanců je pracovní spokojenost, která s motivací člověka a jeho hybnými složkami velmi těsně souvisí. Pracovní motivace je v úzkém vztahu se spokojeností, a proto další podkapitola přiblíží pojem spokojenost a podívá se na to, v jakém je vztahu s pracovním výkonem.

3.1 Motivace pracovního jednání

Nyní se zmíníme o motivaci v souvislosti s pracovním výkonem. Dle Bedrnové, Nového a kol. (2002, s. 262) chápeme pracovní motivaci jako *„přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“*

Pauknerová a kol. (2006, s. 173) uvádí, že motivace v organizaci je důležitá zejména ve spojitosti s pracovním výkonem a s celkovou výkonností pracovníka, jedná se tedy o specifickou oblast motivace, kterou nazýváme **motivací pracovního jednání**.

Podle Armstronga (2007, s. 219) motivace ovlivňuje způsoby lidského chování. Motiv je tedy základním důvodem určitého způsobu jednání. Celý proces motivace je však velmi komplikovaný. Lidé mají různé potřeby a různé cíle, podnikají různé kroky k tomu, aby své potřeby uspokojili. To je důvod, proč jeden způsob motivování nebude vyhovovat všem. Efektivní způsob motivování je založen na poznání a pochopení souvislostí, zabývá se:

- procesem motivace
- teoriemi motivace, vysvětlující základní proces
- praktickými důsledky teorií
- spokojenosti s prací

Obrázek 5: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220

Tento model ve zjednodušené podobě charakterizuje proces motivace člověka a je úzce spjat s pojmy, které se „*motivace a chování*“ týkají - posilování přesvědčení jedince. Z pohledu organizace model popisuje proces motivace založený na stanovení cílů, které vedou k uspokojení individuálních potřeb a přání a upevňují chování, jenž vede ke splnění těchto cílů (Armstrong, 2007, 220).

3.2 Typy motivace a členění motivů

Podle Armstronga (2007, s. 220-221) probíhá pracovní motivace dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sebe sama tím, že si sami vyhledávají práci, která povede k uspokojení jejich potřeb nebo alespoň k uskutečnění jejich cílů. Ve druhém případě se jedná o motivaci pracovníků ze strany managementu organizace prostřednictvím různých metod.

Vnitřní motivace = vnitřní faktory, které zaměřují chování lidí, aby se vydali určitým směrem. Mezi ně patří odpovědnost za výsledky práce, příležitost využívat a rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti, volnost při rozhodování, podnětnost práce a možnost

funkčního postupu. Tyto faktory působí dlouhodoběji a mají silnější účinek, jelikož jsou součástí jedince.

Vnější motivace = faktory motivace zaměstnanců, jakými jsou „*zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.*“ Tyto činitelé mohou působit bezprostředněji a výrazněji, avšak nezaručují dlouhodobé působení.

Jak tvrdí Provazník, Komárková (1998, s. 34) z popisu motivace můžeme motiv chápat jako příčinu konkrétního lidského chování či prožívání, která mu dává psychologický smysl. Pojem motiv je úzce spojen s pojmem cíl. Obecným cílem motivu je dosažení nasycení, které se projevuje pomocí vnitřního uspokojení ze splnění cíle. Motiv působí tak dlouho, dokud nepřinese splnění daného cíle tedy očekávaného uspokojení. Motivy můžeme **členit** na motivy „*cílové, terminální*“, to je motivy, u kterých lze stanoveného cíle dosáhnout (např. v situaci hladu motiv jídla) a motivy, ke kterým není možné určit cílový stav (např. zájem člověka o poezii). Tyto motivy považujeme za „*motivy instrumentální.*“

Podle Adaira (2004, s. 17) může být činnost člověka v konkrétním okamžiku ovlivněna více než jedním motivem. „*Jinými slovy naše motivy jsou často smíšené.*“ Dle Provazníka, Komárkové (1998, s. 35) motivy mohou být orientovány ve stejném nebo opačném směru, vykazují shodnou nebo rozdílnou intenzitu. U motivů, které působí ve stejném směru, dochází k jejich posílení a tím i podpoření motivované činnosti. Naopak motivy, které jsou orientovány v opačném směru, se vzájemně ruší a prováděnou činnost tak oslabují.

Neméně důležitý je způsob, jakým je člověk při práci ovlivňován. Podle stylu působení na zaměstnance členíme motivaci na **pozitivní** nebo **negativní**. Pozitivně působí například finanční odměny, ústní nebo písemné pochvaly nebo pracovní povýšení. Oproti tomu negativní způsoby motivace představují obavy před trestem nebo zastavení odměn či dokonce snížení platu, přeražení na méně atraktivní práci a dále strach z postihu.

Podle Urbana nespočívá motivace zaměstnanců v zastrašování a využívání hrozeb, ale je nutné vytvořit prostředí, které podporuje motivace a tvořivost zaměstnanců (2005, s. 90).

3.2.1 Intrinsická motivace vs. extrinsická motivace

Pracovní motivace se v odborné literatuře nejčastěji rozlišuje z psychologického pohledu na dva typy - motivaci intrinsickou a extrinsickou.

Jarošová, Pauknerová a Lorencová (2016, s. 45) k tomu uvádějí:

- **Intrinsická** (vnitřní) motivace – vychází z předpokladu, že motivace člověka má příčinu ve vnitřních faktorech (potřebách, cílech) a je spojena s pozitivní zpětnou vazbou, s potřebou uznání, se spokojeností a radostí z práce, s možností vlastního rozvoje. Důležitou roli hraje také to, jak pracovník konkrétní podněty vnímá.
- **Extrinsická** (vnější) motivace – vychází z vnějších stimulů a faktorů na pracovišti (např. odměňování, pracovní podmínky), je více provázána s organizačním prostředím podniku. Vliv na úroveň této motivace má přímý nadřazený, který je prostředníkem mezi organizací a zaměstnancem.

Jak uvádí Provasník a kol. (1997, s. 84) vnitřní „*intrinsická motivace*“ je tvořena motivy, jejichž uspokojení zajistí samotná práce. Vnější „*extrinsická motivace*“ představuje pracovní motivaci, kterou je možné uspokojit danými pracovními podmínkami. Toto členění vychází z práce samotné.

V případě intrinsické motivace pracovník motivuje sám sebe tím, že vykonává práci, která mu přináší uspokojení, orientuje svou činnost určitým směrem a nemusí být při tom podněcován zvnějšku. Naproti tomu extrinsickou motivaci vyvolávají vnější stimuly a nastává prostor pro zaměstnavatele, jaké dokáže nabídnout pracovní podmínky, co se týče finančních i nefinančních odměn, bonusů, pracovního prostředí a vybavení. Důležitá je i komunikace na pracovišti, zejména v rámci mezilidských vztahů.

Z dlouhodobého hlediska má větší vliv motivace intrinsická, která vychází z vnitřního nastavení jedince než extrinsická, jejíž účinek se může časem snižovat.

Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 263) uvádějí další přístup k pracovní motivaci, který zdůrazňuje, že „*působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevit rozdílným způsobem.*“ Na základě tohoto přístupu dělíme motivy do tří skupin:

- aktivní motivy – podporují pracovní výkon (např. motiv úspěchu);
- podporující motivy – přispívají k zajištění příznivých podmínek pro motivy aktivní (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti);
- potlačující motivy – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (např. potřeba pobavit se s kolegy na pracovišti).

3.3 Vztah motivace a výkonu

V běžné praxi se setkáváme se snahou řídicích pracovníků o zvýšení motivace jejich podřízených zaměstnanců. Důvodem je skutečnost, že motivace u zaměstnanců buď nedosáhla požadované úrovně, nebo v průběhu času došlo k jejímu poklesu. Jedná se o snahu podpořit pracovníky k podávání vysokého pracovního výkonu z dlouhodobého hlediska.

Podle působení na zaměstnance můžeme motivaci jednoduše členit na:

- **pozitivní** – odměny, bonusy, pochvaly a povýšení, zajímavá práce, apod.
- **negativní** – strach z postihu, konflikty na pracovišti, zastavení odměn, atd.

Motivace a výkon jsou témata, která spolu úzce souvisí. Bedrnová, Nový a kol. (1998, s.235) k problematice uvádějí: „*Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu.*“ Obecně však neplatí, že čím je větší motivace, tím je vyšší výkon, protože pokud je jedinec motivován příliš, zvyšuje se míra jeho vnitřního psychického napětí, což může v konečném důsledku výkon snižovat. Z čehož vyplývá, že v praxi je žádoucí **optimální** úroveň motivace. Zároveň je třeba zmínit, že někteří lidé mají potřebu vysokého výkonu a podávají nadstandardní výkony pravidelně.

Provazník a kol. (1997, s. 132) označuje **výkon** pracovníka jako: „*výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek*“. K **výkonnosti** zaměstnanců uvádí tamtéž: „*výkonnost pracovníků tvoří soubor jejich vlastností a dispozic, které podmiňují to, jak plní zadané pracovní úkoly. Lze ji chápat i jako připravenost pracovníků podávat určité výkony.*“ Výkonnost je ovlivněna celou řadou faktorů, které budeme podrobně rozebírat v následující kapitole.

Z hlediska dosahování dlouhodobého stabilního výkonu v průběhu pracovního procesu je důležité, aby hladina motivace byla na optimální úrovni a nepůsobila na zaměstnance příliš velkým tlakem, který by mohl vyústit v nezdar nebo selhání, a naopak aby nebyla příliš nízká. Současně je nutné dobře stanovit normy pracovního výkonu, obsazovat konkrétní pracovní pozice zaměstnanci s odpovídající kvalifikací a průběžně je motivovat. Pokud má vedoucí pracovník problémy s výkony některých svých podřízených pracovníků, měl by se zajímat o to, zda na ně nejsou kladeny nadměrné nároky a jestli jsou obsazeni na správných pozicích. Hladina pracovní motivace je ovlivněna i výchovou a vrozenými dispozicemi jedince, tedy aspirační úrovní zaměstnance.

Individuální výkon je součinem motivace, schopností jedince a konkrétními možnostmi, podmínkami na pracovišti.

3.4 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost patří k důležitým složkám celkové životní spokojenosti jedince. Pro každého člověka má význam práce rozdílnou hodnotu, pro někoho se stává významnou součástí života. Pracovní spokojenost se tak stává součástí řízení organizací. Nejčastěji bývá spojována s motivací, výkonností zaměstnanců a jejich pracovní jistotou. S tématem pracovní spokojenosti je úzce spjata také kvalita pracovního života. Vysoká kvalita života dle Kociánové (2010, str. 34) znamená „*mít dobré nadřízené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat a sociální výhody a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci.*“ Pracovní spokojenost je pro každého jedince individuální, závisí na uspokojování potřeb zaměstnanců, jejich postojích, emocích a hodnotách.

Mezi základní předpoklady vztahující se k pracovní spokojenosti můžeme zařadit vyšší plat, spravedlivé odměňování, šance na povýšení, možnost sociální interakce, podnětné úkoly nebo poskytnutí autonomie. Na spokojenost zaměstnanců dále působí jejich potřeby, očekávání a pracovní prostředí. Mezi faktory ovlivňující spokojenost s prací patří vnitřní a vnější motivační faktory, úroveň řízení, sociální vztahy ve skupině a míra úspěšnosti nebo neúspěšnosti vykonávané pracovní činnosti.

V současné době podle Lorencové, Rohlíkové (2008, s. 167) zavedla řada organizací pravidelné šetření pracovní spokojenosti svých zaměstnanců jako součást své personální politiky. Přestože pracovní spokojenost nelze jednoznačně definovat, z pohledu organizace je chápána jako spokojenost zaměstnanců s prací, pracovními podmínkami nebo jako důležitá podmínka pro efektivní využívání pracovní síly. Zaměstnanec vnímá pracovní spokojenost jako určité uspokojení nebo možnost seberealizace. Svůj vztah k práci vyjadřují zaměstnanci prostřednictvím hodnocení pracovních podmínek a obsahu vykonávané práce. Výsledné hodnocení se projevuje prostřednictvím pracovních postojů, které mohou být buď pozitivní, nebo negativní. V rámci pracovních postojů se jedná o dílčí postoje hodnotící jednotlivé aspekty pracovní činnosti, pracovního zařazení nebo o celkový postoj pracovníka, který je ovlivněn nejen objektivními skutečnostmi, ale i osobností pracovníka. Tento soubor postojů můžeme chápat „jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti.“

3.5 Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem

Existuje všeobecně známý předpoklad, že růst pracovní spokojenosti vede ke zlepšení pracovního výkonu. Přesto nebyla výzkumy prokázána silná pozitivní souvislost mezi výkonem a pracovní spokojeností. Lze říci, že právě vysoký výkon přináší uspokojení z práce. Naopak spokojený pracovník nemusí být nezbytně produktivním. Lidé usilující o dosažení stanovených cílů jsou spokojeni, pokud za dosažením cíle získají odměnu v podobě úspěchu nebo ocenění. Zlepšení výkonu můžeme dosáhnout, pokud „poskytneme pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že budou mít znalosti a dovednosti, k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn.“ (Armstrong, 2007, s. 229)

Převládá názor, že vztah mezi mírou pracovní spokojenosti a kvalitou pracovního výkonu je oboustranný a neustále se ovlivňující. Vhodně nastavené organizační klima, s nímž se zaměstnanci ztotožňují, se kladně odráží jak v samotném výkonu, tak v pracovní spokojenosti pracovníků. Při celkovém působení na zaměstnance v rámci

řízení lidských zdrojů, je důležité brát v úvahu aspekty, které mají kladný vliv na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků.

Spokojenost zaměstnance vzniká v konkrétních situacích, když například zaměstnanec dostane od svého nadřízeného pochvalu nebo při včasném splnění termínu zadané práce. Pojem pracovní spokojenost je heterogenní, může mít velkou pestrost pojetí. Jako příklad můžeme uvést zaměstnance, který je spokojený se svými spolupracovníky, nikoliv však s pracovním prostředím či vlastní náplní práce.

Podle Pauknerové a kol. (2006, s. 182) obsah práce a kvalitní pracovní podmínky v organizaci působí nejen na pracovní spokojenost, ale také na ochotu zaměstnanců k práci, k podávanému pracovnímu výkonu. Pokud jsou dobré pracovní podmínky spojeny s vysokými nároky, dochází ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Dle Provazníka a kol. (1998, s. 140) nízké nároky na pracovní výkon vyvolávají demobilizující spokojenost, která má na motivaci zaměstnanců negativní vliv, pokud se v organizaci vyskytne, může znamenat vážné nebezpečí a ohrožení dalšího rozvoje.

3.5.1 Motivační trojúhelník

Spokojenost v zaměstnání řeší i Bednář (2018), který se zabývá především problémy fluktuace a otázkami co drží lidi v práci. Ten představuje motivační trojúhelník, dle něhož lidé chodí do práce na základě kombinace tří důvodů:

1. Potřebují prostředky pro svou existenci – pro peníze, benefity;
2. Chtějí být s lidmi, s nimiž se jim dobře pracuje – kvůli kolegům;
3. Chtějí být užiteční a dělat práci, která má smysl – přinášet prospěch.

Každý zaměstnanec má těžiště motivačního trojúhelníku na jiném místě, někteří lidé mohou mít v rámci svého pracoviště těžiště na podobném místě. V případě selhání některé kombinace faktorů dochází k tomu, že pracovník není v zaměstnání spokojen, že mu tam něco chybí, což může mít za následek dokonce odchod ze zaměstnání (Bednář, 2018, s. 15-16).

4 FAKTORY MOTIVACE

Na motivaci člověka v pracovním prostředí působí celá škála faktorů, a to jak pozitivním, tak negativním způsobem. Tuto skutečnost lze vyčíst i z kapitoly o teoriích motivace. Zde se budeme zabývat rozбором jednotlivých faktorů a jejich vlivem na jedince.

Jak je uvedeno v kapitole o obecných pojmech, na motiv (vnitřní impuls) působí stimul (vnější pobídka). Stimuly mohou být působivé, nebo naopak neúčinné, mají vliv na jedince nebo i na celou pracovní skupinu. Hálek (2017, s. 106) uvádí, že: *„stimul má žádoucí účinek jenom tehdy, když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází.“* Dále rozděluje stimuly na hmotné a nehmotné (finanční a nefinanční).

Mezi hlavní faktory ovlivňující motivaci pracovníků řadíme zejména:

- odměny – ve formě finanční i nefinanční (mzda, různé benefity)
- pracovní prostředí – pracovní podmínky, technické vybavení, režim práce
- obsah práce – charakter práce, rozvoj dovedností, smysl pracovní činnosti
- hodnocení zaměstnanců – zpětnou vazbu, ocenění (formou pochvaly)
- vztahy na pracovišti – atmosféru v pracovní skupině, vzájemnou spolupráci
- komunikaci na pracovišti – v rámci místa působení i celé organizace
- řízení pracovního výkonu – formy řízení, dohled, kompetence, spravedlnost

Významnou roli hraje působení vedoucích pracovníků, jejichž hlavním úkolem by mělo být nastavení vhodných podmínek při práci a výběr nástrojů, které povedou k minimalizaci, nebo odstranění negativních faktorů

4.1 Odměňování zaměstnanců

Odměna může mít podobu jak finanční, tak nefinanční (hmotnou nebo nehmotnou), lze ji získat formou mzdy, odměn, různých benefitů.

Hmotná odměna patří k nejcitlivějším motivačním nástrojům. Je považována za hlavní stimulační prostředek především z toho důvodu, že umožňuje zajištění existenčních potřeb zaměstnance a jeho rodiny, poskytuje lidem prostředky k dosažení nejrůznějších cílů. Pokud zaměstnanci dostávají peníze pravidelně, uspokojují díky nim základní potřeby přežití a bezpečí. Dále mohou uspokojovat potřebu sebeúcty, postavení jedince ve společnosti a jejich prostřednictvím může zaměstnanec získat i prestiž. Z Maslowovy teorie lze dovodit, že peníze výměnou za dovedenou práci uspokojují hned několik různých potřeb. Motivace samotnými penězi je však možná jen do určité míry.

Plat zaměstnanců ve státní správě se skládá ze dvou složek, a to nárokové a nenárokové. Nárokovou složku platu určuje platová třída a platový stupeň, dále sem řadíme příplatek za vedení, zastupování apod. Do nenárokové složky patří příplatky za osobní ohodnocení a odměny. Platový stupeň a platová třída jsou příkladem transparentně nastaveného systému odměňování, kde každý jedinec usilující o dosažení vyššího stupně má přesně stanovené podmínky k dosažení cíle.

Většina zaměstnanců považuje finanční ohodnocení za nejdůležitější nástroj motivace. Takže je paradoxem, že finanční ohodnocení motivuje pracovníky jen krátkodobě, k podávání vyšších výkonů a dlouhodobé spokojenosti je nemotivuje. Finanční hodnocení je samozřejmě velmi důležité, ale musí být považováno za součást celku, jako ostatní motivační činitele (Forsyth, 2009, s. 30).

Pokud by lidé pracovali v přátelském prostředí a měli pocit užitečnosti, peníze pro ně nejsou to nejdůležitější, tedy v případě, že výplata není pod hranicí jejich potřeb (Bednář, 2018, 24). Peníze tedy představují jen jeden, i když velmi důležitý, faktor pracovní motivace a aby byl účinný, je třeba ho skloubit s dalšími, neméně podstatnými faktory.

Podle Armstronga (2002, s. 169-170) je motivace penězi vysoká u lidí, kteří očekávají za odvedený výkon vysoké finanční ohodnocení. Naopak pracovníci s nižším sebevědomím nereagují tak výrazně na finanční odměnu, protože nepředpokládají, že by dosáhli vysokého pracovního výkonu. Vnější odměny mohou také narušit vnitřní zájem jedince, to znamená, že lidé, kteří vykonávají svou práci jen pro peníze, mohou vnímat náplň práce jako méně příjemnou a zábavnou. Z těchto důvodů pro ně bude práce hůř vykonatelná, pro zlepšení výkonu je zapotřebí použití vhodnějších motivačních činitelů. Cílem finančního ohodnocení je získat a udržet kvalitní zaměstnance a zvyšovat

jejich produktivitu práce. Peníze mohou být významným faktorem, který přitahuje jedince do organizace, a za správných okolností přinášejí pozitivní motivaci jednak proto, že je lidé potřebují a také proto, že slouží jako hmatatelný nástroj uznání.

Vysoké finanční ohodnocení může kompenzovat ostatní nedostatky v průběhu výkonu práce, například časově náročné dojíždění do zaměstnání. Zároveň by se finanční odměna neměla stát jakýmsi odškodněním za pracovní nespokojenost pracovníka. Oproti tomu nízké finanční ohodnocení mohou nahrazovat jiní motivační činitelé, například dobré vztahy na pracovišti.

Pokud by lidé pracovali v přátelském prostředí a měli pocit vlastní užitečnosti, peníze pro ně nejsou to nejdůležitější, tedy v případě, že výplata není pod hranicí jejich potřeb. Pokud jsou však zaměstnanci výrazně finančně podhodnoceni, žádné jiné další nástroje na jejich udržení nejsou dost efektivní (Bednář, 2018, s. 24, 84)

Podle Pilařové (2008, s. 11) pokud chce organizace co nejefektivněji využívat své zdroje (finanční i lidské) – přimět své zaměstnance k nejvyššímu výkonu, optimalizovat náklady – je nezbytností zavedení a realizace spravedlivého odměňování. Toho se dá docílit pomocí **systemu hodnocení**. Zvýšení výkonu jde ruku v ruce s motivací. Ta se zvyšuje motivačními nástroji, mezi něž patří i **hodnocení a odměňování**.

Benefity mohou hrát v současné době významnou roli při získávání nových a udržení stávajících kvalitních pracovníků. Zaměstnanecké benefity mohou zatraktivnit nabídky práce, vylepšit pracovní podmínky a pracovní prostředí zaměstnanců a mohou mít pozitivní vliv na celkovou spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Benefity mají různou podobu, záleží na rozhodnutí zaměstnavatele, které typy benefitů a v jaké podobě bude pracovníkům poskytovat. Jsou poskytovány v **peněžní** formě (např. stravenky), **hmotné** formě (např. služební telefon) nebo **formě** služeb (např. vzdělávací kurzy).

Na rozdíl od finančního ohodnocení nebývají benefity vázány na pracovní výkon. Nastavení benefitů bývá prováděno prostřednictvím kolektivní smlouvy po dohodě s odborovou organizací. Existuje velké množství benefitů, které přinášejí výhody jednak sociální povahy, dále výhody, které mají vztah k práci nebo jsou spojené s postavením organizace. Zde uvádíme některé z nich:

- příspěvky na stravování - tzv. stravenky
- příspěvek na penzijní pojištění nebo životní pojištění

- náhrada mzdy při překážkách v zaměstnání
- pružná délka pracovní doby
- placené indispoziční volno
- příspěvky na volnočasové aktivity
- služební telefony nebo notebooky, pracovní oděvy
- odborné vzdělávání, jazykové kurzy
- příspěvek na dovolenou
- cafeteria systém – dle individuálního výběru

V současné době je populární zejména **cafeteria** systém, tedy variabilní nabídka nefinančních benefitů. Pracovník si může zvolit možnost podle svých zájmů a priorit. Výhodou je individualizace odměňování, čímž dochází ke zvyšování stimulačního účinku.

Různorodost benefitů by měla být zárukou, že rozličné skupiny zaměstnanců budou nabídkou motivováni a uspokojeni.

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti/ zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 521

4.2 Pracovní prostředí

Zaměstnanec se v průběhu pracovní doby pohybuje v pracovním prostředí, kde na něho působí velké množství vnějších vlivů, které mají dopad na jeho prožívání a chování. Ovlivňují spolehlivost jeho pracovního výkonu, mohou však vyvolávat také únavu a způsobovat zvýšenou pracovní zátěž, která se potom promítá do výsledku práce.

Pracovní podmínky patří k hlavním tématům psychologie práce, neboť mají značný vliv na výkonnost, spolehlivost a spokojenost pracovníků. Působí jak na psychickou, tak na neurofyziologickou podstatu člověka, a to buď kladně, nebo záporně a v neposlední řadě ovlivňují také zdravotní stav člověka. Působení nepříznivých podmínek na zaměstnance můžeme členit na základě míry důsledků jejich působení na nepříjemné, rušivé nebo dokonce škodlivé. Naopak koncepční řešení pracovních podmínek může pracovní komfort zvýšit (Pauknerová et al., 2012, s. 114-115).

Podmínky pracovního prostředí zahrnují především tyto oblasti:

Funkční a prostorové řešení pracoviště s ohledem na využití pracovního prostoru. Optimalizace pracovního výkonu závisí na uspořádání pracovního místa a musí odpovídat antropometrickým charakteristikám zaměstnanců. Znalost těchto údajů umožňuje efektivně řešit vybavení celého pracoviště z hlediska celkového uspořádání pracovního místa, vybavení nábytkem, technickým zařízením, materiálem a pomůckami (Tamtéž, 2012, s. 115-118). Zaměstnanec by měl mít možnost upravit si místo pracoviště podle sebe tak, aby se v něm cítil dobře. Zároveň by však prostředí nemělo působit rušivě, nebo být dokonce v rozporu s bezpečnostními předpisy. Zvyšování kulturnosti pracovního prostředí může pozitivně ovlivňovat subjektivní vztah člověka k práci. Neméně důležité je i estetické hledisko. Při úpravě pracoviště a jednotlivých podmínek na něm, by vedoucí pracovníci měli znát preference a potřeby svých podřízených a snažit se o jejich naplnění.

Mezi **fyzické podmínky** práce řadíme především osvětlení, barevné provedení pracoviště, zvukové a mikroklimatické podmínky. Důležitá je správná intenzita světla. Barvy na pracovišti plní funkci estetickou, orientační i bezpečnostní. Zvukové podněty by neměly působit rušivě. Mezi mikroklimatické podmínky patří hlavně teplota.

Organizační podmínky práce ovlivňují výkonnost, spokojenost zaměstnanců a celkové sociální klima na pracovišti. Patří mezi ně zajištění bezporuchového výkonu pracovní činnosti, racionální a efektivní koordinace pracovního úsilí jednotlivých členů kolektivu a organizační zajištění plynulosti práce (Tamtéž, 2012, s. 124). S tím souvisí i optimalizace techniky a pracovních prostředků týkající se jejich funkčnosti a umístění. Nelze zapomínat ani na bezpečnost práce, jejímž úkolem jsou preventivní opatření.

Spolehlivost pracovního výkonu výrazně ovlivňuje také únava, která závisí na fyzické a psychické odolnosti každého člověka. Dlouhodobé překonávání únavy vede k oslabení organismu. Typickým důsledkem působení zvýšené zátěže na člověka je stres. Pracovní

stres mohou zvyšovat i faktory soukromého života. Reakce na zátěžové situace je velmi individuální. Vhodný režim práce a odpočinku pomáhá následky únavy a stresu zvládnout (Pauknerová et al., 2012, s. 139-145).

Dalším důležitým faktorem je také pracovní režim, pracovní doba a stanovené povinné přestávky. Na finančních úřadech je zavedena pružná pracovní doba zahrnující zpravidla čtyřicet hodin týdně. Základní pracovní doba představuje časový úsek povinné přítomnosti zaměstnanců v místě výkonu práce. Flexibilita působí na pracovníky velmi pozitivně, protože umožňuje skloubení pracovních a rodinných povinností.

4.3 Obsah práce

Obsah práce je dalším důležitým motivačním faktorem. Někteří pracovníci jsou více orientováni na úspěch, jiní na obsah činnosti. Důležitou roli přitom hraje odpovědnost, samostatnost a tvořivost. Povaha práce a její náplň by měla co nejvíce odpovídat osobnímu zaměření zaměstnance, tak aby pro něho byla smysluplná. Některá zaměstnání nabízejí zajímavější náplň práce, rozmanitější činnosti, žádoucí sociální status a další možnosti seberealizace, oproti jiným.

Záleží na tom, zda jedinec chápe svou práci jako prostředek k uspokojování svých potřeb, tedy jako nezbytnou životní nutnost, a nemá přitom vyvinutou určitou míru potřeby práce jako příjemné činnosti, která je i sama o sobě zdrojem určitého uspokojení, a také do jaké míry se identifikuje se svými pracovními úkoly. Práce jako taková je cílově zaměřená činnost. Na některé jedince má však nejsilnější motivační vliv samotná práce. Zajímavá a odpovědná práce, která umožňuje jedinci uplatnění schopností a rozhodování, přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i společenskou prestiž. V těchto případech se práce stává důležitým zdrojem seberealizace, která funguje jako vývojově nejvyšší a nejsilnější motiv (Nakonečný, 1992, s 132-133).

V rámci organizace práce může být její obsah obohacován zvyšováním její pestrosti či různorodosti, zvyšováním důležitosti jednotlivých úkolů nebo posílením nezávislosti pracovníka při plnění pracovních úkolů.

4.4 Hodnocení pracovníků (zpětná vazba, ocenění)

Cílem **hodnocení** není jen vyhodnotit vlastní pracovní výkon, ale motivovat ke společné formulaci pracovních cílů a k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací, rozvoji vlastních schopností (Dvořáková et al., 2007, s. 252).

Podle Bělohávků (2000, s. 60-61) patří hodnocení ze strany vedení organizace mezi nejsilnější motivační nástroje. Systém hodnocení musí být však dobře připraven a využíván, tak aby vedl ke zvýšení osobních výkonů, využití a rozvoji potenciálu zaměstnanců, zlepšení vzájemné komunikace mezi vedoucími a pracovníky.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím pracovníkům:

- motivovat zaměstnance k vyšším výkonům,
- vyjadřovat své názory na pracovníky - podávání zpětné vazby,
- rozvíjet přednosti zaměstnanců a eliminovat jejich slabší stránky,
- pochopit zájmy pracovníků, týkající se dalšího rozvoje a vzdělávání,
- stanovit spravedlivou finanční odměnu – zejména pohyblivé složky.

Pracovník si z hodnocení odnáší:

- ocenění vlastní práce a podněty k dalšímu pracovnímu úsilí,
- názor vedoucího zaměstnance na svůj pracovní výkon,
- příležitost prezentovat své osobní cíle, nároky a potřeby.

Cílů a úkolů pracovního hodnocení je mnoho, v praxi jsou využívány jen některé, podle toho, jakého chceme dosáhnout výsledku. Podle požadovaných cílů musí vedoucí pracovník zvolit vhodné metody k jejich naplnění. Větší vliv na **motivaci** má zpravidla okamžitá zpětná vazba než pravidelné hodnocení. Aby bylo hodnocení motivační a vedoucí zaměstnanec dosáhl zamýšleného záměru, měl by se vyhnout několika chybám. K nejčastějším z nich patří formalismus, složitá kritéria hodnocení nebo nadměrná obecnost (Urban, 2017, s. 67-69).

Naopak úspěšné pravidelné hodnocení vychází z předchozí oboustranné přípravy. Přispívá k tomu i aktivní účast hodnoceného a následné shrnutí pozitivních i negativních stránek práce zaměstnance. Na závěr by měl vedoucí zaměstnanec předložit hlavní směry možného zlepšení a konkrétní pracovní cíle pro budoucí období. Velký vliv na efektivitu takového hodnocení má i prostředí a atmosféra. Ta by měla být, pokud možno přátelská, otevřená a pozitivní. (Tamtéž, 2017, s. 69-75).

Přímé osobní vztahy mezi zaměstnanci a vedením umožňují pozorování a neformální hodnocení, na jejich základě může být podávána pracovníkům zpětná vazba.

Zpětná vazba poskytuje pracovníkům návod, předkládá možnosti, jak pozitivně změnit způsob jednání nebo chování v organizaci. Její sdělení vyvolává v člověku emoce a způsob, jakým je podávána, ovlivňuje mezilidské vztahy a pracovní jednání. Při poskytování zpětné vazby jsou stanovena určitá pravidla, která by měla být dodržena, aby její podání bylo přínosné a efektivní. Cílem zpětné vazby je zaměstnanci pomoci ne mu ublížit. Špatně provedená zpětná vazba může zaměstnance i demotivovat.

Ocenění ve formě pochvaly nebo uznání, pozitivní zpětné vazby, podporuje aktivitu zaměstnance a vede jedince k tomu, aby nadále odváděl dobrý pracovní výkon. Na důležitost pochvaly vedoucí pracovníci často zapomínají. Cítit se oceněn je základní emoční potřeba.

Pozitivní zpětná vazba poskytovaná formou pochvaly, poděkování nebo odměny, by měla být pracovníkovi poskytnuta po splnění stanoveného cíle a to veřejně. Naopak negativní zpětná vazba by měla být poskytována v soukromí a měla by vycházet z doložitelných údajů. Poskytování zpětné vazby je součástí kontrolního procesu (Šuleř, 2008, s. 112-117).

Lepší než zaměstnance kritizovat, je soustředit se na negativní výkon a navrhnout metody pro budoucí zlepšení.

4.5 Vztahy na pracovišti

Při jakémkoli mezilidském kontaktu se vytvářejí vztahy různé intenzity, které se pohybují na škále od pozitivních až po negativní. Přirozeně vnikají i na pracovišti, kde bývají kontakty intenzivnější, nehledě na vzájemně podmíněnou spolupráci nebo sdílení společných prostor. Zaměstnanci si v těchto vztazích uspokojují své sociální potřeby, ať už formou kontaktu, potřeby být přijímán, někoho ovládat nebo se naopak podřizovat, poskytovat nebo přijímat pomoc, některé vztahy mohou být i přátelské. S ohledem na fakt, kolik času tráví člověk v zaměstnání, zhruba třetinu produktivního života, se vztahy na pracovišti jeví jako faktor velmi významný. Budeme jim proto věnovat větší pozornost.

Vztahy na pracovišti obecně dělíme na **formální** a **neformální**, kdy formální jsou předem dané, vyplývají ze struktury organizace, jsou vymezeny normami a pravidly, člověk do nich vstupuje s příchodem do zaměstnání. Postupně si buduje síť neformálních vztahů a kontaktů na jejichž základě se identifikuje s pracovištěm i ostatními kolegy. V rámci začlenění jedince do skupin věnuje sociální psychologie práce pozornost specifickým typům vztahů:

- vztahy vzájemných **nároků** – formulace požadavků, nároky a očekávání
- vztahy vzájemné **odpovědnosti** – za plnění uložených pracovních úkolů
- vztahy vzájemné **spolupráce** – schopnost a ochota jednotlivých zaměstnanců preferovat zájmy a potřeby pracovní skupiny před zájmy vlastními
- vztahy vzájemné **pomoci** – vnitřní pocit jistoty, možnost spolehnout se
- vztahy **konkurence** – pramení z přirozené tendence vyniknout ve své práci, uplatit své schopnosti a dovednosti. Je žádoucí tyto vztahy citlivě korigovat, skrývat v sobě nebezpečí soupeření a rivality, které mohou narušovat efektivní činnost celé organizace (Pauknerová et al., 2012, s. 195-196).

Vztahy na pracovišti mají významný vliv na dosahování cílů organizace i jednotlivých zaměstnanců. Pracovní a mezilidské vztahy, které mají uspokojivý až harmonický charakter, způsobují vyšší produktivitu zaměstnanců i organizace celkově. Naopak rozvrácené vztahy vytvářejí nepříznivé klima uvnitř organizace, jehož důsledkem bývá špatné plnění stanovených cílů, což se může negativně promítnout i do celkových výsledků a výkonů. Přítomnost negativních jevů narušuje atmosféru v týmu.

4.6 Komunikace v organizaci

Komunikace představuje předávání informací v rámci organizace. Proces komunikace je významný, protože zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává, potřebují informace o dění v podniku. Bez komunikace není možné řádné motivování zaměstnanců. Pokud manažer neudrhuje kontakt se svými zaměstnanci, nemůže dobře plnit svou funkci a mezi zaměstnanci vznikají obavy, stres, nespokojenost a nejistota. Pokud mají zaměstnanci dostatek informací, dochází k vytvoření důvěry, sounáležitosti

a jistoty. Komunikace je nezbytná pro předávání zpětné vazby, pro sdílení zkušeností a znalostí. Mezi zásady správné komunikace patří, že komunikace musí být jasná, přesná a dobře pochopitelná.

Mezi tři nejefektivnější způsoby pracovní motivace ze strany vedení patří, kromě odborné kompetence a osobního příkladu, komunikace se zaměstnanci o úkolech, které kolektiv čekají. Pokud je vedoucí pracovník schopen své podřízené přesvědčit, že úkoly jsou smysluplné a získat je pro svůj způsob uvažování, je zaručena motivace při podávání výkonu. Vedoucí by se měl vyvarovat snahy získat si důvěru posluchačů pro věc ještě předtím, než k ní může poskytnout odpovídající informace (Adair, 2004, s. 141).

Pracovní motivace časem klesá, což je způsobeno tím, jak se v pracovním prostředí jedinec setkává s menšími i většími obtížemi, prožívá frustrace. Další variantou je skokový úbytek motivace při nepříjemné zkušenosti, například ztráta podpory důležitých lidí. Je potřeba, aby vedoucí zaměstnanec sledoval postoje jednotlivců či kolektivu vůči vytyčeným úkolům a energii vkládanou do práce. Pokud nastává pokles pracovní morálky, roste potřeba motivace. Vedoucí by měl určit rozsah problému, zda se problém týká jednotlivce či několika jedinců nebo celého kolektivu. Obecným problémem motivace je problém v oblasti úkolu, jeho příznakem problému je špatná atmosféra. Lepší je sdělit nepříjemnou pravdu, že úkol bude těžký, ale společnými silami se dá zvládnout než zaměstnance klamat (Tamtéž, 2004, 142-144).

Z uvedeného vyplývá, že mezi klíčové body efektivní komunikace patří tato pravidla:

- Morálka odráží postoj jednotlivce či kolektivu k vytyčenému úkolu. Morálka není konstantní, v čase se mění (kolísá).
- Dobrý vedoucí pracovník by měl umět povzbudit dočasně vystresované podřízené, probudit v nich sebedůvěru.
- Při efektivní motivaci je třeba se oprostít od osobních názorů a dívat se na problém objektivně a s nadhledem.
- Dobře mířené povzbuzení znamená více než hrozba tresty nebo lákadlo v podobě mimořádných odměn.
- Je lepší motivovat po malých dávkách a pravidelně než jednou za čas.

4.7 Řízení pracovního výkonu

Tradiční přístup k dosahování požadovaného pracovního výkonu se vyznačuje především direktivními metodami, přičemž hodnocení pracovníků je založeno na tom, jak pracovník plní jemu přidělené úkoly. Moderní způsoby řízení lidských zdrojů by měly vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa „na míru“ schopnostem každého zaměstnance, což patří k hlavním zásadám řízení pracovního výkonu.

Způsoby jednání manažera ve vztahu ke skupině a jejím jednotlivým členům můžeme charakterizovat jako **styly vedení**. Jednotlivé styly se liší podle podílu na řídicích procesech, zejména na rozhodování.

Tureckiová (2007, 99-100) rozděluje styly vedení:

- **Autoritářský** styl – „vykořisťovatelský“, kdy manažer sám rozhoduje, ale zároveň zneužívá své pravomoci; jedná se o styl zásadně neefektivní.
- **Autoritativní** styl – manažer sám rozhoduje, dává příkazy a kontroluje plnění; efektivní styl v období krize, může mít podobu i benevolentně-autoritativní (malé rodinné firmy).
- **Konzultativní** styl – též **demokratický**, manažer rozhoduje sám na základě konzultací s vybranými členy skupiny; styl je náročný na komunikační dovednosti, ale účinný v rozvoji jednotlivých členů skupiny.
- **Participační** styl – pokročilá varianta demokratického stylů, lídr moderuje rozhodovací proces; účinný styl při práci se skupinou, kde každý plní roli.
- **Delegativní** styl – jedná se o styl s vysokou mírou důvěry, panují zde kolegiální vztahy, lídr přenáší na pracovníky část významných úkolů; podmínkou je však vysoká míra samostatnosti, kompetentnosti, schopností a ochoty plnit svěřené úkoly.

Jak uvádí Pauknerová a kol. (2006, s. 184), nadřízený pracovník zásadním způsobem ovlivňuje motivaci podřízených pracovníků. Vedoucí zaměstnanec působí na motivační klima na pracovišti jednak stylem řízení, ale také svou osobností. Negativně se mohou na motivaci pracovníků projevit různé formy autokratického řízení, ale i vedoucí pracovník svou nerozhodností, hrubostí, nespravedlivým jednáním nebo nedůsledností. Naopak pozitivně na motivaci zaměstnanců působí nadřízený, který je rozhodný, spravedlivý a náročný.

Adair (2004, s. 103) předkládá princip padesát na padesát, kdy „*padesát procent motivace pochází z osoby samotné a dalších padesát procent z prostředí, obzvláště z vedení, se kterým se v tomto prostředí setkává.*“

4.8 Kariérní systém

“*Kariéra je věcí přirozenou, která spočívá v plném využití osobního potenciálu a která obohacuje člověka novými zkušenostmi a rozvíjí jeho osobnost.*” (Bělohlávek, 1994, s. 7) Motivace hraje důležitou roli i v profesní kariéře, avšak postavení, kterého zaměstnanec dosáhne, nemusí být totožné s jeho znalostmi, dovednostmi a schopnostmi. Na druhou stranu řada lidí nedokáže nebo nechce své předpoklady plně využít a z různých důvodů na svém kariérovém rozvoji nepracuje.

Odpovědnost za plánování a vlastní řízení kariéry je věcí každého jedince, vyžaduje flexibilitu, nezávislost a schopnost přijmout nové pracovní aktivity a role.

Prvním krokem při plánování kariéry je sebepoznání. Bedrnová a Pauknerová (2015, s. 349) uvádějí, že pouze na základě analýzy vlastních schopností, silných a slabých stránek, zájmů a hodnot je možné vybrat si vyhovující pracovní zařazení a vytyčit si v jeho rámci reálné cíle určující směřování jedince v pracovním procesu. Stanovení cílů tak není jednorázovým aktem, ale procesem, jelikož cíle se v průběhu života mění. Jedinec své cíle průběžně upravuje v závislosti na osobním vývoji. “*Kráčej bez větších zádrhelů po cestě životem je totiž možné pouze za předpokladu, že člověk ví, kam jde, jak se tam dostane, jak může svou cestu optimalizovat.*” (Tamtéž, 2015, s. 204)

V souvislosti s kariérním plánováním Bedrnová a Pauknerová (2015, s. 206) doporučují rozdělení cílů na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, využití SMART techniky a stanovení konkrétních kroků a aktivit, vedoucích k realizaci daných cílů. Jedná se o priority nebo programy, při kterých by si člověk měl stanovit určité postupy vedoucí k efektivní dosahování vytyčených cílů v oblasti kariérního růstu.

Kariéru můžeme definovat jako profesní dráhu, na které se jedinec pokouší získat určitou pozici a s ní spojenou prestiž na trhu práce.

5 FINANČNÍ SPRÁVA

5.1 Organizační struktura

Finanční správa (FS) zajišťuje *správu* daní, s výjimkou daní spotřebních. Zároveň vykonává široké spektrum agend. FS je podřízena Ministerstvu financí České republiky. Soustavu orgánů finanční správy tvoří Generální finanční ředitelství, Odvolací finanční ředitelství, čtrnáct krajských finančních úřadů (FÚ) a Specializovaný finanční úřad. FÚ jsou zřízeny zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZFS“). Působnost FÚ je stanovena v § 8 tohoto zákona.

Orgány finanční správy jsou správními úřady a organizačními složkami státu. FS České republiky zaměstnávající šestnáct tisíc zaměstnanců, je jednou z největších státních organizací. **FÚ pro Středočeský kraj** patří mezi největší krajské FÚ s počtem více než tisíc šest set zaměstnanců. Organizační struktura FS je stanovena organizačním řádem FS České republiky.

Úrovně stupňů řízení orgánů FS:

- vedoucí služebního úřadu
- ředitel sekce
- ředitel odboru
- vedoucí oddělení

FÚ zabezpečuje výkon správy daní na území konkrétního kraje uvedeného v jeho názvu. Vnitřními organizačními útvary úřadu jsou jednotlivá **územní pracoviště** (ÚP), v jejichž kompetenci se provádí úkony v procesu registrace, vyměřování, kontroly, placení a vymáhání daní. V čele ÚP stojí ředitel sekce, který je přímo podřízen řediteli FÚ. Nadřízeným správním orgánem pro všechny FÚ je Odvolací finanční ředitelství. Nadřízeným orgánem ve věcech státní služby je FÚ Generální finanční ředitelství.

FÚ pro Středočeský kraj sídlí v Praze 4, vedoucím služebního úřadu je Ing. Josef Kuklík, ředitel. FÚ má třináct podřízených územních pracovišť:

- ÚP Praha – východ (sekce ÚP v Brandýse nad Labem – Staré Boleslavi)
- ÚP Praha – západ (tvoří sekci FÚ)
- ÚP v Benešově (sekce ÚP ve Voticích, ÚP ve Vlašimi)
- ÚP v Berouně (sekce ÚP v Hořovicích)
- ÚP v Kladně (sekce ÚP ve Slaném)
- ÚP v Kolíně (sekce ÚP v Českém Brodě)
- ÚP v Kutné Hoře (sekce ÚP v Čáslavi)
- ÚP v Mělníce (sekce ÚP v Kralupech nad Vltavou)
- ÚP v Mladé Boleslavi (sekce ÚP v Mnichově Hradišti)
- ÚP v Nymburku (sekce ÚP v Poděbradech)
- ÚP v Příbrami (sekce ÚP v Dobříši, ÚP v Sedlčanech)
- ÚP v Rakovníku (tvoří sekci FÚ)
- ÚP v Říčanech (tvoří sekci FÚ)

Nový zákon o státní službě byl 6. listopadu 2014 vyhlášen ve sbírce zákonů pod č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZSS“). Od 1. ledna 2015 tak má Česká republika plně účinný zákon o státní službě. Je to nástroj, který má zajistit nezávislou, profesionální a stabilní státní správu a systém, který bude adresátům státní správy zaručovat odborně i osobnostně profesionálního státního úředníka. Zákon upravuje právní poměry státních zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu, organizační věci státní služby, služební vztahy, odměňování státních zaměstnanců a řízení ve věcech služebního poměru (§ 1 ZSS). Cílem zákona je zajistit státní správě stabilitu a efektivitu, flexibilní přístup k lidským zdrojům ve státní správě, přijímání kvalitních pracovních sil a zamezování porušování předpisů.

Činnosti ve FS jsou v převážné většině vykonávány v režimu „**státní služby**“, která se řídí ZSS. Tento zákon upravuje organizaci státní služby, právní poměry státních zaměstnanců, služební vztahy, odměňování a řízení ve věcech služebního poměru.

FÚ je samostatným služebním úřadem. Ředitel stojící v čele FÚ je v pozici vedoucího služebního úřadu. Většina zaměstnanců je přijata do služebního poměru na systemizované služební místo. Pravidla výkonu státní služby ve FS, včetně práv a povinností státních zaměstnanců, stanoví **Služební řád FS**.

FS se podílí na zabezpečování výkonu veřejné správy v České republice, která je službou veřejnosti. Zaměstnanec je při výkonu služby vázán dodržovat a ctít základní etické hodnoty, kterými jsou především zákonnost postupů, efektivnost a kvalita služby a etika služby, zejména dodržování nestrannosti a rovného přístupu, neovlivnitelnosti, neúplatnosti a poctivosti. Podrobné informace jsou zakotveny v **Etickém kodexu** FS České republiky.

5.1.1 Zaměstnanci FÚ

Předpoklady pro výkon státní správy najdeme v ZSS. Základem je rovný přístup k funkcím ve státní správě, v § 25 zákona jsou taxativně nastaveny podmínky pro přijetí do služebního poměru:

Taxativní vyjmenování podmínek:

- Státní občanství – žadatel musí být státním občanem ČR, jiného členského státu EU, nebo státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru;
- Plná způsobilost k právním úkonům – žadatel musí dosáhnout věku 18let, musí být zletilý. Další podmínkou je plná svéprávnost, tedy způsobilost k právním úkonům;
- Bezúhonnost – tento předpoklad se dokládá výpisem z Evidence rejstříku trestů, který nesmí být starší než tři měsíce;
- Vzdělání – žadatel musí splnit nároky na vzdělání, které jsou na něj kladeny zákonem;
- Zdravotní způsobilost – dokládá se čestným prohlášením, následuje vstupní prohlídka.

Každý zájemce o výběrové řízení na služební místo je povinen tyto náležitosti prokázat příslušnými dokumenty a přiložit strukturovaný životopis.

Zaměstnanci FÚ získávají služební označení v rámci svého pracovního zařazení. Podle ZSS náleží každému státnímu zaměstnanci služební označení stanovené pro jednotlivá služební místa.

Je-li na služební místo požadováno:

- střední vzdělání s výučním listem je služební označení referent,
- střední vzdělání s maturitní zkouškou je služební označení odborný referent,
- vyšší odborné vzdělání je služební označení vrchní referent,
- vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu je označení rada,
- vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu je služební označení odborný rada nebo vrchní rada. V ministerstvu se místo služebního označení odborný rada použije služební označení ministerský rada, vrchní ministerský rada a v Úřadu vlády vládní rada a vrchní vládní rada (§ 7 ZSS).

Kariérní systém je založen také na zákonné úpravě služebních vztahů. Jde o právně garantovaný trvalý služební poměr. Jedná se o garantovaný služební a platový postup, tedy o možnou celoživotní profesionální pozici ve státní službě. Kariérní systém je postaven tak, že je pro zaměstnance výhodné zůstat ve státní správě. Systém odměňování je rozdělen do několika úrovní, které se dále člení do stupňů. Zákon stanovuje zvláštní požadavky pro každý z nich. Systém zajišťuje možnost kariérního růstu v těchto úrovních, a to na základě odpracovaných let.

Systém odměňování státních zaměstnanců vychází ze zákona. Každému zaměstnanci přísluší platový tarif podle zařazení do platové třídy a platového stupně. Výši tarifů a jejich zařazení do platových tříd stanovila vláda na základě jednotlivých nařízení. Dalšími složkami platu jsou tzv. nenárokové složky platu, patří mezi ně příplatky nebo odměny. (Odměňování státních zaměstnanců, online)

Tento systém je spjat s právem a jeho působení ovlivňuje každodenní činnost zaměstnanců. Zákon vyjmenovává různá omezení, mezi která patří například omezení nebo zákaz vedlejší výdělečné činnosti, omezení práva na stávku, omezení politické aktivity při výkonu služby, neumožnění kolektivního vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv. Proto jsou v tomto systému nastaveny různé kompenzace, například různé příspěvky, automatické platové postupy apod. (Podle ZSS)

Hlavním pozitivem tohoto systému je jeho profesionalita, stabilita, nezávislost a loajalita. Jejím nedostatkem je naopak uzavřenost a strnulost. Nabízí se otázka, jestli v takto nastaveném systému zůstává prostor pro motivaci.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 VÝZKUM

Následující kapitola je věnována metodologii výzkumu. Kapitola přibližuje cíl výzkumu, techniku výzkumu a sběru dat, informace o použitém dotazníku, charakteristiku respondentů podle jednotlivých kritérií.

V této části diplomové práce je popsán prováděný výzkum, charakterizován cíl a strategie výzkumu. Jsou zde vysvětleny použité metody a techniky získávání potřebných dat a je identifikován výzkumný vzorek. Cíle výzkumu je blíže specifikovány pomocí čtyř hypotéz, které byly za tímto účelem vytvořeny.

6.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat motivační faktory a pracovní spokojenost zaměstnanců Finančního úřadu pro Středočeský kraj.

Úkolem práce je zjistit, jakým způsobem zaměstnanci hodnotí jednotlivé motivační faktory a jakou jim zároveň přiřkládají důležitost.

Pro účely této práce byla zvolena kvantitativní forma výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Jedná se o universální kvantitativní metodu sběru dat, která se používá v široké škále oborů včetně řízení lidských zdrojů. Výhodou dotazníkového šetření je možnost většího počtu účastníků výzkumu, nízké časové požadavky a relativní nenáročnost na získání a zpracování dat. Anonymita dotazníku přispívá k otevřenosti a vstřícnosti respondentů při jeho vyplňování a odevzdávání. Pro účely této práce byl autorem práce vytvořen dotazník, který se nachází v Příloze.

V rámci výzkumu realizovaného pro účely této diplomové práce jsou posuzovány jednotlivé faktory pracovní motivace a jejich působení na motivaci pracovníků. Hodnocení motivačních faktorů je získáno pomocí dotazování jednotlivých pracovníků

s cílem zjistit, jak pracovníci vnímají různé motivační faktory, jaké na ně mají názory, postoje k nim a jak tyto faktory působí na jejich motivaci.

Vytvořený dotazník má za cíl odhalit subjektivní hodnocení motivačních faktorů, které na zaměstnance FÚ působí a spokojenosti s nimi.

6.2 Stanovení hypotéz

Hypotézy byly vytvořeny jednak podle dat získaných v teoretické části diplomové práce, dále na základě pozorování a osobních zkušeností. Na základě těchto hypotéz byly vytvořeny výzkumné otázky do dotazníku.

„Hypotéza je vědecký předpoklad. To znamená, že byla vytvořena z vědecké teorie – z toho, co je o daném problému teoreticky zpracováno. Dobré hypotézy si vyžadují mnoho četby literatury a mnoho přemýšlení. Dále může hypotéza vzniknout na základě zkušeností výzkumníka, jeho pozorování a predikce. Při výrobě hypotéz se uplatňuje invence a důmyslnost autora.“ (Gavora, 2010, 63 s.)

Hypotéza I: *Pro většinu zaměstnanců je finanční odměna vnímána jako hlavní faktor pracovní motivace v porovnání s ostatními faktory.*

Tato hypotéza byla stanovena na základě teoretické části práce a obecného předpokladu, že mzda je považována za nejdůležitější nástroj motivace.

Hypotéza II: *Řadoví zaměstnanci se středoškolským vzděláním jsou méně spokojeni s výší svého platu než zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.*

Předpokládáme, že zaměstnanci s nižším vzděláním mají nižší platovou třídu a obvykle nezastávají vedoucí pozice. Oproti tomu kolegové s vysokoškolským vzděláním dosáhnou na vyšší platový tarif, někteří z nich zastávají vedoucí pozice.

Hypotéza III: *U zaměstnanců Finančního úřadu pro Středočeský kraj převažují v rámci pracovního procesu extrinsické motivace nad intrinsickými.*

Hypotéza vychází ze skutečnosti, že zaměstnanci finančních úřadů pracující na řadových pozicích (jsou to hlavně ženy v produktivním věku) mají převážně extrinsické motivy (tj. mimo vlastní práci) – např. potřeba jistoty, potřeba finančního zajištění, motiv sociálních kontaktů.

Hypotéza IV: *Vztahy na pracovišti jsou pro zaměstnance důležité, nadpoloviční většina z nich je s pracovním kolektivem spokojena.*

Poslední hypotéza je zaměřena podobně jako předešlá na extrinsické motivy – konkrétně na motiv sociálních kontaktů, o kterém předpokládáme, že je důležitý.

6.2.1 Výzkumný vzorek

Výzkum byl proveden na jednotlivých územních pracovištích Finančního úřadu pro Středočeský kraj. Prostřednictvím e-mailové komunikace byli osloveni zaměstnanci ze třinácti územních pracovišť. Základní podmínkou pro vyplnění dotazníku bylo internetové připojení, kterým nedisponují všichni zaměstnanci. Finanční správa používá vlastní *intranet*. Z těchto důvodů nemohly být všechny obdržené dotazníky vyplněny a nadpoloviční většina tak zůstala nedokončena.

Celkem bylo osloveno 702 respondentů, podle počtu otevřených dotazníků, z toho zůstalo 386 (55 %) nedokončených, 316 respondentů (45 %) vyplněný dotazník odeslalo. Tuto situaci způsobila převážně absence internetového připojení. Respondenti se přesto pokoušeli zodpovědět na jednotlivé otázky, ale otázka č. 17 (hodnocení motivačních faktorů) vyplnit nešla. Návratnost vyplněných dotazníků byla tedy 45 % a je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 2: Poměr vyplněných dotazníků

Vyplněno	Nedokončeno	Celkem
316	386	702
45 %	55 %	100 %

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

6.2.2 Výzkumný nástroj

K provedení výzkumu bylo realizováno šetření formou vytvořeného dotazníku v on-line platformě Survio.com. Dotazníkové šetření bylo zvoleno z důvodu velkého zkoumaného vzorku a časové náročnosti.

Pro výzkumné účely bylo v dotazníku použito celkem 24 otázek, z toho 16 uzavřených, 2 otevřené, 1 hodnotící. Na konec dotazníku bylo umístěno 5 identifikačních otázek umožňujících rozdělení zaměstnanců (respondentů) do kategorií. Dotazník byl anonymní, otázky nevedly k identifikaci konkrétních zaměstnanců.

6.2.3 Časová organizace výzkumu dle jeho fází

Za účelem ověření srozumitelnosti a zřejmosti dotazníku bylo před jeho rozesláním provedeno pilotní šetření, které proběhlo na ÚP v Poděbradech. V další fázi výzkumu byly telefonicky kontaktovány úřady v rámci Středočeského kraje. Následně byly dotazníky rozeslány k vyplnění v elektronické podobě prostřednictvím e-mailové komunikace. Respondentům byl ponechán čas pro jejich vyplnění 14 dnů z důvodu případné eliminace krátkodobé nepřítomnosti na pracovišti. Vyplněné dotazníky byly zaslány zpět k vyhodnocení opět v elektronické podobě. Poté došlo k jejich zpracování a následnému vyhodnocení dat získaných ve výzkumu.

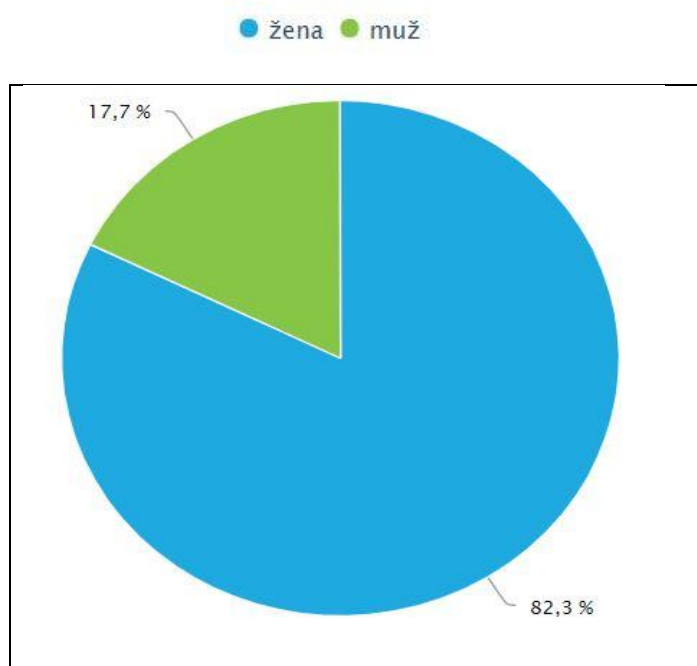
Harmonogram provedení výzkumu:

- Únor 2021 – vypracování hypotéz ve vztahu k cíli výzkumu
- Březen 2021 – tvorba dotazníku, pilotáž provedena v sekci ÚP Poděbrady (ÚP Nymburk)
- Duben 2021 – dotazníkový výzkum proběhl napříč všemi úřady v rámci FÚ pro Středočeský kraj (ÚP Praha – východ, ÚP Praha – západ, ÚP v Benešově, ÚP v Berouně, ÚP v Kladně, ÚP v Kolíně, ÚP v Kutné Hoře, ÚP v Mělníce, ÚP v Mladé Boleslavi, ÚP v Nymburku, ÚP v Příbrami, ÚP v Rakovníku, ÚP v Říčanech)
- Duben až květen 2021 – zpracování a vyhodnocení získaných dat pro účely výzkumu

6.3 Struktura respondentů

Identifikace respondentů byla provedena na konci dotazníku v otázkách č. 20 až 24. Podrobný rozbor zjištěných údajů o zaměstnancích bude předcházet samotnému šetření. Struktura respondentů podle pohlaví je uvedena v grafu 2 a tabulce 3.

Graf 2: Identifikace respondentů dle pohlaví



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 3: Podíl mužů a žen – rozložení účasti zaměstnanců FÚ podle pohlaví

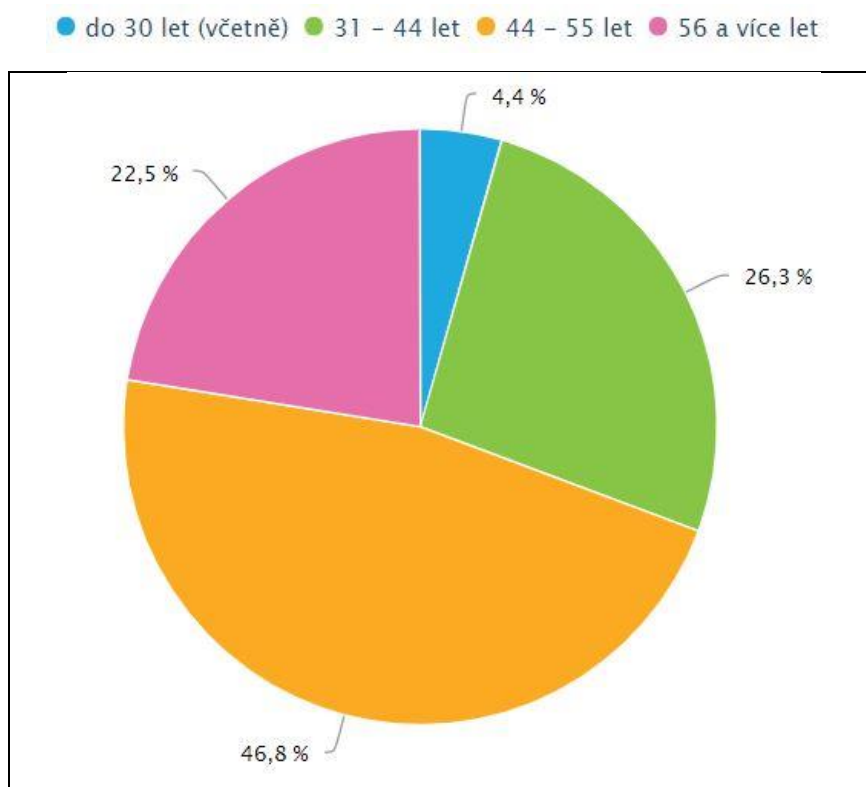
Žena	Muž	Celkem
260	56	316
82,3 %	17,7 %	100 %

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Převažující podíl žen ve skupině respondentů koresponduje s genderovým rozložením zaměstnanců FÚ. Na strukturu odpovědí má vliv společenská role žen v produktivním věku.

Rozložení účasti zaměstnanců podle jednotlivých věkových kategorií je zobrazeno v grafu 3 a tabulce 4.

Graf 3: Identifikace respondentů dle věku



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 4: Rozložení účasti zaměstnanců FÚ podle jednotlivých věkových kategorií

19 let – 30 let	31 let – 43 let	44 let – 55 let	56 let a více	Celkem
14	83	148	71	316
4,4 %	26,3 %	46,8 %	22,5 %	100 %

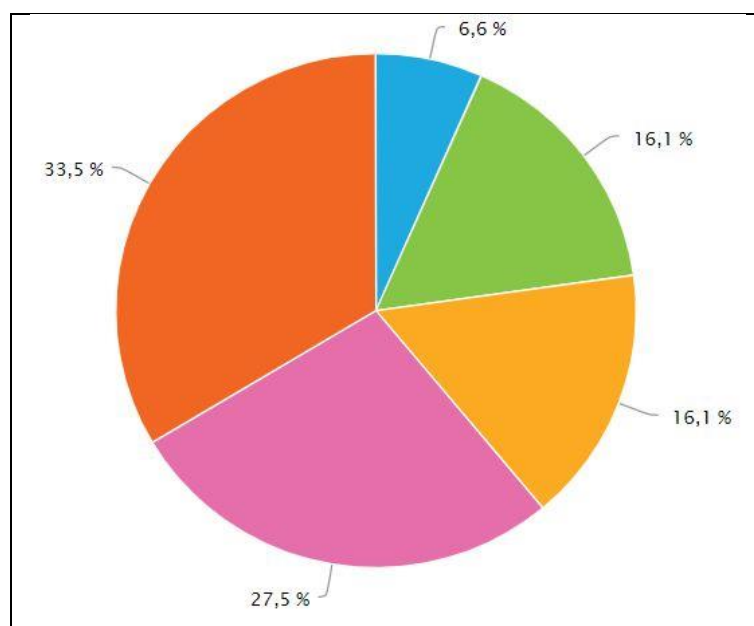
Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Do výzkumu se nejvíce zapojila skupina ve věkové kategorii 44 let až 55 let, která představuje téměř polovinu respondentů. Nejméně je zastoupena skupina do třiceti let. Tento poměr poukazuje na převažující podíl věkové struktury zaměstnanců FÚ.

Rozložení účasti zaměstnanců FÚ podle délky zaměstnání na FÚ je zobrazeno v grafu 4 a tabulce 5.

Graf 4: Struktura respondentů podle délky praxe na FÚ

● méně než 2 roky ● 3 – 5 let ● 6 – 10 let ● 11 – 20 let ● více než 20 let



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 5: Rozložení účasti zaměstnanců FÚ podle doby zaměstnání

Až 2 roky	3 roky – 5 let	6 let – 10 let	10 let – 20 let	> než 20 let	Celkem
21	51	51	87	106	316
6,6 %	16,1 %	16,1 %	27,5 %	33,5 %	100 %

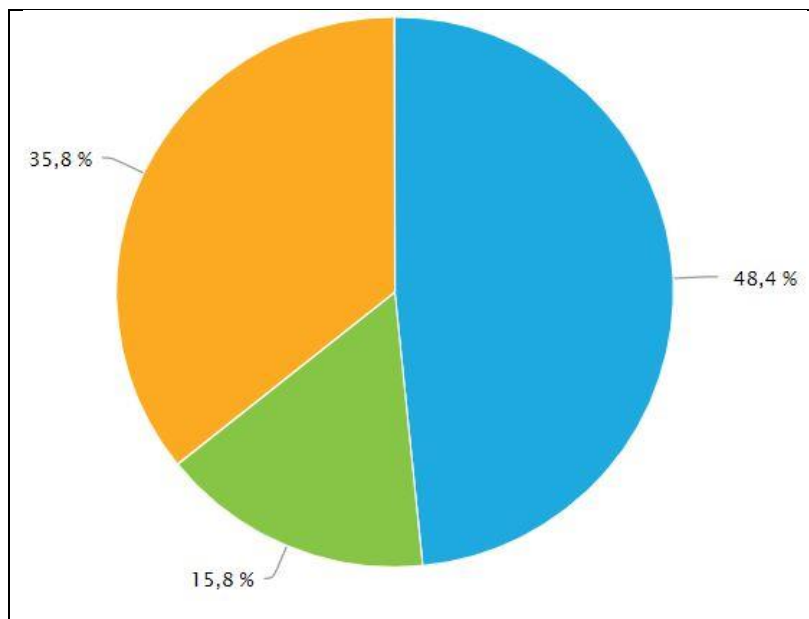
Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Největší zastoupení v dotazníkovém šetření v kategorii doby zaměstnání představují zaměstnanci, jejichž délka pracovního poměru přesahuje 20 let. Další skupinu tvoří respondenti se zaměstnaneckou praxí 10 až 20 let. Shodného počtu respondentů dosáhla skupina 3 až 5 let a 6 až 10 let. Nejméně jsou zastoupeni zaměstnanci do 2 let (včetně).

Rozložení účasti zaměstnanců podle dosaženého vzdělání je zobrazeno v grafu 5 a tabulce 6.

Graf 5: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání:

● středoškolské ● vysokoškolské (Bc.) ● vysokoškolské (Ing., Mgr.)



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 6: Rozložení účasti zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

SŠ	VŠ (Bc.)	VŠ (Mgr.)	Celkem
153	50	113	316
48,4 %	15,8 %	35,8 %	100 %

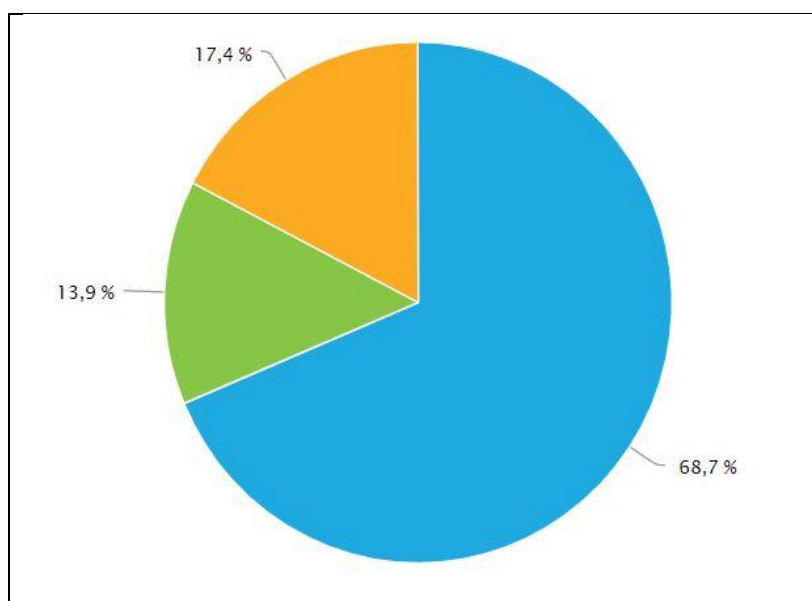
Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Nejvíce respondentů 48,4 % jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním. Vysokoškolské vzdělání bakalářského stupně má nejnižší zastoupení 15,8 %, zbytek 35,8 % respondentů dosáhlo magisterského vysokoškolského vzdělání. Výzkumu se zúčastnilo celkem 153 středoškoláků a 163 vysokoškoláků.

Rozložení účasti zaměstnanců podle jejich pracovního zařazení je zobrazeno v grafu 6 a tabulce 7.

Graf 6: Struktura respondentů podle pracovního zařazení

● zaměstnanec ● zástupce vedoucího zaměstnance ● vedoucí zaměstnanec



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 7: Rozložení účasti zaměstnanců podle pracovního zařazení

Řadový zaměstnanec	Zástupce vedoucího	Vedoucí zaměstnanec	Celkem
217	44	55	316
68,7 %	13,9 %	17,4 %	100 %

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Ze všech zúčastněných respondentů představují vedoucí zaměstnanci 17,4 %, zbylých 82,6 % tvoří částečně zástupci vedoucího zaměstnanců a většinu řadoví zaměstnanci, a to vzhledem k jejich převažujícímu podílu na celkovém počtu všech zaměstnanců. Podíl vedoucího může být vyšší z důvodu přístupu na internet a s tím možností vyplnění.

7 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

7.1 Výsledky šetření a interpretace dat

Tato kapitola se zabývá vyhodnocením výsledků šetření a interpretací zjištěných dat. Detailní analýza jednotlivých odpovědí je zpracována na následujících stránkách. U každé z otázek je uvedeno souhrnné hodnocení odpovědí všech zúčastněných zaměstnanců, počet odpovědí na otázky a procentuální zastoupení je zobrazeno pomocí vytvořených tabulek a grafů. Pořadí jednotlivých otázek odpovídá tomu, jak byly zařazeny do dotazníku. Prvních 16 otázek zkoumá motivační faktory (část A), otázka 17 umožňuje respondentům hodnocení jednotlivých faktorů (část B). Poslední 2 otázky byly koncipovány jako otevřené a odpovědi na ně byly nepovinné, zaměstnanci měli možnost vlastního vyjádření ke zkoumanému tématu (část C).

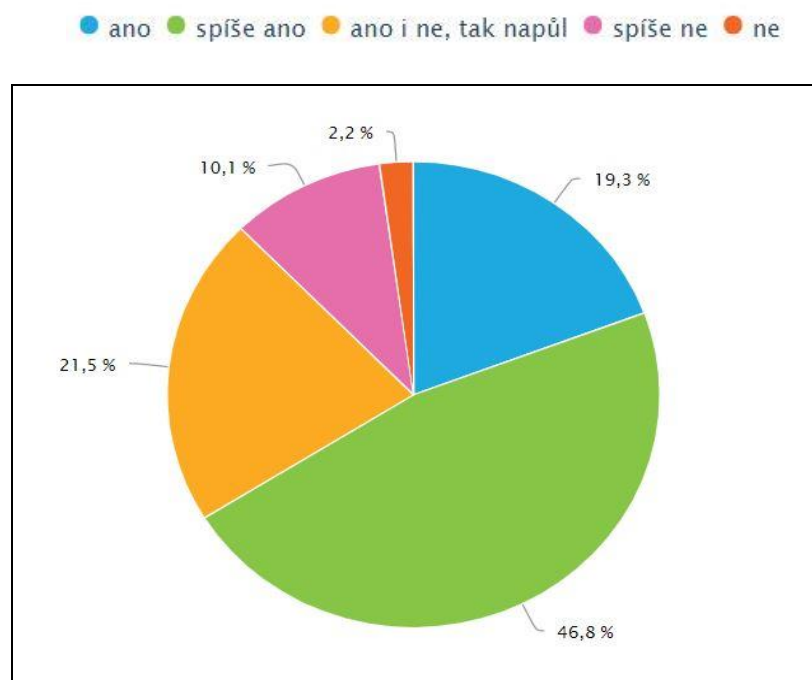
A. JEDNOTLIVÉ MOTIVAČNÍ FAKTORY

Otázka č. 1: „Za svou práci jsem dostatečně finančně ohodnocen/a?“

Otázka se vztahuje k hypotéze I, zkoumá míru spokojenosti zaměstnanců s jejich finančním ohodnocením. Spolu s otázkou 17 zároveň zjišťuje, zda je finanční odměna vnímána respondenty jako hlavní faktor jejich pracovní motivace. Hypotéza vychází nejen z teoretické části práce, ale i z obecného předpokladu, že mzda je považována za nejdůležitější nástroj motivace.

Zároveň tato otázka zkoumá i hypotézu II, která stojí na předpokladu, že řadoví zaměstnanci se středoškolským vzděláním jsou méně spokojeni s výší svého platu než zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Na základě tabulek mají zaměstnanci s nižším vzděláním nižší platovou třídu a obvykle nezastávají vedoucí pozice. Oproti tomu kolegové s vysokoškolským vzděláním dosáhnou na vyšší platový tarif, někteří z nich zastávají vedoucí pozice.

Graf 7: Za svou práci jsem dostatečně finančně ohodnocen/a?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 8: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 1

Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
61	148	68	32	7	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

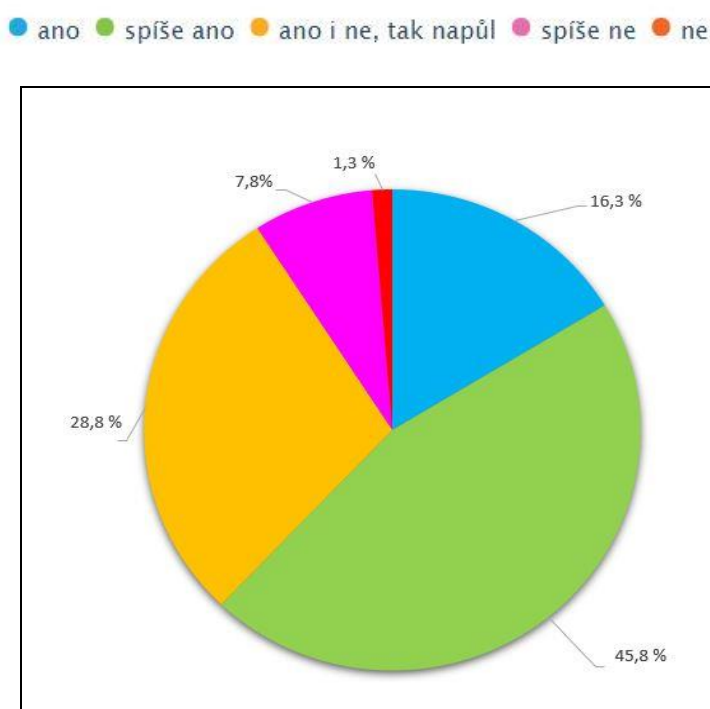
Jak lze vyčíst z grafu 7 a tabulky 8, celkem 66,1 % respondentů je spokojeno s finančním ohodnocením své práce, 21,5 % zaměstnanců je spokojeno tak napůl. Nespokojenost vyjádřilo 12,3 % zaměstnanců, z toho pouze 2,2 % absolutní.

U zaměstnanců převažuje spokojenost s finančním ohodnocením v rámci práce na FS, nadpoloviční většina respondentů odpověděla kladně.

Hypotéza II: Řadoví zaměstnanci se středoškolským vzděláním jsou méně spokojeni s výší svého platu než zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

Pro ověření hypotézy II bylo zapotřebí rozdělit skupinu respondentů na dvě poloviny podle dosaženého vzdělání. Jak je patrné z tabulky 6, která zobrazuje strukturu respondentů podle dosaženého vzdělání, výzkumu se zúčastnilo 153 zaměstnanců se středoškolským vzděláním. Druhou skupinu tvoří respondenti s vysokoškolským vzděláním bakalářského a magisterského stupně v počtu 163 zaměstnanců. Poměr respondentů je téměř vyrovnaný, což je výhodné pro porovnání výsledků výzkumu.

Graf 8: Za svou práci jsem dostatečně finančně ohodnocen/a? SŠ

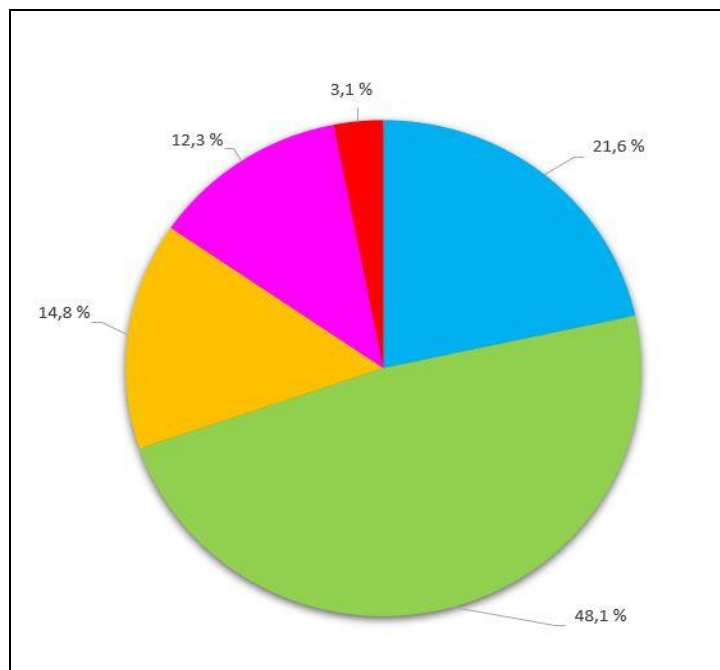


Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Z odpovědí středoškolsky vzdělaných zaměstnanců vyplývá, že 62,1 % respondentů je s výší svého platu spokojeno, nespokojenost naproti tomu projevilo 9,1 % z nich. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 8.

Graf 9: Za svou práci jsem dostatečně finančně ohodnocen/a? VŠ

● ano ● spíše ano ● ano i ne, tak napůl ● spíše ne ● ne



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Z odpovědí vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců vyplynulo, že 69,7 % respondentů je spokojeno s výší svého platu a nespokojenost vyjádřilo 15,4 % z nich. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 9.

Z porovnání odpovědí obou skupin respondentů vyšlo najevo, že výsledky jsou velmi podobné. Skupina vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je s výší svého platu sice spokojenější (69,7 %) oproti výsledku u středoškolsky vzdělaných pracovníků (62,1 %). Zároveň však vyjádřili větší nespokojenost s výší platu (15,4 %) oproti středoškolsky vzdělaným pracovníkům (9,1 %).

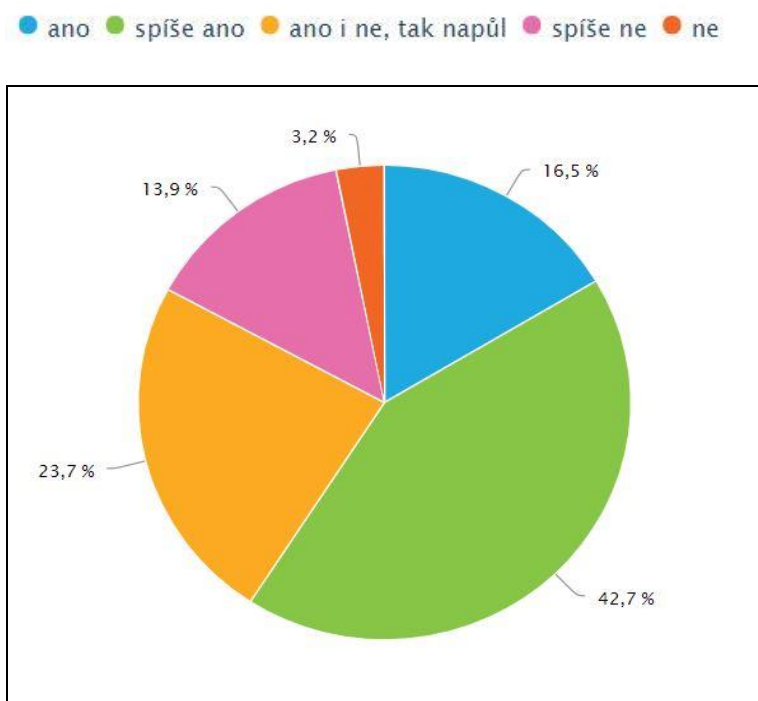
Hypotéza II se nepotvrdila, protože se mezi skupinami neprokázal významný rozdíl.

Otázka č. 2: „Jsem spokojen s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?“

Tato otázka sleduje míru spokojenosti se zaměstnaneckými benefity, které FÚ nabízí, patří k nim zejména:

- Stravenky
- 5 dní indispozičního volna
- Pružné rozvržení pracovní doby
- Možnost čerpání až 6 dnů volna k individuálním studijním účelům
- Penzijní připojištění nebo systém caterie – dle individuálního výběru
- Nabídka rekreačních zařízení FÚ

Graf 10: Jsem spokojen s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Celkem 59,2 % zaměstnanců vyjádřilo spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, z toho 16,5 % zcela bez výhrad. Oproti tomu nespokojenost s nabídkou vyjádřilo 17,1 % respondentů a jen 3,2 % respondentů, což představuje 10 lidí, vyjádřilo absolutní nespokojenost. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 10 a tabulce 9.

Tabulka 9: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 2

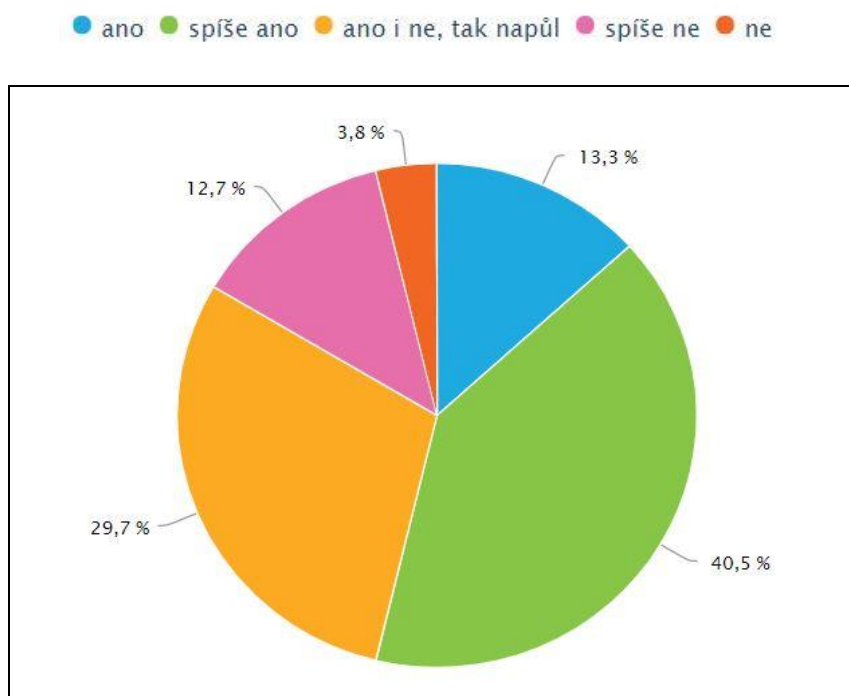
Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
52	135	75	44	10	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 3: „Výše odměny odpovídá mému pracovnímu nasazení, je pro mě dostačující?“

Jak lze vyčíst z grafu 11 a tabulky 10, celkem 53,8 % respondentů považuje odměnu za odpovídající jejich pracovnímu nasazení a její výši za dostačující, oproti tomu 16,5 % zaměstnanců vyjádřilo s výší odměny nespokojenost. Zbýlých 29,7 % respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni tak napůl. Otázka také zkoumá částečně hypotézu I.

Graf 11: Výše odměny odpovídá mému pracovnímu nasazení, je pro mě dostačující?“



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 10: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 3

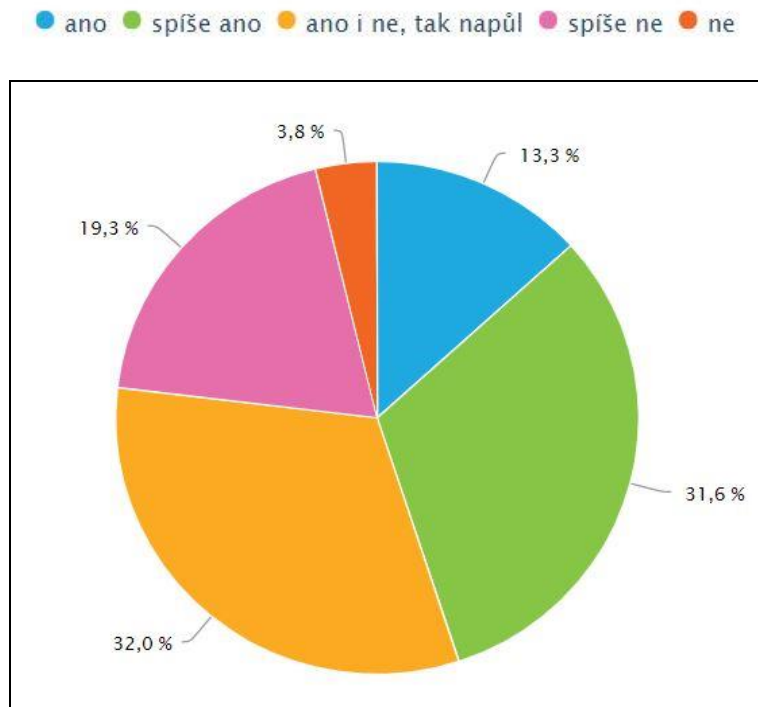
Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
42	128	94	40	12	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 4: „Materiální vybavení pracoviště je vyhovující (zajišťuje pracovní komfort)?“

Otázka sleduje míru spokojenosti s vybavením pracoviště, zjišťuje, zda materiální vybavení zajišťuje zaměstnancům pracovní komfort. Vybavení pracovišť se značně liší napříč jednotlivými úřady. Některá ÚP sídlí ve vlastních budovách, většina z nich je však v pronajatých objektech, což souvisí i s jejich vybavením.

Graf 12: Materiální vybavení pracoviště je vyhovující (zajišťuje pracovní komfort)?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 11: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 4

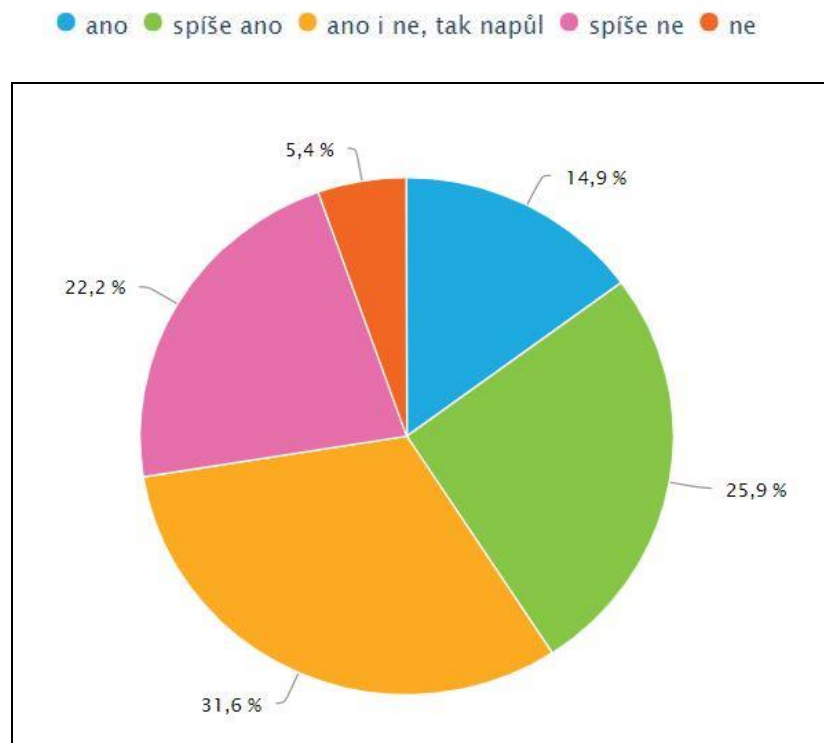
Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
42	100	101	61	12	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Jak lze vyčíst z grafu 12 a tabulky 11, celkem 44,9 % respondentů považuje materiální vybavení pracoviště za vyhovující, naopak 23,1 % zaměstnanců vyjádřilo s vybavením nespokojenost. Zbýlých 32 % respondentů jsou spokojeni tak napůl. Výsledky šetření lze přičíst mimo jiné stáří vybavení. Modernizace prostředí, nákup nového, vhodnějšího vybavení je omezeno také z finančních důvodů.

Otázka č. 5: „Jsem spokojen/a s technickým a programovým vybavením pracoviště?“

Graf 13: Jsem spokojen/a s technickým a programovým vybavením pracoviště?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 12: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 5

Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
47	82	100	70	17	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Celkem 40,8 % zaměstnanců vyjádřilo spokojenost s technickým a programovým vybavením pracoviště, 31,6 % respondentů je spokojeno tak napůl. Částečnou nebo úplnou nespokojenost deklarovalo 27,6 %. Míra spokojenosti úzce souvisí se zastaralým systémem ADIS od IBM používaným na FÚ a absencí internetového připojení.

Automatizovaný daňový informační systém (ADIS) funguje na FÚ již 30 let a podle analýzy firmy Deloitte provedené v roce 2016 patří k systémům zastaralým a uživatelsky nepříznivým. (Studie posouzení stávajícího daňového IS FS ČR, online)

Nadpoloviční většina zaměstnanců nemá k dispozici internetové připojení, FS využívá vlastní *intranet*.

Spokojenost zaměstnanců s programovým vybavením pracoviště lze přičíst struktuře respondentů, kdy nejvyšší podíl, zhruba třetinu (106 lidí), tvoří zaměstnanci s více než dvacetiletou praxí na FÚ, jak vyplývá z tabulky 5, ti program ADIS znají a dobře ovládají.

Otázka č. 6: „Práce, kterou dělám, mě baví a uspokojuje?“

Tabulka 13: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 6

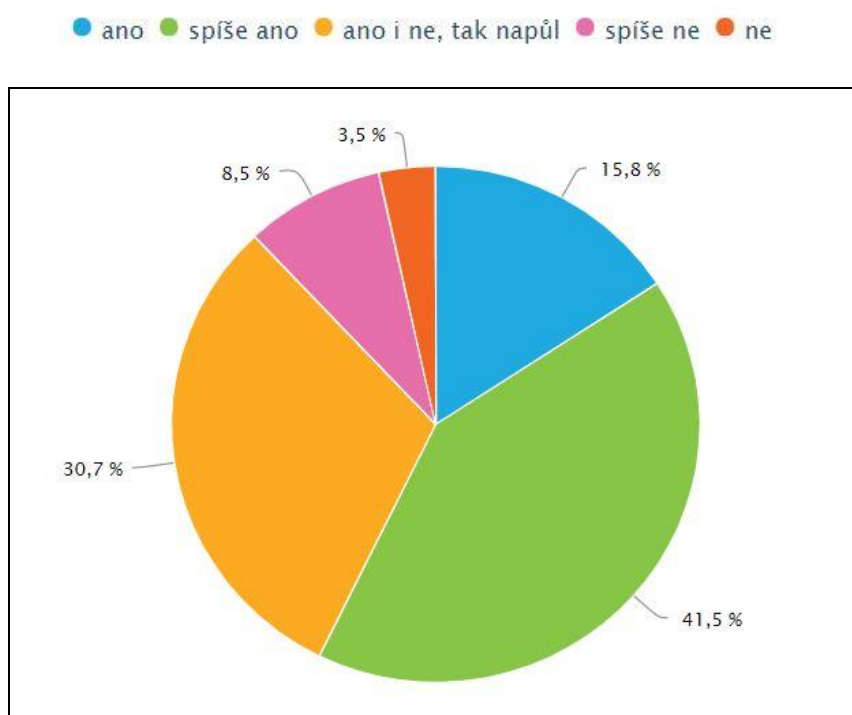
Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
50	131	97	27	11	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Jak lze vyčíst z tabulky 13 a grafu 14 práce baví a uspokojuje celkem 57,3 % respondentů, 30,7 % jsou spokojeni tak napůl, nespokojenost s prací vyjadřuje rovných 12 % zaměstnanců, pouze 3,5 % je s prací naprosto nespokojeno.

Nadpoloviční většina zaměstnanců vyjádřila ke své práci kladný postoj, téměř třetina respondentů přiznala, že jsou spokojeni tak napůl.

Graf 14: Práce, kterou dělám, mě baví a uspokojuje?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 7: „Za dobře odvedenou práci jsem byl/a slovně pochválena?“

Otázka zkoumá pozitivní slovní hodnocení zaměstnanců, které je důležitým prvkem při řízení lidských zdrojů.

Celkem 48,1 % zaměstnanců uvedlo, že se jim dostalo pochvaly za dobře odvedenou práci, naopak 26,3 % respondentů pochvalu neobdrželo nebo spíše neobdrželo. Tak napůl vnímá pochvalu 25,6 %. Výsledky jsou znázorněny v tabulce 14 a grafu 15.

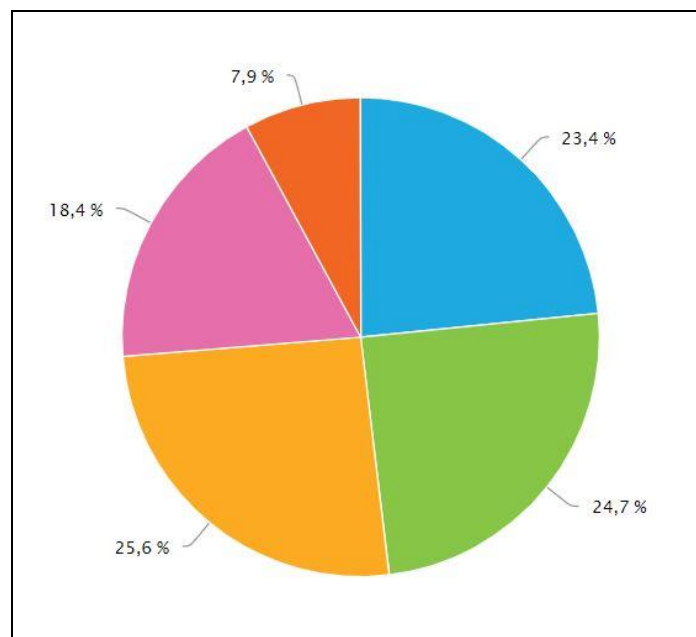
Tabulka 14: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 7

Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
74	78	81	58	25	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Graf 15: Za dobře odvedenou práci jsem byl/a slovně pochválena?

● ano ● spíše ano ● ano i ne, tak napůl ● spíše ne ● ne

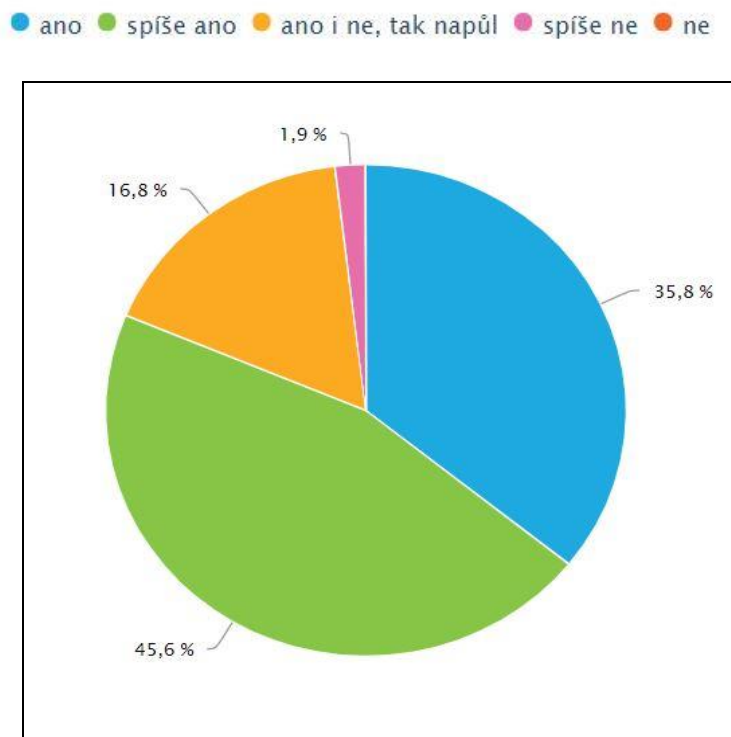


Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 8: „Se svými kolegy si rozumím, jsou pro mě oporou?“

Otázka vychází z hypotézy IV, která se týká vztahů na pracovišti a spokojenosti s pracovním kolektivem. Jak lze vyčíst z grafu 16 a tabulky 15 celkem 81,4 % zaměstnanců si se svými kolegy rozumí a vnímá je jako oporu, pouze 1,9 % respondentů si s kolegy spíše nerozumí. Možnost, že si s kolegy vůbec nerozumí, nevybral nikdo. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu 16 a tabulce 15.

Graf 16: Se svými kolegy si rozumím, jsou pro mě oporou?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 15: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 8

Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
113	144	53	6	0	316

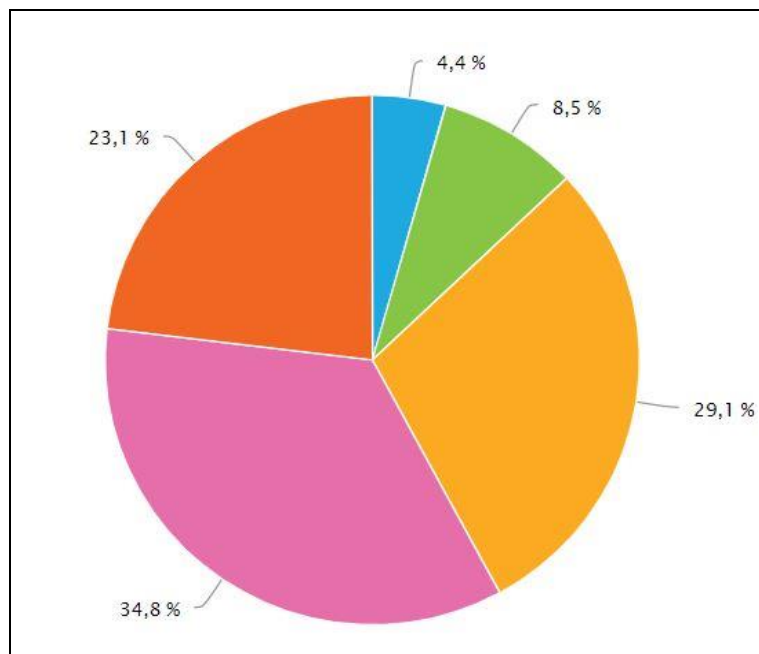
Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 9: „Kvůli svým kolegům mám více práce?“

Další otázka je zaměřena na spolupráci mezi kolegy a případné potvrzení otázky předchozí. Celkem 57,9 % zaměstnanců uvedlo, že nemá kvůli svým kolegům více práce, oproti tomu 12,9 % přiznalo opak, z toho pouze 4,4 % respondentů uvedlo, že určitě ano. Dalších 29,1 % respondentů hodnotí situaci tak napůl. Výsledky jsou znázorněny v níže uvedeném grafu 17 a tabulce 16.

Graf 17: Kvůli svým kolegům mám více práce?

● ano ● spíše ano ● ano i ne, tak napůl ● spíše ne ● ne



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 16: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 9

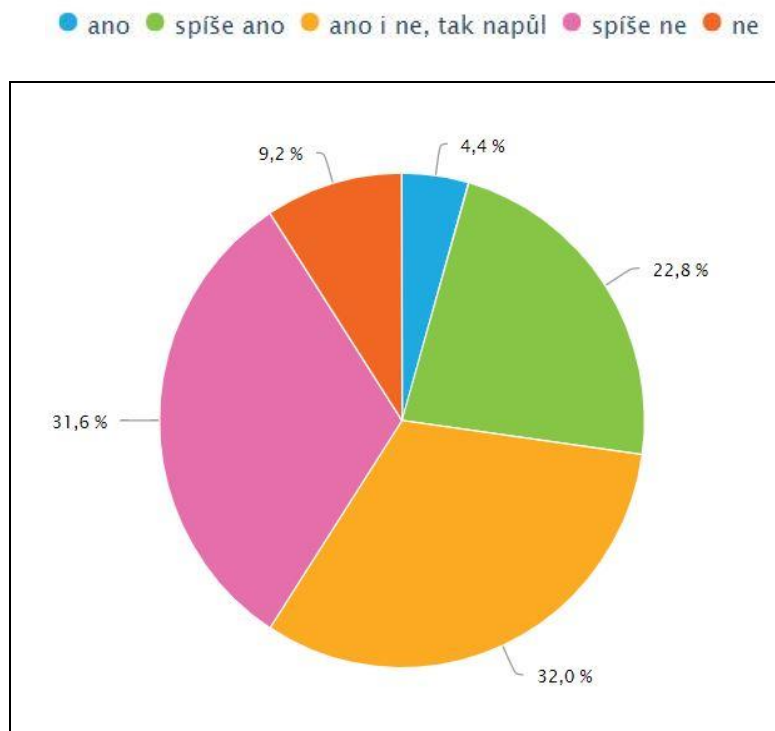
Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
14	27	92	110	73	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 10: „Komunikace v rámci finanční správy mi vyhovuje (je jasná a přehledná)?“

Otázka se týká nejen předávání informací v rámci organizace, které by mělo být jasné a přehledné, zaměstnanec by nemělo zbytečně zahlcovat. Na dobré komunikaci je závislé plnění úkolů, může zaměstnanec stimulovat a dávat mu pocit sounáležitosti s organizací. Nefungující komunikace může zaměstnanec demotivovat.

Graf 18: Komunikace v rámci finanční správy mi vyhovuje (je jasná a přehledná)?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 17: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 10

Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
14	72	101	100	29	316

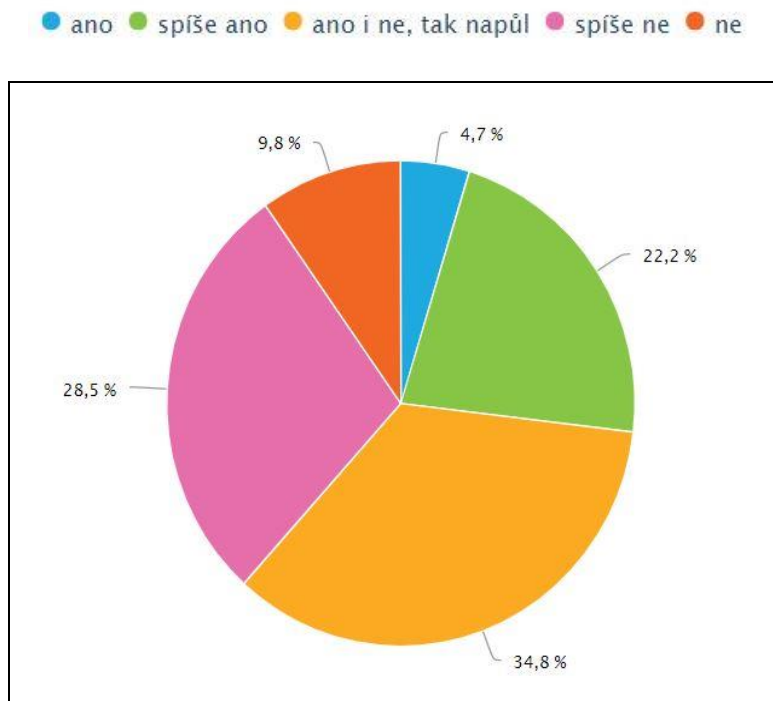
Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Z grafu 18 a tabulky 17 vyplývá, že celých 40,8 % respondentů považuje komunikaci v rámci FS za nejasnou a nepřehlednou, z toho 9,2 % je s ní naprosto nespokojeno. Pro 27,2 % zaměstnanců je komunikace vyhovující, úplně vyhovuje pouze 4,4 % z nich. Zbytku respondentů 31,6 % vyhovuje tak napůl.

Spokojenost respondentů s komunikací v rámci FS je nízká. Zaměstnancům jsou prostřednictvím informačních aktů řízení (IAŘ) sdělovány veškeré zprávy o dění na FÚ, může docházet k přesycenosti. Efektivita práce je řešena v následující otázce.

Otázka č. 11: „Způsob práce je efektivní, úkoly jsou dobře rozděleny?“

Graf 19: Způsob práce je efektivní, úkoly jsou dobře rozděleny?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 18: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 11

Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
15	70	110	90	31	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

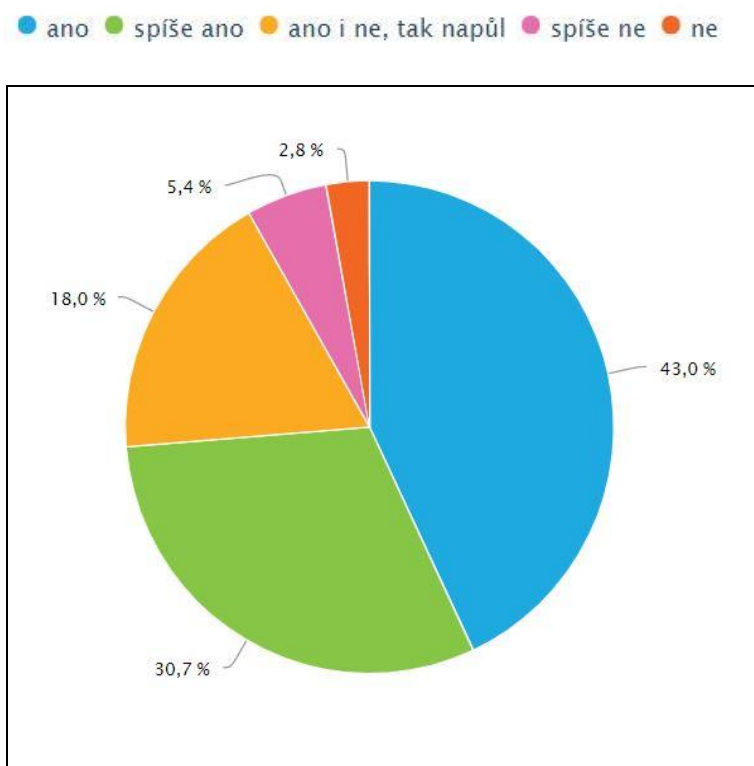
Z tabulky 18 a grafu 19 lze vyčíst, že 38,3 % respondentů považuje způsob práce a s ním spojené rozdělení úkolů za neefektivní, 28,5 % jsou se způsobem práce spokojeni tak napůl, jen 26,9 % zaměstnanců považuje způsob za efektivní, a z toho pouze 4,7 % bezvýhradně.

Z výsledků šetření vyplývá, že u zaměstnanců převažuje nespokojenost se způsobem rozdělení úkolů a efektivitou práce. Více než třetina respondentů vyjádřila nespokojenost a necelá třetina je spokojena tak napůl.

Otázka č. 12: „Můj přímý nadřízený vykonává svou funkci kompetentně?“

Spokojenost zaměstnanců je do značné míry ovlivněna přímým nadřízeným, který na základě své odbornosti dokáže zadané úkoly správně definovat, je schopný poskytnout odbornou pomoc. Vedoucí zaměstnanec by měl svým přístupem přispívat k efektivnímu využívání pracovní doby a pomáhat se snižováním stresu na pracovišti.

Graf 20: Můj přímý nadřízený vykonává svou funkci kompetentně?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 19: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 12

Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
136	97	57	17	9	316

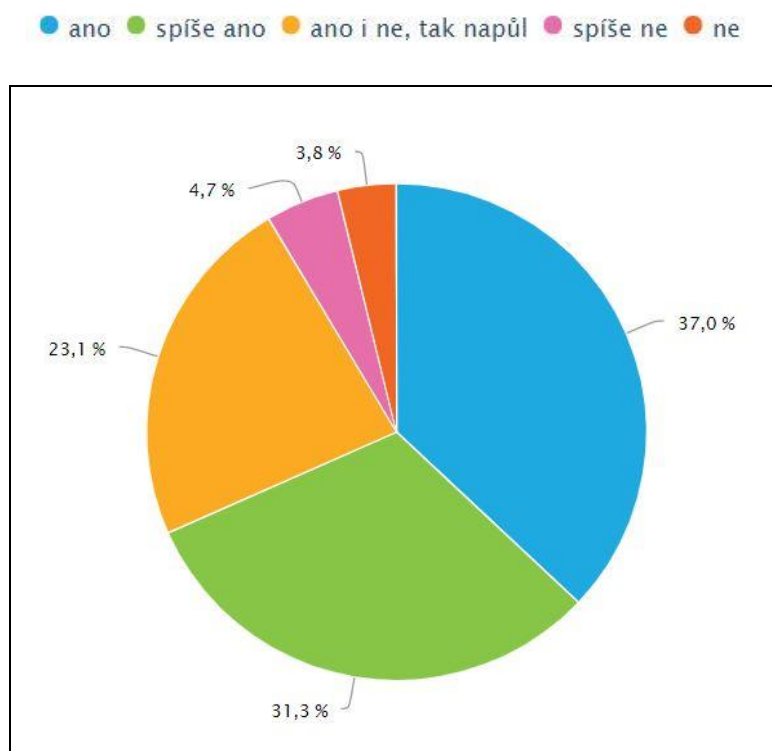
Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Jak lze vyčíst z grafu 20 a tabulky 19 celkem 73,7 % respondentů je přesvědčeno, že jejich přímý nadřízený vykonává svou funkci kompetentně. Pouze 8,2 % zaměstnanců si myslí opak. Téměř třičtvrtě respondentů hodnotí své přímé nadřízené kladně.

Otázka č. 13: „Můj nadřízený je uznalý a spravedlivý, dává mi zpětnou vazbu?“

Pro dobrou atmosféru na pracovišti je důležité, aby zaměstnanci pocíťovali uznání a spravedlivý přístup od svého nadřízeného. Zpětná vazba představuje významný prvek v řízení lidských zdrojů, protože poskytuje zaměstnancům informace o tom, jak zvládají plnit svěřené úkoly, nakolik jsou schopni týmové spolupráce a odborného růstu.

Graf 21: Můj nadřízený je uznalý a spravedlivý, dává mi zpětnou vazbu?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 20: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 13

Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
117	99	73	15	12	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

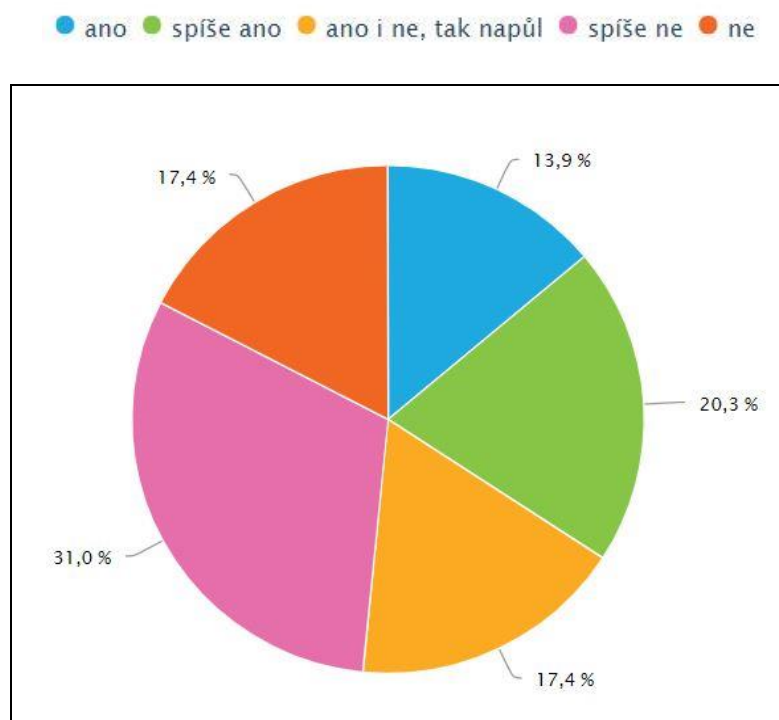
Celkem 68,3 % respondentů považuje svého vedoucího za uznalého a spravedlivého, dostává se jim od něho zpětné vazby. Pouze 8,5 % zaměstnanců si myslí opak. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 21 a tabulce 20.

Otázka č. 14: „Mám příležitost ke kariérnímu růstu v rámci FÚ?“

Jedná se o intrinsický pracovní motiv. Jak lze vyčíst grafu 22 a z tabulky 21 celkem 48,4 % zaměstnanců jsou přesvědčeni, že nemají příležitost ke kariérnímu růstu v rámci FÚ, z toho 17,4 % s absolutní jistotou. Možnosti kariérního růstu připouští celkem 34,2 % respondentů.

Z hlediska nastavení podmínek pro kariérní růst v rámci FÚ je třeba splňovat předepsané vzdělání, tedy mít vysokoškolský titul. Vlastní schopnosti a praxe v oboru jsou nedostačující, pokud má zaměstnanec pouze středoškolské vzdělání.

Graf 22: Mám příležitost ke kariérnímu růstu v rámci FÚ?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 21: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 14

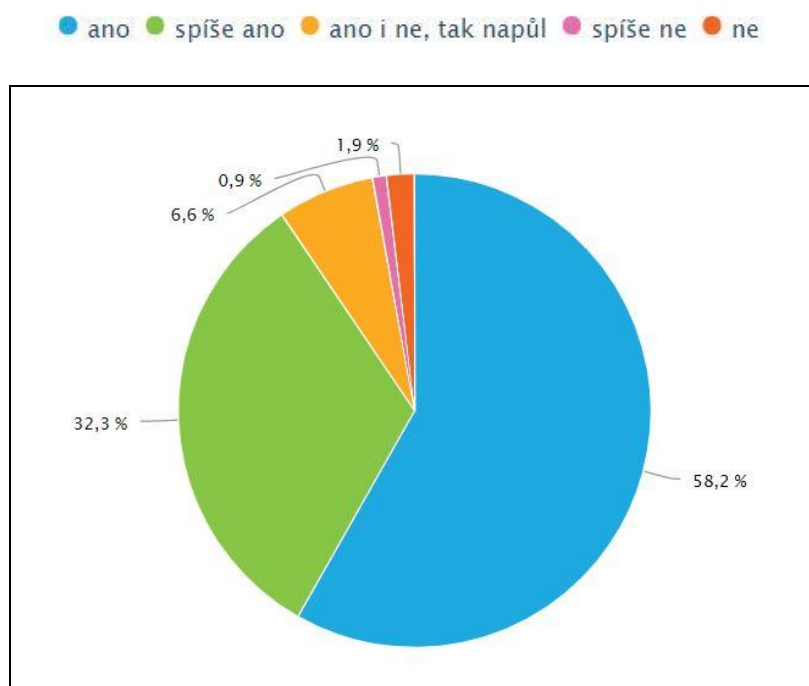
Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
44	64	55	98	55	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 15: „Je pro mě důležitá jistota zaměstnání, kterou mi garantuje služební řád?“

Tento motiv je čistě extrinsický. Pro 90,5 % respondentů je důležitá jistota zaměstnání, kterou jim garantuje služební řád. Pouze 2,8 % zaměstnanců nepovažují tuto jistotu za důležitou. Jedná se o druhou nejkładněji hodnocenou otázku z celého dotazníku. Výsledky šetření jsou znázorněny v grafu 23 a tabulce 22.

Graf 23: Je pro mě důležitá jistota zaměstnání, kterou mi garantuje služební řád?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 22: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 15

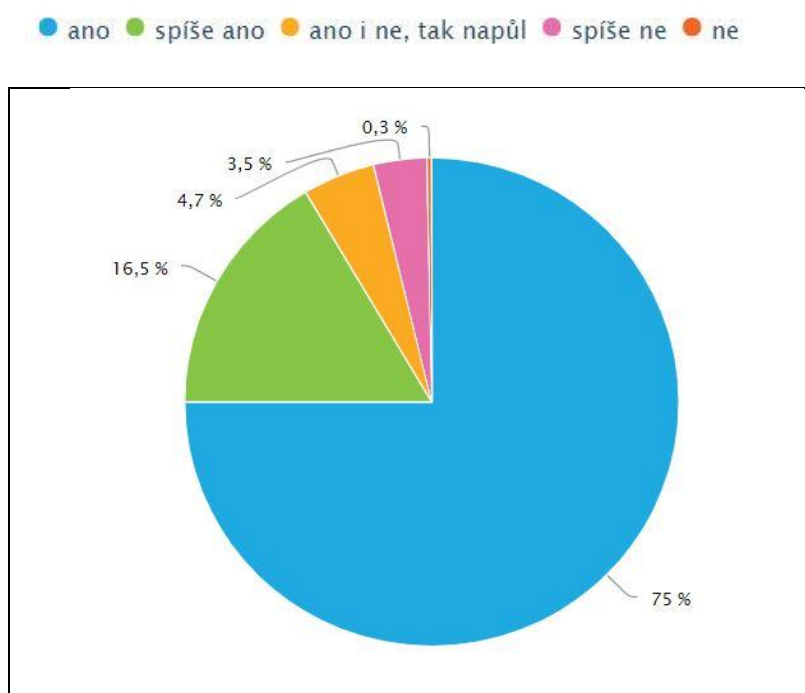
Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
184	102	21	3	6	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 16: „Jsem spokojen/a s lokalitou pracoviště z hlediska časové dostupnosti?“

Z grafu 24 a tabulky 23 lze vyčíst vysokou spokojenost s lokalitou pracoviště z hlediska časové dostupnosti, plných 91,5 %, oproti tomu pouhých 3,8 % zaměstnanců je nespokojeno. Jedná se o další čistě extrinsický motiv. Tato otázka získala nejvíce kladných hodnocení z celého dotazníku.

Graf 24: Jsem spokojen/a s lokalitou pracoviště z hlediska časové dostupnosti?



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 23: Počet jednotlivých odpovědí respondentů na otázku č. 16

Ano	Spíše ano	Tak napůl	Spíše ne	Ne	Celkem
237	52	15	11	1	316

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

B. HODNOCENÍ MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ

Otázka č. 17: „Nyní ohodnoťte z hlediska důležitosti jednotlivé motivační faktory (od nejdůležitějších po nevýznamné)“

Tabulka 24: Hodnocení motivační faktorů (od nejdůležitějších po nevýznamné)

Kategorie hodnocení motivačních faktorů v rozdělení od 1 do 5 podle důležitosti:

1. Nejdůležitější 2. Důležitý 3. Neutrální 4. Nedůležitý 5. Nevýznamný

Faktory motivace	1	2	3	4	5
Plat	114	183	18	0	1
Benefity	14	150	130	17	5
Odměny	32	205	72	4	3
Pracovní prostředí	47	220	45	3	1
Charakter práce	59	216	40	0	1
Pozitivní zpětná vazba	49	217	45	5	0
Vztahy na pracovišti	142	157	17	0	0
Komunikace v organizaci	50	209	54	3	0
Způsob řízení	60	200	54	1	1
Kariérní růst	9	89	165	39	14
Organizace práce	40	205	63	6	2
Jistota zaměstnání	163	131	21	1	0

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Graf 25: Grafické znázornění hodnocení motivačních faktorů

(jednotlivé faktory jsou zobrazeny v posloupném pořadí dle předchozí tabulky)



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Prvních 16 otázek dotazníku (část A), se zaměřilo na zkoumání spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými motivačními faktory. Prostřednictvím otázky č. 17 (část B) měli respondenti hodnotit faktory podle toho, jak jsou pro ně důležité.

Hodnocení motivačních faktorů bylo zařazeno převážně s ohledem na hypotézu III, podle které zaměstnanci upřednostňují extrinsické pracovní motivy před intrinsickými. Zároveň však potvrzuje nebo vyvrací i ostatní ověřované hypotézy.

Cílem hodnocení motivačních faktorů je zjištění, jaký k nim mají respondenti postoj, jaké je subjektivní vnímání jednotlivých faktorů. Co považují zaměstnanci za důležité a co je naopak nevýznamné.

Za účelem hodnocení byly faktory rozděleny do kategorií 1 až 5, od nejdůležitějších po nevýznamné. V každé z 5 kategorií hodnocení byly vytvořeny pomyslné stupně vítězů – první tři faktory s nejvíce získanými body (hlasy) jsou umístěny do tabulek.

Jak vyplývá z tabulky 25 mezi tři nejdůležitější faktory pro zaměstnance FÚ patří jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti a plat v tomto pořadí. Jedná se ve všech případech o extrinsické pracovní motivy, což souvisí s hypotézou III.

Hodnocení zároveň vyvrací hypotézu I, která předpokládá, že nejdůležitějším faktorem pro většinu zaměstnanců je finanční odměna. Plat skončil se 114 hlasy v hodnocení respondentů až na třetím místě.

Vztahy na pracovišti se umístily se 142 hlasy na místě druhém a potvrzují tak, spolu s otázkou 8 hypotézu IV, která tvrdí, že vztahy na pracovišti jsou pro zaměstnance důležité a většina z nich je s pracovním kolektivem spokojena.

Jistotu zaměstnání zařadili respondenti na první místo se 163 hlasy, je považována za nejdůležitější faktor.

Tabulka 25: Nejdůležitější faktory motivace podle hodnocení respondentů

Nejdůležitější faktory motivace (1)	Počet hlasů (bodů) respondentů
Jistota zaměstnání	163
Vztahy na pracovišti	142
Plat	114

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Z tabulky 26 vyplývá, že mezi tři důležité faktory zařadily zaměstnanci pracovní prostředí, pozitivní zpětnou vazbu a charakter práce v tomto pořadí.

Pracovní prostředí považuje za důležité 220 zaměstnanců. Tímto faktorem se zabývá také otázka 4 dotazníku, ve které projevilo spokojenost 44,9 % zaměstnanců, naopak 23,1 % respondentů vyjádřilo nespokojenost. V tomto bodě má FÚ jisté rezervy.

Další v pořadí se umístila pozitivní zpětná vazba s 217 body, která patří k intrinsickým pracovním motivům. Ta byla částečně zkoumána v otázce 13 v souvislosti s přímým nadřízeným. V těsném bodovém skóre s 216 body se umístil charakter práce, který zkoumá také otázka 6, kde nadpoloviční většina zaměstnanců vyjádřila kladný postoj ke své práci. Tento faktor patří také k intrinsickým pracovním motivům.

Tabulka 26: Důležité faktory motivace podle hodnocení respondentů

Důležité faktory motivace (2)	Počet hlasů (bodů) respondentů
Pracovní prostředí	220
Pozitivní zpětná vazba	217
Charakter práce	216

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Hodnocení od neutrálních po nevýznamné faktory dopadlo velmi podobně. Výsledky jsou zobrazeny v následujících tabulkách 27 až 29. Ve všech třech případech se umístil na prvním místě kariérní růst. Otázkou příležitosti kariérního růstu se zabývá otázka 14. Jedná se o intrinsickou pracovní motivaci, kterou značná část zaměstnanců nepovažuje za důležitou, zároveň nemá v podmínkách FÚ ke kariéře ani příležitost.

Na druhém pořadí se ve všech třech tabulkách umístily benefity. Ty jsou řešeny také v otázce 2, kde 59,2 % respondentů vyjádřilo s benefity spokojenost.

Na posledním místě se umístily odměny, v tabulce 27 a 29, dále organizaci práce, ta se objevila v tabulce 28. Odměny řeší otázka 3 a spojenost s nimi zhruba polovina zaměstnanců. Organizace práce byla zkoumána v otázce 11, převažovala nespokojenost zaměstnanců.

Tabulka 27: Neutrální faktory motivace podle hodnocení respondentů

Neutrální faktory motivace (3)	Počet hlasů (bodů) respondentů
Kariérní růst	165
Benefity	130
Odměny	72

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 28: Nedůležité faktory motivace podle hodnocení respondentů

Nedůležité faktory motivace (4)	Počet hlasů (bodů) respondentů
Kariérní růst	39
Benefity	17
Organizace práce	6

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 29: Nevýznamné faktory motivace podle hodnocení respondentů

Nevýznamné faktory motivace (5)	Počet hlasů (bodů) respondentů
Kariérní růst	14
Benefity	5
Odměny	3

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Dvě skupiny motivů k pracovnímu výkonu ověřované hypotézou III:

Extrinsické motivy (tj. mimo vlastní práci):

- potřeba peněz – plat, finanční odměny
- potřeba jistoty – jistota zaměstnání
- pracovní podmínky – benefity, pracovní prostředí
- potřeba sociálních kontaktů – vztahy na pracovišti

Intrinsické motivy (tj. přímo související s prací):

- potřeba činnosti – charakter práce, organizace práce
- potřeba výkonu – způsob řízení, komunikace v organizaci
- touha po moci – kariérní růst
- potřeba seberealizace – pozitivní zpětná vazba

C. MOŽNOST VLASTNÍHO VYJÁDŘENÍ K MOTIVACI A SPOKOJENOSTI

Tyto 2 otázky, které byly umístěny na konec výzkumné části dotazníkového šetření, dávají respondentům příležitost vyjádřit se osobně ke zkoumané oblasti a zaměřit se tak na témata, která je trápí nebo zajímají. Jednotlivé odpovědi byly rozděleny do kategorií podle tematických okruhů a seřazeny podle množství reakcí na ně. Kategorie odpovědí s nejvíce hlasy respondentů jsou uvedeny v tabulkách 30 a 31.

Otázka č. 18: „Co byste ocenili, čeho se Vám nedostává, nebo co vám chybí?“

Odpověď na tuto otázku byla v dotazníku označena jako nepovinná, přičemž reagovalo, tedy možnosti vyjádření využilo celkem 118 dotazovaných, což představuje více než třetinu respondentů.

Tabulka 30: Co bych ocenil/a, čeho se mi nedostává, nebo co mi chybí

Co bych ocenil/a, nebo co mi chybí?	Počet odpovědí respondentů
Ocenění, uznání, pochvala	18
Kvalitní manažerské vedení	17
Vzájemná komunikace, lepší organizace práce	13
Lepší technické vybavení	12
Modernizace prostředí	11
Pozitivní mediální obraz, respekt poplatníků	10
Kvalitní metodika pro práci	10

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka obsahuje sedm nejčastěji se opakujících témat. Zaměstnancům nejvíce chybí ocenění, uznání nebo pochvala, následuje kvalitní manažerské vedení. Na třetím místě je uvedena vzájemná komunikace a s ní související lepší organizace práce. Dalšími tématy je lepší technické vybavení a modernizace prostředí. Zaměstnanci by také ocelili lepší mediální obraz v očích veřejnosti a respekt poplatníků za svou práci. S organizací práce souvisí také kvalitní metodika pro správu daní. Následuje informační zahlcenost a nepřehlednost, nadměrná byrokracie. Někteří zaměstnanci naopak oceňují kolektiv, jistotu zaměstnání a platu. Jiní by rádi ocenili nový moderní daňový program.

Otázka č. 19: „Co Vám vadí nebo co byste chtěli změnit?“

Odpověď na tuto otázku byla v dotazníku označena jako nepovinná, přičemž využilo možnosti vyjádření celkem 111 dotazovaných, tedy více než třetina respondentů.

Tabulka 31: Co mi vadí, nebo co bych chtěl/a změnit

Co mi vadí, nebo co bych chtěl/změnit	Počet odpovědí respondentů
Organizace práce	27
Komunikace	14
Snížit byrokracii	13
Manažerské vedení	12
Vztah veřejnosti	11
Zahlcenost interními akty	9

Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Nejčastěji uváděným zdrojem nespokojenosti dotázaných zaměstnanců byla organizace práce a s ní související komunikace a byrokratická náročnost práce. Opakuje se zde také manažerské vedení a vztah veřejnosti. Zahlcenost interními akty také souvisí s organizací práce. Další připomínky se týkaly nemožnosti karierního růstu, zastaralého technického vybavení a potřeby digitalizace. V neposlední řadě zaměstnanci poukazovali na nerovnoměrné rozdělení služebních míst a velký počet nadřízených.

Vlastní vyjádření k motivačním faktorům a pracovní spokojenosti posílali také zaměstnanci, kteří nedisponují internetovým připojením. Za všechny na ukázkou níže uvedený e-mail, ve kterém jsou porovnány zkušenosti se zaměstnáním v soukromé sféře. Zdroj není uveden s ohledem na anonymitu výzkumu.

„Dobrý den, pani/slečno Čechová,

Vzhledem k tomu, že je třeba přístup na internet, čímž tady nedisponuji, tak si myslím, že to už je dost vypovídající faktor.

Tlak v tomto zaměstnání je také, ale samozřejmě jiný, než v soukromé sféře.

A „sešněrovanost“ je tu taková, že rozhábat FS je jako zkusit pohnout dinosaurem.

Rozhodně mi tu chybí objektivní zpětná vazba. V soukromé nadnárodní společnosti jsme měli pravidelné schůzky s vedoucí, která nám osobně, jasně sdělila, co je fajn a kde je třeba zabrat. Zároveň zaměstnanec věděl, že na něm záleží – někdy tedy až do té míry, že zvažoval každou absenci, ale to povědomí hrdosti, že pracuje zrovna tam a tam, to tady není.

A vybavení elektronikou (notebook apod.) spolu s home office taky chybí a to nemluví, že jazykové schopnosti se vypařily...

Také možnost podílet se na změnách tady nepřichází v úvahu.

Proč jsem tedy tady? Hledala jsem blíž domovu...

Nevím, zda Vám to pomůže, ale přeposílat domů si dotazník nebudu.“

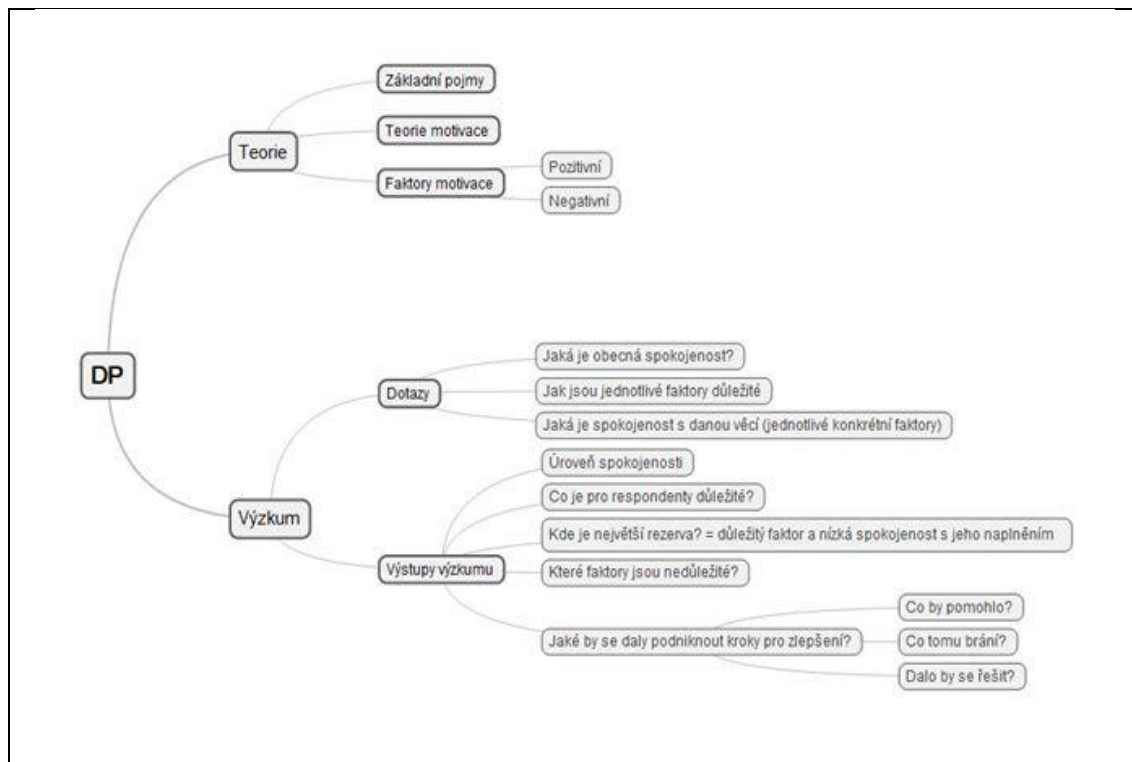
7.2 Ověření hypotéz a shrnutí výzkumného šetření

Na začátku výzkumu byl vymezen předmět zkoumání, stanoven cíl tohoto výzkumu, a to zmapování motivačních faktorů pracovníků ve státní správě, konkrétně zaměstnanců Finančního úřadu pro Středočeský kraj, analyzovat motivační techniky a jejich efektivitu v praxi. Diplomová práce měla za úkol zjistit, které faktory a jakým způsobem (pozitivně či negativně) zaměstnance ovlivňují. Dalším cílem výzkumu bylo změření, tedy zjištění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců, která s motivací úzce souvisí.

Za tímto účelem byly vytvořeny čtyři hypotézy a na jejich základě vypracovány výzkumné otázky, které byly respondenty zodpovězeny v rámci kvantitativní metody dotazníkového šetření.

Na základě výsledků výzkumného šetření byly ověřeny hypotézy a zformulovány závěry, které by mohly sloužit k využití při řízení lidských zdrojů.

Tabulka 32: Shrnutí výzkumu pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců FÚ



Zdroj: autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Hypotéza I.: *Pro většinu zaměstnanců je finanční odměna vnímána jako hlavní faktor pracovní motivace v porovnání s ostatními faktory.*

Pro ověření této hypotézy posloužily otázky číslo 1, 3 a 17. Nejprve byla zjišťována spokojenost s tímto motivačním faktorem prostřednictvím otázky 1, která zkoumala plat a otázky 3, ta se zaměřila na odměny. U platu převažovala spokojenost respondentů, jinak tomu bylo u odměn, kde byla spokojenost o dost nižší.

Na základě hodnocení nejdůležitějších motivačních faktorů v otázce 17 skončil plat až na třetím místě, za jistotou zaměstnání a vztahy na pracovišti. Odměny jsou považovány za důležitý faktor, ale objevily se i mezi neutrálními a nevýznamnými.

Hypotéza I nebyla potvrzena.

Hypotéza II.: *Řadoví zaměstnanci se středoškolským vzděláním jsou méně spokojeni s výší svého platu než zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.*

Na potvrzení této otázky bylo nutné zanalyzovat odpovědi na otázku 1, nejprve došlo k rozdělení respondentů na dvě skupiny podle dosaženého vzdělání a následnému porovnání obou skupin. Výsledky byly velmi těsné, takže hypotézu nestvrdily.

Hypotéza II nebyla potvrzena.

Hypotéza III.: *U zaměstnanců Finančního úřadu pro Středočeský kraj převažují v rámci pracovního procesu extrinsické motivace nad intrinsickými.*

K této hypotéze se vázala většina výzkumných otázek, nejvíce hodnotící otázka 17, předchozích šestnáct otázek zkoumalo spokojenost s jednotlivými motivačními faktory.

Výsledek byl jednoznačný, zkoumáním bylo potvrzeno, že u zaměstnanců Finančního úřadu pro Středočeský kraj převažují extrinsické pracovní motivace.

Hypotéza III byla potvrzena.

Hypotéza IV.: *Vztahy na pracovišti jsou pro zaměstnance důležité, nadpoloviční většina z nich je s pracovním kolektivem spokojena.*

Tuto hypotézu zkoumaly otázky 8, 9 a 17. Vysoká spokojenost s pracovním kolektivem byla ověřena prostřednictvím otázky 8 a částečně 9. Důležitost vztahů na pracovišti byla zjištěna hodnotící otázkou 17.

Hypotéza IV byla potvrzena.

7.2.1 Výstupy výzkumu u jednotlivých motivačních faktorů:

Plat: zde převažuje spokojenost respondentů, jak bylo ověřeno otázkou č. 1 (66 %), zároveň je jimi považován za jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů, dle hodnocení otázky č. 17 se umístil na třetím místě. Také nebylo prokázáno, že zaměstnanci dosahující na základě vysokoškolského vzdělání vyššího finančního ohodnocení jsou spokojenější.

Benefity: prostřednictvím otázky č. 2 byla zjištěna nadpoloviční spokojenost (59 %) s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, jako motivační faktor je zaměstnanci považován za důležitý až neutrální. Míra spokojenosti je tedy úměrná důležitosti, kterou ji respondenti přikládají, v tomto případě není třeba zavedená nastavení měnit.

Odměny: spokojenost s výší odměn v otázce č. 3 vyjádřila polovina respondentů (54 %), při hodnocení je tento faktor považován za důležitý. Zde vznikla rezerva, která by mohla být řešena při rozdělování odměn vedoucími pracovníky. Spravedlivé posuzování pracovního nasazení zaměstnanců pro výši jejich odměn je však omezeno. Vedoucí zaměstnanci musí vycházet z celkového objemu vyčleněných finančních prostředků.

Pracovní prostředí: výsledky spokojenosti s vybavením pracoviště ověřované otázkou č. 4 jsou nižší (45 %), avšak při hodnocení faktorů je pokládáno za důležité. Pracovní prostředí získalo nejvíc hlasů v důležitých faktorech. Tato rezerva týkající se vybavení pracovišť je považována za podnět v rámci prostoru pro jeho zlepšení. Vzhledem k tomu, že většina úřadů sídlí v pronajatých prostorách, na některých pracovištích je vybavení zastaralé a finanční prostředky omezené, je zde prostor pro komplexnější řešení situace.

Technické a programové vybavení: prostřednictvím otázky č. 5 byla zjištěna nižší míra spokojenosti než u předchozího faktoru (41 %). Programové vybavení je zastaralé, chybí internetové připojení pro všechny pracovníky. Zaměstnanci, kteří reagovali na otázku č. 18 se vyjádřili, že postrádají lepší technické vybavení a nový moderní daňový program. Zde jsou velké rezervy, pro další vývoj úřadu je zapotřebí technické inovace.

Charakter práce: nadpoloviční většina respondentů (57 %) vyjádřila podle otázky č. 6 spokojenost s prací. Hodnocení faktorů ukázalo, že charakter práce je zaměstnanci považován za důležitý, ve výsledku hodnocení skončil na třetím místě. Výzkum odhalil, že zaměstnanci mají ke své práci spíše kladný nebo neutrální postoj.

Pozitivní zpětná vazba: spokojenost s pochvalou za dobře odvedenou práci vyjádřila prostřednictvím otázky č. 7 necelá polovina respondentů (48 %), při hodnocení bylo zjištěno, že se jedná o důležitý faktor, který je počtem hlasů druhý v pořadí. V otázce č. 18 se nejvíce zaměstnanců vyjádřilo, že jim chybí ocenění, uznání nebo pochvala. Jedná se o důležitý faktor s nízkou spokojeností s jeho naplněním. Tato nerovnováha by mohla být snadno vyřešena lepší komunikací ze strany vedoucích zaměstnanců. Pozitivní zpětná vazba patří k důležitým faktorům v oblasti řízení lidských zdrojů.

Vztahy na pracovišti: zde panuje vysoká míra spokojenosti (81 %), jak bylo zjištěno otázkou č. 8 a zároveň patří k nejdůležitějším faktorům motivace co do počtu bodů.

Komunikace v organizaci: prostřednictvím otázky č. 10 byla zjištěna převažující nespokojenost (41 %) s komunikací v organizaci. Respondenti se na téma komunikace zaměřili také v otázce č. 19, u volné odpovědi, co by chtěli změnit. Zároveň dvě třetiny zaměstnanců hodnotí tento faktor jako důležitý. Zde jsou velké rezervy ze strany manažerského vedení a prostor k zamyšlení, jak problém zlepšit.

Organizace práce: je na základě hodnocení považována za důležitou, ale respondenty byla vyjádřena spíše nespokojenost (38 %) s tímto faktorem. Podle otázky č. 11 vnímá více než třetina zaměstnanců způsob práce a rozdělení úkolů za neefektivní. Také zde se nachází prostor pro zlepšení při rozdělování úkolů, s tím je spojena efektivita práce.

Způsob řízení: S přímým nadřízeným jsou zaměstnanci spíše spokojeni (68 %), jak vyplývá z otázky č. 13, avšak k manažerskému vedení se kriticky vyjadřují v otevřených otázkách č. 18 a 19. Způsob řízení považuje za důležitý více než dvě třetiny respondentů.

Kariérní růst: zhruba polovina respondentů (48 %) nemá podle vyjádření k otázce č. 14 příležitost ke kariérnímu růstu, jelikož nesplňují stanovené podmínky. Tento faktor je zaměstnanci považován převážně za neutrální, má pro ně malou důležitost.

Jistota zaměstnání: na základě hodnocení bylo zjištěno, že se jedná o nejdůležitější faktor vůbec, zároveň získal v otázce 16 druhé nejvyšší kladné hodnocení (91 %).

Časová dostupnost: tento extrinsický pracovní motiv nebyl hodnocen v otázce č. 17, ale vzhledem k tomu, že získal v otázce č. 16 nejvyšší procento spokojenosti z celého dotazníku (92 %), lze předpokládat, že je pro zaměstnance velmi významný. Časová úspora týkající se dostupnosti pracoviště koresponduje se spokojeností v osobním životě.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza motivačních faktorů a zjištění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců Finančního úřadu pro Středočeský kraj. Úkolem výzkumu bylo zmapování motivačních faktorů a vyhodnocení jejich důležitosti pro zaměstnance, v souvislosti s tím byla zjišťována také míra pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Pro porozumění zkoumané problematice byla teoretická část práce zaměřena nejprve na vysvětlení základních pojmů souvisejících s tématy motivace a pracovní spokojenosti. Věnovala se obecné charakteristice a popsala jednotlivé zdroje motivace. Další kapitola se zaměřila na základní motivační teorie, přiblížila stručný přehled teoretických přístupů. Následující kapitola se zabývala vztahy mezi motivací, výkonem a pracovní spokojeností, poté byly jednotlivé motivační faktory specifikovány, nakonec byla stručně představena vybraná organizace.

Praktická část diplomové práce se zaměřila na čtyři hypotézy, které byly zkoumány pomocí dotazníkového šetření. První z těchto hypotéz vycházela z předpokladu, že mzda je považována za nejdůležitější nástroj motivace. Druhá hypotéza zkoumala spokojenost s výší finanční odměny u středoškolsky vzdělaných zaměstnanců v porovnání s kolegy s vysokoškolským vzděláním. Třetí hypotéza se zaměřila na extrinsické motivy zaměstnanců a ověřovala, zda převažují nad intrinsickými. Poslední, čtvrtá hypotéza, zkoumala vztahy na pracovišti a jejich důležitost v pracovním procesu. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a shrnutí výsledků byly hypotézy potvrzeny nebo vyvráceny.

Zkoumaným vzorkem byli zaměstnanci z celkem třinácti územních pracovišť Finančního úřadu pro Středočeský kraj. Výzkum porovnával úroveň jejich spokojenosti s jednotlivými motivačními faktory a zároveň zkoumal, jak zaměstnanci hodnotí faktory z hlediska důležitosti. Výsledky výzkumu byly popsány a graficky znázorněny.

Přínosem práce byl rozbor jednotlivých motivačních faktorů, které na zaměstnance finančních úřadů působící, a dále zjištění, jaké faktory hodnotí respondenti jako důležité a které z nich pro ně mají jen zanedbatelný vliv. Na základě výsledků výzkumu byla v závěru praktické části navržena možná řešení, která by mohla přispět ke zlepšení pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Součástí praktické části práce bylo tedy kromě popisu celého průběhu výzkumu také seznámení s jeho výsledky. Na základě výsledků výzkumného šetření byly zformulovány závěry, které by mohly sloužit k využití při řízení lidských zdrojů, neboť motivace pracovníků má pro činnost organizace zásadní význam.

Specifickým cílem dotazníkového šetření bylo zmapování celkové spokojenosti pracovníků se zaměstnáním ve finanční správě. Získaná data mohou přispět k případné realizaci opatření vedoucích k větší spokojenosti zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2017. 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDRNOVÁ, Eva. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2. vyd. Praha: Management Press. 2015. 414 s. ISBN 978-80-7261-381-6

BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1 vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411s. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí - jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. 176 s. ISBN 978-80-247-5872-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada. 1994. 109s. ISBN 80-7169-083-X

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 320 s. ISBN 80-7226-763-9.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2013. 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

DONELLY, H.J., GIBSON, L.J., IVANCEVICH, M.J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 512 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2000. 107 s. ISBN 80-85931-79-6.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

HARTL, Pavel. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 312 s. ISBN 80-7178-803-1.

HARTL, Pavel. HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník [Portál, 2000]*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HOSKOVEC, J. ŠTIKAR, J. RYMEŠ, M. RIEGEL, K. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. 2003. 462 s. ISBN 80-246-0448-5.

JAROŠOVÁ, E. PAUKNEROVÁ, D. LORENCOVÁ, H. *Nové trendy v leadershipu. Koncepce výzkumu aplikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. 256 s. ISBN 978-80-7261-479-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

LORENCOVÁ, Hana, ROHLÍKOVÁ, Petra. *Základy psychologie pro ekonomy: Vybrané kapitoly*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009. 194 s. ISBN 978-80-86730-45-5.

MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3. přepracované vydání. Praha: Triton, 2014. 600 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992. 260 s. ISBN 80-85603-01-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3.aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PINK, H. Daniel. *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG, spol. s.r.o., 2011. 187 s. ISBN 978-80-7263-671-6.

PLAMÍNKEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Dotisk. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 232 s. ISBN 80-7079-283-3.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti, Obor v pohybu. - 6. revidované. a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků – Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizacích: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishin s.r.o., 2003. 298 s. ISBN 80-86396-46-4.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Úvod do psychologie*, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2001. 211 s. ISBN 80-246-0015-3.

Seznam použitých zákonů a legislativních norem

Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě, ve znění pozdějších předpisů

Seznam použitých internetových zdrojů

FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Generální finanční ředitelství. Studie posouzení stávajícího daňového IS Finanční správy ČR [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/f-novinky/2016-GFR-studie-posouzeni-ADIS.pdf>

Příloha č. 1 k zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě. Charakteristika platových tříd státních zaměstnanců [online]. [cit. 2021-04-27]. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/odmenovani-statnich-zamestnancu.aspx>

SEZNAM ZKRATEK

FS – finanční správa

FÚ – finanční úřad

ÚP – územní pracoviště

ZFS – Zákon č. 456/2011 Sb. o Finanční správě České republiky, ve znění pozd. předpisů

ZSS – Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	15
Obrázek 2: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	18
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb.....	24
Obrázek 4: Model motivace.....	30
Obrázek 5: Proces motivace.....	35

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha – Dotazník k výzkumu motivačních faktorů a pracovní spokojenosti

- 1) **Za svou práci jsem dostatečně finančně ohodnocen/a?**
- 2) **Jsem spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?**
- 3) **Výše odměny odpovídá mému pracovnímu nasazení, je dostačující?**
- 4) **Materiální vybavení pracoviště je vyhovující (zajišťuje pracovní komfort)?**
- 5) **Jsem spokojen/a s technickým a programovým vybavením pracoviště?**
- 6) **Práce, kterou dělám mě baví a uspokojuje?**
- 7) **Za dobře odvedenou práci jsem byl/a slovně pochválena?**
- 8) **Se svými kolegy si rozumím, jsou pro mě oporou?**
- 9) **Kvůli svým kolegům mám více práce?**
- 10) **Komunikace v rámci finanční správy mi vyhovuje (je jasná a přehledná)?**
- 11) **Způsob práce je efektivní, úkoly jsou dobře rozděleny?**
- 12) **Můj přímý nadřízený vykonává svoji funkci kompetentně?**
- 13) **Můj nadřízený je uznalý a spravedlivý, dává mi zpětnou vazbu?**
- 14) **Mám příležitost ke kariernímu růstu v rámci FÚ?**
- 15) **Je pro mě důležitá jistota zaměstnání, kterou mi garantuje služební řád?**
- 16) **Jsem spokojen/a s lokalitou pracoviště z hlediska časové dostupnosti?**

Odpovědi na otázky č. 1 až 16:

Ano
Spíše ano
Ano i ne, tak napůl
Spíše ne
Ne

17) Nyní ohodnot'te z hlediska důležitosti jednotlivé motivační faktory

od nejdůležitějších po nevýznamné: (pouze jedna možnost v každém řádku)

1. Nejdůležitější 2. Důležitý 3. Neutrální 4. Nedůležitý 5. Nevýznamný

Faktory motivace	1	2	3	4	5
Plat					
Benefity					
Odměny					
Pracovní prostředí					
Charakter práce					
Pozitivní zpětná vazba					
Vztahy na pracovišti					
Komunikace v organizaci					
Způsob řízení					
Kariérní růst					
Organizace práce					
Jistota zaměstnání					

18) Co byste ocenili, čeho se Vám nedostává nebo co Vám chybí? (nepovinná)

19) Co Vám vadí, nebo co byste chtěli změnit? (nepovinná odpověď)

20) Následuje 5 identifikačních otázek – Pohlaví:

Žena
Muž

21) Věk

Do 30 ti let (včetně)
31let – 43 let
44 let – 55 let
56 let a více

22) Délka praxe na FÚ

Do 2 let (včetně)
3 roky – 5 let
6 let – 10 let
11 let – 20 let
Více než 20 let

23) Dosažené vzdělání

Středoškolské
Vysokoškolské (bakalářské)
Vysokoškolské (magisterské)

24) Pracovní zařazení

Řadový zaměstnanec
Zástupce vedoucího
Vedoucí zaměstnanec

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Čechová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Analýza motivačních faktorů a pracovní spokojenosti zaměstnanců
Finančního úřadu pro Středočeský kraj

Rok: 2021

Počet stran textu: 89

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 40

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Ivana Shánilová Ph.D.