

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017

Bc. EVA SIMOTOVÁ



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Eva Simotová
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva SIMOTOVÁ**
Osobní číslo: **E15598**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat systém motivace a stimulace ve vybraném podniku a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2011). *How to manage people.* London: Kogan Page.
Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika.
Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada.
Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti.* Praha: Grada.
Vodák, J. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rojtnek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Budejovický 10
370 01, Česká Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Dne 15. 3. 2017

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla upřímně poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., za velice podnětné a cenné rady a připomínky, trpělivost, důsledné vedení a v neposlední řadě za velice ochotný a vstřícný přístup při psaní mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala všem svým kolegům – přátelům, bez nichž by tato diplomová práce nevznikla, a všem zaměstnancům Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích za předání cenných znalostí.

Obsah

1	Úvod	4
2	Literární řešerše	5
2.1	Řízení lidských zdrojů	5
2.2	Personální činnosti a funkce	6
2.3	Historie a současný pohled na řízení lidských zdrojů	7
2.3.1	Vývojové etapy řízení lidských zdrojů	7
2.3.2	Teoretické modely řízení lidských zdrojů.....	8
2.3.3	Současné tendence v řízení lidských zdrojů.....	9
2.4	Základní vymezení pojmů	11
2.4.1	Motivace.....	11
2.4.2	Motiv	13
2.4.3	Stimulace a stimul	13
2.5	Druhy motivace	14
2.5.1	Hmotná a nehmotná motivace.....	14
2.5.2	Vnitřní a vnější motivace	15
2.5.3	Pozitivní a negativní motivace	15
2.5.4	Teorie motivace.....	16
2.6	Teorie pracovní motivace	17
2.6.1	Teorie instrumentality	17
2.6.2	Hierarchie lidských potřeb	17
2.6.3	Teorie ERG	18
2.6.4	McClellandova teorie	19
2.6.5	Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	19
2.6.6	Expektační teorie.....	20
2.6.7	Teorie cíle.....	20
2.6.8	Teorie spravedlnosti	20

2.7	Motivace ve vztahu k pracovnímu chování zaměstnance.....	21
2.7.1	Motivace pracovního jednání.....	21
2.7.2	Vliv motivace na pracovní výkon	21
2.7.3	Motivační typy	23
2.7.4	Syndrom vyhoření.....	24
2.8	Prostředky stimulace zaměstnanců	24
2.8.1	Hmotná odměna	25
2.8.2	Obsah práce.....	28
2.8.3	Manažer.....	28
2.8.4	Atmosféra pracovní skupiny	30
2.8.5	Pracovní podmínky a režim práce.....	30
2.9	Motivační program v organizaci.....	31
2.10	Učitelství.....	32
2.10.1	Specifika profese vysokoškolského učitele.....	32
3	Cíl práce a metodika	37
4	Vlastní práce	39
4.1	Charakteristika organizace..... Chyba! Záložka není definována.	
4.1.1	Postoje, hodnoty a cíle organizace Chyba! Záložka není definována.	
4.2	Charakteristika zkoumaného úseku Chyba! Záložka není definována.	
4.3	Analýza současných nástrojů motivace a stimulace zaměstnanců	45
4.3.1	Odměňování	45
4.3.2	Benefity	47
4.3.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	49
4.3.4	Pracovní prostředí	50
4.4	Dotazníkové šetření	51
4.4.1	Charakteristika respondentů.....	52

4.4.2	Organizace.....	54
4.4.3	Vedení, obsah práce, pracovní doba	55
4.4.4	Pracovní prostředí	58
4.4.5	Vzdělávání, rozvoj, příležitosti	59
4.4.6	Odměňování a benefity	60
4.4.7	Shrnutí.....	62
4.5	Návrhy opatření	63
4.5.1	Změna systému řízení pracovního výkonu	63
4.5.2	Vytvoření systému pro řízení čerpání benefitů ze sociálního fondu zaměstnanci a rozšíření jejich nabídky	67
4.5.3	Možnost kvalifikačních dohod pro THP zaměstnance.....	70
4.5.4	Vzdělávací kurzy pro zaměstnance a jejich další rozvoj	73
4.5.5	Změna komunikace se zaměstnanci	75
4.5.6	Shrnutí návrhů opatření.....	75
5	Závěr	78
6	Summary and keywords	80
7	Použité zdroje.....	81
8	Seznam obrázků a tabulek.....	89
9	Seznam příloh	90

1 Úvod

V současné době jsou lidské zdroje jedním z nejcennějších bohatství každé organizace, proto nabývá na významu oblast řízení lidských zdrojů, která se stává jednou z klíčových činností každého manažera. Konkrétně oblast motivace a stimulace zaměstnanců je velice důležitou součástí prosperity organizace, jelikož je úzce svázána s pracovním výkonem a s celkovým přístupem zaměstnanců ke své profesi. Spokojený a motivovaný zaměstnanec je nejen loajální ke svému zaměstnavateli, ale záleží mu také na společných hodnotách, cílech, fungování organizace a vztazích, které kolem sebe buduje.

Přesycenost moderní doby znesnadňuje zaměstnavateli nastavit takový motivační a stimulační systém, kterým by uspokojil své pracovníky. V minulosti atraktivní benefity se stávají samozřejmou součástí a standardem.

Každý zaměstnanec má jiné priority, jiný životní styl, jiné nastavení mysli a jiný přístup k životu i ke své práci. Proto je velice důležité, aby zaměstnavatel vnímal a neustále monitoroval potřeby zaměstnanců. Po zaměstnancích je požadována flexibilita a stejně flexibilní by měli být i jejich zaměstnavatelé. Organizace nikdy nedospěje do stádia dokonalosti, ale dokonalosti se lze alespoň přiblížit.

Stálíci mezi nástroji stimulace a motivace zaměstnanců jsou finanční prostředky, lidstvo však dospělo do fáze, kdy „jen“ peníze nestačí. Zaměstnanci začínají dávat přednost rozvoji, vzdělání, vztahům na pracovišti a uvědomují si i důležitost sebe sama a svých potřeb. Potřebují cítit sounáležitost s organizací a zaujímat stejné postoje a hodnoty, aby si mohli svého zaměstnavatele vážit a být hrdí na to, že jsou součástí organizace.

Efektivně a kvalitně nastavený motivační a stimulační systém je výhodou nejen pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele, který investicí do svých zaměstnanců investuje především do budoucnosti organizace.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný motivační systém ve vybrané organizaci a na základě preferencí a názorů zaměstnanců, které plynou z dotazníkového šetření a z rozhovorů se zaměstnanci, navrhnout taková zlepšení, která by zvýšila jejich motivaci, pracovní výkon a upevnila vztah mezi nimi a organizací.

2 Literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů

V současném podnikatelském prostředí, ve kterém pod neustálým tlakem globalizace roste konkurence, nejsou klíčovým nástrojem konkurenceschopnosti technologie, moderní a výkonná technika, finanční prostředky či kvalitní strategie, ale především efektivní a motivovaní zaměstnanci, což potvrzuje také studie realizovaná v roce 2007 společností Deloitte a Economist Intelligence Unit, ve které 85 % respondentů potvrdilo zásadní vliv lidských zdrojů na konkurenceschopnost podniku. (Horváthová, 2010)

Dvořáková a kol. (2007) také zmiňuje, že někteří zaměstnavatelé považují své zaměstnance za zdroj budoucích hodnot, jelikož dokáží produkty nebo služby společnosti diferencovat pomocí inovací. Výstupy společnosti se stávají pro zákazníka unikátními a zaměstnanec pro společnost jedinečným intelektuálním kapitálem, který vyžaduje efektivní řízení.

Personální řízení označuje procesy týkající se řízení lidských zdrojů podniku. Jestliže jsou pro podnik klíčovým zdrojem zaměstnanci, je také personální řízení jednou z nejdůležitějších oblastí managementu podniku.

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako: *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“*.

Na to, jak jsou důležití zaměstnanci pro podnik, také poukazují Barney a Wright (1998) ve svém výzkumu důležitosti lidských zdrojů pro konkurenceschopnost podniku. Dotázali se zakladatele a výkonného ředitele jedné z nejúspěšnějších High-Tech společností na světě na důležitost lidských zdrojů pro podnik. Ředitel jim odpověděl: *„Které myslíte? Jestliže myslíte funkci manažera HR, neboli jak my nazýváme big HR, tak ten pro podnik nemá velkou hodnotu. Pokud ale myslíte lidi ve společnosti, což nazýváme little hr, tak ti nad nimi zaujímají extrémně důležitou pozici.“* (Barney, Wright, 1998)

2.2 Personální činnosti a funkce

Podle Dvořákové a kol. (2007) přispívá personální útvar k realizaci cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se především o tyto činnosti:

- administrativně-správní,
- koncepční, metodické a analytické,
- poradenské.

Dále má personální útvar několik funkcí, které slouží k efektivnímu řízení lidských zdrojů. Dle Vebera (2000) se jedná o:

Plánování pracovníků

Plánování velikosti a struktury budoucích pracovních sil, tak aby byl zajištěn efektivní chod organizace. Pro zajištění chodu organizace mohou být využity zdroje vnější (nábor a získávání nových pracovníků) nebo zdroje vnitřní (zvyšování kvalifikace, vnitřní výběr pracovníků pro vedoucí funkce)

Získávání a výběr pracovníků

Získávání informací o povaze pracovních míst. Na základě analýz pracovních míst jsou tvořeny požadavky na dovednosti a schopnosti budoucích zaměstnanců a konkrétní způsob jejich získávání.

Hodnocení pracovníků a jejich výkonu

Hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu je důležitou složkou motivačního systému, kterou musí zvládnout každý vedoucí pracovník a je také důležité pro efektivní způsob rozmístování pracovníků.

Hodnocení práce a popis pracovních míst

Velice specializovaná činnost v podobě určování kvalifikačních a dalších nároků na danou pracovní pozici. Jejím výstupem je tzv. hodnota práce, která ve srovnání s jinými činnostmi, vyjadřuje relativní míru náročnosti, kvalifikační předpoklady a míru odpovědnosti na danou pracovní pozici.

Podnikové vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců sloužící k rozšiřování jejich kvalifikace, schopností a dovedností pro budoucí cíle organizace a neustále se měnící podmínky okolí organizace.

Odměňování

Jedním z nejtěžších úkolů personálního útvaru je řízení mezd a platů zaměstnanců tak, aby byli zaměstnanci platovým ohodnocením stimulováni a docházelo k jejich spravedlivému ohodnocení.

Dalším úkolem v oblasti odměňování je zpracování mzdového systému tak, aby zahrnoval tzv. mzdovorné faktory, kterými jsou:

- hodnota práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a chování při práci,
- tržní cena práce.

Dále je do systému odměňování zahrnuto řízení zaměstnaneckých benefitů a dodatečné odměňování zaměstnanců v podobě např. dalšího vzdělávání, služebního telefonu a dalších peněžních i nepeněžních odměn.

Bezpečnost práce, pracovní podmínky a ochrana zdraví

Vysoce specializovaná činnost, která má vliv na spokojenost zaměstnanců, jejich výkonnost, psychiku i zdravotní stav.

2.3 Historie a současný pohled na řízení lidských zdrojů

Jako každá vědní disciplína se také koncepce řízení lidských zdrojů v průběhu dob měnila. Vznikaly teoretické modely koncepce řízení lidských zdrojů až po současnou podobu řízení lidských zdrojů, která má svá specifika.

Organizace řízení lidských zdrojů se měnila postupně se změnou pohledu na roli zaměstnance v organizaci.

2.3.1 Vývojové etapy řízení lidských zdrojů

Dle Šikýře (2014) můžeme pozorovat tři vývojové etapy řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa

Vznikala na počátku 20. století a pracovníci byli bráni pouze jako pracovní síla. Hlavní otázka personální práce: Jak je zaměstnávat?

Personální řízení

Vznikalo v polovině 20. století. V tomto období byli pracovníci bráni již jako konkurenční výhoda podniku. Hlavní otázka personální práce: Jak je využívat?

Řízení lidských zdrojů

Formovalo se na konci 20. století a na tomto principu funguje do současnosti. Lidské zdroje jsou brány jako unikátní bohatství podniku a hlavní otázkou personalistů je: Jak je rozvíjet?

2.3.2 Teoretické modely řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) zmiňuje dva modely řízení lidských zdrojů:

Model shody

Je jednou z prvních formulací řízení lidských zdrojů vytvořenou Michiganskou školou. Představitelé tohoto směru zmiňovali, že je třeba lidské zdroje řídit v souladu se strategickými cíli organizace. Michiganská škola, jejímž hlavním představitelem je Charles J. Fombrun (1984), popsala také cyklus lidských zdrojů v organizaci, který je tvořen čtyřmi typickými procesy:

- Výběr - spojení lidských zdrojů s pracovními místy.
- Hodnocení - řízení pracovního výkonu.
- Odměňování - je označeno za nejproblémovější část personálního řízení, manažer musí umět sladit současné cíle s cíli budoucími.
- Rozvoj - vzdělávání a školení kvalitních zaměstnanců - investice do budoucna.

Harvardský systém

Tento systém řízení lidských zdrojů, jež byl založen Harvardskou školou, vysvětluje, že lidské zdroje musejí být řízeny v souladu s budoucími cíli organizace. V zájmu těchto dlouhodobých cílů musí být stanovena personální politika podniku a na zaměstnance je nahlíženo spíše jako na investici do budoucna, než na nákladovou položku. Harvardská škola jako první poukázala na to, že řízení lidských zdrojů

je především záležitostí liniiových manažerů. Personální útvary měly za úkol tuto politiku formulovat v souladu s cíli a celkovou koncepcí podniku.

2.3.3 Současné tendence v řízení lidských zdrojů

Koubek (2007) ve svém článku poukazuje na vývoj trendů v personálním řízení na základě Cranfieldského projektu, který byl uskutečňován v evropských zemích od přelomu 80. a 90. let. Z projektu, který byl zaměřen především na oblasti personální funkce, formování pracovní síly, rozvoj pracovníků, odměňování a zaměstnanecké výhody a pracovní vztahy a komunikaci, vyšly tyto závěry:

- Strategický charakter řízení lidských zdrojů.
- Narůstající potřeba výslovných formulací personální strategie a personální politiky.
- Věnování větší pozornosti vnějším faktorům formování a fungování pracovní síly organizace.
- Změny uvnitř organizací.
- Změna pohledu na personální práci, na samotného zaměstnance a jeho vztah k organizaci.
- Zájem o vzdělávání a nahlížení na individuální zájmy zaměstnance.
- Zavádění koncepce řízení pracovního výkonu.
- Tendence k flexibilitě.
- Změna podoby získávání a výběru pracovníků.
- Posilování významu proměnlivých složek odměňování souvisí především s řízením pracovního výkonu a s důrazem motivovat zaměstnance k zasloužení si odměny.
- Větší důraz na individuální zaměstnanecké vztahy místo kolektivních pracovních vztahů.
- Rozvoj podnikové komunikace zapříčiněný elektronickými médii, která nahradila písemnou a osobní komunikaci.

Na současné změny v řízení lidských zdrojů, na které poukazuje Koubek výše, navazují také nové úkoly řídicího pracovníka.

Urban (2013) rozdělil úkoly řízení lidských zdrojů na tradiční a nové. Tradiční úkoly jsou v souladu s tradičními přístupy řízení lidských zdrojů a spočívají spíše v technokratickém přístupu. Není v nich obsažena lidská dimenze a jejich nástroji jsou příkazy a pravomoci vedoucího pracovníka. Často jsou využívány hmotné motivační nástroje, včetně negativních sankcí. Tradiční přístup je také vyznačován velkým sociálním odstupem nadřízeného a zaměstnance.

Přesto, že i v současnosti tvoří tradiční úkoly podstatnou část řízení lidských zdrojů, v moderních organizacích jsou nedostačující. Příčinami jsou přenášení rozhodovacích kompetencí na nižší stupně řízení a celková změna povahy a struktury zaměstnanců.

Aby však organizace směřovala k budoucím cílům, je nutné těmto cílům přizpůsobit řízení lidí v organizaci tak, aby jich bylo naplněno. K tomuto slouží nové úkoly, které jsou označovány jako vedení. Mezi tyto nové úkoly dle Urbana (2013) patří:

- Motivování,
- delegování,
- podpora,
- předávání a získávání informací.

V návaznosti na změny v řízení lidských zdrojů, celkový náhled na lidské zdroje jako součást organizace a rychlý vývoj nových technologií se mění funkce personálních manažerů a personálních útvarů. Dle Walkera (2003) musí veškeré personální funkce přijmout nové způsoby práce, které budou respektovat specifika každé pozice a pracovníka a zároveň budou efektivně řídit pracovní výkon.

Tabulka 1 Transformace řízení lidských zdrojů na základě nových technologií

OD	K
Lokálního Administrativy Vnitropodnikových služeb Transakcí (pouhého vykonávání činností) Nendiferenciovaného podnikového plánování	Globálnímu Samoobslužným systémům Outsourcingu Tvorbě informací (strategické úloze) Individualizovanému plánování jak pro zaměstnance, tak pro manažery

Zdroj: Walker (2003).

Také podle Ulricha (2009) musejí být definovány nové role personálních útvarů i manažerů řídicích lidské zdroje, neboť se tlakem přechodu doby měnily jejich role:

- od operativního ke strategickému,
- od kvalitativního ke kvantitativnímu,
- od dozoru k partnerství,
- od krátkodobého k dlouhodobému,
- od administrativního ke konzultativnímu,
- od orientovaného na funkci k orientovanému na podnik a podnikání,
- od zaměřeného na vnitřní záležitosti k zaměřenému na vnější záležitosti a zákazníka,
- od reagujícího k iniciativnímu, proaktivnímu,
- od zaměření na činnost k zaměření na řešení.

Přes tyto všechny změny je třeba říci, že role personalisty je vícečetná neboli smíšená. Personalista má stále více a stále složitější úkoly, které interdisciplinárně prostupují celou organizací.

2.4 Základní vymezení pojmů

2.4.1 Motivace

V současné době jedno z nejvíce diskutovaných témat v oblasti personalistiky, psychologie a managementu. Na základě změny vnímání role zaměstnance v organizaci, je motivace brána jako hybná síla konaných činů a jeden z určujících faktorů pracovního výkonu zaměstnance.

Samotné slovo motivace pochází z latinského slova „*movere*“, tedy hýbat se. Motivace je tedy něco, co nás donutí k činům, za účelem dosažení cíle, tedy určité potřeby. (Adair, 2004)

Existuje několik definic motivace napříč obory a historií. V kontextu psychologie se tímto tématem zabývala řada psychologů jako Sigmund Freud, či Milan Nakonečný (1996), který definuje motivaci jako proces probíhající uvnitř psychiky jedince vyúsťující ve výsledný vnitřní stav.

Zimbardo a Leippe (1991) uvádí, že chování probíhá určitým úsilím a směřuje

k dosažení určitých cílů. Pojem motivace vysvětluje psychologické podněty chování, jeho subjektivní význam a zároveň variabilitu chování u různých jedinců.

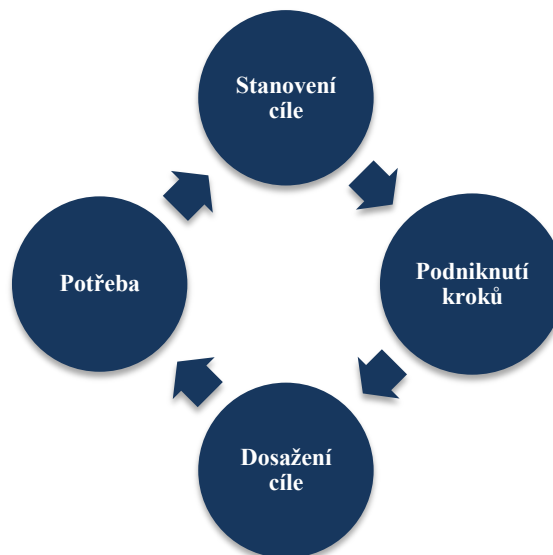
Armstrong (2007) charakterizuje motivaci jako důvod ke konkrétnímu jednání jedince, který vzniká ve chvíli, kdy jedinec může svým jednáním dosáhnout cíle, který povede k uspokojení některé z jeho potřeb.

Gregar (2007) zmiňuje, že základními zdroji motivace pro jedince jsou jeho potřeby, návyky, zájmy a ideály.

Aby manažeři správně motivovali své podřízené, musí pochopit, jak proces motivace funguje.

Armstrong (2009) tento proces popisuje na obrázku níže.

Obrázek 1 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2009).

Z Armstrongova (2009) modelu je patrné, že celý proces motivace iniciován uvědoměním si neuspokojené potřeby. Potřeby představují touhu či přání dosáhnout určitého cíle, tedy uspokojit danou potřebu. Aby jedinec potřebu uspokojil, musí podniknout určité kroky, těmito kroky může být chování či různé cesty, které povedou k naplnění této potřeby. Pokud dojde k naplnění potřeby a je dosaženo cíle, je velice pravděpodobné, že se v případě výskytu obdobné situace jedinec zachová velmi podobně. Pokud cíle dosaženo nebylo, bude jedinec hledat jiné cesty a způsoby k naplnění své potřeby.

Plamínek (2011) však upozorňuje na to, že je nutné rozlišovat motivaci a manipulaci, přičemž motivace bere v úvahu zájmy a potřeby motivovaného jedince, zatímco manipulací jsou zájmy a potřeby motivovaného jedince opomíjeny či dokonce poškozovány.

2.4.2 Motiv

Woodworth (1965) označuje slovem motiv příčinu pozadí nějaké události, která vedla k určitému výsledku. Tato příčina však zpravidla není viditelná.

Dle Bělohlávka (2008) je motiv klíčovým pojmem motivační teorie. Podle něj jsou motivy důvody či pohnutky jednání a obsahují dvě složky:

- energizující,
- řídicí.

Energizující složka motivu pohání člověka vpřed a řídicí složka udává směr jeho činů vyvolaným motivem.

Tureckiová (2004) dělí motivy:

- intrinsické neboli vnitřní, které vycházejí ze samotné podstaty činnosti,
- extrinsické neboli vnější, kdy je činnost pouze prostředkem k uspokojení určité potřeby.

Říčan (2010) popisuje: *„Často se o motivu mluví jako o potřebě, zvláště když se má zdůraznit nedostatek nějakého žádoucího předmětu. Pojem pud zdůrazňuje biologickou stránku motivu. Pojmy jako přání, zájem, postoj atd. vyjadřují spíše subjektivní prožitkovou stránku motivu.“*

Provazník a Komárková (2004) konstatují, že je lidská psychika natolik složitá, že je konkrétní chování jedince ovlivněno nejenom motivy, ale také množstvím dalších faktorů.

2.4.3 Stimulace a stimul

Dle Plamínka (2010) *„má stimulace obrovskou výhodu - je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen*

po tu dobu, po kterou působí stimuly“.

Pojmy stimulace a motivace jsou často zaměňovány. Lze však říci, že stimul působí na jedince z vnějšku a motiv vychází přímo z vnitřku jedince.

Pauknerová a kol. (2006) in Lhotková, Borovec a Šikýř (2012) definují vztah motivace a stimulace. Vnitřní motivy a vnější stimuly ovlivňují chování a aktivitu zaměstnanců. Motivy jsou vnitřní podněty, které působí v psychice pracovníků, naopak stimuly jsou vnější podněty, které působí na psychiku zaměstnanců. Aby stimuly ovlivňovaly chování a aktivitu zaměstnanců, musí se setkat s příslušnými motivy.

Dle Provozníka a Komárkové (2004) se tedy dá říci, že stimul je vnější podnět, který vyvolá změny v motivaci jedince.

Šikýř (2014) tvrdí, že stimulace a motivace pracovníků je dlouhodobý proces, který je omezený ze strany organizace i zaměstnanců samotných. Každý zaměstnanec je individualita a proto to, co stimuluje jednoho zaměstnance, nemusí stimulovat zaměstnance jiného. Je tedy nutné, aby organizace uplatňovala účinnou koncepci stimulace svých zaměstnanců.

Dle Dyrtra (2006) je cílem efektivní stimulace zaměstnanců zvyšovat jejich motivaci k pracovnímu výkonu a utváření pracovních týmů tak, aby všichni pracovníci sdíleli společné organizační cíle, loajalitu vůči společnosti a byli na pracovišti tvůrčí, výkonní a spokojení.

Dále Šikýř (2014) uvádí: *„Ve vztahu nadřízených a podřízených zaměstnanců platí, že jednání a chování podřízených odpovídá tomu, jaké jednání a chování nadřízení podněcují a oceňují.“*

2.5 Druhy motivace

2.5.1 Hmotná a nehmotná motivace

Janišová a Křivánek (2013) mluví o hmotné a nehmotné motivaci. Mezi hmotnou motivaci řadí odměny, prémie, osobní mzdu aj. Zároveň však poukazují na výzkumy (např. Ariely, Gneezy, Loewenstein a Mazar, 2009), které tvrdí, že u profesí s vyšším intelektuálním podílem není hmotná odměna hlavní motivační faktor.

Ti samí autoři také podotýkají, že v souladu s Herzbergovo dvoufaktorovou teorií motivace lze tvrdit, že hmotná motivace patří mezi tzv. hygienické faktory, které pokud nejsou uspokojeny, mají na zaměstnance negativní dopad. Motivace sice přichází

zevnitř, ale manažer jí může ovlivnit manažerskými intervencemi. Mezi nehmotnou motivaci řadí autoři slovní ocenění výkonu zaměstnance, uznání jeho schopností, přijímání kritiky zaměstnavatele ze strany zaměstnance, poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci, vytváření dobrých vztahů na pracovišti a poskytování informací zaměstnancům.

2.5.2 Vnitřní a vnější motivace

Daigeler a Krüger (2012) uvádějí, že podněty vnější motivace jsou takové, které pohánějí pracovníka zvenčí. Pokud zmizí podnět, zmizí i motivace. Příkladem faktorů vnější motivace jsou peníze, postavení a prémie.

Ti samí autoři popisují vnitřní motivaci jako faktory vycházející z jedince samotného, které se bezprostředně vztahují k obsahu jeho činností, úkolů a cílů. Musí zde však existovat soulad mezi vnitřními podněty pracovníka a cíli organizace. Jako vnitřní faktory motivace jmenují cíl úkolu, odpovědnost a potřebné kompetence.

2.5.3 Pozitivní a negativní motivace

Betschart (2015) označuje pozitivní motivaci jako motivaci „směrem k“, tedy takovou, která jedince motivuje do určitých činností za účelem dosažení cíle. Negativní motivaci označuje jako motivaci „směrem od“, která se naopak snaží zabránit určitým stavům.

Fiore (2014) rozvádí vztah negativní motivace a prokrastinace. Uvádí, že: *“V nejrůznějších odvětvích lidské činnosti, včetně vojenství, vzdělávání či obchodu jsme vystaveni výhrůzkám- tedy negativnímu způsobu motivace, jehož účelem je podnítit nás k činnosti skrze strach z trestu. Pravdou však je, že nahodilá činnost, k níž nás přiměje vidina trestu či strach, není namířena směrem k cíli, avšak podobně jako prokrastinace k úniku před trestem.“*

Dle stejného autora naopak pozitivní motivace předpokládá zvědavost, jako přirozenou vlastnost jedince, a díky ní, pokud jsme za naši snahu a činnosti náležitě oceněni, jsme schopni vytrvat i u těch nejnáročnějších úkolů.

Ve studiích provedených autory Lockwoodem, Jordanem a Kundou (2002) bylo prokázáno, že jednotlivci, kteří jsou kariérně zaměřeni a upřednostňují strategii usilování o žádoucí výsledky, jsou nejvíce motivováni a inspirováni pozitivními motivátory. Naopak jedinci, kteří se soustředí na prevenci, tedy na předcházení určitých situací upřednostňují negativní motivátory, které zdůrazňují strategii vyvarování

se selhání.

Na použití negativní motivace v praxi upozorňuje Hospodářová (2008):

- „negativní motivace použijeme vždy až tehdy, když pozitivní nefunguje,
- negativní motivace není diktatura, ale tlak, a jakmile tlak povolí, povolí výkon,
- negativní motivace tedy znamená neustálou kontrolu,
- je-li negativní motivace spojena s uznáním lidí a uspokojením potřeb po splnění požadavků, je O. K.“

2.5.4 Teorie motivace

Teorie motivace jsou od autorů členěny různě. Veber (2000) rozdělil teorie motivace následovně:

Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka

Jde převážně o přístupy raného období taylorismu, kdy je pracovník motivován především peněžní odměnou a je zde kladen důraz na kontrolu pracovního výkonu.

Koncepce sociálního člověka

Vznikla jako protipól předchozí koncepce v první polovině 20. století. Motivace pracovníka je prováděna převážně na základě sociálních potřeb.

Koncepce uspokojování potřeb

Východiskem této koncepce je reakce pracovníka v souladu s jeho vnitřními potřebami. Mezi tyto koncepce řadí Veber Maslowovu teorii, Herzbergovu teorii dvou faktorů a McGregorovu teorii X a Y.

Koncepce komplexního člověka

Odráží současný pohled na úlohu člověka v organizaci a jeho postavení.

Armstrong (2007) dělí teorie motivace do následujících kategorií:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřená na obsah,
- dvoufaktorový model,
- teorie zaměřené na proces.

Tabulka 2 Přehled teorií pracovní motivace

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
Proces-očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

Zdroj: Kociánová (2010).

2.6 Teorie pracovní motivace

2.6.1 Teorie instrumentality

Dle Armstronga (1999) in Němečková (2013) je teorie instrumentality považována za jednu z prvních teorií motivace, které se objevily v 19. století a svůj základ mají v metodách vědeckého řízení, jejichž autorem je F. W. Taylor. Pro teorii instrumentality je příznačné to, že posilování motivace probíhá na základě tzv. zákona příčiny a účinku, který je založen pouze na systému vnější kontroly a nepředpokládá další lidské potřeby ani to, že formální systém řízení je zpravidla ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.

Pink (2010) o této motivační teorii píše, že ačkoliv je velice zakořeněná, a v některých organizacích se používá dodnes, není ušlechtilá, a přirovnává ji ke stimulování zvířete.

Kolman, Michálek, Chýlová a Rymesová (2009) tvrdí, že: „*To, s čím Taylor přišel, bylo revoluční a objevené, ale důsledky uplatňování jeho postupů byly kontroverzní. Jednak se vyskytly námitky, že takové zvyšování výkonu dělníků může mít negativní zdravotní důsledky, jednak Taylor tím, že jedněm poskytl příležitost si více vydělat, učinil další zbytečnými.*“

2.6.2 Hierarchie lidských potřeb

Teorie, vytvořená v 50. letech 20. století se řadí do oboru humanistické psychologie, jejímž zakladatelem je její autor, Abraham Maslow. V tomto směru je zpochybňován názor, že je lidské chování pouhé hledání pozitivního stimulu a vyhýbání se negativnímu (Pink, 2010).

Maslow (1943) na základě výsledků z experimentů a výzkumu formuloval hierarchii lidských potřeb, skládající se z pěti základních potřeb, které se k sobě vztahují a jsou uspořádány v hierarchii dle dominance. Pokud člověk uspokojí dominantní potřebu, ihned se objeví nejbližší vyšší potřeba. Na základě této teorie vyřkl sám autor myšlenku, že je člověk ve své podstatě neukojitelný.

Maslowova pyramida potřeb obsahuje pět pater, má však i mnoho odpůrců. Dle Plamínka je nutné přidat patro nulté „příjemné pocity“, které do této hierarchie náleží na základě toho, že jsou lidé schopni jednat v rozporu se svými potřebami, a to dokonce i v rozporu s potřebou samotného přežití (Plamínek, 2010).

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb upravena o nulté patro



Zdroj: Plamínek (2010).

Dle Dědiny a Odcházela (2007) Maslow o své teorii tvrdí, že je platná pouze v ideálních sociálních a organizačních podmínkách.

Hofstede (2005) pak poukazuje na to, že potřeba sebeaktualizace vychází z individuálních hodnot a není ji možné aplikovat v kolektivistické společnosti.

2.6.3 Teorie ERG

Teorie ERG pracuje taktéž s lidskými potřebami, ale hlavní rozdílnost oproti Maslowově teorii je podle zakladatele teorie ERG, Clayтона Alderfera, v tom, že všechny tři kategorie potřeb mohou být jedincem požadovány najednou. Jedná se o tyto kategorie (Odcházela a Dědina, 2007):

- Existence (Existence) – fyziologické potřeby a potřeba bezpečí.
- Vztahy (Relatedness) – potřeba uznání a úcty.

- Růst (Growth) – potřeba sebeaktualizace a sebeúcty.

Dle Kolmana, Michálka, Chýlové a Rymesové (2009) mají Alderferova a Maslowova teorie, i přes značnou přitažlivost a popularitu mnoho odpůrců, kteří tvrdí, že lidské potřeby nelze hierarchizovat.

2.6.4 McClellandova teorie

Dle McClellandovy teorie se výkonnost a osobní motivace pracovníka na určité pracovní pozici odvíjí od jeho aktuálních potřeb. Mezi tyto potřeby patří (McGrath a Bates, 2013)

- Potřeba dosahovat úspěchu - usilování o výsledky, plnění náročných avšak realistických úkolů, uznání.
- Touha po moci - snaha vedení a motivování druhých, uplatňování moci, v některých případech však na úkor druhých.
- Potřeba někam patřit - udržování a interakce přátelských vztahů s ostatními.

I přes to, že u jednotlivce převládá jedna z těchto potřeb, musí docházet k uspokojování ostatních dvou. (McGrath a Bates, 2013)

Také McClellandova teorie našla mnoho kritiků, mezi něž patřil například Hofstede, který spojoval potřeby McClellandovy teorie s korelací některých kulturních dimenzí, konkrétně s vyhýbáním se nejistotě a maskulinitou (Kolman, Kovářová a Chýlová, 2006).

2.6.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie dvou faktorů je založena na předpokladu, že jedince motivuje k plnění úkolů pracovní spokojenost. Ta je tvořena satisfaktory a dissatisfaktory, přičemž aspekty obou faktorů mohou na člověka působit pozitivním či negativním účinkem. (Malátek, 2011)

Armstrong (2007) charakterizuje satisfaktory a dissatisfaktory takto:

- Satisfaktory (motivační faktory) vyvolávají spokojenost s prací, vysokou míru motivace a úsilí. Mezi ně zařazujeme uznání, povýšení, odpovědnost, možnost osobního růstu.
- Dissatisfaktory (hygienické i udržovací faktory) v podstatě slouží k prevenci nespokojenosti s prací, avšak nemají větší vliv na výkon, jedná se o vedení

a kontrolu, pracovní podmínky, administrativní postupy aj.

Kritici této teorie vidí problém v tom, že nerespektuje hodnoty a motivační struktury jednotlivce. (Eger, 2006)

2.6.6 Expektační teorie

Dle zakladatele expektační teorie, Victora Vrooma, jsou jedinci motivováni při práci k tomu, aby si zvolili mezi různými způsoby chování. Pracovníci vynaloží takové úsilí, které má za následek očekávanou odměnu. Čím vyšší význam pro ně odměna má, tím vynaloží více úsilí při jejím získání. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997)

Úsilí je tvořeno třemi funkčními složkami přesvědčení. „*Složkou očekávání (úsilí vede k výkonu), složkou instrumentální (výkon vede k výsledkům) a valence (tyto výstupy jsou důležité nebo hodnotné). Přičemž tyto složky interně ovlivňují úsilí. Pokud některá z těchto složek chybí, tak impuls k jednání nebude realizován.*“ (Šmahaj a Cakirpaloglu, 2015)

Botek a Pecháčková (2013) tvrdí, že: *“expektační teorie je motivační síla rovna součinu ohodnoceného očekávání a preference výsledku“.*

2.6.7 Teorie cíle

Zakladatelé této teorie Latham a Locke vycházeli z přesvědčení, že je nutné stanovit jednotlivcům konkrétní cíle, které jsou, i přes jejich náročnost, dosažitelné a sami pracovníci se na nich budou podílet, avšak je nutné jim poskytnout zpětnou vazbu. V tomto případě budou zaměstnanci více motivováni a budou dosahovat vyšších výkonů. (Armstrong, 2007)

Erez a Zidon (1984) in Wágnerová (2008) zdůrazňují důležitost přijetí těchto cílů a závazku k nim. Pokud jsou cíle přijaty, vedou náročné cíle k lepším výkonům než cíle snadné.

2.6.8 Teorie spravedlnosti

Zakladatelem teorie spravedlnosti je J. S. Adams. Pauknerová (2006) tvrdí, že: *„základem teorie spravedlnosti je tzv. fenomén sociálního srovnání. Pracovníkovi je vlastní srovnávat svůj vklad do práce (schopnosti, pracovní vypětí, zkušenosti apod.) s vkladem spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, a efekty, které práce přináší jemu, s efekty spolupracovníků (plat, odměny, pochvala, povýšení, apod.)“.*

2.7 Motivace ve vztahu k pracovnímu chování zaměstnance

2.7.1 Motivace pracovního jednání

Motivace pracovního jednání je dle Pauknerové (2012) spojována nejčastěji s výkonem a s celkovou výkonností zaměstnance v organizaci.

Armstrong (1999) popisuje, že lze k pracovní motivaci dojít dvěma cestami. V prvním případě přichází motivace zevnitř jedince a jedinec nachází motivaci tím, že hledá a vykonává práci, která uspokojuje jeho potřeby nebo od vykonávané činnosti očekává splnění cílů. Ve druhém případě přichází motivace zvenčí, nejčastěji pak prostřednictvím managementu organizace v podobě pochvaly, povýšení či odměn.

Bedrnová a Nový (2002) in Kocianová (2010) tvrdí, že můžeme rozlišovat intrinsické a extrinsické motivy k práci. Mezi intrinsické motivy lze zařadit potřebu kontaktu s lidmi, potřebu uznání či potřebu smyslu života a seberealizace. Mezi motivy extrinsické lze zahrnout potřebu peněz, jistoty či potvrzení vlastní důležitosti.

Vochozka, Mulač a kol. (2012) zmiňují: „*Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu. Motivace může být ovšem pozitivní i negativní, tj. může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkol, ale také k jeho nesplnění.*“

Ti samí autoři také zmiňují, že tyto motivy lze členit na:

- Aktivní motivy, které přímo ovlivňují pracovní výkon.
- Podporující motivy, které účinně podporují aktivní motivy.
- Potlačující motivy, které člověka odvádějí od pracovního výkonu.

2.7.2 Vliv motivace na pracovní výkon

Tureckiová (2004) definuje pracovní motivaci jako: „*vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů)*“.

Green (2000) definuje motivaci jako určité „palivo“ pro výkon. Díky motivaci mohou jedinci dosáhnout výkonnosti odpovídající jejich potenciálu nebo jej může dokonce převyšovat. Díky motivaci se z průměrných pracovníků stávají výborní a z méně schopných se stávají standardně výkonní.

Výsledek určité cílevědomé činnosti se podle Mayerové (1997) zpravidla pokládá za výkon, který je uskutečněn v určitém čase a za určitých podmínek. Těmito podmínkami mohou být předpoklady odpovídající odborné přípravy, mezi které patří schopnosti, znalosti, zkušenosti a nemenší váhu má také ochota. Výkon je možné vyjádřit vzorcem:

$$\text{Výkon (V)} = \text{Předpoklady (P)} \times \text{Motivace (M)}$$

Bedrnová a Nový (1998) in Křeménková a Novotný (2010) tvrdí, že je pracovní výkon jedním z potřebných kritérií hodnocení daného pracovníka a také jedním z hlavních aspektů pracovní činnosti. Pracovní výkon je ovlivňován charakteristikami pracovní motivace, především co se týče výkonu v kvalitativních i kvantitativních aspektech a kvalifikací a pracovními podmínkami v nejširším slova smyslu.

Křeménková a Novotný (2010) však dále podotýkají, že: „*Výkon jedince nemusí nutně v každém časovém úseku odpovídat realizované činnosti a schopnostem.*“

Malátek (2011) uvádí, že Staehle (1985) in Nakonečný (2005) shrnul faktory a okolnosti, které mají vliv jak na pracovní výkon, tak na spokojenost zaměstnance v organizaci.

- Vnitřní motivace k práci, která vychází ze samotného zaměstnance má pozitivní vliv na pracovní výkon i spokojenost, negativní vliv má na fluktuaci a na zameškávání práce či jiných povinností v zaměstnání
- Pokud má pracovník v zaměstnání určitou autonomii, má tato autonomie také pozitivní dopad na pracovní výkon a spokojenost zaměstnance.
- Demokratický styl řízení předpokládá pozitivní souvztažnost k pracovnímu výkonu, nikoliv však bezpodmínečně k pozitivnímu pracovnímu výkonu.
- Vstřícné a otevřené pracovní klima organizace má pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců a ve většině případů také na pracovní výkon.

Dle Shulera a Prochasky (2000) se výkonová motivace týká především činností, při nichž je upřednostňována vlastní aktivita a iniciativa.

Ariely, Kamenica a Prelec (2008) se zabývali výzkumem, ve kterém poukázali na to, že veškeré činnosti, které děláme bez jakéhokoliv smyslu a cíle jsou pro jedince nepříjemné a demotivující.

2.7.3 Motivační typy

Dle Plamínka (2010) existují čtyři motivační typy lidí:

Objevovatelé

Vyznačují se samostatností a nezávislostí, nejvíce je přitahuje přijímání výzev a zdolávání překážek. Objevovatelé nejsou rádi řízeni a stále si stanovují vyšší a vyšší cíle. Jejich svoboda je jim nade vše a argumentaci používají k jejímu obhájení. Bývají velice dobře čitelní, neboť je jim přirozená velice výrazná řeč těla.

Usměrňovatelé

Usilují o skutečnou volnost a neomezené možnosti, přitahuje je možnost mít vliv na jiné lidi. Mají potřebu ostatní lidi zařazovat do hierarchických struktur a k lidem, které vnímají jako zajímavé partnery či soupeře dokáží být velice korektní a loajální. Rádi jsou středem pozornosti a umí přesvědčit ostatní, proto bývají dobrými vůdci velkých skupin lidí.

Sladřovatelé

Sladřovatelé jsou velice zaměřeni na stabilitu a efektivitu sociálních vztahů. Oproti usměrňovatelům preferují horizontální rozměr mezilidských vztahů. Jsou velice vstřícní a řeč s nimi je příjemná, protože dokáží pochopit druhé. Jsou oporou sociální struktury a vždy se snaží, aby prostředí kolem nich bylo vstřícné, přátelské a lidské.

Zpřesňovatelé

Jsou zaměřeni na užitečnost a stabilitu, bývají velice spolehliví, pečliví a přísní sami na sebe i na své okolí. Vystupují racionálně a dbají na normy a pravidla, v komunikaci působí velice chladně. Svou pravou tvář odkryjí teprve, až si k lidem získají důvěru. Svě nadřizené respektují za jakýchkoliv podmínek.

Heckhausen (1974) in Dvořáková a kol. (2007) vycházel při určování motivačních typů z Maslowovy teorie potřeb. Dle něj je možné rozlišit dva základní typy osobností z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají.

- 1. typ osobnosti je charakterizován tím, že si vytyčuje realistické, přiměřené, ale za to dlouhodobější cíle, je pružnější a k budoucnosti se staví aktivně.
- 2. typ osobnosti je pravým opakem. Vytyčuje si extrémně nízké či extrémně vysoké cíle a nerad je mění. K budoucnosti přistupuje s obavami a opatrně.

2.7.4 Syndrom vyhoření

V souvislosti s vlivem motivace na pracovní výkon je vhodné zmínit pojem syndrom vyhoření, tzv. burnout syndrom, se kterým se pracovníci v organizacích potýkají stále častěji.

Dle Kupky (2008) je syndrom vyhoření považován za reakci na mimořádně náročnou práci, převážně pak psychického či intelektuálního charakteru.

Holeksová (2002) nastiňuje, že syndrom vyhoření nejčastěji vzniká dlouhodobým působením stresu a jsou jím nejvíce ohroženi lidé v pomáhajících profesích či osoby zprvu velice motivované a s vysokými ambicemi.

Fáze vyhaslosti popsali Maslach a Goldberg (1999) :

- počáteční nadšení a angažovat doprovázené přetěžováním zaměstnance,
- fyzické a psychické vyčerpání,
- vnímání ostatních lidí pouze jako subjektů tvořících vnější prostředí, jež slouží jako obranný mechanismus,
- nastává naprostý nezájem o okolí, negativismus a naprostá vyčerpanost.

2.8 Prostředky stimulace zaměstnanců

Každý zaměstnanec je individualita, která má jiné hodnoty a zájmy. Proto je velice důležité, aby manažer správně odhadnul motivační profil zaměstnance a využil k jeho stimulaci či motivaci vhodné nástroje.

Bedrnová a Nový (1998) hovoří o obecném pravidle, že čím je daná společnost vyspělejší, tím rozmanitější jsou prostředky využívané ke stimulaci zaměstnanců. Naopak čím je společnost méně vyspělá, tím důležitější roli hrají ve stimulaci ekonomické stimuly.

Dle Pauknerové (2012) mají na pracovníka pozitivní vliv stimuly, které mu umožní uspokojit aktuální potřeby, naopak negativní vliv mají stimuly, které zaměstnanci brání v uspokojení aktuálních potřeb.

Pauknerová (2012) také uvádí nejvýznamnější faktory stimulace zaměstnanců. Jedná se o:

- Hmotnou odměnu,

- obsah práce,
- manažera,
- atmosféru pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce.

Lea, Tarpy a Webley (1994) in Kocianová (2010) uvádějí čtyři základní důvody, proč lidé pracují, jedná se o odměnu zvnějšku, vnitřní uspokojení, seberealizaci a sociální interakci.

2.8.1 Hmotná odměna

Do hmotných odměn zařazují Provazník a Komárková (2004) mzdu či plat, prémie, zaměstnanecké výhody, odměny a další.

Dle Armstronga (2007) jsou peníze ve formě mzdy či platu nejobvyklejší formou vnější odměny neboť poskytují prostředky k dosažení cílů, ať se již jedná o uspokojení základních potřeb, jako je přežití nebo o uspokojení potřeb vyšších, jako je uznání, společenský statut a další.

Herzberg a kol. (1957) in Armstrong (2007) však účinnost peněz zpochybnili. Dle nich může nedostatek peněz vyvolat nespokojenost, avšak jejich dostatek nemá za následek trvalou spokojenost.

Stanovení systému odměňování pracovníků je velice složitý úkol. Manažer musí dbát na to, aby byli všichni zaměstnanci odměňováni spravedlivě. Jejich odměna se odvíjí od mnoha faktorů, jimiž jsou definice pracovní pozice, výkon, profesní kvalifikace, a mnoho dalších. Koubek (2007) definoval základní otázky odměňování v organizaci:

- Úroveň mezd a platů v porovnání s ostatními organizacemi v odvětví?
- Vnitřní struktura mezd a platů?
- Placení jednotlivců?
- Placení za výsledky nebo za odpracovaný čas?
- Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů?
- Zaměstnanecké výhody a příplatky?
- Řízení a kontrola mezd a platů?

- Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování?

d' Ambrosova a kol.(2007) konkrétně definují pojmy týkající se platu a mzdy:

Mzda

Peněžité plnění, případně plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru. Mzda je sjednána v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě či jiné smlouvě. Může zaměstnavatelem stanovena vnitřním předpisem či mzdovým výměrem. Mzdu poskytuje zaměstnavatel, jehož činnost směřuje převážně k dosažení zisku.

Příplatky ke mzdě jsou zaměstnancům vyplácená plnění v případě mimořádně náročných a nadstandardně zatěžujících úkolů, práce přesčas, práce o víkendech či ve svátky, práce v noci a práce ve ztížených pracovních podmínkách.

Prémie je složka mzdy, kterou si zaměstnavatel zajišťuje zainteresovanost zaměstnanců na výkonnosti a výsledcích práce. Zaměstnanec může tuto složku ovlivnit kvalitou práce a výkonností.

Výkonnostní odměny zaměstnavatel poskytuje za mimořádný výkon podle předem stanoveného rámce kritérií výkonnosti a pracovních výsledků.

V případě mimořádných odměn je určující převážně rozhodnutí zaměstnavatele. Mimořádnou odměnu poskytuje na základě dosažení zvláště významných cílů a úkolů.

Osobní ohodnocení je využíváno převážně v případě pevných mzdových tarifů a slouží ke zpružení mzdy.

Plat

Plat je peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za práci v pracovním poměru. Plat určuje zaměstnavatel na základě zákoníku práce, prováděcích nařízení vlády a jejích mezích podle kolektivní smlouvy. Plat nelze stanovit v jiné výši, jiným způsobem a v jiném složení, než určuje zákoník práce a nařízení vlády vydaná k jeho provedení. Činnost zaměstnavatelů poskytujících plat je převážně financována z veřejných zdrojů (státní správa).

Příplatkem za vedení se oceňuje náročnost řídicí pozice. Tato složka platu je rozlišována pro čtyři úrovně řízení.

Příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli slouží ke kompenzaci

náročnějších pracovních podmínek a zásahu do osobního života zaměstnance.

Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout, zda bude za práci přesčas či ve svátek čerpat náhradní volno nebo mu bude příslušet část platového tarifu a osobního a zvláštního příplatku.

Osobní příplatek umožňuje zaměstnavateli ocenit individuální výsledky práce zaměstnance.

Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah je v případě splnění stanovených podmínek výlučně přisuzován pedagogickému pracovníkovi.

Specializační příplatek pedagogického pracovníka za výkon specializovaných činností, k jejichž výkonu je zapotřebí dalších kvalifikačních předpokladů.

Odměna je nenároková složka platu zaměstnanců ve veřejných službách a správě za úspěšné splnění mimořádného či obzvláště složitého pracovního úkolu.

Benefity

Macháček (2010) tvrdí, že zaměstnanecké benefity vedou k větší spokojenosti zaměstnanců a k jejich loajalitě vůči organizaci. Dle něj je důvodem pro poskytování benefitů také rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců, proto se společnosti snaží tyto kvalitní zaměstnance přilákat benefity, které jsou poskytovány ke mzdě či platu. Organizace využívají zejména tyto formy benefitů:

- Příspěvek na stravování, nejčastěji formou stravenek,
- Příspěvek na vzdělávání a na prohlubování kvalifikace,
- Příspěvek na rekreaci pro zaměstnance a rodinné příslušníky,
- Příspěvek na kulturu a sportovní vyžití,
- Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- Příspěvek na soukromé životní pojištění,
- Příspěvek na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- Nákup vitaminových přípravků,
- Očkování proti chřipce,
- Zvýhodněné půjčky zaměstnancům,

- Podpora při těžké životní situaci zaměstnance,
- Prodej služeb či výrobků firmy za nižší cenu, než je cena tržní,
- Bezplatné občerstvení na pracovišti,
- Bezplatné poskytnutí služebního automobilu i pro soukromé účely,
- Hrazení dopravy do a ze zaměstnání,
- Poskytnutí neplaceného přechodného ubytování,
- Opční akciové programy, zaměstnanecké akcie
- Podpora vztahů na pracovišti,
- Zřizování firemních školek.

Dle průzkumu 110 tuzemských zaměstnavatelů in Holanová (2015), patří mezi pět nejvyužívanějších benefitů v roce 2015 mobilní telefon, vzdělávání, pitný režim, lékařské prohlídky, příspěvek na penzijní připojištění.

Dále Macháček (2010) poukazuje na to, jakou formou mohou být benefity poskytovány. Jedná se fixní způsob, kdy jsou v kolektivní smlouvě či předpisu stanoveny benefity pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda benefitů využije či ne. Druhým způsobem je tzv. cafeteria systém, kdy zaměstnavatel stanoví firemní balíček benefitů a roční počet bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec má možnost si z tohoto balíčku zvolit benefity, které mu nejvíce vyhovují.

2.8.2 Obsah práce

Jak již bylo zmíněno výše, veškeré činnosti, které dělá jedinec bez jakéhokoliv smyslu, jsou nepříjemné a demotivující. (Ariely, Kamenica a Prelec, 2008)

Dle Plamínka (2011) mohou zaměstnance motivovat již samotné úkoly. Aby úkoly mohly samy motivovat, musí být pro vykonavatele srozumitelné, splnitelné, přiměřeně obtížné a individuálně zadané. Všechny tyto faktory musí směřovat směrem k vykonavateli a k jeho individuální motivační struktuře.

Plamínek (2010) také zmiňuje zlaté pravidlo motivace, které zní: „*Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.*“

2.8.3 Manažer

Osobnost manažera a jeho styl vedení je jedním z nejdůležitějších stimulačních faktorů

v organizaci.

Tureckiová (2004) uvádí, že: „*nic takového, jako univerzálně použitelný styl vedení neexistuje*“.

V současné době se do popředí dostávají pojmy leader a leadership, které jsou spjaty právě s řízením lidských zdrojů. Armstrong a Stephensová (2008) uvádějí, že: „*manažeři musejí být lídry, a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery*“.

Synek, Kislíngrová a kol. (2010) tvrdí, že za lídra je považován člověk, který svým charismatem a nadšením dokáže ovlivňovat lidi tak, že se dobrovolně a s nadšením snaží dosahovat skupinových cílů. Autorita lídra tedy není dána formálním postavením v organizaci, ale je dána jeho osobností.

Dle Stýbla (2007) se každý z uvedených stylů vedení lidí hodí na určitý druh situací. Správně zvolený styl vedení napomáhá k vytvoření pracovního klimatu, které přispívá k růstu výkonnosti organizace. Stýblo uvádí tyto styly vedení:

Direktivní styl

Je vyznačován příkazy, kontrolou a nátlakem. V tomto stylu vedení lidí není prostor pro kreativitu ani vlastní iniciativu. Je velice často využíván manažery se silnou orientací na výsledky a v případě krizového řízení málo výkonných zaměstnanců.

Vizionářský styl

Tento styl řízení často získává aktivní podporu zaměstnanců tím, že jsou jasně definované cíle, které korespondují se strategií organizace. Tímto způsobem se energizuje celý tým a získává zaujetí zaměstnanců.

Sociální styl

Klade větší důraz na zaměstnance a jeho potřeby, než na samotnou práci. Tento styl je efektivní, když zaměstnanci přicházejí do styku s náhlou stresovou či vypjatou situací. Nejefektivnější je v kombinaci s jinými styly vedení, jako je koučování, vizionářský styl nebo participativní styl. Sám o sobě tento styl bývá efektivní zřídka.

Participativní styl

Styl postavený na zapojení zaměstnanců do procesu řízení a rozhodování. Klade důraz na budování důvěry a formování konsensu v případě, že se tým skládá z vysoce kompetentních jedinců a vedoucí má omezenou odbornou znalost dané oblasti nebo

postrádá přímou řídicí pravomoc.

Výkonový styl

Je uplatňován především u manažerů, kteří chtějí dosahovat špičkových výsledků. Svě zaměstnance vedou pomocí osobního příkladu a mají vysoké nároky na kvalitu práce a výkonnost. Efektivita tohoto stylu je krátkodobá, z dlouhodobého hlediska není pro zaměstnance motivující.

Koučování

Tento styl vedení by měl patřit ke každému z ostatních stylů. Manažer se angažuje v dlouhodobém profesionálním růstu a rozvoji člověka. Je to účinný styl, avšak s omezeným využitím.

2.8.4 Atmosféra pracovní skupiny

Pauknerová (2006) tvrdí, že sociální faktory mají silný motivační účinek. Jedná se o pracovní a osobní vztahy v rámci pracovního kolektivu, průhlednost a otevřenost vztahů, komunikaci a přístup manažera. Všechny tyto faktory velice ovlivňují výkonnost celé pracovní skupiny.

Kocianová (Personální činnosti a metody personální práce) podotýká, že pro většinu lidí jsou vztahy na pracovišti velice důležitým faktorem. Pokud tyto vztahy nefungují, dostávají se pracovníci do stresových situací, které mají negativní vliv na jejich výkonnost.

2.8.5 Pracovní podmínky a režim práce

Dvořáková a kol. (2007) definuje pracovní podmínky jako řadu faktorů. Jedná se o faktory technicko-technologické, mezi něž lze zařadit vybavení pracoviště, dále organizační, ekonomické, hygienické a společenské. Všechny tyto faktory působí na pracovníka a ovlivňují tak jeho pracovní výkonnost a motivaci.

Ta samá autorka zmiňuje, že je podmínka uspokojivých pracovních podmínek zakotvena také v Ústavě České republiky.

Některé z těchto faktorů jsou však v první řadě ovlivněny samotnou organizací. Pokud má organizace zájem o zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců a režimu práce, dojde k posílení vztahů mezi organizací a pracovníky, a ke zvýšení loajality zaměstnanců a jejich spokojenosti.

2.9 Motivační program v organizaci

Dle Dvořákové (2007) jsou jedním z prvních kroků tvorby motivačního programu organizace průzkumy motivační struktury zaměstnanců akceptující obecné teorie pracovní motivace. Dále je zapotřebí dalších hodnotících metod, jako jsou psychologické a sociologické průzkumy. Tyto metody umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci, který se týká především lidských zdrojů, řízení společnosti a jeho působení na motivaci zaměstnanců.

Jedním z autorů, kteří se zabývali tímto problémem je Stoewer (1986) in Dvořáková a kol. (2007), který vytvořil test zabývající se základními faktory ovlivňující pracovní spokojenost a výkonnost zaměstnanců. V dotazníku jsou hodnoceny faktory jako je jistota zaměstnání, mzda, benefity, pracovní podmínky, přístup k informacím a další. Tyto faktory zaměstnanec hodnotí na škále „není důležité – velmi důležité“. Z těchto výsledků je následně stanovena váha pracovní výkonnosti daného zaměstnance. V druhé části zaměstnanec hodnotí, do jaké míry jsou tyto faktory plněné zaměstnavatelem. Váhy jsou následně konfrontovány s výsledky druhé části dotazníku. K optimalizaci dochází tehdy, je – li faktor s vysokou vahou z pohledu zaměstnance plněn zaměstnavatelem. Pokud ne, dochází ke kritické situaci, která zapříčiní pracovní nespokojenost zaměstnance.

Dvořáková (2012) popisuje možnosti postupu při tvorbě motivačního programu:

- Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci v organizaci a spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Stav spokojenosti zaměstnanců je možné hodnotit formou dotazníku, rozhovorů a dalších metod. K tomuto kroku si organizace většinou přizve odborníka.
- Ze zjištěného stavu vychází charakteristika motivačního klimatu v organizaci a specifikují se příčiny spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců, mezilidské vztahy v organizaci a organizační identita.
- Stanovení cílů motivačního programu, kterých je zapotřebí motivačním programem dosáhnout.
- Určení nástrojů a postupů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců, které mají zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivit a zájmů zaměstnanců. Účinný motivační program musí zahrnovat všechny faktory,

kteří ovlivňují výkonnost lidských zdrojů v organizaci.

- Zpracování samotného motivačního programu, stanovení postupů, časového rámce, vymezení odpovědnosti za realizaci.

2.10 Učitelství

Dle Vališové a Kasíkové (2007) patří učitelství mezi tradiční intelektualizované profese. Jeho smyslem je především předávání kulturního a duchovního dědictví dalším generacím. Být učitelem znamená přijmout závazek celoživotního vzdělávání a přizpůsobovat se neustále se měnícím podmínkám a požadavkům.

Průcha (2001) mluví o pedagogovi jako o jednom ze základních činitelů vzdělávacího procesu. Jedná se o kvalifikovaného pedagogického pracovníka, který je spoluodpovědný za přípravu, organizaci, řízení a výsledky tohoto procesu.

2.10.1 Specifika profese vysokoškolského učitele

Dle Vašutové (2002) in Bednaříková (2012): *“Vysokoškolský učitel je akademická profese, jejímž posláním je produkovat a zprostředkovávat budoucím generacím intelektuálů, vědců, techniků, umělců, odborníků v řadě náročných povolání jak vědecké, tak i technické a kulturní bohatství společnosti. To zaručuje této profesi společenské uznání a postavení, ale současně ji to zavazuje k obrovské společenské odpovědnosti, k expertním výkonům, k vysoké profesionalitě a k neustálému sebezdokonalování. Ačkoliv lze v této profesi zaznamenat jistý konzervativismus, odrážejí se v ní veškeré klíčové společenské změny.”*

Vysokoškolský učitel musí zvládat široké spektrum odborných činností, mezi něž dle Bednaříkové (2012) patří:

Vědecko-výzkumná činnost

Vědecko-výzkumná činnost odlišuje profesi vysokoškolského učitele od ostatních učitelů na různých vzdělávacích stupních. Jedná se o vysoce odbornou činnost, mezi níž patří bádání, publikování a další expertní činnosti. V poslední době nabývá na významu také činnost projektová.

Bednaříková (2009) dále konstatuje, že je od vysokoškolského učitele vyžadováno, aby nejenom ovládal vědecký obor jím vyučovaný, ale navíc musí disponovat vědeckou erudicí a metodologií, jež se vztahuje k vlastní výzkumné činnosti. Vědecko-výzkumná činnost zahrnuje kromě vlastní badatelské činnosti také činnost koncepční, publikační

a administrativní. Dále mezi tyto činnosti patří účast na vědeckých konferencích, sympoziích, seminářích a dalších vědeckých akcích, které jsou spojeny s prezentací výsledků vědecko-výzkumné činnosti.

Vědecko-výzkumná činnost je finančně a metodicky zaštiťována státem, převážně pak těmito institucemi: Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, Úřadem vlády, Radou výzkumu, vývoje a inovací, Ministerstvem průmyslu a obchodu, Akademií věd České republiky, Grantovou agenturou České republiky, jejímž posláním je účelovou formou podporovat základní výzkum, a Technickou agenturou České republiky, jejímž hlavním úkolem je příprava a realizace programů aplikovaného výzkumu, včetně programů pro potřeby státní správy, veřejných soutěží ve VaVaI (výzkum, vývoj a inovace) a zadávání veřejných zakázek. V případě projektů realizovaných z fondů Evropské unie a operačních programů je činnost zaštiťována a financována Evropskou unií. Strategickým dokumentem pro vědeckou a výzkumnou činnost v České republice je Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky vydávaná vždy na určité období Úřadem vlády České republiky. V současném dokumentu, který je vydán na období let 2016-2020, je politika výzkumu a vývoje zaměřena na následující oblasti (Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky na léta 2016-2020, 2015):

- Zlepšit řízení systému výzkumu, vývoje a inovací - zahrnuje jasné vymezení kompetencí a uplatňování transparentního přístupu.
- Zavést hodnocení výzkumných organizací a zefektivnit systém institucionálního financování.
- Vytvořit silnou základnu aplikovaného výzkumu - využít a stimulovat již existující výzkumné kapacity k transformaci na výzkumně a technologicky zaměřená centra, která realizují aplikovaný výzkum pro potřeby veřejného sektoru, podniky a další uživatele.
- Posílit výzkumné a inovační aktivity podniků.

Vědecko-výzkumná činnost tedy hraje primární roli v rozdělování finančních prostředků na vysokoškolské a vědecké instituce, dle platných metodik VaVaI. Proto je pokládána za jednu z nejdůležitějších oblastí vysokého školství, která zvyšuje nejen prestiž organizace a celého vysokého školství vůbec.

Bednaříková (2009) však tvrdí, že i přes fakt, že se objevují tendence preferovat

vědecko-výzkumnou činnost jako jediný předpoklad úspěšnosti vysokoškolského učitele, praxe ukazuje, že ne každý, kdo je excelentním vědecko-výzkumným pracovníkem, je také vynikajícím učitelem. Bohužel mnohdy není tato skutečnost vysokými školami akceptována.

Pedagogická činnost

Jedná se o vedení výuky a její hodnocení, přípravu veškerých materiálů, konzultační a diagnostickou činnost a v neposlední řadě také o reflexivní kompetenci, která umožňuje pedagogovi zhodnotit vlastní pedagogickou činnost.

Bednaříková (2009) dále uvádí, že kromě pedagogických dovedností a znalostí je nutné do pedagogických kompetencí zahrnout také znalosti z dalších oborů, jako jsou psychologie, sociologie, management, rétorika, sociální komunikace a další disciplíny, které vysokoškolský učitel uplatňuje při vedení studentů a řešení pedagogických situací.

K pedagogické činnosti, respektive učitelství je zapotřebí profesních kompetencí a osobnostních rysů. Ve výuce dochází k interakci mezi vyučujícími a studenty, a proto je také jednou z nejdůležitějších kompetencí vyučujícího umění komunikace.

Bednaříková (2009) tvrdí, že *„být kompetentní v pedagogické práci znamená splňovat předpoklady na její vykonávání, být v ní úspěšný, umět ji vykonávat účinně a zároveň si uchovat potřebnou míru autenticity vlastní osobnosti.“*

Dle Dytrtové (2009) si učitel své profesní kompetence osvojuje a získává již v rámci studia. Mezi tyto kompetence patří zejména výuka obecné didaktiky a oborových didaktik. Dalšími předpoklady pro výkon pedagogické profese jsou jazykové dovednosti, sociálně – komunikativní dovednosti, dovednosti z oblasti didaktického využívání informačních technologií. Základem učitelské profese je však komunikace, která k tomu, aby došlo ke správné transformaci do podoby didaktické pro dané pedagogické situace, vyžaduje od učitele vysoký stupeň flexibility, profesní improvizace, kreativity, profesního nadšení a pedagogického optimismu.

Mikšík (2007) in Dytrtová a Krhutová (2009) popsal významné komponenty osobnosti učitele v akčním prostředí:

- Psychická odolnost - rezistence vůči desintegrujícím vlivům a vhled do podstaty a povahy problémových situací.
- Adaptabilita a adjustabilita - psychická flexibilita a schopnost alternativního

řešení situací.

- Schopnost osvojovat si nové poznatky - schopnost učit se a účinné regulovat své vnitřní a vnější aktivity s ohledem na situační kontexty.
- Sociální empatie a komunikativnost.

Dalšími nezbytnými vlastnostmi a osobnostními rysy učitele jsou pedagogický optimismus, emocionální inteligence, schopnost sebepoznání, sebehodnocení a sebekritiky. Všechny tyto aspekty mají vliv na atmosféru ve třídě a na vzdělávací proces jako takový.

Bednaříková (2009) zmiňuje, že se většina pedagogů shodne v tom, že je nutné do pedagogických kompetencí zahrnout také pedagogické zkušenosti a specifický styl výuky učitele. Další nedílnou součástí pedagogické kompetence by měla být také reflexivní kompetence, která vypovídá o schopnosti učitele diagnostikovat vlastní pedagogickou činnost a využívat tyto poznatky při zkvalitňování své pedagogické práce.

Řídící a organizační činnost

Tato činnost je často spojována s výkonem určité akademické funkce a přináší požadavky na řídicí a kontrolní činnost. Zahrnuje vedení, organizování, management specifických vzdělávacích aktivit aj.

Dle Podlahové a kol. (2012) se organizační činností u vysokoškolského učitele rozumí převážně uspořádání vnějších organizačních stránek výuky, v nichž se:

- Realizuje vzdělávací proces,
- dosahuje vzdělávacích cílů,
- užívají specifické didaktické metody.

Mezi základní organizační formy výuky na vysoké škole můžeme dle Podlahové a kol. (2012) zařadit přednášku, seminář či cvičení, praxe, exkurze, konzultace a samostatné studium.

U akademických pracovníků s vedoucí funkcí se však předpokládá také řídicí a organizační činnost týkající se vedení samotného útvaru. Vedoucí pracovník je manažerem, ať v oblasti školství či ve kterékoliv jiné.

Armstrong a Stephens (2008) konstatují, že manažeři přispívají k úspěšnosti organizace

tím, že „dosahují toho, aby ostatní lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale také tím, že sami manažeři vynakládají své nejlepší schopnosti a úsilí“.

Dle stejného autora konkrétně efektivní manažeři:

- zabezpečují plnění úkolů,
- uplatňují vizionářský způsob vedení lidí,
- plánují efektivní využívání jim přidělených zdrojů,
- vedou, tedy ukazují směr a zabezpečují, aby každý věděl, co přesně se od něj očekává,
- směřují ke zlepšení výkonu vlastní iniciativou,
- dokáží se přizpůsobit změnám, okolnostem a měnícím se požadavkům a rovněž na ně reagovat.

Administrativní činnost

Úzce souvisí se všemi předchozími dominantními činnostmi. Jedná se o běžné administrativní činnosti jako je výkaznictví, vyřizování korespondence aj.

V současné době jsou na vysokoškolské učitele kladeny stále vyšší požadavky ve všech vyjmenovaných činnostech. Vzhledem k měnícímu se prostředí je potřeba, aby se akademický pracovník neustále vzdělával, proto je nutné, aby se cítil motivovaný a své zaměstnání bral jako určité poslání.

Matoušková a Spurný (2008) in Křeménková a Novotný (2010) tvrdí, že: „*Motivační profil učitele je tvořen složitým komplexem vnitřních incentív, jež jsou uvědomované i neuvědomované, a které následně ve spojení s jejich vnějšími protějšky a situací aktivizují učitelovo chování a jednání. Osobnost pracovníka (především jeho adaptabilita, nezdolnost a otevřenost), sociální vztahy a vazby, osobní přínos vykonávané profese a konkrétní pracovní podmínky patří mezi základní pobídky, ovlivňující míru motivace.*“

Dle Křeménkové a Novotného (2010) je oblast motivace učitelů podhodnocována a nevěnuje se jí dostatek pozornosti.

3 Cíl práce a metodika

Cílem práce je analyzovat systém motivace a stimulace ve vybraném podniku a navrhnout možné způsoby zlepšení. Vzhledem k faktu, že motivace a stimulace zaměstnanců z velké části ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců, jejich loajalitu k organizaci a spokojenost s prací i se sebou samými, je zlepšení motivačního a stimulačního programu organizace cestou k prosperitě, konkurenceschopnosti a dobrému jménu organizace.

Diplomová práce je zaměřena na prozkoumání motivačního a stimulačního systému konkrétní organizace pomocí aplikování vhodných výzkumných metod. Na základě výsledků a identifikace nedostatků jsou navržena určitá opatření, která by mohla vést ke zlepšení motivačního systému. Všechna opatření byla navržena s ohledem na akceptovatelnost ze strany zaměstnavatele.

Prvním krokem bylo získat potřebné a důležité znalosti z odborné literatury a studií tuzemských i zahraničních autorů, které jsou zpracovány v literární rešerši práce tak, aby obsáhly rozsáhlou problematiku a usnadnily její pochopení a správnou interpretaci získaných výsledků.

Dále bylo potřeba analyzovat vnitropodnikové dokumenty, aby byl zjištěn současný stav motivačního systému v organizaci.

Vzhledem k tomu, že je autor diplomové práce zároveň zaměstnancem zkoumané části organizace, byl dotazník sestaven na základě dosavadních poznatků a zkušeností autora. S nadřazeným byly konzultovány informace, které mohou být v práci uvedeny, a které nikoliv. Podoba dotazníku byla konzultována s vybranými zaměstnanci, kteří měli identifikovat jeho případné nedostatky či nesrozumitelnost kladených dotazů. Zaměstnanci neshledali žádné nedostatky, co se týče srozumitelnosti dotazů a celkového konceptu dotazníku.

Výsledný dotazník obsahoval 45 otázek, které byly rozděleny dle následujících oblastí:

- Organizace.
- Vedení, obsah práce.
- Pracovní prostředí.

- Vzdělávání, rozvoj a příležitosti.
- Odměňování a benefity.
- Shrnutí.
- Osobní informace.

Aby byla zajištěna anonymita respondentů, byl dotazník vytvořen na webových stránkách www.survio.cz a odkaz na něj byl zaměstnancům zaslán formou emailové korespondence. Celkem byl dotazník zaslán 40 zaměstnancům zkoumané části organizace, z nichž dotazník vyplnilo 33 respondentů. Dotazníkový průzkum byl realizován během měsíce prosince roku 2016. Mezi respondenty se nacházeli akademičtí pracovníci (AP), technicko-hospodářští pracovníci (dále THP pracovníci) a pracovníci ve vedoucí funkci.

Použitý dotazník je uveden jako příloha této práce.

Výsledky kvantitativního výzkumu, tedy dotazníku, byly upřesněny a konkretizovány formou nestrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci.

K vyhodnocení výsledků byl použit program MS Excel, ve kterém byly vytvořeny výsledné grafy. Po vyhodnocení výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla navržena nápravná opatření, která by mohla být v organizaci využita a byla by akceptovatelná jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Tato opatření by pomohla zajistit organizaci loajální, výkonné a motivované zaměstnance.

4 Vlastní práce

Následující pasáž o rozsahu stran 39-44 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

4.1 Analýza současných nástrojů motivace a stimulace zaměstnanců

Z hlediska motivace a stimulace zaměstnanců využívá organizace několika nástrojů, které slouží ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich loajality a ke zvýšení výkonů jednotlivců a zároveň celé organizace. Na základě analýzy interních dokumentů a rozhovorů s pracovníky organizace jsou v této kapitole uvedeny současné nástroje motivace a stimulace zaměstnanců, které organizace využívá. Ačkoliv se v diplomové práci zaměřuji na konkrétní součást organizace, jsou některé nástroje motivace a stimulace zaměstnanců společné pro celou organizaci.

4.1.1 Odměňování

Základním dělení pracovních pozic v organizaci je rozdělení zaměstnanců na THP pracovníky a akademické pracovníky. Někteří zaměstnanci mají však úvazek složený z obou složek, a to převážně řídicí pozice jako jsou vedoucí katedry, zástupci vedoucích kateder a ředitel ústavu. Problematika odměňování zaměstnanců je ustanovena ve vnitřních předpisech organizace, konkrétně se jedná o Vnitřní mzdový předpis Vysoké školy technické a ekonomické a Určení mzdových tarifů.

Mzdy zaměstnanců obsahují následující složky:

Mzdová třída

Zaměstnanec je vždy na základě sjednaného druhu práce v pracovní smlouvě v souladu s kvalifikačními požadavky na pozici zařazen do odpovídající mzdové třídy. Zaměstnanci však může být udělena výjimka na kvalifikaci, kterou si může dodělat v průběhu zaměstnání. Zvýšení kvalifikace u akademických pracovníků znamená posunutí do vyšší mzdové třídy. Mzdové třídy jsou rozděleny na následující: Akademičtí pracovníci, vědecko-výzkumní pracovníci a THP pracovníci.

Mzdový tarif

Mzdový tarif je stanoven podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané pracovní činnosti. Mzdový tarif je stanoven pro každou mzdovou třídu a je ošetřen samostatným opatřením rektora.

Osobní příplatek

Osobní příplatek může nabýt 100% hodnoty zaměstnancova mzdového tarifu. Osobní

příplatek je navrhován vedoucím pracovníkem na základě kvality práce podřízeného. Je tedy určitou formou nástroje motivace a stimulační.

Příplatek za vedení a výkon funkce

Je poskytován zaměstnanci podle stupně řízení v rámci organizační struktury organizace, náročnosti řídicí práce a počtu podřízených pracovníků.

Mimořádná odměna

Mimořádnou odměnu získává zaměstnanec na základě výkonů nad rámec pracovních povinností, za splnění zvlášť významných pracovních úkolů, poskytnutí osobní pomoci v mimořádných případech, za pracovní zásluhy při dovršení věku 50 let. Návrh na mimořádnou odměnu předkládá vedoucí zaměstnanec rektorovi.

Mzda při čerpání tvůrčího volna

Zaměstnanci náleží mzda ve výši mzdového tarifu, ostatní složky nejsou po dobu tvůrčího volna poskytovány. Tato část se týká pouze akademických pracovníků.

Organizace má zaveden vnitřní systém hodnocení výkonu pracovníků, na jehož základě jsou na jednotlivá oddělení přerozdělovány finanční prostředky. Každý akademický pracovník má své výkonnostní konto, které je složeno ze dvou základních rozpočtových činností, z pedagogické činnosti a vědecko-výzkumné činnosti. Aktivitami v pedagogické činnosti se rozumí např. výuka, garantství, vedení kvalifikačních prací aj., součástí vědecko-výzkumné činnosti jsou například aktivity publikační, projektové a výzkumné. Mezi tyto dvě aktivity je podílem, který závisí na nejvyšším dosaženém akademickém titulu pracovníka, rozděleno bodové konto, které musí daný akademický pracovník splnit. Každá aktivita má ve vnitřním systému hodnocení výkonu zaměstnanců koeficient, který je stanoven dle váhy důležitosti aktivity. Každý jeden bod výkonnostního konta akademického pracovníka je ohodnocen finanční částkou, která je stanovena také dle nejvyššího dosaženého akademického titulu. Nejvyšší finanční částkou je tedy ohodnocen výkonnostní bod profesora, nižší docenta a tak dále.

Vždy na konci rozpočtového období jsou získané body z kont akademických pracovníků převedeny na finanční prostředky, které tvoří rozpočet kateder, potažmo rozpočet celého ústavu. Z tohoto rozpočtu jsou v průběhu kalendářního roku vypláceny mzdy zaměstnancům a na konci zúčtovacího období se od výsledku hospodaření ústavu

odvívají mimořádné odměny.

Pokud je výsledek hospodaření ústavu kladný, smí vedoucí jednotlivých kateder, které také vykázaly kladné výsledky hospodaření, na pokyn ředitele ústavu a správce rozpočtu využít finanční přebytky z katedrového rozpočtu k vyplacení mimořádných odměn zaměstnanců nebo k jiným investicím.

Nastává však problém v případě, kdy konkrétní akademický pracovník vytvoří výstup v podobě kvalitního článku či publikace (databáze RIV, SCOPUS, Web of Science, odborná monografie) nad rámec svého výkonnostního konta, ale katedra se na základě nenaplnění výkonu ostatních pracovníků ocitne v záporném výsledku hospodaření. V tomto případě nebude akademický pracovník ohodnocen mimořádnou odměnou i přes to, že splnil veškeré své povinnosti a ústav, jakožto celek, měl kladný výsledek hospodaření. Stejný problém, jen z trochu jiného hlediska nastává v případě, kdy jedna katedra vykazuje výrazně kladný výsledek hospodaření, všichni členové tedy plnili svá výkonnostní konta na více než 100 %, ale ústav, jakožto celek, vykazuje výsledek hospodaření záporný. V tom případě, nemůže ani tato katedra ohodnotit nadprůměrný výkon svých zaměstnanců mimořádnou odměnou.

Mzdové náklady na THP pracovníky nese většinovým podílem ústav a z části je na ně přispíváno z rozpočtu rektorátu.

4.1.2 Benefity

V současné době jsou zaměstnancům organizace poskytovány benefity převážně z oblasti čerpání sociálního fondu, který je dle Zákona o vysokých školách tvořen „základním přidělem na vrub nákladů veřejné vysoké školy do výše 2 % z ročního objemu nákladů veřejné vysoké školy zúčtovaných na mzdy, náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost“. (Zákon č. 111/1998 Sb.: Zákon o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, 1998)

V organizaci upravuje čerpání ze sociálního fondu vnitřní norma Zásady čerpání sociálního fondu, aktualizovaná vždy na začátku kalendářního roku.

Organizace vytváří sociální fond jako 1 % z ročního objemu nákladů na mzdy, náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Prostředky ze sociálního fondu mohou být použity pro zaměstnance k účelům stravování, rekreaci, péči o zdraví nebo kulturu a tělovýchovu.

Na každý rok je ustanoven rozpočet sociálního fondu, kde se nevyčerpané prostředky k poslednímu dni v roce převádí do roku následujícího. Zaměstnanec však musí nárokovat čerpání ze sociálního fondu v aktuálním kalendářním roce.

Ze sociálního fondu jsou poskytovány následující benefity:

Příspěvek 15 Kč na jeden odebraný oběd v menze (příspěvek na stravování)

Příspěvek lze poskytnout zaměstnancům, jejichž přítomnost v práci během pracovní doby trvala alespoň tři hodiny. V případě dovolené, vzniku překážek na straně zaměstnance podle § 191-205 zákoníku práce a vzniku nároku na stravné při služební cestě tento nárok zaniká.

Příspěvek na rekreaci, péči o zdraví, kulturu a tělovýchovu

Zaměstnanci lze poskytnout plnění ze sociálního fondu až 200 Kč/měsíc formou poukázek Sodexo (Flexipass), které mají nominální hodnotu ve výši 100 Kč. Tyto poukázky lze použít na služby v oblasti kultury a sportu, rekreace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče a lázeňských programů. Předpokladem získání tohoto příspěvku je odpracování dvanácti kalendářních měsíců po sobě jdoucích a bezprostředně předcházejících podání žádosti o příspěvek. Celkový úvazek zaměstnance musí být roven nebo vyšší 50% úvazku. Poukázky jsou zaměstnancům vypláceny čtvrtletně.

Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnanci lze poskytnout příspěvek ve výši 200 Kč/měsíc na penzijní připojištění za stejných podmínek jako u předcházejícího bodu. Zaměstnanec si může vybrat pouze jeden z těchto příspěvků.

Kulturní, sportovní akce pořádané odborovou organizací

Dle stanoveného rozpočtu je část prostředků ze sociálního fondu vynakládána na organizaci kulturních a sportovních akcí pro zaměstnance organizace.

Dalšími zaměstnaneckými benefity, které nejsou poskytovány v rámci sociálního fondu, jsou především firemní školka, která nabízí zaměstnancům zvýhodněnou cenu a pro akademické pracovníky tzv. flexi days, které jsou poskytovány na základě plnění výkonnostního konta. Zpravidla se jedná o jeden den v týdnu, tedy 8 hodin/týden, které jsou akademikům poskytovány pro účely tvůrčí a publikační činnosti nebo dalšího studia. THP pracovníkům je poskytováno 30 dnů dovolené za kalendářní rok a THP

pracovníkům s dětmi do 12 let věku přísluší 35 dnů dovolené. Dále je k dispozici občerstvení na pracovišti.

4.1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Zvyšování kvalifikace – další studium

V současné době existuje pro zaměstnance, zejména pro akademické pracovníky, v organizaci možnost výhod při dalším studiu. Pokud je toto studium podmínkou pro prodloužení pracovní smlouvy, může zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít kvalifikační dohodu. Uzavření kvalifikační dohody je dobrovolné. Z této dohody plynou zaměstnavateli i zaměstnanci určité závazky.

Zaměstnanci je poskytnuto pracovní volno s náhradou mzdy:

- Ve dnech účasti na vyučování či školení,
- 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky ve studijním programu realizovaném vysokou školou,
- 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu disertační či rigorózní zkoušky,
- 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní rigorózní zkoušky a státní doktorské zkoušky.

Dále má zaměstnanec nárok na náhradu jízdních výdajů spojených se studiem. V případě doktorského studia náleží zaměstnanci nárok na náhradu jízdních výdajů maximálně po dobu pěti let od zahájení studia, v případě habilitačního řízení či ke jmenování profesorem po dobu tří let.

Zaměstnanec se uzavřením kvalifikační dohody zaváže zaměstnavateli:

- Setrvat v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, které byly hrazeny zaměstnavatelem, a to i v případě skončení pracovního poměru před zvýšením kvalifikace.

Po THP pracovnících není většinou zvýšení kvalifikace vyžadováno. Pokud však tento případ nastane, záleží na domluvě zaměstnance s přímým nadřízeným, který smí ve výjimečných případech určité úlevy poskytnout, ale ne v takovém rozsahu, ve kterém jsou poskytovány akademickým pracovníkům, a bez možnosti pracovního volna s náhradou mzdy.

Prohlubování kvalifikace – kurzy, školení, semináře

Na základě spolupráce Vysoké školy technické a ekonomické s mnoha zahraničními univerzitami mají zaměstnanci, převážně pak akademičtí pracovníci, možnost účastnit se stáží, konferencí a seminářů na těchto univerzitách. Obrovským pozitivem je to, že organizace hradí většinu nákladů a zaměstnanec se tak seznámí s jinou kulturou, zdokonalí se v angličtině či jiném cizím jazyce a zároveň se může účastnit konferencí s mezinárodní účastí.

Interní systém hodnocení a řízení pracovního výkonu obsahuje také modul zvaný „Personalistika“, díky němuž mohou vedoucí pracovníci řídit další rozvoj zaměstnanců v oblasti kompetencí potřebných k pracovnímu výkonu. V současnosti není bohužel modul plně funkční a jeho potenciál je zcela nevyužit.

4.1.4 Pracovní prostředí

Technické a hygienické vybavení pracoviště

Kanceláře akademických a THP pracovníků jsou vybaveny základní kancelářskou výbavou. Počítače a jejich příslušenství dostačují zaměstnancům k výkonu jejich práce, avšak neposkytují zaměstnancům plnohodnotné technické vybavení, které by potřebovali k rozvoji a prohlubování svých činností. V kancelářích obvykle sedí dva a více akademických pracovníků, což jim leckdy znemožňuje výkon práce. Hygienické vybavení kanceláří, které nebylo v minulých letech rekonstruováno, je velice zastaralé a neestetické, plní však svůj účel.

Atmosféra na pracovišti

Na pracovišti ústavu panuje velice přátelské prostředí. Toto prostředí vytváří všichni zaměstnanci ústavu, počínaje ředitelem ústavu, který podporuje týmovou atmosféru a uplatňuje participativní styl vedení, což umožňuje zaměstnancům otevřeně vyslovit své názory, konče všemi THP pracovníky, bez jejichž administrativní podpory by nemohl ústav fungovat. Dalším nesporným pozitivem je organizování akcí pro zaměstnance v rámci ústavu i v rámci celé organizace, které slouží k upevnění vztahů a vazeb mezi zaměstnanci a zároveň snižuje mocenskou vzdálenost mezi řadovými zaměstnanci a zaměstnanci vedení. V rámci celé organizace je situace o něco horší. Rozdělení organizace na téměř samostatná oddělení bohužel mezi některými úseky zapříčinilo rivalitu. Této situaci nenapomohly ani nově nastavené komunikační kanály, díky nimž mnohdy dochází ke zkreslení zásadních informací a přetěžování zaměstnanců, kteří jsou

komunikačními uzly mezi odděleními. Také dochází ke zcela zásadnímu zpomalení přenosu informací.

Pracovní doba

Docházka zaměstnanců je evidována pomocí čteček zaměstnaneckých karet. Akademičtí pracovníci mohou uplatnit pružné rozvržení pracovní doby, což znamená, že si určí 20 hodin týdně, v případě plného úvazku, a v tuto dobu musí být k zastížení na pracovišti. Zbývajících 20 hodin je flexibilních a zaměstnanec si je rozloží dle svých aktuálních možností. Musí však splnit měsíční fond pracovní doby. V případě akademických pracovníků, kteří plní vědecko-výzkumnou činnost je možnost úlevy z docházky v podobě 8 hodin týdně, které jsou zaměstnanci poskytovány pro další osobní rozvoj a bádání.

THP zaměstnanci mají nařízenou 7,5 hodinovou pevnou pracovní dobu denně, kdy musejí být k zastížení na pracovišti a 1 hodinu denně mají možnost si rozložit flexibilně.

Organizace umožňuje zaměstnancům vyčerpat 8 hodin měsíčně v pevné pracovní době pro soukromé účely, které si zaměstnanec musí v daném měsíci napracovat.

4.2 Dotazníkové šetření

Sběr dat formou dotazníkového šetření bylo realizováno zasláním elektronického dotazníku respondentům, aby byla zajištěna jejich naprostá anonymita. Celkem byl dotazník zaslán 40 zaměstnancům Ústavu podnikové strategie. Po ukončení sběru dat bylo navraceno celkem 33 vyplněných dotazníků.

Dotazník byl konstruován do následujících částí:

- Organizace – v této části byl zkoumán soulad osobních postojů zaměstnance s postoji organizace jako celku.
- Vedení, obsah práce – část týkající se osobní motivace zaměstnance ve vztahu k pracovní náplni, vnímání stylu vedení nadřízeného pracovníka.
- Pracovní prostředí – posouzení technického a hygienického vybavení pracoviště, atmosféry a vztahů na pracovišti.
- Vzdělávání, rozvoj a příležitosti – možnosti osobního a profesního rozvoje zaměstnanců.
- Odměňování a benefity – zhodnocení benefitů a finančního odměňování

v organizaci a jeho vliv na motivaci zaměstnanců.

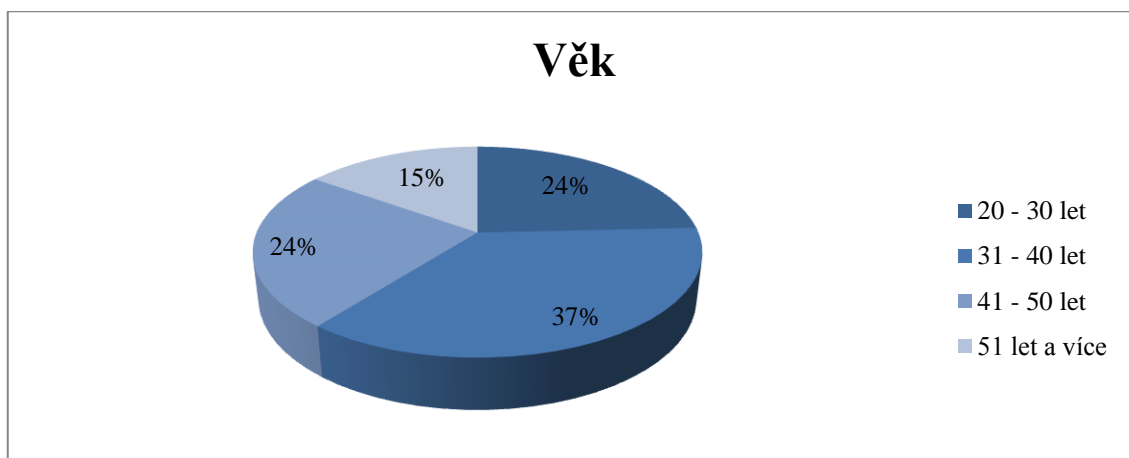
- Shrnutí – v této části měli zaměstnanci možnost určit jakékoliv motivační a frustrující faktory, které na ně nejintenzivněji působí a pokládají je za důležité.
- Osobní informace – osobní údaje zaměstnance (vzdělání, věk, ...).

Na základě dat z dotazníkového šetření byly informace upřesněny a doplněny formou osobního nestrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci a vlastním pozorováním.

4.2.1 Charakteristika respondentů

Z hlediska věkového rozložení, pohlaví a vzdělání respondentů je zkoumaný úsek organizace velice různorodý. Převážná část respondentů se nachází ve věkové kategorii 20-40 let. Je tedy zcela evidentní, že na ústavu převládá mladý kolektiv, který se právě nachází v produktivním věku. U mladších zaměstnanců, převážně pak u žen, ve věku 20-30 let lze v dalších letech předpokládat odchod na mateřskou dovolenou.

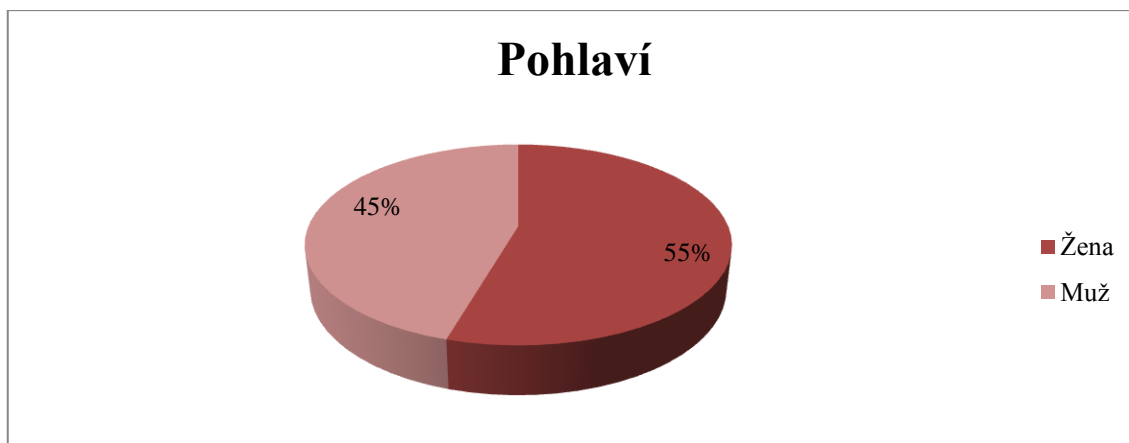
Obrázek 3 Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní.

Ve struktuře zaměstnanců ústavu dle pohlaví nepatrně převládají ženy, rozdíl je však minimální. Na vedoucích pozicích, konkrétně pak na pozici ředitel ústavu, vedoucí katedry, zástupce pro výzkum vývoj a tvůrčí činnost a tajemník naopak většinou převládají muži. Pozice zástupce pro pedagogickou činnost je jedinou vedoucí pozicí na ústavu obsazenou ženou.

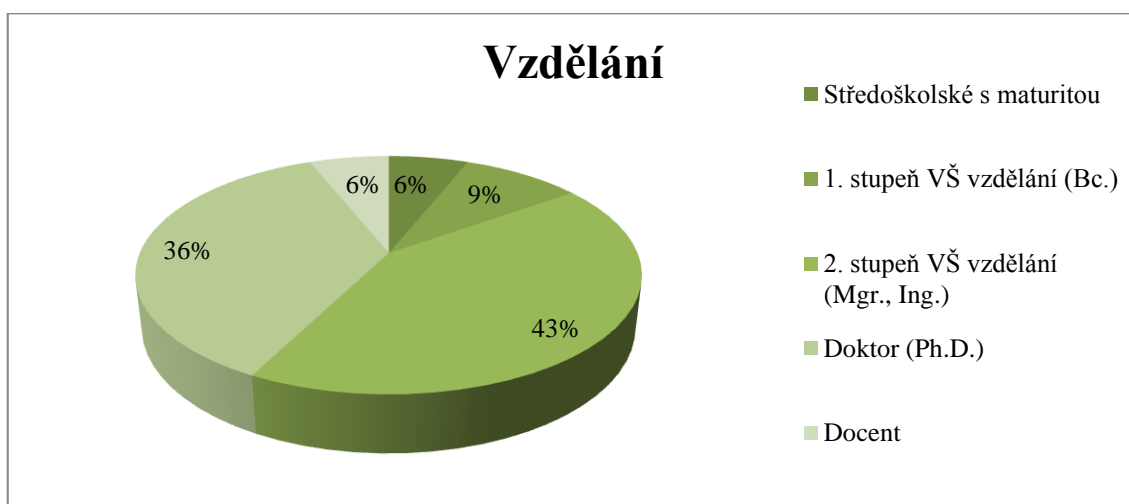
Obrázek 4 Struktura pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní.

Vzdělání respondentů je dáno samotným charakterem organizace. Vzhledem k vysokoškolské instituci je předpokladem nejméně první stupeň vysokoškolského vzdělání. Proto v řadách zaměstnanců ústavu nalezneme pouze dva zaměstnance na THP pozicích, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou. Jeden z těchto zaměstnanců však již vysokou školu studuje. Mezi respondenty celkově převládá 2. stupeň vysokoškolského vzdělání, nicméně většina z nich je v současnosti studenty doktorského studia, které je předpokladem pozice akademického pracovníka na vysoké škole.

Obrázek 5 Struktura vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní.

Výsledky doby trvání pracovního poměru zaměstnanců ústavu poukazují na nízkou fluktuaci i přesto, že byl pracovní poměr posuzován z relativně krátkodobého hlediska. Je to z toho důvodu, že stáří organizace činí 10 let. Pracovní poměr většiny dotazovaných, konkrétně 70 %, je v době trvání 1-5 let, což přisuzují tomu, že je organizace stále v pohybu a prochází změnami, které zahrnují i reorganizaci, jež

proběhla před 1,5 lety a při níž bylo nutné zajistit nové personální zdroje. 25 % respondentů je na ústavu zaměstnáno po dobu delší než 5 let.

4.2.2 Organizace

V první části dotazníku byla posouzena motivace zaměstnanců pracovat pro organizaci a soulad jejich postojů a hodnot s postoji organizace. Naprostá většina postojů organizace je v souladu s postoji zaměstnanci. Největších shod dosáhly především následující body:

- Vytvářet a respektovat akademické prostředí – 75 % respondentů ohodnotilo známkou 1, tedy „naprosto se ztotožňuji“.
- Zajistit sdílené poznání v pedagogické oblasti – 80 % respondentů ohodnotilo známkou 2, tedy „ztotožňuji se“. U tohoto postoje organizace zapříčinil horší ohodnocení ústup důležitosti pedagogické činnosti na vysoké škole na úkor činnosti vědecko-výzkumné, což mnoho respondentů vnímá negativně. Tento trend je však zaznamenán nejen v organizaci, ale i v celé oblasti vysokého školství, neboť financování vysokých škol je z velké části ovlivněno výstupy z vědecko-výzkumné činnosti.
- Podporovat svobodné myšlení a tvůrčí bádání – s tímto postojem organizace souhlasila naprostá většina respondentů.
- Zajistit rovné příležitosti pro všechny – stejně jako v předchozím bodě, je tento postoj v souladu s postoji většiny zaměstnanců. U tohoto bodu však bylo zaznamenáno nejširší rozpětí škály hodnocení od „naprosto souhlasím – naprosto nesouhlasím“. Po rozhovoru se zaměstnanci bylo zjištěno, že tento bod byl hodnocen ne na úrovni celé organizace, ale pouze z hlediska daných úseků, tedy kateder. Je logické, že někteří zaměstnanci se cítí být podhodnoceni a naopak někteří mají pocit preference ze strany nadřízeného. I přes fakt, že by měl být nadřízený objektivní, hrají v pracovních vztazích obrovskou roli osobní sympatie či antipatie.
- Naplňovat vnitřní uspořádání školy – nejhůře hodnocený postoj ze strany zaměstnanců. Po rozhovorech s několika zaměstnanci bylo konkrétně zjištěno, že největší nedostatek shledávají převážně v komunikačních kanálech, které musely být vytvořeny kvůli reorganizaci školy a na něž si zaměstnanci stále

nezvykli. Dalším nemalým problémem je z jejich hlediska značná mocenská propast, která je mezi nimi a zaměstnanci vedení organizace. Nedochozí zde tedy k přímému kontaktu a zaměstnanci tak nabývají dojmu, i když klamného, že se o ně vedení školy nezajímá.

- Zodpovědnost za sebe a své spolupracovníky – 82 % dotazovaných se naprosto ztotožňuje s tímto postojem, což evidentně značí týmovou atmosféru na pracovišti.
- Respektovat etickou dimenzi v jednání a konání – tento bod byl opět vyhodnocen jako soulad mezi postoji zaměstnanců a postoji organizace. Drtivá většina jsou vzdělání jedinci s jasnými zásadami a hodnotami, kteří působí na akademické půdě, jejíž nedílnou součástí je právě etická dimenze jednání a konání.

Hlavním důvodem, proč zaměstnanci v organizaci pracují je kontakt s mladými lidmi a zajímavá naplňující práce, konkrétně výuka, která souvisí s přenosem vědomostí na další generace a s rozvojem a růstem vlastní osobnosti. Jako další důvody byly nejčastěji uváděny práce v oboru a blízkost bydliště. Velkým pozitivem pro organizaci je také fakt, že 83 % respondentů je hrdých na to, že v organizaci pracuje a mohou se podílet na jejím rozvoji a růstu. V minulosti bohužel pověst organizace poznamenala mediální aféra, která má dle mého názoru dopad na odpovědi zbývajících 17 % respondentů.

4.2.3 Vedení, obsah práce, pracovní doba

Jak bylo zmíněno již výše, na Ústavu podnikové strategie převládá z hlediska řízení zaměstnanců participativní styl, což bylo potvrzeno i dotazníkovým šetřením. 75 % zaměstnanců se shodlo na tom, že je pro ně styl řízení jejich nadřízených stimulační a mají možnost se podílet na chodu svých úseků.

Zaměstnanci ví, co od nich nadřízený očekává a velice pozitivní je také fakt, že více než 80 % respondentů má možnost vyjádřit před svým nadřízeným vlastní názor, což je velice důležitý aspekt z hlediska důvěry, bez které by tým nemohl být týmem a oslabovala by se tak schopnost týmové spolupráce.

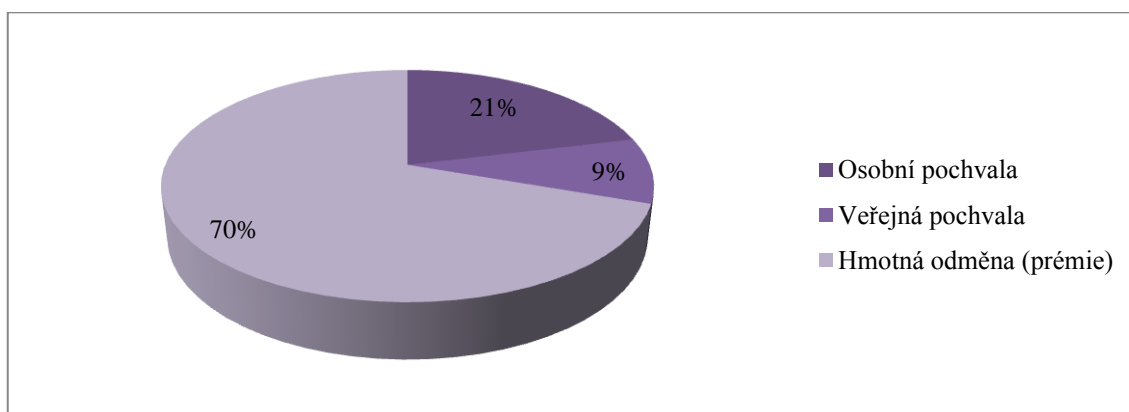
Dále se zaměstnanci většinou shodli na tom, že jim dává jejich nadřízený dostatek prostoru na organizaci činností dle vlastních preferencí a možností. Vedoucím

pracovníkům byla formou rozhovoru položena doplňující otázka týkající se řešení konfliktních situací, ke kterým sice nedochází často, ale v případě, že k takové situaci dojde, snaží se ji vedoucí vyřešit již v počátku, aby předešel rozsáhlejšími konfliktům a v neposlední řadě také k šíření neúplných a nepřesných informací. V případě, že není vedoucí zaměstnanec schopen vyřešit situaci vlastními silami, je vždy k dispozici ředitel ústavu, který má možnost vidět konflikt z objektivnějšího hlediska a vnést tak do celé situace potřebný nadhled.

Ze strany nadřízených je dle 85 % respondentů poskytováno zaměstnancům dostatek informací potřebných k výkonu jejich práce. Díky pravidelným poradám kateder jsou zaměstnanci také seznámeni s cíli, které stanovil daný vedoucí, což je opět podloženo 90 % kladných responsí.

Dotaz „Cítíte se být docenění Vaším přímým nadřízeným?“ zaznamenal rozdílné response, které byly rozloženy velice rovnoměrně. 25 % dotazovaných odpovědělo „rozhodně ano“, 27 % odpovědělo „spíše ano“. Naopak zbývajících 48 % respondentů se cítí být málokdy docenění, nebo vůbec nedocenění. V návaznosti na tuto otázku byl položen dotaz týkající se preferencí formy uznání od nadřízeného.

Obrázek 6 Jakou formu uznání od nadřízeného preferujete?



Zdroj: Vlastní.

Většina zaměstnanců preferuje formu hmotné odměny. Jak bylo zmíněno výše, hmotná odměna (prémie) je udělována zaměstnancům v závislosti na výsledku hospodaření jednotlivých kateder a ústavu jakožto celku. V některých případech tedy není v možnostech vedoucího pracovníka poskytnout zaměstnancům odměnu, kterou by preferovali a z tohoto důvodu se někteří zaměstnanci cítí být nedostatečně ocenění svým nadřízeným. Jediným způsobem, který může nadřízený aplikovat bez ohledu

na ostatní okolnosti, jak uspokojit zaměstnance, je využívat nehmotnou motivaci, tedy například slovní ohodnocení a pochvalu. I přesto, že není tato forma uznání pro většinu zaměstnanců prioritní, může zvýšit jejich motivaci, pracovní výkon a navodit pocit dobře odvedené práce a uspokojení. Jiné formy uznání nebyly respondenty uvedeny.

Co se týče části dotazníku s hodnocením pracovní doby a systému docházky, objevovaly se jak u akademických pracovníků, tak u THP pracovníků negativní ohlasy. 85 % akademických pracovníků není spokojeno se současným systémem pracovní docházky. Jako hlavní důvod nespokojenosti ze strany akademických pracovníků byla uváděna povinnost evidence docházky pomocí čtečky zaměstnaneckých karet. Systém evidence docházky dle respondentů neodpovídá akademickému prostředí a je pro ně příliš svazující. Respondenti z řad akademických pracovníků se jednohlasně shodli na požadavku větší volnosti a flexibility docházkového systému. 45 % dotazovaných z řad akademických pracovníků využívá pravidelně možnost čerpání tvůrčího volna v rozsahu 5-8 hodin týdně, 35 % respondentů má možnost tvůrčího volna využít, ale z důvodu pracovních povinností nevyužívají tuto výhodu pravidelně a 20 % tvůrčí volno nečerpá vůbec.

Nespokojenost THP pracovníků s docházkovým systémem byla z důvodu jejich nízkého počtu a rozdílnosti v docházkovém systému THP pracovníků a akademických pracovníků zkoumána formou nestrukturovaného rozhovoru. 100 % respondentů z řad THP pracovníků je nespokojeno se současným rozložením pevné pracovní doby, která činí 7,5 hodin denně, zbývající 1 hodinu pracovní doby si mohou rozložit flexibilně. V minulosti měli THP pracovníci možnost flexibilního rozložení až 20 hodin pracovní doby týdně (při týdenním časovém fondu pracovní doby 40 hodin) a 20 hodin činila pevná pracovní doba, samozřejmě s podmínkou přítomnosti na pracovišti v úředních hodinách a splnění celkového měsíčního fondu pracovní doby. Tímto opatřením byla THP zaměstnancům ztížena možnost přizpůsobení pracovního života životu osobnímu.

Poslední otázka této části dotazníku byla zaměřena na akademické pracovníky a jejich preference týkající se náplně práce. Jak bylo již zmíněno v teoretické části, musí akademický pracovník zvládat několik činností. Každý akademický pracovník je osobnost, která má jiné hodnoty a preferuje jiné činnosti, proto byl položen tento dotaz: „V případě, že jste akademický pracovník, seřaďte prosím následující činnosti od nejvíce naplňující po nejvíce demotivující (1 - nejvíce naplňující, 4 - nejvíce demotivující)“. Odpovědi respondentů byly vyhodnoceny na základě aritmetického

průměru součtu bodů:

- Vědecko-výzkumná činnost byla ohodnocena 2,3 body a vyšla ze všech činností jako vítěz i přes to, že výsledek není naprosto jednoznačný. Pro 15 % respondentů z řad akademických pracovníků je tato činnost dokonce nejvíce demotivující a to převážně z toho důvodu, že je velice náročná a nikdy není dopředu znám výsledek této činnosti.
- Pedagogická činnost je v závěsu za vědecko-výzkumnou činností s průměrem 2,7 bodů. Tuto činnost berou akademici jako přirozenou součást své profese. Žádný z akademiků neohodnotil pedagogickou činnost jako nejvíce demotivující.
- Řídící a organizační činnost získala v průměru 3,3 bodů. Pro akademické pracovníky, kteří nejsou ve vedoucí funkci, znamená organizaci a řízení výuky, vedoucí pracovníci ji berou z pohledu řízení svého úseku. Tato činnost je převážně mezi vedoucími pracovníky velice neoblíbená, jelikož jsou na pozici třetí plochy mezi svými podřízenými a požadavky organizace.
- Administrativní činnost získala jednoznačně nejhorší ohodnocení, 3,8 bodu. Akademičtí pracovníci ji považují za přítěž a zbytečnou ztrátu času. Také byla zdůrazněna přílišná byrokracie některých úkonů, která má na motivaci akademických pracovníků negativní dopady.

4.2.4 Pracovní prostředí

Hygienické vybavení pracoviště bylo hodnoceno neutrálně. Vybavení plní svou funkci, ale všichni zaměstnanci se shodli na tom, že by bylo vhodné zmodernizovat prostory pracovišť a zrekonstruovat toalety. Technické vybavení pracovišť bylo hodnoceno spíše negativně, konkrétně byly zaznamenány negativní názory na PC techniku, která je zastaralá a v případě spouštění některých programů zcela nedostačující. Zaměstnanci by také uvítali tiskárnu v každé kanceláři. V současnosti je na celém ústavu k dispozici jedna multifunkční tiskárna.

Pro 90 % zaměstnanců je velice důležitá či důležitá atmosféra na pracovišti a pracovní vztahy. Z hlediska hodnocení vztahů na pracovišti si ústav vede velice dobře, neboť 75 % respondentů hodnotí vztahy na pracovišti jako výborné, 15 % jako velmi dobré a dobré a zbývajících 5 % jako dostačující. Ani jeden z respondentů neoznačil vztahy

na pracovišti za nedostatečné.

Každé z oddělení, i ústav jako celek, se snaží pravidelně organizovat teambuildingové akce, ať se jedná o posezení, turistiku či jinou činnost dle aktuálních časových možností zaměstnanců. 70 % respondentů se těchto akcí účastní pravidelně. Z vlastního zájmu se společných aktivit účastní 73 % dotazovaných, 27 % dotazovaných pokládá svou účast za povinnost.

4.2.5 Vzdělávání, rozvoj, příležitosti

Kvůli akreditačním procesům na vysoké škole a neustále měnícím se podmínkám jsou převážně na akademické pracovníky kladeny vysoké požadavky týkající se zvýšení či rozšíření kvalifikace. 55 % dotazovaných odpovědělo, že je na jejich současné pozici požadováno zvýšení kvalifikace. 45 % respondentů v současné době studuje.

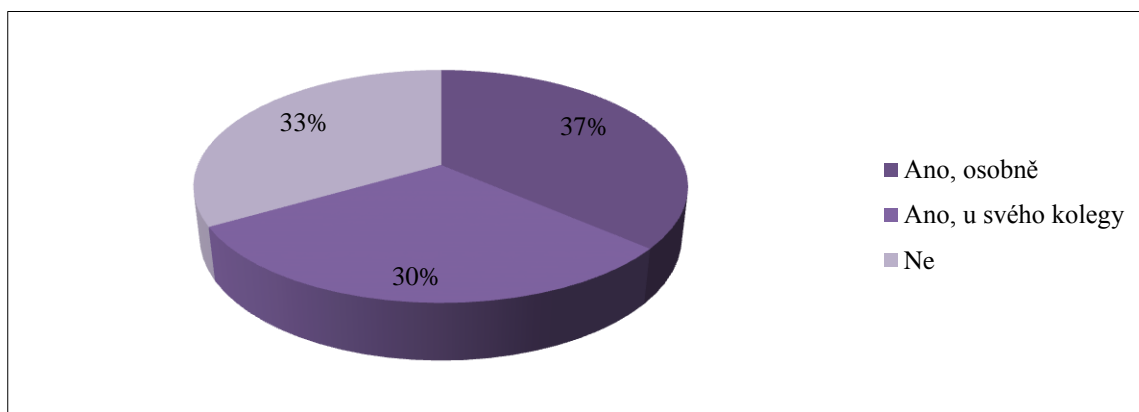
67 % respondentů uvedlo, že cítí podporu v oblasti rozvoje a vzdělávání ze strany svého nadřízeného.

Response však poukazuje na to, že v současné době organizace zaměstnancům nenabízí žádné vzdělávací kurzy či semináře, které by mohli zaměstnanci využít k rozvoji svých kompetencí. Drtivá většina dotazovaných, 88 %, by v organizaci uvítala možnost jazykových kurzů, které využijí THP pracovníci při komunikaci se zahraničními vyučujícími i akademičtí pracovníci, pro které je cizí jazyk nezbytnou součástí profese. Největší zájem vzbuzuje anglický jazyk, německý jazyk a španělský jazyk. Dalšími kurzy, o které respondenti jevíli zájem, jsou počítačové kurzy, kurzy zaměřující se na různé oblasti vědecko-výzkumné činnosti a kurzy upevňující odborné kompetence. 85 % dotazovaných se domnívá, že by jim vzdělávací kurzy pomohly zlepšit či zvýšit pracovní výkon.

Značným pozitivem je, že téměř 60 % respondentů vidí možnost kariérního postupu, což u většiny z nich znamená určitou formu motivace cílem.

U akademických pracovníků a všeobecně u intelektuálních profesí je bohužel velice častý výskyt tzv. syndromu vyhoření. Tento fakt potvrdily i odpovědi respondentů.

Obrázek 7 Setkal/a jste se již se syndromem vyhoření?

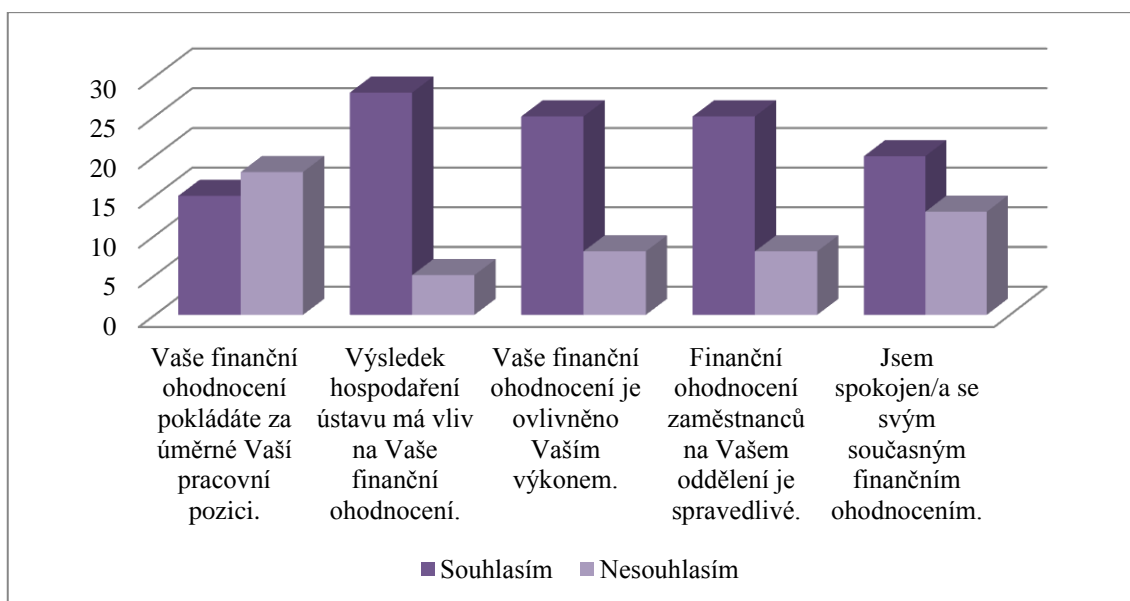


Zdroj: Vlastní.

4.2.6 Odměňování a benefity

Dle odpovědí respondentů je zcela evidentní, že je každý z nich dostatečně informován o tom, jakými faktory je ovlivňováno jeho finanční ohodnocení.

Obrázek 8 Prosím označte, zda souhlasíte s následujícími tvrzeními.



Zdroj: Vlastní.

Mimořádné prémie a odměny jsou vypláceny na základě výsledku hospodaření jednotlivých kateder a celého ústavu. Většina zaměstnanců tedy správně souhlasí s tvrzeními, která říkají, že finanční ohodnocení je ovlivněno výsledkem hospodaření ústavu a pracovním výkonem respondentů. Naopak většina respondentů nesouhlasí s tvrzením, že je jejich finanční ohodnocení úměrné pracovní pozici. Jedná se především o akademické pracovníky.

U profese akademického pracovníka je však relativně nízké finanční ohodnocení celooborovým problémem. Základní tarif akademických pracovníků se v závislosti na výši dosaženého vzdělání, délky praxe a vnitřního mzdového předpisu vysoké školy dle Doskočilové (2016) plošně pohybuje od 17 000-35 000 Kč hrubého. V organizaci se však mzdové tarify akademických pracovníků pohybují nad oborovým průměrem, kdy jsou tarify akademických pracovníků v rozpětí 18 000-45 000 Kč. V tomto rozmezí nejsou zahrnuty osobní příplatky, příplatky za vedoucí funkci a mimořádné prémie. Akademický pracovník má několik možností, jak dosáhnout na vyšší plat, jedná se o osobní příplatek, který je samozřejmě spojen s pracovním výkonem, nebo o excelentní vědecko-výzkumnou činnost, tedy publikování či účast na grantových projektech a další, s touto činností spojené aktivity, které se na konci zúčtovacího období, v případě kladného výsledku hospodaření daných kateder a ústavu, odrazí na výši finanční odměny.

Základní tarif THP pracovníků se na ústavu se pohybuje v rozmezí 16 000-25 000 Kč hrubého, opět bez započteného osobního příplatku, příplatku za vedení a mimořádných prémie. Celkově jsou THP pracovníci s finančními podmínkami spokojenější než pracovníci akademičtí a své finanční ohodnocení pokládají za přímo úměrné pracovní pozici.

Co se týče benefitů poskytovaných zaměstnavatelem, jsou dotazovaní sice spokojeni, ale nepocítují jejich motivační účinek, protože berou benefity jako samozřejmost. 91 % respondentů využívá možnost čerpání benefitů ze sociálního fondu zaměstnavatele, z nichž preferují tzv. Flexipassy, tedy příspěvek na rekreaci, péči o zdraví, kulturu a tělovýchovu.

Všichni dotazovaní také čerpají příspěvek na stravování.

Na základě responsí dotazu „Uveďte prosím benefity, o kterých víte, že je Vaše organizace nabízí“ nejčastěji zaměstnanci uváděli již zmíněné benefity čerpání ze sociálního fondu organizace, tedy příspěvek na stravování, příspěvek na rekreaci, péči o zdraví, kulturu a tělovýchovu a příspěvek na penzijní připojištění.

Minimum zaměstnanců však vnímá i ostatní benefity, které zaměstnavatel poskytuje jako je firemní školka, mobility zaměstnanců na partnerské zahraniční univerzity, společenské akce pro zaměstnance pořádané a hrazené organizací či občerstvení na pracovišti. Na základě dodatečného osobního rozhovoru s THP pracovníky bylo

zjištěno, že všichni vnímají jako benefit 10 dní dovolené nad rámec a 15 dní dovolené nad rámec v případě THP zaměstnanců s dětmi do 12 let. Dle osobních preferencí respondentů byly benefity seřazeny následovně:

1. Odměny a prémie jsou nejpreferovanější formou benefitů. Tento výsledek koresponduje s předchozími výsledky dotazníkového šetření.
2. Placené volno poskytované zaměstnancům například při návštěvě lékaře, kdy je zaměstnanci hrazen celý fond pevné pracovní doby v daný den.
3. Příspěvek na rekreaci, péči o zdraví, kulturu a tělovýchovu a týden dovolené navíc.
4. Příspěvek na penzijní připojištění.
5. Kulturní a sportovní akce organizované zaměstnavatelem.
6. Služební telefon, který mají k dispozici vedoucí pracovníci, byl ohodnocen nejhůře, neboť zaměstnancům z něj neplynou žádné výhody, ale naopak je předpokladem, že zaměstnanec bude v případě potřeby vždy k zastižení.

91 % respondentů se shodlo na tom, že by v organizaci uvítalo vzdělávací kurzy a kurzy na rozšíření odborných kompetencí potřebných pro danou pracovní pozici. Nejčastěji byly uváděny jazykové kurzy. 60 % respondentů uvedlo zájem o příspěvek na dopravu do zaměstnání a 70 % respondentů možnost čerpání sick days. Jako další byly uvedeny materiální benefity jako je služební automobil nebo služební notebook.

4.2.7 Shrnutí

Jako nejvíce demotivující faktor v organizaci byl 91 % respondentů označen docházkový systém, 60 % respondentů označilo jako demotivující faktor přílišnou byrokracii některých úkonů společně s nutností dodržovat nastavené komunikační kanály, které souvisí s pomalým a těžkopádným přenosem informací mezi úseky organizace. 40 % respondentů považuje za frustrující váhu vědecko-výzkumné činnosti společně s její náročností a nejistými výstupy této činnosti.

85 % respondentů označilo přátelské vztahy na pracovišti za nejdůležitější motivační faktor. Mezi další motivační faktory, kterých si respondenti cení nejvíce je možnost kontaktu s lidmi a studenty, sebevzdělávání, stabilita zaměstnání, pocit seberealizace a uznání.

4.3 Návrhy opatření

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byly získány potřebné informace k sestavení návrhů na zlepšení motivace a stimulace zaměstnanců v organizaci. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývají slabé i silné stránky motivačního a stimulačního programu organizace. Na základě identifikace slabých stránek jsou sestaveny následující návrhy na zlepšení, které by zvýšily efektivitu pracovního výkonu, motivaci zaměstnanců a jejich loajalitu k zaměstnavateli.

4.3.1 Změna systému řízení pracovního výkonu

V současné době má každý akademický pracovník vlastní výkonnostní konto v interním systému hodnocení výkonu zaměstnanců. Toto konto je poměrově, vzhledem k nejvyššímu dosaženému vzdělání, rozděleno na vědecko-výzkumnou a pedagogickou činnost.

Každý akademik musí své výkonnostní konto splnit v daném poměru. Pokud zaměstnanec méně vyučuje, a nedokáže tak splnit výkonnostní konto pedagogické činnosti, musí chybějící část konta doplnit vědecko-výzkumnou činností. Naopak však toto učinit nelze. Akademik tedy musí svou pracovní dobu rozdělit mezi několik činností, z nichž některé, například administrativní či řídicí a organizační činnost nejsou v interním systému zaneseny jako rozpočtovné činnosti. Z důvodu rozdělení časového fondu mezi několik činností velice často dochází k tomu, že ani jednu z nich nedokáže akademik plnit efektivně. Tím se snižuje motivace a společně s ní i pracovní výkon. Dle výsledků dotazníkového šetření má každý akademický pracovník jiné preference v činnostech, které ho naplňují a motivují. Někteří akademici by bez problémů splnili své výkonnostní konto pouze pedagogickou činností, jiní, by preferovali věnovat se převážně činnosti vědecko-výzkumné, zvláště pak akademici, kteří studují doktorské studium nebo se připravují na habilitační řízení.

Níže uvádím příklad současného plnění výkonnostních kont modelové katedry (pro zjednodušení budeme uvažovat pouze publikační činnost a výuku za celý kalendářní rok, dále KR, ne pouze za akademický rok, jelikož nelze obsáhnout veškeré hodnocené aktivity v interním systému hodnocení). Celkové výkonnostní konto je stejné u všech akademických pracovníků a činí 1 850 bodů.

Každý akademický pracovník má své výkonnostní konto složené z pedagogické a vědecko-výzkumné činnosti. Výkonnostní konto je kráceno v poměru k úvazkům. Členy modelové katedry jsou 3 odborní asistenti na 100% úvazek, 1 docent na 100% úvazek.

Objem výuky je 10 vyučovacích hodin přednášek/týden (520 hodin/KR = 676 výkonnostních bodů/KR) a 50 vyučovacích hodin seminářů/týden (2 600 hodin/KR = 2 990 výkonnostních bodů/KR).

Odborný asistent (Ph.D.) A, Odborný asistent (Ph.D.) B

Pedagogická činnost – 2 x 1 295 bodů

2 x 1000 bodů = 870 hodin seminářů/KR = 16 hodin seminářů/týden

2 x 295 bodů = 227 hodin přednášek / KR = 4 hodiny přednášek / týden

Vědecko-výzkumná činnost – 2 x 555 bodů

2 x 300 bodů = recenzovaný odborný článek v odborném periodiku v databázi Scopus

2 x 127 bodů = Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený v databázi ERIH

2 x 150 bodů = Článek ve sborníku hodnocený v RIV

Odborný asistent (Ph.D.) C

Pedagogická činnost – 1 295 bodů

1076 bodů = 936 hodin seminářů/KR = 18 hodin seminářů/týden

Zbývající část výkonnostního konta pedagogické činnosti (219 bodů) musí odborný asistent doplnit publikační činností.

Vědecko-výzkumná činnost – 555 bodů + 219 bodů

600 bodů = dva recenzované odborné články v odborném periodiku v databázi Scopus

150 bodů = Článek ve sborníku hodnocený v RIV

20 bodů = recenzovaný odborný článek

15 bodů = příspěvek ve sborníku konference

Docent

Pedagogická činnost – 1 017,5 bodů

135,5 bodů = 104 hodin přednášek/KR = 2 hodiny přednášek/týden

Zbývající část výkonnostního konta pedagogické činnosti (882 bodů) musí docent

doplnit vědecko-výzkumnou činností.

Vědecko-výzkumná činnost – 832,5 bodů + 882 bodů

1 500 bodů = pět recenzovaných odborných článků v odborném periodiku v databázi Scopus

127 bodů = dva recenzované odborné články v odborném periodiku, obsažené v databázi ERIH

Návrh na zlepšení

Z hlediska preferencí činností akademických pracovníků navrhuji nastavení výkonnostního konta pro celou katedru, ne pro jednotlivce, v závislosti na struktuře zaměstnanců. Vedoucí katedry by tak mohl dle preferovaných činností jednotlivých akademických pracovníků řídit jejich výkon individuálně, nezávisle na poměru činností u každého z nich. Jak je evidentní z výsledků dotazníkového šetření, některé akademické pracovníky naplňuje spíše pedagogická činnost, některé naopak vědecko-výzkumná činnost.

Celkové výkonnostní konto katedry

Pedagogická činnost – 3 x 1 295 bodů (OA) + 1 017,5 bodů (D) = 4 920 bodů

Objem výuky na katedře celkem – 3 801,5 bodů

Vědecko-výzkumná činnost – 3 x 555 bodů (OA) + 832 bodů (D) = 2 497 bodů

Jelikož musí katedra doplnit výkonnostní konto pedagogické činnosti, musí o tuto bodovou hodnotu navýšit konto vědecko-výzkumné činnosti.

2 497 bodů + 1 118,5 bodů = 3 615,5 bodů

Odborný asistent (Ph.D.) A, Odborný asistent (Ph.D.) B

Odborní asistenti A a B nemají ambice habilitovat, ale je pro ně naplňující výuka a práce se studenty. Přichází tedy v úvahu, že by se postarali o veškerou výuku hodin seminářů, což činí 50 vyučovacích hodin týdně. Samozřejmě by byla výuka rozdělena dle požadavků akademiků tak, aby jim co nejvíce vyhovovala. Jejich vědecko-výzkumné výstupy byly realizovány pouze v symbolickém rozsahu jeden článek ve sborníku hodnocený v RIV, jeden recenzovaný odborný článek a jeden příspěvek ve sborníku konference.

Odborný asistent A + Odborný asistent B = 2 990 bodů pedagogické činnosti + 185 bodů vědecko-výzkumné činnosti

Odborný asistent (Ph.D.) C

Odborný asistent B plánuje habilitaci, tedy by odučil zbývajících 10 výukových hodin přednášek/týden a k tomu by vykázal publikační výstupy například v rozsahu dvou recenzovaných odborných článků v odborném periodiku v databázi Scopus, dvou recenzovaných odborných článků v odborném periodiku v databázi ERIH a dvou článků ve sborníku hodnocených v RIV.

Odborný asistent B má nižší rozsah výuky, tedy by u něj nevznikl velký problém s nahrazením výuky při výukovém pobytu na zahraniční univerzitě, který musí k habilitačnímu řízení absolvovat.

Odborný asistent C = 676 bodů pedagogické činnosti + 1 147 bodů vědecko-výzkumné činnosti

Docent

Vzhledem k tomu, že většina docentů působí v akademickém prostředí již delší dobu, mají své kontakty ve vědecko-výzkumné oblasti a na ostatních tuzemských i zahraničních vysokoškolských institucích. Není však zcela reálné, aby sám docent splnil vědecko-výzkumnou činnost v rozsahu sedmi recenzovaných odborných článků v odborném periodiku v databázi Scopus a dvou recenzovaných odborných článků v odborném periodiku, obsaženém v databázi ERIH.

Pokud by však tento systém řízení výkonu akademických pracovníků fungoval i na ostatních katedrách, akademici, kteří by měli prostor na tvůrčí aktivity, by vytvořili publikační týmy, které by vedli zkušení mentoři a měly by dostatek času na produkci kvalitních výzkumů a jejich výstupů, čímž by díky synergickému efektu došlo ke znásobení vědomostí a zkušeností jednotlivců, což považuji za velice efektivní. Samozřejmě by se v případě zájmu mohli zapojit i kolegové, kteří by měli na starosti převážně výuku.

Každý akademický pracovník by měl tedy možnost věnovat se činnostem, které ho motivují. Samozřejmě by po nějaké době mohlo dojít u některého z akademiků k syndromu vyhoření, protože by mohla být činnost jednotvárná. V tom případě by opět došlo k rozdělení činností vedoucím katedry dle individuálních priorit akademiků a cílů katedry.

Dalším návrhem by mohla být odměna za tvůrčí výstup nad rámec výkonnostního konta

katedry. Kde by katedra získala určitý podíl z financí, které by organizace získala z výzkumných, publikačních a dalších výstupů. Jednalo by se např. o 10 % z částky, které by vedoucí katedry rozdělil mezi nadprůměrně výkonné zaměstnance.

Mým dalším návrhem je častější slovní pochvala ze strany nadřízeného, která v zaměstnancích vzbudí pocit uznání.

4.3.2 Vytvoření systému pro řízení čerpání benefitů ze sociálního fondu zaměstnanci a rozšíření jejich nabídky

V současnosti je systém benefitů čerpaných ze sociálního fondu značně neflexibilní. Je v organizaci zaveden již několik let, proto jsou benefity zaměstnanci považovány za samozřejmost. Zavedením nového systému, na kterém by se zaměstnanci mohli podílet a ve kterém by si mohli sami zvolit, jakou formou část svého rozpočtu sociálního fondu vyčerpají, by se značně zvýšila atraktivita benefitů při minimálních nákladech.

Náklady na vývoj a správu systému

Systém by fungoval obdobně jako cafeteria systém, ale zaměstnavatel by sám získal partnery, od kterých by zaměstnanci benefity čerpali. Tento způsob je sice velice náročný na zdroje, ale organizace těmito zdroji disponuje, není proto zapotřebí, aby najímala externí společnost formou outsourcingu.

Následující tabulka nákladů na tvorbu a správu systému byla vytvořena na základě konzultace se zaměstnancem externí IT společnosti.

Tabulka 3 Náklady na vývoj a správu systému s využitím externích zdrojů a interních zdrojů organizace

	Externí IT společnost	Lidské zdroje organizace (THP a AP)
Časový rámec vývoje systému	1 – 2 měsíce	1 – 2 měsíce
Náklady na vývoj systému	Cca 80 000 Kč	Cca 45 000 Kč (2 x měsíční mzda AP)
Měsíční náklady na správu systému, včetně reportingu, aktualizace benefitů a správy workflow systému	5 000 Kč (50 Kč/ 1 zaměstnanec)	3 000 Kč (v rámci pracovní náplně personálního referenta)
Celkové náklady v prvním roce	130 000 Kč	75 000 Kč
Celkové náklady v následujícím roce	60 000 Kč	36 000 Kč

Zdroj: Vlastní.

V prvním roce by organizace při zajištění a správě systému vlastními zdroji měla o 55 000 Kč nižší náklady, než při zajištění a správě systému externí společnostmi formou outsourcingu. Ve druhém roce by organizace pouze na správě systému vlastními zdroji ušetřila 24 000 Kč.

Druhou, náročnější, avšak vzhledem k nákladům pro organizaci atraktivnější možností je vývoj a provoz systému formou projektu podaného v Operačním programu výzkum, vývoj a vzdělávání na období let 2014–2020, konkrétně se jedná o výzvu v Prioritní ose 2: Rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum a vývoj. Zaměstnanec, který by systém vyvíjel, by mohl být v tomto případě v rámci celého úvazku placen z finančních zdrojů poskytnutých na realizaci projektu, stejně tak by část úvazku personálního referenta byla po dobu trvání projektu financována z finančních zdrojů poskytnutých na jeho realizaci. Náklady na vývoj a správu systému by při financování tímto způsobem byly pro organizaci téměř nulové po dobu trvání projektu.

Vývoj systému by však musel být do projektu zaveden spíše jako doplňková činnost k hlavní projektové činnosti, neboť náklady na vývoj a správu systému nedosahují takové výše, která je pro jeho přijetí požadována. Přijaté projekty v této prioritní ose se pohybují v řádech milionů korun.

Podoba systému

Podobně jako systém cafeteria by byl tento systém postaven na pevné složce společné pro všechny zaměstnance a složce volitelné, kterou by si spravovali sami zaměstnanci.

Pevná složka, tzv. jádro - pevná složka by obsahovala příspěvek na stravování v menze organizace, který činí 15 Kč na jeden odebraný oběd.

Volitelná složka - ve volitelné složce by si zaměstnanci mohli volit z kategorií, které dle vyhlášky č. 114/2002 Sb. spadají do možností čerpání sociálního fondu. V každé kategorii by byli smluvní partneři, u nichž by bylo možné benefity čerpat. Tito partneři by pak v rámci odběru většího množství služby či výrobku mohli poskytnout množstevní slevu.

V případě, že některý ze zaměstnanců preferuje služby či výrobky obchodníka, který není smluvním partnerem organizace, ale jeho služby mohou být hrazeny ze sociálního fondu, by byla tato služba zaplacená ze sociálního fondu organizace formou faktury.

Zaměstnanec by nejprve požádal přes webovou aplikaci o schválení možnosti platby služby ze sociálního fondu, po obdržení faktury by ji vložil do systému. Po vložení by byla faktura uhrazena ekonomickým oddělením a zaměstnanci by byly z jeho osobního konta odečteny finanční prostředky.

Stanovení rozpočtu na jednoho zaměstnance

Každý zaměstnanec by na své konto, vždy na začátku kalendářního roku, získal rozpočet, který by vynaložil na vybrané benefity. Dle rozpočtů sociálního fondu z minulých let lze předpokládat, že výše sociálního fondu organizace ročně činí cca 700 000 Kč (v případě předpokladu nulového zůstatku z předchozího kalendářního roku). V organizaci je na HPP zaměstnáno 170 zaměstnanců, z nichž 100 splňuje podmínky na čerpání ze sociálního fondu.

Příspěvek na stravování na jednoho zaměstnance tedy činí cca 3 000 Kč/rok. Každý zaměstnanec mající nárok na čerpání ze sociálního fondu by tedy na své konto získal rozpočet 3 000 Kč, které by efektivně využil na pořízení volitelných benefitů.

Tabulka 4 Rozpočet sociálního fondu na 1 zaměstnance

Výše sociálního fondu za rok X	700 000 Kč
Čerpání odborové organizace ze sociálního fondu na kulturní a sportovní akce pro zaměstnance	100 000 Kč
Čerpání příspěvků na stravování za rok X	300 000 Kč
Počet zaměstnanců v roce X na HPP	170
Počet zaměstnanců v roce X mající nárok na čerpání ze sociálního fondu zaměstnavatele	100
Celkem rozpočet ze sociálního fondu na 1 zaměstnance/rok	6 000 Kč
Z toho příspěvek na stravování na 1 zaměstnance/rok	3 000 Kč
Rozpočet na 1 zaměstnance v systému, se kterým může zaměstnanec disponovat	3 000 Kč

Zdroj: Vlastní.

Volitelné benefity - kategorie

- Nákup vitaminových prostředků pro zaměstnance.
- Očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitis A (pokud není hrazeno zdravotní pojišťovnou).
- Permanentní vstupenky do sportovních a kulturních zařízení, rehabilitačních zařízení a masáže.

- Půjčky na bytové účely (dle podmínek § 6 Vyhlášky č. 114/2002 Sb.).
- Dovolená a rekreace.
- Kultura, vzdělávání, tělovýchova a sport.
- Sociální výpomoci a půjčky.
- Penzijní přípojištění a doplňkové penzijní spoření.
- Pojistné na soukromé životní pojištění.
- Pracovní podmínky zaměstnanců – na základě požadavku akademických pracovníků na odpočinkovou místnost či menší tělocvičnu by mohli zaměstnanci dobrovolně část svého rozpočtu ze sociálního fondu poskytnout na vybavení této místnosti. Podíleli by se tak na chodu organizace a přispěli by k lepší atmosféře na pracovišti. Jak vedení organizace, tak zaměstnanci by si v rámci určitého kompromisu vyšli vstříc.

Každý zaměstnanec by si v rámci svého rozpočtu v systému mohl vybírat z dostupných kategorií konkrétní benefity, které jsou pro něj prioritní. V případě, že by u dané kategorie nebyl dodavatel, který zaměstnanci vyhovuje, zaslal by prostřednictvím workflow systému žádost o schválení dané služby a dodavatele. Po obdržení faktury za danou službu by ji opět přes workflow systém zaslal na ekonomické oddělení, které by fakturu zaplatilo ze sociálního fondu a o tuto částku snížilo zaměstnanci rozpočet v intranetu.

V případě, že by zaměstnanec v daném roce nechtěl ze svého rozpočtu čerpat, převedly by se tyto prostředky do roku dalšího. Maximálně by však zaměstnanec mohl rozpočet takto převádět po dobu tří let. Na počátku čtvrtého roku by zaměstnanci propadl rozpočet náležící na rok první. Tímto způsobem by mohl zaměstnanec za tři roky nastřádat větší částku, kterou by mohl využít například k zaplacení dovolené.

Díky tomuto systému by zaměstnanci více vnímali motivační efekt benefitů a mohli sami, dle osobních priorit, efektivně tyto benefity využívat.

4.3.3 Možnost kvalifikačních dohod pro THP zaměstnance

Někteří z THP zaměstnanců organizace si zvyšují kvalifikaci na jiných vysokých školách formou dálkového studia, které se koná ve všední dny. Proto by i THP zaměstnanci měli mít nárok na určité úlevy, alespoň co se týče pevné pracovní doby.

Je samozřejmé, že časová náročnost doktorského a dalšího studia je zcela odlišná od náročnosti studia bakalářského a magisterského, ale i snaha o zvýšení kvalifikace THP zaměstnance by měla být zaměstnavatelem podpořena, pokud se týká oblasti pracovní náplně.

V současné době jsou THP zaměstnanci limitováni rozvržením pevné pracovní doby, která musí být každý pracovní den v délce nejméně 7,5 hodiny. Zbývající hodina je pak rozvržena flexibilně. V minulosti bylo možné požádat o povolení nadřizovaného a v případě studia mít jeden den v týdnu flexibilní pracovní dobu. Byla zde tedy možnost si hodiny za účast na výuce „napracovat“.

Dle kvalifikační dohody pro zaměstnance je ve dnech studia a dnů souvisejících se zvyšováním kvalifikace zaměstnancům poskytováno pracovní volno s náhradou mzdy. Náklady zaměstnavatele na zvyšování kvalifikace zaměstnance jsou vypočítány ze superhrubé mzdy, která představuje reálné náklady vynaložené na mzdu zaměstnance.

Superhrubá mzda je složena z:

- hrubé mzdy,
- odvodů zaměstnavatele – 34% z hrubé mzdy zaměstnance.

Modelový příklad

V modelovém příkladě bude navržena podoba kvalifikační dohody pro THP pracovníky a budou porovnány náklady zaměstnavatele na zvyšování kvalifikace THP zaměstnance a akademického pracovníka.

Návrh kvalifikační dohody pro THP pracovníka

Z dohody by zaměstnavateli i THP zaměstnanci plynuly následující závazky.

Zaměstnanci je poskytnuto pracovní volno s náhradou mzdy:

- Ve dnech účasti na vyučování či školení,
- 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky ve studijním programu realizovaném vysokou školou,
- 5 pracovních dnů na vypracování a obhajobu kvalifikační práce,
- 10 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky.

Dále má zaměstnanec nárok na náhradu jízdních výdajů spojených se studiem. V případě bakalářského či navazujícího magisterského studia náleží zaměstnanci nárok na náhradu jízdních výdajů maximálně po dobu tří let od zahájení studia.

Zaměstnanec se uzavřením kvalifikační dohody zaváže zaměstnavateli:

- Setrvat v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu tří let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, které byly hrazeny zaměstnavatelem, a to i v případě skončení pracovního poměru před zvýšením kvalifikace.

Porovnání nákladů zaměstnavatele na zvyšování kvalifikace THP pracovníka a akademického pracovníka

Výše superhrubé mzdy bude vypočtena za předpokladu, že zaměstnanec neuplatňuje žádné slevy na poplatníka, nemá žádné potomky, není invalidní nebo není držitelem ZTP-P průkazu.

THP zaměstnanec studuje navazující magisterské studium a akademický pracovník studuje doktorské studium. Ani jeden ze zaměstnanců neuplatňuje nárok na náhradu jízdních výdajů.

Tabulka 5 Rozdíl nákladů zaměstnavatele na zvýšení kvalifikace THP zaměstnance a AP

Rozdíl nákladů zaměstnavatele na zvýšení kvalifikace THP zaměstnance a AP (za předpokladu, že vývoj průměrného výdělku bude po celou dobu studia stejný)		
	THP	AP
Měsíční hrubá mzda	20 000 Kč	30 000 Kč
Měsíční superhrubá mzda	26 800 Kč	40 200 Kč
Standardní délka studia	2 roky	4 roky
Náklady zaměstnavatele na jeden den pracovního volna s náhradou mzdy (měsíční fond pracovní doby – 168 hodin)	1 276 Kč	1 914 Kč
Náklady zaměstnavatele na účast na vyučování za celou délku studia (5 pracovních dní/ semestr)	25 520 Kč	76 560 Kč
Náklady zaměstnavatele na přípravu a účast na zkouškách zaměstnance za celou délku studia (4 předměty/ semestr)	40 832 Kč	122 496 Kč
Náklady zaměstnavatele na vypracování a obhajobu kvalifikační práce zaměstnance (THP – 5 dní, AP – 10 dní)	6 380 Kč	19 140 Kč
Náklady zaměstnavatele na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky zaměstnance (THP – 10 dní, AP – 40 dní)	12 760 Kč	76 560 Kč
Náklady zaměstnavatele celkem	85 462 Kč	294 756 Kč

Zdroj: Vlastní.

I přes to, že nejsou THP zaměstnanci klíčovými pracovníky vysoké školy a stojí spíše v pozadí všech procesů, které se v organizaci vyskytují, měl by zaměstnavatel dbát na rozvoj jejich odborných kompetencí a znalostí. Touto cestou by zaměstnavatel mohl své zaměstnance vychovávat pro akademickou dráhu a poskytnout jim tak možnou cestu budoucí kariéry, což by bylo výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

4.3.4 Vzdělávací kurzy pro zaměstnance a jejich další rozvoj

Navzdory obrovskému potenciálu vysoké školy, nejsou zaměstnancům nabízeny žádné vzdělávací kurzy v rámci organizace. Vysoká škola disponuje odborníky z řad informatiků, metodiků, odborníků z praxe, vyučujících jazyků a dalších. Organizace však bohužel tyto zdroje nevyužívá. V důsledku toho, že akademičtí pracovníci potřebují naplnit své výkonnostní konto a zaměstnanci mají zájem o vzdělávací kurzy,

je žádoucí, aby prostředky vynaložené na vzdělávání zůstávaly v organizaci. Další nespornou výhodou pro zaměstnance by byla možnost konání kurzů v pracovní době mimo úřední hodiny, zaměstnanci by tento přístup velice ocenili.

Výpočet ceny jazykového kurzu v rámci organizace

Vyučující: asistent (Mgr.)

Výuka: 1,5 hodiny/týden

Tabulka 6 Náklady na jazykový kurz pořádaný organizací

Počet výkonnostních bodů za 45 min. výuky - asistent	1,15
Počet výkonnostních bodů za 90 minut výuky	2,3
Cena za 1 výkonnostní bod - asistent	263 Kč
Cena za 1 lekci	604,9 Kč
Cena za roční kurz (52 týdnů)	31 455 Kč

Zdroj: Vlastní.

V případě, že by kurz navštěvovalo 20 zaměstnanců z 5 oddělení, byla by cena ročního kurzu na jednoho zaměstnance 1 573 Kč a náklady oddělení za roční kurz pro zaměstnance by byly ve výši 6 292 Kč. Jak bylo zmíněno již výše, finanční prostředky by zůstaly v organizaci a pouze by se přeúčtovali z odběratelského oddělení do výkonnostního konta dodavatele, tedy vyučujícího, potažmo katedry. Další obrovskou výhodou těchto kurzů by bylo místo konání v místě pracoviště. Zaměstnanci by se nemuseli přesouvat z místa pracoviště a hlavně by ušetřili nejdůležitější komoditu, svůj čas.

Jako další kurzy, které pokládám za nezbytné, bych zmínila:

- Kurzy MS Office – MS Excel a MS Word.
- Kurzy Time managementu.
- Kurzy Řízení lidských zdrojů.
- Publikační kurzy.
- Projektové řízení.

V případě nově nastupujících a méně zkušených kolegů na pozice akademických pracovníků bych se přikláněla k tzv. mentoringu. Noví akademičtí pracovníci by tak byli lépe začleněni do chodu celé organizace a převážně pak v problémovějších činnostech, jako je publikační, tvůrčí a výzkumná činnost by ocenili v začátcích pomoc

zkušenějších kolegů z řad akademických pracovníků.

Další možností, poněkud finančně náročnější, ale velice efektivní, je uskutečňování přednášek lidmi z řad odborníků. Například v současné době velice diskutované téma prokrastinace a uspořádání workshopu či přednášky Petra Ludwiga či dalších odborníků z praxe přednášejících o současných tématech z oborů vyučovaných na vysoké škole.

Nejméně nákladnou a bezesporu velice efektivní a přínosnou možností je pořádání vzdělávacích večerů, které by byly dostupné i pro studenty. Na vysoké škole je k dispozici přednášková aula s projektorem a kapacitou 350 míst. Tematické vzdělávací večery by spočívaly ve společném shlédnutí přednášky z kanálu TED na youtube.com. Po přednášce by následovala diskuse, ve které by všichni účastníci vyslovili své názory a zkušenosti s diskutovanou tematikou. Tyto večery by pro zaměstnavatele znamenaly téměř nulové náklady a jejich přínos by byl obrovský. Posílilo by se povědomí zaměstnanců o nových přístupech a poznacích v oboru a došlo by také ke zvýšení jejich loajality a soudržnosti, nemluvě o pozitivním dopadu na studenty a jejich ztotožnění se s vysokou školou.

4.3.5 Změna komunikace se zaměstnanci

Jako problém vnímám občasné neshody kvůli nedorozumění, což zapříčiňují příliš složité komunikační kanály. Proto bych v případě zásadních změn v klíčových činnostech organizace doporučovala přímý kontakt vedení a zaměstnanců v podobě pravidelných meetingů. Všechny zásadní informace by byly sděleny bez několika mezičlánků, v nichž mnohdy dochází ke zkreslení důležitých informací. Zaměstnanci by také měli možnost položit své dotazy týkající se současné situace přímo, a docházelo by tak k okamžité zpětné vazbě. Většina opatření a změn, která probíhají v organizaci, jsou opatřeními vedení k novým vyhláškám či změnám zákonů a metodik MŠMT a VaVaI, o kterých nemají zaměstnanci povědomí. Je proto velice důležité, aby zaměstnanci věděli, z jakého důvodu tyto změny probíhají, a vše jim bylo řádně vysvětleno.

4.3.6 Shrnutí návrhů opatření

Prvním návrhem na zlepšení bylo vytvoření takového systému řízení pracovního výkonu akademických pracovníků, který by respektoval individuální priority každého z nich, čímž by došlo ke zvýšení jejich motivace a zároveň by se tímto způsobem zvýšila efektivnost pracovního výkonu, tedy i prosperita jednotlivých kateder a celého

ústavu.

Dále bylo navrženo vytvoření systému pro řízení čerpání benefitů ze sociálního fondu zaměstnanci a rozšíření jejich nabídky. Zaměstnanci by tak efektivně, dle svých priorit, čerpali benefity ze sociálního fondu a tím by z jejich strany docházelo k intenzivnějšímu vnímání těchto benefitů, což by mělo za následek vyšší spokojenost zaměstnanců. Zaměstnavatel by navíc mohl zvolit takový systém financování vývoje a správy systému, který by pro něj znamenal nízké či téměř nulové náklady.

Ve vzdělávací instituci by měla být všem zaměstnancům, bez rozdílu pracovní pozice, nabízena rovnocenná možnost rozvoje a vzdělávání. Proto byla jako třetí návrh uvedena možnost kvalifikační dohody pro THP pracovníky při zvyšování kvalifikace. Nespornou výhodou pro zaměstnavatele je to, že by organizace investovala do rozvoje případných budoucích akademických pracovníků, kteří velice dobře znají prostředí vysoké školy a snížila by se tak fluktuace zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali možnost vzdělávacích kurzů v organizaci. Čtvrtým návrhem je tedy realizace vzdělávacích kurzů zajištěných vnitřními zdroji organizace, tedy akademickými pracovníky. Vyučující kurzů - akademičtí pracovníci by byli za odučené zaměstnanecké kurzy ohodnoceni do svého výkonnostního konta a v neposlední řadě by došlo také ke stmelení celého kolektivu jako následek týmové práce na vyučovacích hodinách. Obrovskou výhodou těchto kurzů je, že by finanční prostředky na ně vynaložené zůstávaly v organizaci. Jako další možnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizace bylo navrženo pořádání workshopů a přednášek lidmi z řad odborníků, tato varianta je však pro zaměstnavatele nákladnější. Nejméně nákladnou, avšak velice efektivní možností, je pořádání vzdělávacích večerů v aule organizace, které by spočívaly ve společném shlédnutí přednášky z kanálu TED na youtube.com na určité téma a kde by měli zaměstnanci, společně se studenty, možnost polemizovat a diskutovat nad tématy z různých oborů a rozšířit si tak své znalosti a obzory.

Posledním návrhem je změna komunikace se zaměstnanci a zjednodušení komunikačních kanálů v organizaci. V případě zásadních změn v klíčových činnostech organizace doporučuji přímý kontakt vedení organizace se zaměstnanci v podobě meetingů, kde by byly s okamžitou zpětnou vazbou vysvětleny důvody, které ke změnám vedly a organizace by se tak vyhnula nepříjemnostem a nespokojenosti

zaměstnanců, které bývají často zapříčiněny desinformacemi.

Všechna nápravná opatření byla navržena tak, aby byla akceptovatelná ze strany zaměstnavatele a zaměstnanců.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo prozkoumat a vyhodnotit současný stav systému motivace a stimulace ve vybrané organizaci. Pro účely práce byla vybrána vysokoškolská instituce sídlící v Českých Budějovicích. Dílčími cíli práce bylo vyhodnotit, zda jsou si zaměstnanci vědomi, že dochází ze strany organizace k ovlivňování jejich motivace a jak tyto nástroje vnímají. K získání potřebných informací byla provedena analýza vnitropodnikových dokumentů a dotazníkové šetření, jehož výsledky byly konkretizovány a doplněny formou nestrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci.

Diplomová práce se skládá z dílčích částí, které na sebe logicky navazují. V první části práce byla prostudována odborná literatura a studie tuzemských i zahraničních autorů, aby došlo ke správnému pochopení dané problematiky a následné správné interpretaci získaných výsledků. Dále byla představena organizace i její dílčí část, zkoumaný subjekt. Základní informace o současném systému motivace a stimulace zaměstnanců byly získány analýzou vnitropodnikových dokumentů. Zaměstnancům byl na základě zjištěných informací předložen dotazník, jehož výsledky jsou zpracovány v následující části diplomové práce.

Na základě získaných výsledků dotazníkového šetření byly některé výsledky doplněny a konkretizovány formou nestrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci.

Výsledky dotazníkového šetření poukazují na to, že největšími problémy, týkajícími se motivačního a stimulačního systému organizace, jsou docházkový systém, který zaměstnanci hodnotili jako neflexibilní a příliš svazující, dále byla negativně hodnocena přílišná byrokracie některých úkonů spojená s pevně nastavenými komunikačními kanály, které souvisí s pomalým a těžkopádným přenosem informací mezi zaměstnanci celé organizace. Jako nejméně závažný, avšak také zmíněný problém, je z hlediska akademických pracovníků váha vědecko-výzkumné činnosti, která je spojená s časovou náročností a nejistými výsledky. Dále byla negativně vnímána absence zaměstnaneckých kurzů a možnosti dalšího vzdělávání v rámci organizace.

Naopak jako nejvíce pozitivní byla většinou respondentů označena atmosféra na pracovišti, možnost kontaktu s lidmi a se studenty, možnost sebevzdělávání, stabilita zaměstnání, pocit seberealizace a uznání.

Na základě identifikace nedostatků byla navržena nápravná opatření.

Jako první opatření byla navržena změna systému řízení pracovního výkonu zaměstnanců, který by byl, v rámci plnění výkonu celé katedry a ústavu, individualizován pro každého zaměstnance vzhledem k jeho nastaveným prioritám a činnostem, které na něj mají pozitivní vliv.

Dalším opatřením je možnost participace na čerpání zaměstnaneckých benefitů hrazených sociálním fondem organizace. Tento systém by změnil vnímání pracovníků, kteří v současnosti považují čerpané benefity za neflexibilní a samozřejmý.

Co se týče vzdělávání THP zaměstnanců, byla navržena možnost kvalifikační dohody pro THP zaměstnance, kteří si chtějí zvyšovat kvalifikaci v oboru jejich pracovní náplně. Zaměstnanci by tak ke svému studiu získali větší prostor a zvýšila by se tak pravděpodobnost jejich dostudování. V návaznosti na toto opatření byla také navržena změna docházkového systému pro THP zaměstnance, která by jim umožnila dát do souladu pracovní život s životem osobním.

Vzhledem k intelektuálním zdrojům organizace byly navrženy vzdělávací kurzy pro zaměstnance, které by mohli zvýšit či zlepšit motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. Jako další z oblasti rozvoje byla navržena realizace přednášek týkající se osobního růstu a rozvoje a také nízkonákladové besedy akademických pracovníků se studenty na určitá témata, jež by zaměstnancům rozšířila obzory a studenti se tak lépe identifikovali s vysokou školou.

Jako poslední návrh, týkající se nedostatků v oblasti komunikaci, byly navrženy pravidelné meetingy vedení vysoké školy se zaměstnanci, díky kterým by se předcházelo desinformacím a všechny klíčové změny a opatření by byly zaměstnancům řádně vysvětleny, včetně důvodu jejich zavedení.

Všechna tato opatření by napomohla zvýšit motivaci zaměstnancům a přispěla by tak k jejich větší loajalitě a spokojenosti, tedy i k vyššímu pracovnímu výkonu a nasazení. Organizace by neměla podceňovat potřeby svých zaměstnanců a měla by jim umět naslouchat. Také doporučuji pravidelně provádět průzkumy týkající se spokojenosti zaměstnanců a oblasti řízení lidských zdrojů vůbec.

6 Summary and keywords

Summary

This thesis focuses on the exploration and analysis of the current state of motivation and stimulation of employees in an organization. Based on the determined level of their motivation and stimulation, particular corrective measures were proposed to increase the employees' motivation, loyalty to their employer as well as their overall satisfaction with working life.

The first stage comprised a review of professional literature, both domestic and foreign, and studies dealing with motivation and stimulation. Using appropriate research methods, the current state of motivation and stimulation of employees in the given organization was analysed.

Based on the information gathered from questionnaires and unstructured interviews, the corrective measures were proposed. They could help effectively increase motivation of the employees and strengthen their relationship with the organization.

Keywords

- Motivation.
- Stimulation.
- Human resource management.
- Education system.
- Employees.
- Benefits.
- Working environment.
- Personal growth.
- Working growth.

7 Použité zdroje

Literatura a internetové zdroje

1. Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
3. Armstrong, M. (2009) *Odměňování pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada.
4. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada.
5. Armstrong, M. & Stephens, T. (2008) *Management a leadership*. Praha: Grada.
6. Ariely, D., Kamenica, E., & Prelec, D. (2008). Man's search for meaning: The case of Legos. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(3), 671-677.
7. Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., & Mazar, N. (2009). Larges takes and big mistakes. *The Review of Economic Studies*, 76(2), 451-469.
8. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31.
9. Bednaříková, I. (2009) Profesionalismus a kvalita vysokoškolské výuky. *Technológia vzdelávania*. 17(9), 11–17.
10. Bednaříková, I. (2012). Mění se role vysokoškolského učitele v kontextu společenských změn. *Aula*, 20(1), 136-149.
11. Bedrnová, E. & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
12. Bedrnová, E. & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
13. Bělohávek, F. (2008) *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada.
14. Betschart, M. (2015). *Vidím do tebe! Už vím, jak funguješ*. Praha: Grada.
15. Botek, M., & Pecháčková, E. (2013). Využití konceptu Balanced Scorecard při odměňování zaměstnanců [Online]. *Ekonomická Revue: Central European Review Of Economic Issues*, 16, 169-182. Retrieved from

<http://doi.org/10.7327/cerei.2013.09.06>

16. d'Ambrosiová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P., Stýblo, J., Šenk, Z., et al. (2007). *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG.
17. Daigeler, T. & Krüger W. (2012). *Führen Taschen Guide*. Freiburg: Haufe Lexware Verlag.
18. Dědina, J. & Odcházal J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
19. Donnelly, J. H., Gibson, L. J. & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
20. Doskočilová, V. (2016). Vysokoškolským profesorem za 16 000 Kč čistého? Podle zákona v pořádku [Online]. In *Měšec.cz*. Retrieved from <http://www.mesec.cz/clanky/vysokoskolskym-profesorem-za-18-000-kc-podle-zakona-v-poradku/>
21. Dvořáková, Z., et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
22. Dvořáková, Z., et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
23. Dytrt, Z. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada.
24. Dytrtová, R. & Krhutová M. (2009) *Učitel: příprava na profesi*. Praha: Grada.
25. Eger, L. (2006). *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus.
26. Erez, M., & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of applied psychology*, 69(1), 69.
27. Fiore, N. (2014). *Snadná cesta z prokrastinace: Jak přestat odkládat úkoly*. Praha: Grada.
28. Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
29. Green, T. (2000) *Motivation Management*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
30. Gregar, A., (2007). *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
31. Heckhausen, H. (1974). *Leistung und chancen gleichheit*. CJ Hogrefe.

32. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1957). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
33. Hofstede, G. & Hofstede J. G. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGrawHill.
34. Holanová, T. (2015). Stravenky jako samozřejmost. Nový žebříček benefitů k práci [Online]. In *Aktuálně.cz*. Praha. Retrieved from <http://zpravy.aktualne.cz/finance/stravenky-jako-samozrejmost-novy-zebricek-benefitu-k-praci/r~ff695ec64a7711e5b440002590604f2e/>
35. Holeksová, T. (2002). *Ležící člověk v domácím prostředí*. Praha: Grada.
36. Horváthová, P. (2010). Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue - Central European Review of Economics Issues*, 13(1), 77-93.
37. Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada.
38. Janišová, D. & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada.
39. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
40. Kolman, L., Kovářová, L., & Chýlová, H. (2006). Je motivace učít se ovlivněna rozdíly mezi kulturami? [Online]. In *Českomoravská psychologická společnost*. Retrieved from <http://cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/pdf/kolman%20a%20kol.pdf>
41. Kolman, L., Michálek, P., Chýlová, H., & Rymesová, P. (2009). Pojednání o vlivech na koncipování a vývoj teorií motivace pracovní činnosti. *Československá psychologie*, 53(6), 618.
42. Koubek, J. (2007). Některé nejnovější tendence v řízení lidských zdrojů v Evropě. *Human Resource Management and Ergonomics*, (2), 34-39.
43. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press.
44. Křeménková, L., & Novotný, J. S. (2010). Profil motivační struktury učitele. *Aktuální otázky pedagogiky, psychologie a výchovného poradenství VI*, [Online]. 65-73. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Sebastian_Novotny/publication/215826371_

- Profil_motivan_struktury_uitele/links/0deec51b34bc8b17e1000000.pdf>
45. Kupka, M. (2008). Paliativní péče a riziko syndromu vyhoření. *E-psychologie* [online]. 2(1), 23–35. Retrieved from <http://e-psycholog.eu/pdf/kupka-ps.pdf>
 46. Lea, S. E., Tarpy, R. M., & Webley, P. (1994). *Psychologie ekonomického chování*. Praha:Grada.
 47. Lhotková, I., Borovec, D., & Šikýř, M. (2012). *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer.
 48. Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: regulatorty focus determines who will best inspire us. *Journal of personality and social psychology*, 83(4), 854.
 49. Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck.
 50. Malátek, V. (2011). Sociálně-psychologické aspekty motivace a rozvoje pracovníků. *Karviná: Acta academia karviniensia*, 4(2011).
 51. Maslach, C. & Goldberg, J. (1999). Prevention of burnout. New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1) 63 – 74.
 52. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*,50(4), 370.
 53. Matoušková, I. & Spurný, J. (2008) Pracovní spokojenost-mnohorozměrný pojem. *Brána vzdělání* [online]. s. 1-8. Retrieved from <http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/kontakt/kontakt>
 54. Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada.
 55. Mcgrath, J. & Bates, B.(2013). *The little book of big management theories .. and how to use them*. Harlow:Pearson.
 56. Mikšík, O. (2007) *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Karolinum.
 57. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha:Grada.
 58. Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
 59. *Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky na léta 2016-2020*.

- (2015). Úřad vlády České republiky Sekce pro vědu, výzkum a inovace. Retrieved from file:///C:/Users/proeva88/Downloads/III_NP_VaVaI_2016_final.pdf
60. Němečková, I. (2013). Úloha mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců finančního sektoru v České republice ve vztahu k Herzbergově teorii dvou dimenzí motivace k práci. *Politická ekonomie*, 61(3), 373-392
 61. Pauknerová, D. (2006) *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
 62. Pauknerová, D. (2012) *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada
 63. Pink, D. H. (2010). *Drive: the surprising truth about what motivates us*. Edinburgh: Canongate.
 64. Plamínek, J. (2010) *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
 65. Plamínek, J. (2011) *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.
 66. Podlahová, L. (2012). *Didaktika pro vysokoškolské učitele: [vybrané kapitoly]*. Praha: Grada.
 67. Provazník, V. & Komárková R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.
 68. Průcha, J. (2000). *Přehled pedagogiky*. Praha: Portál.
 69. Průměrný výdělek. (2015). *Průměrný výdělek* [Online]. Retrieved from <https://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/prumernyvydelek.php>
 70. Říčan, P. (2010) *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha: Grada.
 71. Staehle, W. H. (1985). *Management: Eine verhaltenwissenschaftliche Einführung*. Vahlen.
 72. Schuler, H., & Prochaska, M. (2000). Development and construct validation of a job-related achievement motivation test. *Diagnostica*, 46(2), 61-72.
 73. Stoewer, G. (1986). *Motivierungs hilfen aus der Praxis*. Heidelberg: Sauer Verlag.
 74. Stýblo, J. (2007). Styl práce a osobnost manažera a lídra. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7.

75. Synek, M. & Kislingerová, E., et al. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck.
76. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
77. Šmahaj, J., & Cakirpaloglu, P. (2015). Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování. *E- psychologie*, 9(4), 24-37. Retrieved from: <http://epsycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf>
78. Tomšík, P. (2005). *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita
79. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada
80. Ulrich, D. (2009) *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada.
81. Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer.
82. Vališová, A. & Kasíková, H. (2007). *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada.
83. Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
84. Vochozka, M., Ezrová, H., Kafka, T., Mulač, P., Mulačová, V., Opekarová, L., ... & Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.
85. Wagnerová, I. (2008) *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
86. Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.
87. Zimbardo, P. G. & Leippe, M. R. (1991). *The psychology of attitude change and social influence*. New York: McGraw-Hill.

Vnitropodnikové dokumenty

1. *Dlouhodobý záměr VŠTE pro období 2016-2020.* (2015). České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Retrieved from https://is.vstecb.cz/auth/do/5610/uredni_deska/dlouhodoby_z/
2. Směrnice č. 11/2015: *Organizační řád VŠTE.* (2015). České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Retrieved from https://is.vstecb.cz/auth/do/5610/uredni_deska/1905433/2924266/2970462/Aktualni_zneni.pdf
3. OR č. 26/2015: *Organizační řád Ústavu podnikové strategie.* (2015). České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Retrieved from https://is.vstecb.cz/auth/do/5610/uredni_deska/1905433/2924517/OR_26_2015_organizacni_rad_UPS.pdf
4. *Úplné znění vnitřního mzdového předpisu VŠTE.* (2016). České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Retrieved from https://is.vstecb.cz/auth/do/5610/uredni_deska/1905433/1905498/Vnitрни_mzdovy_predpis_25_7_2016.pdf
5. OR č. 29/2016: *Určení mzdových tarifů.* (2017). České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Retrieved from https://is.vstecb.cz/auth/do/5610/uredni_deska/1905433/3382540/OR_29_urceni_mzdovy_ch_tarifu.pdf
6. Směrnice č. 3/2016: *Zásady čerpání sociálního fondu na rok 2016.* (2016). České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Retrieved from https://is.vstecb.cz/auth/do/5610/uredni_deska/1905433/3434182/3434237/2970422/3_2016_zasady_cerpani_soc_fondu_na_rok_2016.pdf
7. *Kolektivní smlouva.* (2014). České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Retrieved from https://is.vstecb.cz/auth/do/5610/oo/2189225/Kolektivni_smlouva_2014.pdf
8. Směrnice č. 4/2008. (2008). *Zvyšování kvalifikace zaměstnanců na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích.* (2008). České Budějovice:

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Retrieved from https://is.vstecb.cz/auth/do/5610/uredni_deska/1905433/1896287/Smernice_c.4-2008_Zvysovani_kvalifikace_zamestnancu.pdf

Legislativní dokumenty

1. Zákon č. 262/2006 Sb.: *Zákon zákoník práce*. (2006). Retrieved from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
2. Vyhláška č. 114/2002 Sb.: *Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb*. (2002). Retrieved from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>
3. Zákon č. 111/1998 Sb.: *Zákon o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)*. Retrieved from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-111>

8 Seznam obrázků a tabulek

Seznam tabulek

Tabulka 1 Transformace řízení lidských zdrojů na základě nových technologií	10
Tabulka 2 Přehled teorií pracovní motivace	17
Tabulka 3 Náklady na vývoj a správu systému s využitím externích zdrojů a interních zdrojů organizace	67
Tabulka 4 Rozpočet sociálního fondu na 1 zaměstnance	69
Tabulka 5 Rozdíl nákladů zaměstnavatele na zvýšení kvalifikace THP zaměstnance a AP.....	73
Tabulka 6 Náklady na jazykový kurz pořádaný organizací.....	74

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace.....	12
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb upravena o nulté patro	18
Obrázek 3 Organizační struktura organizace.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 4 Organizační struktura Ústavu podnikové strategie.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 5 Věková struktura respondentů.....	52
Obrázek 6 Struktura pohlaví respondentů	52
Obrázek 7 Struktura vzdělání respondentů	53
Obrázek 8 Jakou formu uznání od nadřízeného preferujete?	56
Obrázek 9 Setkal/a jste se již se syndromem vyhoření?	60
Obrázek 10 Prosím označte, zda souhlasíte s následujícími tvrzeními.	60

9 Seznam příloh

Příloha 1

Dotazníkové šetření

Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku

Vážení kolegové, vážené kolegyně,
ráda bych Vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který byl vytvořen pouze pro účely zjištění motivace a stimulace akademických a THP pracovníků na vysoké škole. Dotazník je naprosto anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro zpracování diplomové práce na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Velice Vám děkuji za Vaši důvěru, Váš čas a Vaši ochotu.

Simotová Eva

- **Organizace**

1. Ztotožňujete se s hodnotami a postoji organizace (prosím ohodnot'te jako ve škole: 1 – naprosto se ztotožňuji, 5 – naprosto se neztotožňuji)?

- a) Vytvářet a respektovat akademické prostředí.
- b) Zajistit sdílené poznání v pedagogické oblasti.
- c) Podporovat svobodné myšlení a tvůrčí bádání.
- d) Zajistit rovné příležitosti pro všechny.
- e) Naplňovat vnitřní uspořádání školy.
- f) Zodpovědnost za sebe a za spolupracovníky.
- g) Respektovat etickou dimenzi v jednání a konání.

2. Uved'te prosím hlavní důvod, proč pracujete pro organizaci.

- a) Výše příjmu
- b) Jistota příjmu
- c) Blízkost Vašeho bydliště
- d) Zajímavá a naplňující práce
- e) Práce ve Vašem oboru
- f) V té době jste jinou práci nesehnali
- g) Jiný důvod (prosím stručně uved'te):

3. Jste pyšní na to, že v organizaci pracujete?

- a) Ano

b) Ne

• **Vedení, obsah práce, pracovní doba**

4. Je pro vás styl řízení Vašeho přímého nadřízeného stimulační?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Málokdy
- d) Vůbec ne

5. Poskytuje Vám Váš přímý nadřízený dostatečné množství informací bezprostředně potřebných pro výkon Vaší práce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Málokdy
- d) Vůbec ne

6. Seznamuje Vás nadřízený s cíli a strategiemi Vašeho oddělení?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Málokdy
- d) Vůbec ne

7. Víte přesně, co od Vás Váš nadřízený očekává?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Málokdy
- d) Vůbec ne

8. Cítíte se být doceněni Vaším přímým nadřízeným?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Málokdy
- d) Vůbec ne

9. Jakou formu uznání od nadřízeného preferujete?

- a) Osobní pochvalu
- b) Veřejnou pochvalu

- c) Hmotnou odměnu (prémie)
- d) Jiné, prosím uveďte:

10. Máte možnost vyjádřit před nadřízeným svůj názor?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Málokdy
- d) Vůbec ne

11. Dává Vám Váš nadřízený možnost alespoň částečné autonomie v rozhodování, co se týče obsahu a časového rámce Vaší práce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Málokdy
- d) Vůbec ne

12. Cítíte se být přetížen/a Vašimi pracovními úkoly?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Málokdy
- d) Vůbec ne

13. Naplňuje Vás Vaše práce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Málokdy
- d) Vůbec ne

14. Jste spokojen/a se současným systémem pracovní docházky?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Pokud ne, uveďte prosím důvod:

15. V případě, že jste akademický pracovník, čerpáte tvůrčí volno (flexi day)?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Pokud ano, uveďte prosím počet hodin/týden:

16. V případě, že jste akademický pracovník, seřad'te prosím následující

činnosti od nejvíce naplňující po nejvíce demotivující (1- nejvíce naplňující, 4 – nejvíce demotivující)?

- a) Vědecko-výzkumná činnost
- b) Pedagogická činnost
- c) Řídící a organizační činnost
- d) Administrativní činnost

Prosím stručně popište, proč je pro Vás daná činnost nejvíce demotivující:

- **Pracovní prostředí**

17. Jak jste spokojen/a s vybavením a zázemím Vašeho pracoviště (prosím ohodnoťte jako ve škole: 1 – naprosto spokojen/a, 5 – naprosto nespokojen/a)?

- a) Technické vybavení
- b) Hygienické vybavení

18. Prosím stručně uveďte, co byste na svém pracovišti uvítali (co se týká zázemí a vybavení pracoviště)?

19. Jak je pro Vás důležitá pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti?

- a) Velice důležitá
- b) Důležitá
- c) Málo důležitá
- d) Nedůležitá

20. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- a) Výborné
- b) Velmi dobré
- c) Dobré
- d) Dostatečné
- e) Nedostatečné

21. Jak často jsou na Vašem oddělení organizovány teambuildingové akce?

- a) Nikdy
- b) 1x za rok
- c) 2-4x za rok
- d) Více než 4x za rok

22. Účastníte se pravidelně těchto akcí?

- a) Ano
- b) Ne

23. Účastníte se těchto akcí dobrovolně, ze svého vlastního zájmu?

- a) Ano
- b) Ne

- **Vzdělávání, rozvoj, příležitosti**

24. Je na Vaší pozici požadováno zvýšení kvalifikace?

- a) Ano
- b) Ne

25. Studujete v současné době?

- a) Ano
- b) Ne

26. Jste Vaším nadřízeným podporován/a v oblasti Vašeho vzdělávání a rozvoje?

- a) Ano
- b) Ne

27. Uved'te prosím, jaké vzdělávací kurzy či semináře jsou Vám v současné době nabízeny zaměstnavatelem:

28. Jsou tyto kurzy či semináře hrazeny zaměstnavatelem?

- a) Ano
- b) Ne

29. Uved'te prosím, jaké kurzy, semináře či vzdělávací akce byste uvítali v organizaci?

30. Domníváte se, že by Vám uvedené vzdělávací kurzy či semináře pomohli zlepšit či zvýšit pracovní výkon?

- a) Ano
- b) Ne

31. Máte na své současné pozici možnost kariérního růstu?

- a) Ano
- b) Ne

32. Setkal/a jste se již se syndromem vyhoření?

- a) Ano, osobně
- b) Ano, u svého kolegy
- c) Ne

• **Odměňování a benefity**

33. Prosím označte, zda souhlasíte s následujícími tvrzeními.

- a) Vaše finanční ohodnocení pokládáte za úměrné Vaší pracovní pozici.
- b) Výsledek hospodaření ústavu má vliv na Vaše finanční ohodnocení.
- c) Vaše finanční ohodnocení je ovlivněno Vaším výkonem.
- d) Finanční ohodnocení zaměstnanců na Vašem oddělení je spravedlivé.
- e) Jsem spokojen/a se svým současným finančním ohodnocením.

34. Uved'te prosím benefity, o kterých víte, že je Vaše organizace nabízí:

35. Uved'te prosím benefity, které využíváte:

36. Mají na Vás tyto benefity stimulační účinek (motivují Vás k vyššímu pracovnímu výkonu nebo jinak pocít'ujete jejich pozitiva)? Jsou pro Vás stále atraktivní?

- a) Ano
- b) Ne

37. Seřad'te prosím benefity dle osobních preferencí (1 - nejvýznamnější, 7 - nevýznamný).

- a) Odměny a prémie
- b) Placené volno
- c) Příspěvek na rekreaci, péči o zdraví, kulturu a tělovýchovu
- d) Příspěvek na penzijní připojištění
- e) Kulturní a sportovní akce organizované zaměstnavatelem
- f) Služební telefon

38. Uved'te prosím benefity, které byste ve Vaší organizaci uvítali (sick days, vzdělávací kurzy, příspěvek na dovolenou, příspěvek na dopravu, služební telefon, ...):

- **Shrnutí**

39. Uved'te prosím cokoliv, co pro Vás v rámci organizace představuje nejvíce demotivační a frustrující faktor:

40. Uved'te prosím cokoliv, co je pro Vás v rámci podniku největším hnacím motorem neboli motivačním faktorem:

- **Osobní informace**

41. Vaše pohlaví.

- a) Žena
- b) Muž

42. Váš věk.

- a) 20-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51 a více let

43. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

- a) Středoškolské
- b) První stupeň vysokoškolského vzdělání (Bc.)
- c) Druhý stupeň vysokoškolského vzdělání (Ing., Mgr.)
- d) Doktorské
- e) Docent

44. Vaše pracovní zařazení.

- a) THP
- b) AP
- c) AP – vedoucí katedry

45. Jak dlouho jste zaměstnancem organizace?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) 5 a více let