



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

Bakalářská práce

Motivace ve vybrané organizaci

Vypracovala: Kateřina Rymešová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská CSc.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Kateřina RYMEŠOVÁ**
Osobní číslo: **E14162**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Motivace ve vybrané organizaci**
Zadávací 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:

Rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny důležité k pochopení problematiky v oblasti motivace a stimulace. Vypracovat na základě takto získaných znalostí literární přehled. Čerpat informace o organizaci z různých písemností, z neřízených rozhovorů a pozorování. Na jejich základě a základě teoretickém sestavit dotazník. Provést rozbor získaných a shromážděných dat a spolu s uplatněním teoretických znalostí navrhnout další nové přístupy k motivaci a stimulaci ve vybrané organizaci.

Rámcová osnova:

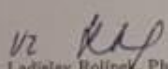
1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Závěr,
6. Summary,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

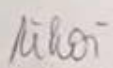
Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practise*. London: Kogan Page.
Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
Niermeyer, R. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

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


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13⁰¹
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala 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 bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě 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.

V Českých Budějovicích dne 12.4.2018

.....

Kateřina Rymešová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odbornou pomoc, poskytnutí cenných rad a ochotu při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Motivace.....	4
2.1.1	Definice	4
2.1.2	Typy motivace.....	5
2.1.3	Vrstvy motivace	7
2.1.4	Základní motivační zdroje.....	8
2.1.5	Proces motivace	10
2.1.6	Základní nástroje pracovní motivace	11
2.1.7	Motiv	12
2.1.8	Motivační profil	12
2.1.9	Vybrané teorie motivace	13
2.1.10	Kolektivní motivování	20
2.1.11	Lidé a úkoly.....	21
2.2	Stimulace.....	22
2.2.1	Definice	22
2.2.2	Stimul	23
2.2.3	Prostředky stimulace	23
3	Metodický postup	24
3.1	Cíl práce	24
3.2	Vymezení zkoumaného podniku.....	24
3.3	Metodika práce.....	24
3.4	Způsoby sběru dat	24
3.4.1	Dotazníkové šetření.....	24
3.4.2	Prostudování interních písemností	25

3.4.3	Nestrukturované rozhovory.....	26
3.4.4	Pozorování.....	26
3.5	Sběr a zpracování získaných dat	27
4	Výsledky výzkumu.....	28
4.1	Charakteristika organizace	28
4.2	Dotazníkové šetření.....	29
5	Závěr.....	58
6	Summary.....	61
7	Seznam literatury	62
8	Seznam	64
8.1	Seznam tabulek	64
8.2	Seznam obrázků	65
8.2	Seznam grafů.....	65
8.3	Seznam schémat	66
8.4	Seznam příloh.....	66

1 Úvod

Pod pojmem motivace se ukrývají výrazy jako pohybovat se, hýbat se. Motivace je jakási vnitřní hybná síla, která pohání člověka k uspokojení svých potřeb. Naopak stimulace působí na chování a psychiku člověka zvenčí.

Chceme-li využít potenciálu zaměstnanců v podniku, je potřeba pracovníky správně a dostatečně motivovat. Každý podnik má k dispozici řadu možností, jak své zaměstnance může motivovat. Ovšem je zapotřebí myslet na to, že každý člověk je jedinečný a k uspokojení svých potřeb potřebuje každý pracovník odlišné motivační a stimulační prostředky. Zaměstnavatel by měl použít i takové prostředky, které poslouží k dosažení stanovených cílů podniku. Pokud je zaměstnanec dostatečně a správně motivovaný, znamená to pro podnik určité „vítězství“. V podniku není nic cennějšího než lidský kapitál. Proto se spokojený zaměstnanec stává jakým si „stavebním kamenem“ každé společnosti.

Cílem této bakalářské práce je rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

V této bakalářské práci bylo použito dotazníkového šetření v písemné podobě. Získaná data z dotazníkového šetření nám napomohla k průzkumu současného motivačního systému v organizaci. Dále bylo zjištěno, v jakém stavu se nacházejí motivační a stimulační prostředky využívané v organizaci. Zkoumanou organizací v této práci je Základní škola a Mateřská škola Nová Říše.

Práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou na základně literárních pramenů vymezeny základní pojmy týkající se motivace a stimulace. V druhé, praktické, části, je uveden metodický postup, kde jsou informace o zkoumaném podniku Základní škola a Mateřská škola Nová Říše, o metodice práce a o způsobech sběru a zpracování dat. Další částí jsou výsledky výzkumu. Tyto výsledky obsahují jak hlubší charakteristiku organizace, tak i tabulkové a grafické provedení spolu s diskuzemi. Jako poslední je v práci uveden závěr, kde jsou shrnuty veškeré výsledky z dotazníkového šetření a jsou zde vymezeny i případné návrhy na zlepšení.

2 Literární rešerše

2.1 Motivace

Ve všech organizacích jsou základními otázkami, co udělat pro dosažení stanovených cílů organizace a jak dosáhnout vysoké úrovně výkonu lidí. Musí se věnovat zvýšená pozornost způsobům, jak jimi motivovat zaměstnance. Toho organizace dosáhne pomocí nástrojů, které vyhodnotí jako nejvhodnější. Ve většině případu se jedná o různé druhy stimulů, odměn nebo dalším nástrojem může být také vedení lidí. Cílem organizace pak je vybudovat na svém pracovišti takové prostředí, které bude napomáhat tomu, aby organizace dosahovaly výsledků stanovenými managementem (Bedrnová & Nový a kol., 2002; Armstrong, 1999).

2.1.1 Definice

Slovo motivace pochází z latinského názvu „movere“, což v překladu znamená pohybovat, hýbat se. Jedná se o obecné označení všech vnitřních podnětů, které jsou směřovány k určitému výkonu, činnosti či jednání (Bedrnová & Nový a kol., 2002).

Jak Plamínek (2008) uvádí, že motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co by měl člověk pro organizaci vykonávat a tím, co konkrétní lidé pociťují jako své vnitřní potřeby.

„Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměřňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé. Motivovaní lidé dělají, hledají, budují, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní jsou neteční, neaktivní“ (Mikuláščík, 2007, pp. 136).

Motivace patří k důležitým faktorům úspěšnosti. Pro zaměstnance znamená slovo motivace určitou vidinu odměny, ať už hmotné odměny nebo nehmotné. Je to jistá odměna za dobře odvedenou práci nebo předem zadaný úkol. Pro podniky je důležité, aby své zaměstnance správně a dostatečně motivovali k práci. Efektivněji a rychleji je dosaženo stanoveného úkolu a dochází také k celkové spokojenosti zaměstnanců ve firmě (Urban, 2017; Niermeyer & Seyffert, 2005; Duchoň & Šafránková, 2008).

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti

člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“ (Bedrnová & Nový a kol., 2002, pp. 241).

„Existuje sedm základních pravidel, které při motivaci nejvíce působí, jsou tedy spojeny s úspěšnou motivací pracovníků:

- 1) nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem,*
- 2) lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím,*
- 3) lidé jsou citliví na odlišné podněty,*
- 4) obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném,*
- 5) mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit,*
- 6) při motivaci je důležité, myslet na druhého, ne na sebe,*
- 7) aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace“*
(Plamínek, 2011).

Niermeyer & Seyffert (2005) napsali, že si mnozí lidé myslí, že motivace je původní vrozená vlastnost. Je to jakýsi charakterový rys, jímž jsme obdařeni již od narození, ovšem rozdílnou měrou.

„Motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu. Kdyby to byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že takto daný motivační stav zůstává po celý náš život téměř neměnný. My všichni však z vlastní zkušenosti víme, že naše motivace podléhá silným výkyvům. Může za to působení různých faktorů, ovlivňujících v různé míře naši motivaci“ (Neirmeyer & Seyffert, 2005, pp. 21).

2.1.2 Typy motivace

Armstrong (2007) napsal, že k pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. U prvního způsobu se lidé motivují sami tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která jejich potřeby uspokojuje nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím metod jako je například odměňování, povyšování nebo pochvala. Motivaci můžeme rozdělit na vnější a vnitřní.

Vnitřní motivace

„Vnitřní motivace jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu“ (Armstrong, 2007, pp. 221).

Vnější motivace

„... to co děláme pro lidi abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritika“ (Armstrong, 2007, pp. 221).

Jak Armstrong (2007) uvádí, vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Za to vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

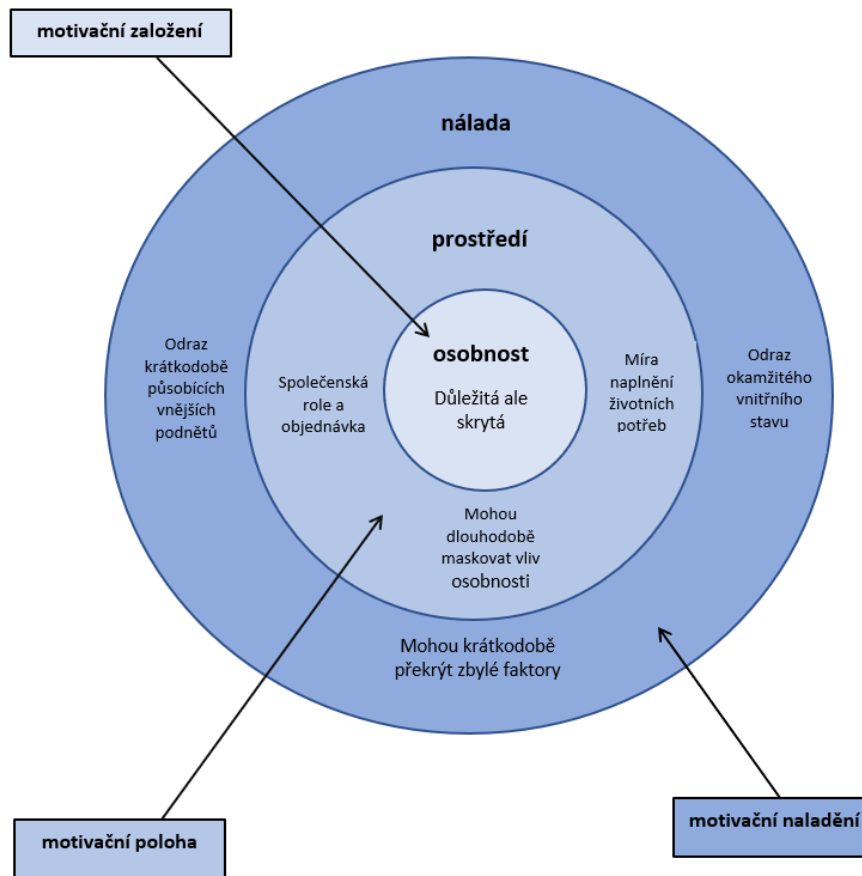
Jak Urban (2017) napsal ve své knize, dalším rozdělení motivačních faktorů je i rozdělení na hmotné a nehmotné. Jako nehmotné faktory uvádí faktory vnitřní a část vnějších.

*„Význam nehmotných motivačních faktorů, ať již pochvaly, uznání, možnosti získávat nové zkušenosti či pracovat samostatně, bývá vedoucími i organizacemi podceňován. I tyto okolnosti jsou však pro řadu zaměstnanců důležité, mimo jiné proto, že uspokojují potřeby, které **penězi uspokojit nelze**. Příkladem je potřeba zvýšit si své profesní sebehodnocení, tedy považovat sebe sama ve svém oboru za vysoce schopného a úspěšného, „seberealizovat se“ na základě uplatnění svých schopností apod.“ (Urban, 2017, pp. 16).*

U hmotných faktorů jsou nejdůležitější peníze, které lze využít na uspokojování různých potřeb. Jak pro peníze, tak i pro ostatní hmotné faktory platí, že s rostoucím uspokojováním potřeb, klesá čím dál více motivační účinek. Proto další zvyšování příjmu již pro člověka není tolik motivující (Urban, 2017).

2.1.3 Vrstvy motivace

Obrázek 1: Struktura motivačního pole



Zdroj: Plamínek, 2010

Aktuální motivace lidí závisí na působení třech složek, které jsou do určité míry nezávislé. Jsou to složky motivační založení, motivační poloha a motivační ladění. Založení odráží osobnost člověka. Motivační poloha pak zachycuje podmínky, ve kterých lidé žijí a pracují. Třetí složka pak udává současnou situaci, ve které se člověk vyskytuje (Plamínek, 2010).

Motivační založení

„Je téměř neměnnou charakteristikou lidské osobnosti. Tak jako téměř se vším, co se týká osobnosti, nemůžeme ani s motivačním založením při praktickém managementu dělat nic víc, než že jej u konkrétního člověka poznáme, pochopíme a použijeme“ (Plamínek, 2008, pp. 82).

Motivační založení se u člověka mění velmi pomalu. Může být ale maskováno jinými vlivy, a to zejména vnějšími podmínkami, ve kterých člověk žije (Plamínek, 2008).

Motivační poloha

Dle Plamínka (2007) motivační poloha souvisí s podmínkami, které jsou platné déle. Jedná se o naučenou složku, kterou jsme si v životě osvojili v reakci na obvyklé podmínky, ve kterých žijeme nebo pracujeme. Souvisí především s tím, z jaké míry jsou splněny naše životní potřeby a kolik naší pozornosti jejich naplňování požaduje.

Motivační naladění

Musíme mít na paměti, že motivační naladění je prvkem pomíjivým a proměnlivým. Plamínek (2007) uvádí ve své knize, že jde o jakýsi aspekt lidského chování, který je protikladem či doplňkem rozumu.

2.1.4 Základní motivační zdroje

K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály,
- postoj (Mikuláščík, 2007; Bedrnová & Nový, 2007).

Potřeby

Mikuláščík (2007) uvádí, že potřeba je pociťovaný nedostatek, mají své primární východisko v pudech. Rozlišují se potřeby sociální a biologické, primární a sekundární.

Primární sociální potřebou se rozumí například sociální kontakt, potřeba moci nebo lásky, seberealizace. Sekundární sociální potřebou jsou kulturní vyžití, doprava, bydlení a další potřeby, které obohacují život lidí. Biologickými primárními potřebami rozumíme mimo jiné i hlad, žízeň, odpočinek, bezpečí nebo potřeba aktivity. Do sekundárních biologických můžeme zařadit ty potřeby, které vznikají na základně určité závislosti, například drogové (Mikuláščík, 2007).

Návyky

Bedrnová & Nový (2007) napsali, že pod pojmem návyky lze chápat ustálené opakované jednání, které nastává v určitých situacích. Tyto situace můžeme chápat jako našimi stereotypy neboli návyky, vzhledem k jejich pravidelnosti. Můžeme tedy říci, že je to opakovaný neboli fixovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Člověk řeší problémy stereotypně a vzniká jakási závislost na tomto navyklém způsobu řešení.

„Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc mohou vznikat nejen jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činnosti, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka“ (Bedrnová & Nový a kol., 2007; pp. 367-368).

Zájmy

„Je možno je označit jako výběrovou pozitivní zaměřenost na určité aktivity, objekty, takže nemůžeme mít negativní valenci. Často bývají spojeny s takovou činností nebo objektem, ve kterém dosahujeme dobrých výsledků, ale nemusíme vždy odpovídat úrovni dovedností nebo schopností, protože kompenzační mechanismus umožňuje do určité míry realizaci v pasivní nebo teoretické formě. Zájmy se liší svou intenzitou. Zájmy mohou být aktivní nebo pasivní, vyjádřené, manifestované, testované, inventované, dominantní nebo vedlejší“ (Mikuláščík, 2007, pp. 117).

Druhů zájmových zaměření je několik. Mezi nejznámější patří zájmy estetické, sociální, přírodní, technické, intelektové, teoretické, mechanické, sportovní, výtvarné, ekonomické, jazykové nebo vědecké (Bedrnová & Nový, 2007; Mikuláščík, 2007).

Hodnoty a ideály

Jsou to objektivní přírodní, společenské jevy duchovní či hmotné povahy. Slouží k rozvoji základních vztahů mezi člověkem a společností, člověkem a přírodou nebo k rozvoji samotného lidského života. Hodnoty udržují a také obohacují život. Člověk o ně musí usilovat nebo je případně utvářet. Z tohoto důvodu jsou hodnoty proječovány v motivační podobě, a to jako hodnotové orientace. Ty jsou úzce spjaty s potřebami a zájmy. Hodnotová orientace je dána výchovou, životní zkušeností a celým souborem společenských vlivů (Bedrnová & Nový, 2007; Mikuláščík, 2007).

Postoj

Podle Mikuláščíka (2007) se jedná se o relativně stálý názor na věc, skutečnost nebo subjekt. Vyvíjí se dlouhodobě už od dětství a jsou relativně stálé. Změnit se však mohou i jednorázově, pokud člověk prožije událost, které otřese jeho vnitřním světem.

2.1.5 Proces motivace

Každý proces se dá vyjádřit pomocí určitého koloběhu. A ani proces motivace není výjimkou. Motivaci si můžeme vyjádřit pomocí tohoto koloběhu: potřeba -> stanovení cíle -> podniknutí kroků -> dosažení cíle (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) uvádí, že na počátku motivačního procesu stojí potřeba. Jedná se o určitou neuspokojenou potřebu člověka a narušení jeho vnitřní spokojenosti. Tyto potřeby je potřeba odstranit tím, že si vytvoříme přání dosáhnout nějakého cíle. Po stanovení cíle, u kterého se věří, že uspokojí tyto potřeby, se podnikají kroky, které vedou k dosažení stanoveného cíle. Pak že je pomocí těchto kroků dosaženo určitého cíle, je uspokojena i počáteční potřeba, která je na začátku tohoto koloběhu.

Schéma 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007, upraveno

2.1.6 Základní nástroje pracovní motivace

Motivační nástroje jsou souhrnem prostředků, kterými se organizace snaží motivovat své zaměstnance. V každé organizaci se motivační nástroje však liší. Každá struktura motivačních nástrojů je závislá především na peněžních prostředcích, které je ochoten zaměstnavatel uvolnit pro motivaci svých zaměstnanců (Urban, 2017).

Odměna

Uspokojení potřeb zaměstnance, kterého se mu dostává na základně vykonané činnosti, lze chápat jako odměnu. Slovo odměna je široký pojem, který nezahrnuje pouze odměnu finanční, ale cokoliv, co je pro zaměstnance příjemné a uspokojuje jeho potřeby a motivuje ho to k dalšímu výkonu práce (Urban, 2017).

Sankce

Jedná se o negativní motivaci a je založená na hrozbě určitého trestu, postihu. Může se zde jednat o sankci hmotnou i nehmotnou. Hmotná sankce znamená, že zaměstnanec nezíská určitou odměnu nebo mu bude jeho odměna snížena. Příkladem nehmotné sankce je pak například kritika od zaměstnavatele. Podstatné u sankce je však to, že se jedná o něco nepříjemného z pohledu zaměstnance (Urban, 2017).

Je však známé, že pozitivní motivace je efektivnější než negativní.

„Většina pracovníků jedná racionálně: snaží se postupovat tak, aby získali odměnu (hmotnou i nehmotnou) a vyvarovali se nebezpečí, že ji nedostanou, případně budou jinak sankcionováni. Odměny a sankce tvoří proto základní nástroje pracovní motivace“ (Urban, 2017, pp.26).

Jak Urban (2017) uvádí, společně s motivačními nástroji jsou však využívány i nevhodné motivační nástroje. Při využívání těchto nevhodných nástrojů se organizace většinou nezamýšlejí nad jejich vedlejšími dopady. K nejčastějším nevhodným nástrojům patří:

- Vyhlašování zaměstnance roku, měsíce apod.
- Vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců – například tzv. „talentů“
- Nevhodné pozorování a soutěžení

2.1.7 Motiv

„Motiv. Představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl“ (Bedrnová & Nový a kol., 2007, pp. 363).

Jak Bělohlávek (2005) uvádí, motivy lze rozdělit do dvou složek. A to na složky energizující a řídící. Energizující složka proto, protože dodávají sílu a energii jednání lidí. A řídící, protože udávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc, a ne pro jinou. Dále vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

„Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem“ (Armstrong & Taylor, 2015, pp. 217-218).

Motiv bývá často zaměňován s potřebou. Mezi nimi je však velice malý rozdíl a v praxi bývají oba pojmy běžně zaměňovány. Potřebou se rozumí určitý stav nedostatku.

2.1.8 Motivační profil

Motivačním profilem rozumíme charakteristiku osobnosti člověka, která je v průběhu času relativně stabilní. Obsahem je konkrétní převládající motivační orientace. Může se jednat například o orientaci na úspěch nebo orientaci vyhnutí se neúspěchu. Faktem je, že někteří jedinci považují situaci, kterou řeší každodenně za příležitost k úspěchu. Druhým pohledem je, že lidé pohlížejí na tutéž skutečnost jako na možnost ohrožení. Uvědomují si možnost, že by se mohlo projevit, že na konkrétní činnosti nestačí. Proto jsou v nastalé situaci pasivní. Z toho lze pochopit, že oba přístupy převládají více nebo méně u každého jedince (Bedrnová, Jarošová & Nový a kol., 2012).

Motivační profil člověka se utváří společně s vývojem celé jeho osobnosti už od dětství. Na konkrétní podobu motivačního profilu mají vliv i například skladba a úroveň schopností, temperamentové ladění, emoční charakteristiky, charakterové postoje a mnoho dalších (Bedrnová & Nový, 2007).

*„Poznáme-li motivační profil konkrétního člověka, získáváme určitý „vhled“ do jeho „nitra“, do skladby, povahy a forem fungování jeho motivace. **Poznání motivačního profilu člověka**“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, pp. 378).*

2.1.9 Vybrané teorie motivace

„Proces motivace, tak jak byl právě charakterizován, je založen na řadě teorií motivace, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Tyto teorie se během let rozmnožily a rozšířily. Některé z nich, jako například poněkud primitivní teorie „instrumentality“, která byla vlastně první, se do značné míry zdiskreditovaly, zejména mezi psychology, ačkoliv se stále ještě o uvedenou teorii „instrumentality“ opírají představy některých manažerů o motivaci a systémech odměňování“ (Armstrong, 1999, pp. 299).

Armstrong (1999) napsal, že nejvíce populárními a nejznámějšími teoriemi motivace jsou teorie, které jsou známé svými autory, a to Maslowem a Herzbergem. Tyto teorie jsou považovány za jedny z hlavních v teoriích motivace. Postupem času došlo k vytvoření dalších významných a přesvědčivých teorií, které nám pomáhají si uvědomovat, že proces motivace není jednoduchý. A že ke správnému motivování lidí vede nelehká cesta.

Teorie instrumentality

„„Instrumentalita“ je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze“ (Armstrong, 1999, pp. 300).

Tato teorie se poprvé objevila ve druhé polovině 19. století s důrazem na zracionalizování práce a s důrazem na ekonomické výsledky. Dle tvrzení Armstronga & Taylora (2015) tato teorie vychází z přesvědčení, že pro utváření chování jsou nejlepším instrumentem, tedy prostředkem, tresty a odměny. Předpokladem je, že lidé budou motivováni k práci, pokud budou tresty a odměny přímo vázané na jejich výkon.

Armstrong (1999) napsal, že teorie se zakládá na principu posilování přesvědčení člověka a také na tzv. zákonu příčiny a účinku. Tento přístup motivování pracovníků bývá stále využíván a v některých případech může být i úspěšný. Tato teorie je však založena

výhradně na systému vnější kontroly. Nerespektuje totiž řadu dalších lidských potřeb jako jsou například neformální vztahy mezi pracovníky.

McGregorova teorie XY

V této teorii autor předpokládá existenci dvou protikladných představ o pracovníkovi.

Bedrnová & Nový (2007) napsali, že typ X představuje názor, že člověk je tvorem líným a má vrozenou nechuť k práci. Pracovník dává přednost jistotám v práci a není příliš kreativní ani ambiciózní. Člověk typu X se práci vyhýbá a určité práce pro něj může být zdrojem stresu. Je tedy pro zaměstnavatele nezbytné, aby pracovníka do práce nutil, popřípadě jim pohrozil trestem. Naopak dobré výkony v práci a splnění úkolů je potřeba náležitě odměnit. Člověk typu X je považován a osobu nesamostatnou potřebující neustálý dozor, kontrolu a dohled vedoucího.

Protikladným typem, je typ Y. Tento typ předpokládá, že pro člověka je výdaj fyzické a duchovní energie natolik přirozený jako třeba odpočinek. Jeho smysl pro odpovědnost je mu zcela přirozený. Důležitějším než finanční odměna, je pro něj pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce (Bedrnová & Nový a kol., 2007).

Bedrnová & Nový a kol. (2007) uvádějí, že s postupujícím ekonomickým, sociálním a kulturním rozvojem lidské společnosti stále převládá spíše typ Y. Což vede k tomu, že zaměstnavatelé musí přizpůsobovat přístup k motivování pracovníka.

Maslowova hierarchie potřeb

Dle Bělohlávka (2005) se Abraham Maslow pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit jejich působení. Základem všech lidských aktivit je uspokojování potřeb. Maslow tedy určil pět hlavních skupin potřeb a hierarchicky je seřadil do schématu známého jako **Maslowova pyramida** nebo jako **Maslowova hierarchie potřeb**.

„Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech“ (Armstrong. 1999, pp. 301).

Podle Armstronga (1999) je rozdělení Maslowovy hierarchie potřeb následující:

- **Potřeby fyziologické**

Tyto základní potřeby zahrnují potřebu kyslíku, vody, potravy a sexu a další potřeby, které jsou nezbytné pro přežití.

- **Potřeba jistoty a bezpečí**

Jedná se o potřebu ochrany proti nebezpečí. Znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna.

- **Potřeby sociální**

Do této skupiny je zahrnována láska nebo také přátelství. Jde o potřebu začlenit se do nějaké sociální skupiny nebo většího celku a být akceptováni jako příslušník dané skupiny. Dále sem můžeme také zařadit potřebu dobrých vztahů k ostatním lidem.

- **Potřeba uznání**

Jde o potřeby jako mít stabilní vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby uznání se mohou dále rozdělit do jakých si podskupin, první skupinu zahrnující touhu po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě. A druhou skupinu obsahující touhu po reputaci, postavení, respektu a úctě ostatních lidí

- **Potřeba seberealizace**

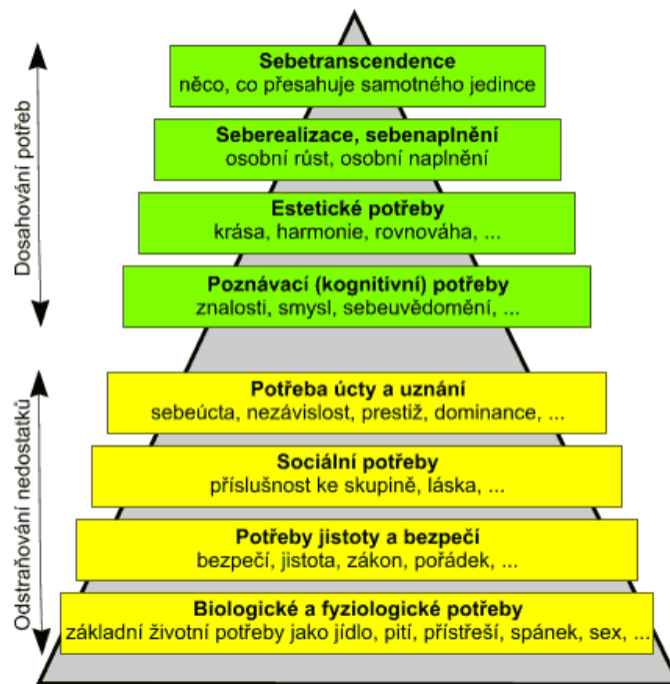
„Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát“ (Armstrong, 1999, pp. 301).

Schéma 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber, 2010, upraveno

Obrázek 2: Pozdější rozšířený model hierarchie potřeb



Zdroj: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

Herzbergův dvoufaktorový model

Armstrong (1999) napsal, že jsou lidé schopni přesně určit podmínky, které je při jejich práci uspokojují a které naopak neuspokojují. Lidé byli požádáni, aby určili období, během nichž se v práci cítili dobře nebo špatně a jak jim dlouho tyto pocity vydržely. Bylo zjištěno, že „dobré“ období se nejvíce pojilo s obsahem práce, povýšení nebo uznání. Naopak „špatné“ období lidé hodnotili jako dobu, kdy se lidem nelíbilo zadávání úkolů po obsahové stránce. Dále zde lidé uváděli i důvody jako platový výměr, kontrola nebo vedení.

„Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu“ (Armstrong, 2007, pp. 227).

Tyto skupiny tvoří dva faktory. Jednu tvoří motivátory neboli satisfaktory, protože jsou považovány za činitele, který motivují člověka k vyššímu úsilí a výkonu. Druhou skupinou jsou dissatisfaktory neboli také udržovací, hygienické faktory. Ty charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají pouze malý vliv na pozitivní postoj k práci (Armstrong, 2007).

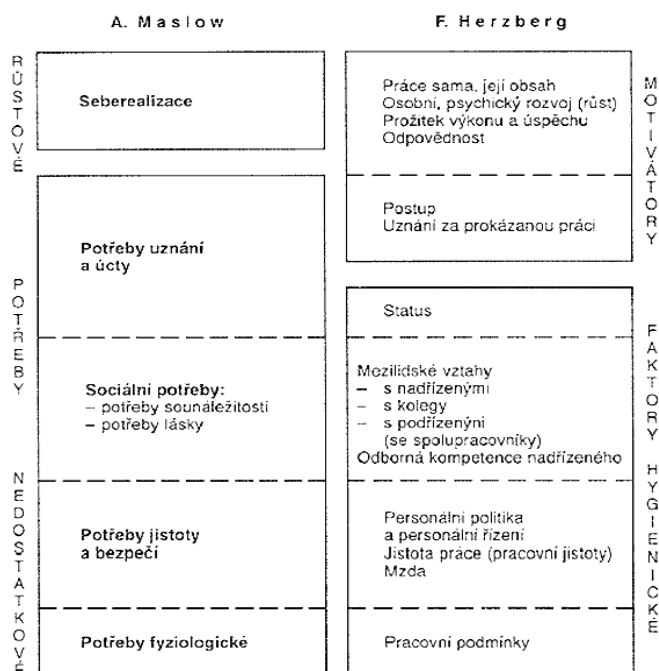
Bedrnová & Nový a kol. (2002) uvádí seznam hygienických faktorů a motivátorů:

Tabulka 1: Výčet motivátorů a hygienických potřeb

MOTIVÁTORY	HYGIENICKÉ FAKTORY
<ul style="list-style-type: none"> • práce sama, její obsah 	<ul style="list-style-type: none"> • status
<ul style="list-style-type: none"> • osobní, psychický rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • mezilidské vztahy (s nadřízenými, kolegy, podřízenými)
<ul style="list-style-type: none"> • prožitek výkonu a úspěchu 	<ul style="list-style-type: none"> • personální politika a řízení
<ul style="list-style-type: none"> • povýšení 	<ul style="list-style-type: none"> • jistota práce
<ul style="list-style-type: none"> • odpovědnost 	<ul style="list-style-type: none"> • mzda
<ul style="list-style-type: none"> • uznání za prokázanou práci 	<ul style="list-style-type: none"> • pracovní podmínky

Zdroj: Bedrnová & Nový a kol., (2002), upraveno

Obrázek 3: Srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie



Zdroj: Bedrnová & Nový a kol., 2002, pp. 270

Alderferova ERG teorie

E – existenční potřeby, R – vztahové potřeby, G – růstové potřeby

Alderfer poupravil Maslowovy názory o nové poznatky a z pěti Maslowových úrovní potřeb je zredukoval na pouhé tři úrovně (Bělohlávek, 2005).

1. Existenční potřeby

Jsou základními potřebami a zahrnují všechny materiální a fyziologické potřeby. Mezi existenční potřeby se řadí například hlad, žízeň, pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody.

2. Vztahové potřeby

Zahrnují veškeré mezilidské vztahy. Základní charakteristikou je to, že závisejí na procesu sdílení a vzájemnosti. Do vztahových potřeb můžeme zahrnout pochopení, akceptaci, hněv a nenávisť stejně jako lásku a přátelství.

3. Růstové potřeby

Ty se objevují, když si člověk uvědomí, že chce vnitřně růst a odlišovat se od ostatních. Spočívají v práci jedince na sobě samém a na svém okolí.

McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), společenství a moci

Armstrong (1999) uvádí, že McClelland vytvořil jiný způsob uspořádání potřeb. McClellandova teorie byla založena hlavně pro identifikaci potřeb manažerů. Tři nejdůležitější potřeby jsou rozděleny takto:

1. **Potřeba výkonu** nebo také úspěchu je definována jako potřeba něco dokázat nebo předstihnout ostatní. Hledají uznání ve svém okolí.
2. **Potřeba společenství** souvisí s potřebou lidí někam patřit. Chtějí rozvíjet vztahy s ostatními lidmi a touží po přátelství.
3. **Potřebou moci** se rozumí jako potřeba lidí vládnout, ovlivňovat ostatní a mít nad nimi moc.

„Různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu (úspěchu), jiní silnější potřebu společenství a další zase silnější potřebu moci. Jedna potřeba sice může být dominantní, neznámá to však, že ostatní neexistují“ (Armstrong, 1999, pp. 303).

Tabulka 2: Srovnání teorií zaměřených na zkoumání potřeb

Maslowova teorie potřeb	Alderferova ERG teorie	McClellandova teorie potřeb
Vyšší potřeby <ul style="list-style-type: none"> • Potřeba seberealizace • Potřeba uznání 	Growth (růst)	Potřeba úspěchu, výkonu
	<ul style="list-style-type: none"> • Potřeba sociální (sounáležitosti) 	Relatedness (vztahy, spřízněnost)
Nížší potřeby <ul style="list-style-type: none"> • Potřeba jistoty a bezpečí • Potřeby fyziologické 		Existency (existence)

Zdroj: Tureckiová, 2004, pp. 61

2.1.10 Kolektivní motivování

V týmech se v organizacích odehrává převážná část práce. Týmy jsou především důležité tam, kde splnění úkolu nebo nalezení řešení předpokládá práci více lidí s různou specializací. Jsou základním stavebním kamenem i tam, kde je důležitou součástí vzájemná zastupitelnost zaměstnanců. Týmy jsou užitečné i v situacích, kdy dokážou zrychlit vnitřní komunikaci (Urban, 2017).

Jak uvádí Stýblo (1993), každý kolektiv je specifický svým složením, povahou apod. Existuje však mnoho potřeb, které všechny týmy mají společné. Jsou to:

- splnění zadaného společného úkolu,
- pracovat společně jako soudržná jednotka,
- individuální potřeby.

Aby skupina mohla výše zmíněné potřeby uspokojovat, potřebuju splnit určité funkce. Jedná se o funkce:

- Informační - lidé získávají informace, které si v rámci týmu předávají. Tyto informace jsou nezbytné pro řešení úkolu.
- Iniciační - od každého člena týmu se čeká, aby navrhoval způsoby řešení problémů a diskutoval o dalších možnostech řešení zadaného úkolu.
- Sumarizační - příkladem těchto funkcí je shrnutí návrhu na řešení problémů a podat jejich stručnou rekapitulaci.
- Ujasňovací - členové by se měli domluvit na tom, zda je nutné úkol řešit ve více variantách nebo postačí pouze jedna. Zda je možnost si nastavit různé časové mezikroky pro vyřešení úkolu.
- Vyjadřování skupinových pocitů - lze sem zahrnout vzájemnou podporu, povzbuzování.
- Zjišťování shody - zde se členové týmu ujišťují, zda všichni souhlasí s návrhy nebo naopak nesouhlasí. Také je možné sem zahrnout dosahování kompromisu a sladění názorů (Stýblo, 1993).

„Týmová práce předpokládá změnu individuální motivace. Vyžaduje omezit motivaci zaměřenou na dosažení osobních výsledků a potlačit vzájemné soupeření mezi členy týmu, a to ve prospěch motivace vedené společnými cíli, zájmy a výsledky týmu“ (Urban, 2017, pp. 97).

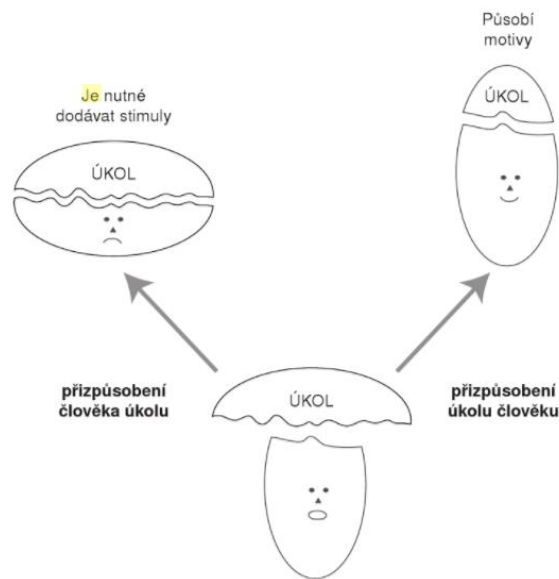
2.1.11 Lidé a úkoly

Důležité je správný způsob zadání úkolu zaměstnanci. Tento způsob rozhoduje o tom, jak daný úkol zaměstnanec přijme a jak kvalitně úkol vykoná.

Dle Urbana (2017), zájem zaměstnance o správné provedení úkolu, závisí na pěti okolnostech, mezi které patří:

- jasné a jednoznačné vysvětlení očekávaných výsledků úkolu,
- vyjádření důvěry k úspěšnému splnění úkolu,
- možnost podílet se na stanovení úkolu,
- zdůraznění významu zadaného úkolu, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele,
- míra náročnosti úkolu působí na zaměstnance se silnější výkonovou motivací.

Obrázek 4: Přizpůsobování úkolu



Zdroj: Plamínek, 2008, pp. 81

2.2 Stimulace

Velmi důležité je naučit se odlišovat pojmy „motiv“ a „motivace“ od pojmu „stimul“ a „stimulace“. V odborné literatuře se můžeme setkat s tím, že tyto pojmy nejsou rozlišovány. Je možné se setkávat s formulací, že nadřízený své zaměstnance motivuje hmotnou a morální odměnou. V tomto případě vnější pobídka a vnitřní pohnutka splývají v jeden celek (Krninská, 2012).

„Pokud by byl mezi stimulem a motivem přímočarý vztah, to znamená, že by určitý stimul vždy podnítl odpovídající motiv, pak by bylo toto splnutí možné. Tak tomu však není. Stimul, vnější pobídka, má žádoucí motivační účinek, tedy podnítl vnitřní pohnutku pouze v tom případě, když tento stimul je v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka, na kterého má zapůsobit. Když tato podmínka splněna není, stimul na motivaci člověka nezapůsobí“ (Krninská, 2012, pp. 78).

2.2.1 Definice

Stimulací je jakýsi vnější působení na psychiku člověka. V tomto důsledku pak dochází u člověka k určitým změnám v jeho činnosti. Vše je zapříčiněno změnou psychických procesů u člověka (Bedrnová & Nový a kol., 2007).

„Základním rozdílem mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá skutečnost, že jde o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace“ (Bedrnová & Nový a kol., 2007, pp. 364).

Jak Bedrnová & Nový a kol. (2007) uvádějí, základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost osobnosti pracovníků, a zvláště pak i znalost jejich motivačního profilu. Díky tomuto je pak možné „šít“ stimulaci na míru.

„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci“ (Krninská, 2012, pp. 77).

Stimulací se dle Krninské (2012) rozumí záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace jedinců, tj. ovlivňování pracovní ochoty pracovníků.

2.2.2 Stimul

Podle Bedrnové & Nového a kol. (2007) je stimulem jakýkoliv vnější podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka.

Stimuly jsou konkrétní nástroje, které jsou manažery využívány k ovlivňování a motivování pracovníků. Jedná se o vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Má žádoucí účinek jenom tehdy, když je v souladu se situací, ve které se člověk nachází (Vysekalová, 1997).

2.2.3 Prostředky stimulace

Štěpaník (2003) napsal, že velmi významným prostředkem stimulace jsou peníze. Jsou univerzální prostředkem pro uspokojení celé řady potřeb. Pro pochopení individuální motivace se musí zjistit, čemu dává člověk přednost nebo čeho chce dosáhnout. Na základě těchto poznatků pak zaměstnavatel zvolí odpovídající stimuly. Nejde však jen o peníze ale o celou řadu dalších stimulů.

Obvykle bývají stimulační prostředky řazeny dle jejich povahy, a to na:

- stimulační prostředky s hmotnou povahou,
- stimulační prostředky s nehmotnou povahou.

Jako prostředky nehmotné povahy Štěpaník (2003) uvádí:

- prestiž pracovní pozice,
- uplatnění vlastní odborné kvalifikace,
- možnost kariérně růst,
- zajímavost práce,
- podílet se na rozhodování,
- smysluplnost práce,
- spravedlivý přístup vedení,
- ocenění, pochvala, pozitivní přístup,
- dobrý tým.

Mezi stimuly hmotné povahy se pak řadí hlavně peněžní odměna. Ta může mít několik podob – mzda, plat, prémie. Dalšími stimuly pak mohou být zaměstnanecké akcie, služební auto, nadstandardní pojištění nebo slevy na podnikové zboží (Štěpaník, 2003).

3 Metodický postup

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

3.2 Vymezení zkoumaného podniku

Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena organizace Základní škola a Mateřská škola Nová Říše. Tato organizace má sídlo na Vysočině, okres Jihlava. Zvolená organizace má v současné době celkem 33 zaměstnanců a k 30. 6. 2017 školu navštěvovalo dohromady 229 žáků. Bližší charakteristika této organizace je uvedena v následující čtvrté kapitole.

3.3 Metodika práce

V praktické části bakalářské práce byly prostudovány literární prameny, které byly důležité k pochopení dané problematiky v oblasti motivace a stimulace. Na základně těchto podkladů byla následně vypracována teoretická část.

Pro vytvoření praktické části byla nejprve zvolena organizace. Poté na základně pozorování, rozhovorů a interních písemností byl zjištěn současný stav motivačního systému ve zvolené organizaci. Podle těchto informací byl následně sestaven dotazník. Ze shromážděných dat byl proveden rozbor dat a spolu s uplatněním teoretických znalostí byly navrženy další nové přístupy k motivaci a stimulaci ve vybrané organizaci.

3.4 Způsoby sběru dat

3.4.1 Dotazníkové šetření

Jedná se o určitou formu pokládání otázek písemnou nebo elektronickou formou, na které respondenti následně odpovídají. Jedná se o více formalizovanou podobu metody dotazování. Na základně dotazníkového šetření se snažíme zjistit informace o postojích, názorech, motivech, vztazích a dalších charakteristických rysech sociálních skupin. Konečné výsledky dotazníkového šetření nejvíce závisí na správné konstrukci dotazníku a na formulaci jednotlivých položek (Pavlica, 2000).

Dotazník se skládá ze sady otázek, které mohou být buď otevřené, polouzavřené, uzavřené, škálové a takzvané položky pomocné. Škálové otázky tvoří soubor otázek,

kteře jsou zaměřené na jeden problémový okruh. Na zkoumaný jev tímto typem otázky získáme více úhlů pohledu. Za celý soubor se následně pak vypočítá souhrnný ukazatel – index. Položky pomocné jsou otázky identifikační a kontaktní. Bez identifikačních položek bychom nemohli odpovědi analyzovat. Tento typ otázek slouží totiž k zjištění věku, pohlaví, vzdělání nebo profesnímu zařazení. Otázky kontaktní nám pak slouží k zjištění kontaktu na danou osobu (Pavlica, 2000).

„U otevřených položek nejsou žádné předem formulované odpovědi, respondent odpovídá podle svého uvážení. Výhoda tkví v možnosti pružných a hlubších odpovědí, které mohou odhalit neznalost, neporozumění, vícevýznamnost, apod. Zároveň umožňují identifikovat pravé záměry, domněnky či postoje, podporující vyjádření pocitů, názorů, emocí a současně vyšší míru spolupráce“ (Pavlica, 2000, pp. 120).

V uzavřených otázkách respondent volí jednu z předem nabízených odpovědí bez možnosti svojí vlastní volby. U polouzavřených otázek má respondent na výběr jak z nabízených odpovědí, tak může zvolit svojí vlastní odpověď.

Tato metoda patří v současné době k nejpoužívanějším metodám pro sběr dat a informací. Možná i kvůli její finanční a časové nenáročnosti nebo kvůli jednoduchému vyhodnocování je nejoblíbenější metodou. Z pohledu respondenta je pak výhodou snadné vyplnění tohoto dotazníkového šetření.

V této bakalářské práci bylo použito papírového dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven z 25 otázek. Z toho byly 3 otázky otevřené, pouze jedna otázka byla vytvořena jako polouzavřená a ostatních 21 otázek jsou tvořeny formou uzavřených otázek. Dotazníkové šetření bylo určeno pro všechny zaměstnance v organizaci, jak pro pedagogy, asistenty pedagogů, vychovatele, tak také pro kuchařky a ostatní technickohospodářské zaměstnance. Aby dotazníkové šetření bylo co nejvíce průkazné a věrohodné, byly dotazníky vyplněny anonymně.

3.4.2 Prostudování interních písemností

Dalším zdrojem informací byly interní materiály organizace. Pomocí těchto materiálů byly získány potřebné informace o zkoumané organizaci a také o skutečnostech vztahujících se k dané problematice - motivaci a stimulaci. Materiály byly poskytnuty zaměstnavatelem a většina z těchto materiálů byla dostupná i na webových stránkách organizace. Prozkoumané písemnosti byly:

- výroční zprávy,

- koncepce školy,
- rozpočet školy.

3.4.3 Nestrukturované rozhovory

Nestrukturované rozhovory můžeme považovat za ústní formu dotazníkového šetření. Díky rozhovorům se můžeme zaměřit na řadu věcí, které nám přinesou informace jak o současném stavu, tak i o minulosti nebo také budoucnosti. Zajímají nás věci, které se vztahují ke zkoumanému tématu. Nezajímáme se pouze o psychické jevy osob, ale také o názory na ostatní osoby, prostředí nebo třeba atmosféru ve zkoumané organizaci (Pavlica, 2000).

„Tato metoda nám umožňuje „jít za pozorovatelné chování“, a získat tak informace o vnitřním světě respondenta“ (Pavlica, 2000, pp. 115).

Tyto rozhovory se staly podkladem pro sestavení dotazníkového šetření. Na základně těchto rozhovorů byly zjištěny informace o organizaci, podle kterých byly zvoleny vhodné otázky do dotazníkového šetření. Dále pak posloužily do diskuze k jednotlivým otázkám.

3.4.4 Pozorování

Pozorování je zaměřené na popis chování určité osoby v přítomném okamžiku. Můžeme si vybrat mezi třemi technikami pozorování. Je to pozorování skryté, zjevné nebo přerušované. Při skrytém pozorování se výzkumník vydává za zaměstnance, tedy nového člena v organizaci a kolektivu a podílí se na každodenním pracovním zatížení. Zjevné pozorování je snazší a preferovanější forma pozorování. Osoba, která provádí pozorování, svoji přítomnost v organizaci nezatajuje. Může se volně pohybovat a zapojovat se do pracovních aktivit. Je však potřebné, aby s tímto druhem pozorování souhlasil jak zaměstnavatel, tak i ostatní pracovníci. U přerušovaného pozorování se jedná o určitou redukci zjevného pozorování. Osoba, která pozorování provádí, také nezatajuje svoji přítomnost, ale tráví v organizaci mnohem méně času, obvykle to bývá pouze několik hodin. Průzkumník se nezapojuje do pracovních aktivit a soustřeďuje se pouze a jen na vlastní pozorování (Pavlica, 2000).

V této práci bylo zvoleno přerušované pozorování. Byly zjištěny podmínky, týkající se pracovního prostředí, vztahů mezi zaměstnanci a vztahy mezi

zaměstnavatelem a pracovníky. Pozorování bylo prováděno ve všech částech organizace, jak v základní škole, tak i v mateřské škole či jídelně.

3.5 Sběr a zpracování získaných dat

Dotazníky byly dány do organizace ZŠ a MŠ Nová Říše a byly poskytnuty zaměstnancům na začátku února. Na vyplnění dotazníku respondenti dostali čas do konce února, tedy jeden měsíc. K 28. 2. 2018 byly ředitelem školy odevzdány vyplněné dotazníky. Dotazník byl poskytnut všem 33 zaměstnancům v organizaci. Dotazník vyplnilo a poté odevzdalo 27 pracovníků, což je návratnost 81,82 %.

Z vyplněných dotazníků byly následně získány data, které poté byly zpracovány v programech Microsoft Office Excel a Microsoft Office Word pomocí tabulek a grafů, které jsou v praktické části všechny uvedeny a slovně interpretovány.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Charakteristika organizace

Základní škola a Mateřská škola Nová Říše je příspěvkovou organizací, která byla do sítě škol zařazena s účinností od začátku roku 2003. Součástí organizace je jak základní škola, tak i mateřská škola s kapacitou 75 dětí, školní družina s kapacitou 60 žáků a školní jídelna u níž kapacita není uvedena.

Základní škola Nová Říše poskytuje základní vzdělání dětem právě z tohoto městyse a z blízkého okolí. Školu navštěvují žáci z blízkých vesnic jako jsou Vystrčenovice, Stará Říše, Rozseč, Bohuslavice nebo třeba Červený Hrádek. K 30. 6. 2017 základní školu navštěvovalo 155 žáků. Mateřská škola evidovala k tomuto datu pak 74 žáků a školní družinu navštěvovalo 60 žáků. Žáci jsou zde rozděleni do 9 ročníků, každý ročník má pouze jednu třídu.

Ve školním roce pracovalo ve škole k 30. 6. 2017 dohromady 33 zaměstnanců. 16 zaměstnanců pracují jako pedagogové na základní škole. V mateřské škole je 7 pedagogů a 10 zaměstnanců jsou provozní pracovníci (uklízečky, kuchařky a ostatní).

Základní škola jako příspěvková organizace nebyla vytvořena primárně za účelem zisku. Peněžní prostředky získává hlavně z dotací, a to od městyse Nová Říše, ve kterém je tato organizace zřízena a další peněžní prostředky dostává od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

4.2 Dotazníkové šetření

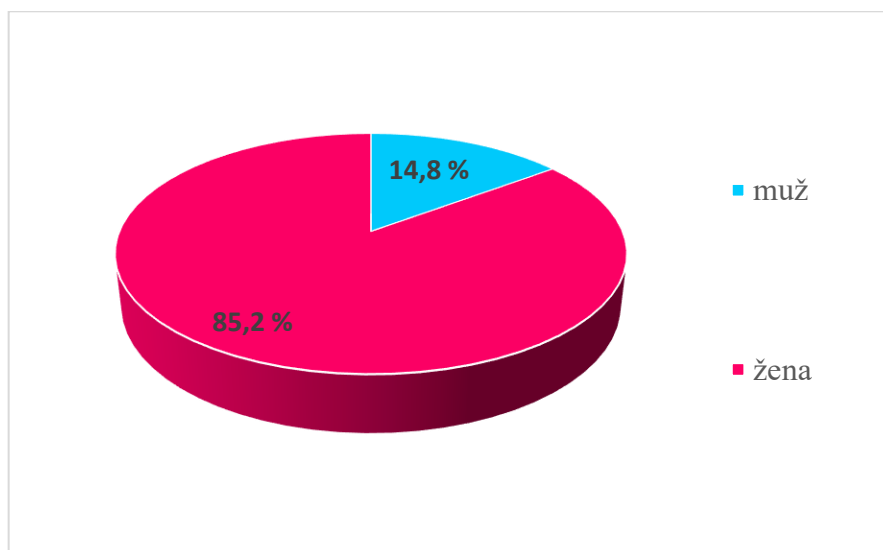
Otázka č. 1 a č. 2: Vaše pohlaví? Jaký je Váš věk?

Tabulka 3: Pohlaví a věk respondentů

	Muž	Žena	Celkem	Procentuální vyjádření celkem
Do 30 let	2	6	8	29,63 %
31–40 let	2	7	9	33,33 %
41–50 let	0	6	6	22,22 %
51-60 let	0	4	4	14,82 %
61 let a více	0	0	0	0 %
CELKEM	4	23	27	100 %

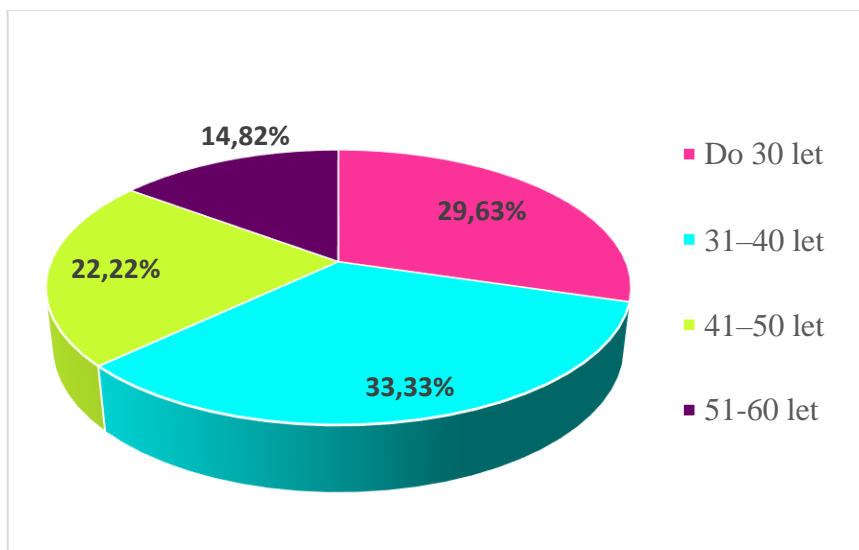
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Věková struktura zaměstnanců v organizace



Zdroj 1: Vlastní zpracování

Výsledky: V následující tabulce a v grafech byly znázorněny otázky č. 1 a č. 2. Jedná se o pohlaví a věk respondentů, kteří dotazník vyplňovali. Jak můžeme vidět na grafu výše, drtivá většina respondentů byly ženy s 85,2 %. Zbýlých 14,8 % respondentů byli muži. Věková kategorizace zaměstnanců je taková, že nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii 31-40 let a to s 33,33 %. Následuje pak kategorie do 30 let s 29,63 %. Dále je kategorie 41-50 let s 22,22 %. A nejméně početné zastoupení s 14,82 % pak má kategorie 51-60 let. Ve věkové skupině 61 let a více v organizaci nikdo nepracuje.

Diskuze: V organizaci není rovnoměrné zastoupení obou pohlaví. Je však podle mého názoru dobré, že v organizaci je polovina zaměstnanců z mladší věkové kategorie a polovina z vyšší věkové kategorie. Mladší kategorie podle mého do organizace přinese jistou energii a možná také modernější postoj k určitým věcem. Naopak vyšší věková kategorie dodá organizaci klidnou atmosféru a rozvážnost. A jistě v některých směrech tato věková skupina napomůže i se svými zkušenostmi a znalostmi.

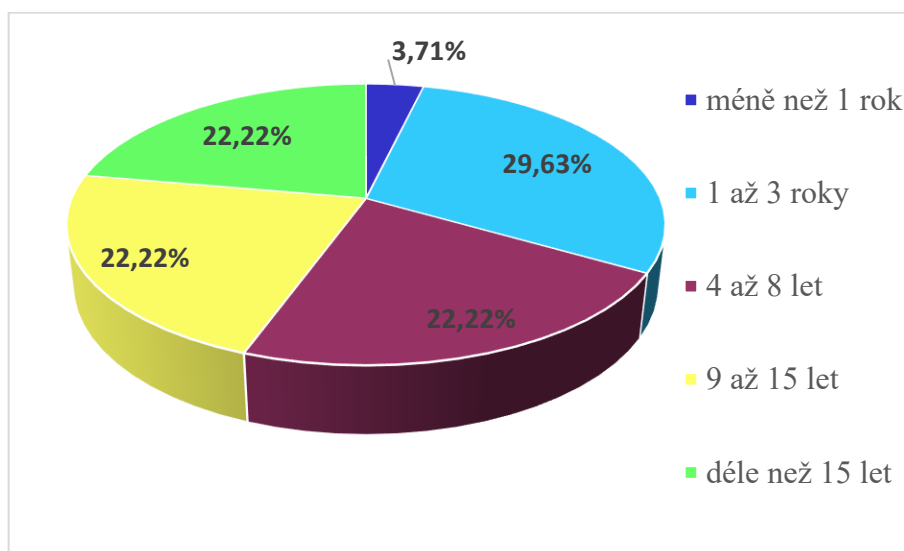
Otázka č. 3: Jak dlouho v organizaci pracujete?

Tabulka 4: Odpracovaná doba zaměstnanců v organizaci

	Počet	Procentní vyjádření
Méně než rok	1	3,7 %
1 až 3 roky	8	29,6 %
4 až 8 let	6	22,2 %
9 až 15 let	6	22,2 %
Déle než 15 let	6	22,2 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Odpracovaná doba v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Největší zastoupení mají zaměstnanci, kteří v organizaci jsou 1 až 3 roky. Dále pak je to kategorie zaměstnanců, kteří v organizaci jsou 4 až 8 let s 22,22 %. Se stejným procentuálním vyjádřením 22,22 %, je to kategorie zaměstnanců, kteří jsou v organizaci 9 až 15 let. Do kategorie 15 let a déle pak můžeme zařadit zaměstnance taktéž s procentuální hodnotou 22,22 %. Tyto 3 kategorie tedy mají shodně po 6 zaměstnancích. Nejmenší zastoupení s 3,71 % mají zaměstnanci, kteří jsou v organizaci noví a pracují zde méně než 1 rok.

Diskuze: Jak nám ukazuje graf, zaměstnanci v organizaci se příliš nemění. Nadpoloviční většina zaměstnanců zde působí již několik let. Podle těchto výsledků se tedy můžeme domnívat, že zaměstnanci jsou v organizaci spokojeni a nemají potřebu odcházet za jiným zaměstnáním a lepšími podmínkami.

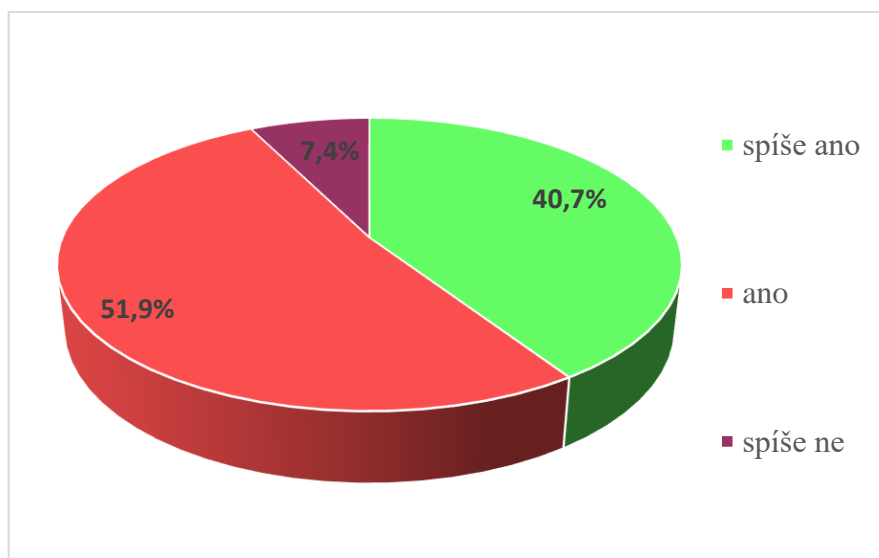
Otázka č. 4: Myslíte si, že Váš výkon ovlivňuje motivace?

Tabulka 5: Ovlivňování výkonu motivací

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	14	51,9 %
Spíše ano	11	40,7 %
Spíše ne	2	7,4 %
Ne	0	0 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Ovlivňování výkonu motivací



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Ze všech tázaných zaměstnanců, si 51,9 % myslí, že jejich výkon v organizaci je ovlivňován motivací a z nabízených možností zvolili odpověď ano. Možnost spíše ano, byla zvolena 40,7 % respondentů. Nejméně, 7,4 %, zaměstnanců si naopak myslí, že

jejich výkon spíše není ovlivňován motivací. Na výběr z možných odpovědí byla také možnost ne. Tu ale nikdo z dotazovaných nezvolil.

Diskuze: Motivace je klíčovým prvkem pro realizaci co nejvyššího pracovního výkonu od pracovníků. Podávat maximální výkon z pohledu kvality procesu je pro chod organizace důležité. Proto je také důležité, aby tomu odpovídala individuální motivace každého pracovníka.

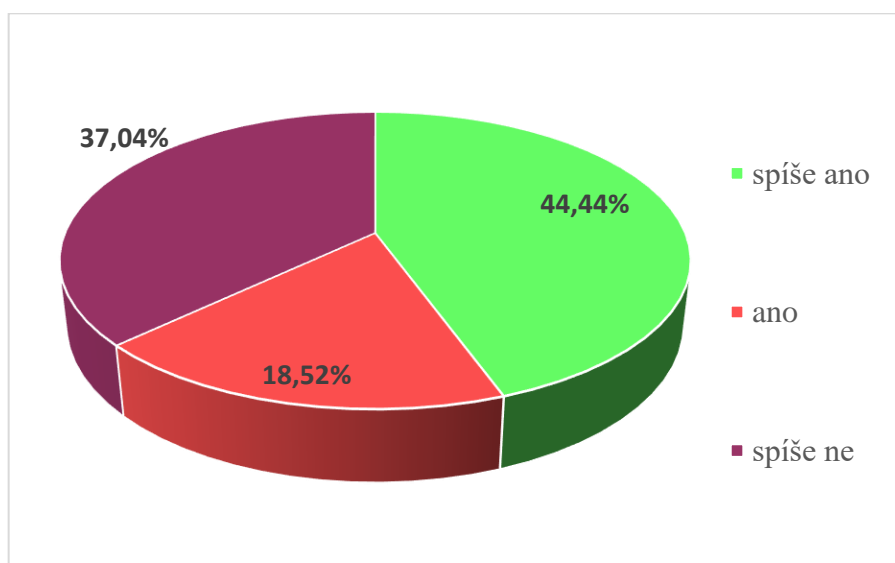
Otázka č. 5: *Myslíte si, že jste dostatečně motivován(a) ze strany vedení k výkonu práce?*

Tabulka 6: Motivovanost ze strany vedení

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	5	18,52 %
Spíše ano	12	44,44 %
Spíše ne	10	37,04 %
Ne	0	0 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Motivovanost ze strany vedení



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Ze všech dotazovaných si 37,04 % myslí, že spíše nejsou dostatečně motivováni ze strany vedení. Největší procento zaměstnanců si myslí, že spíše jsou dostatečně motivováni od vedení a to s 44,44 %. Zcela spokojeno s motivovaností od vedení a v dotazníku zvolili odpověď ano je 18,52 %. Ne, jako čtvrtou z nabízených odpovědí, nezvolil opět žádný respondent.

Diskuze: Téměř dvě třetiny dotazovaných si myslí, že jsou dostatečně motivováni. Více jak jedna třetina pak vidí jistý nedostatek u nadřízeného, co se týče motivovanosti z jeho strany. Je jasné, že pro organizaci je stále těžší si udržet kvalitní zaměstnance. Dobře motivovaný zaměstnanec je spokojený zaměstnanec a v tom případě je i přínosem pro organizaci. Při správné motivaci jsou zaměstnanci efektivnější a mají větší chuť do práce. Jak Maslow uvádí ve své pyramidě potřeb, každá správná motivace začíná u fyziologických potřeb. Poté následují potřeby jistoty, potřeby sounáležitosti, potřeby uznání a účty. Nejvyšší a nejefektivnější potřebou je seberealizace, jak je uvedeno na schématu č. 2.

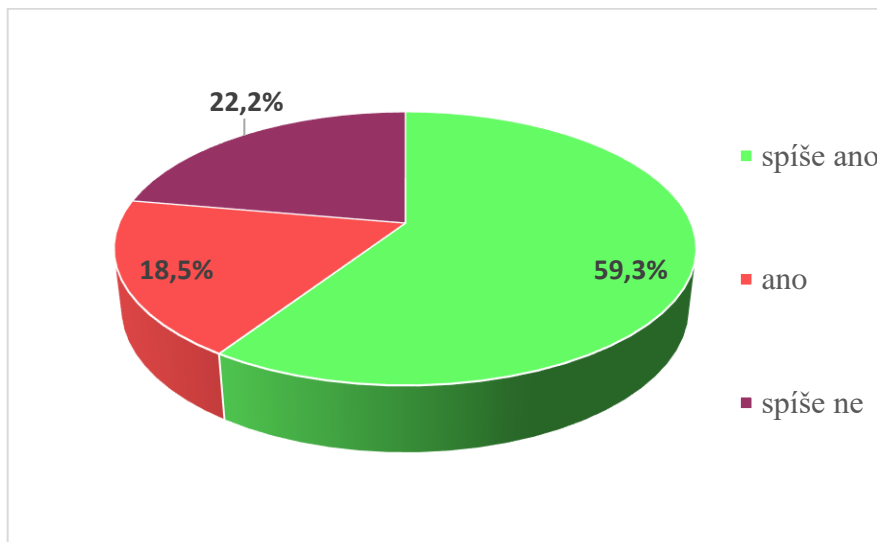
Otázka č. 6: *Jste spokojen(a) s informovaností a komunikací s nadřízeným?*

Tabulka 7: Spokojenost s komunikací s nadřízeným

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	5	18,5 %
Spíše ano	16	59,3 %
Spíše ne	6	22,2 %
Ne	0	0 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Spokojenost s komunikací s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Přes polovinu zaměstnanců, přesně 59,3 %, jsou spíše spokojeni s komunikací s nadřízeným. Zcela spokojeno je 18,5 % dotazovaných. Dalších 22,2 % zvolilo jako svoji odpověď spíše ne. Odpověď ne, nejsem spokojen s informovaností a komunikací s nadřízeným, nezvolil žádný ze zaměstnanců.

Diskuze: Pouze 5 zaměstnanců nevidí v komunikaci s nadřízeným a s informovaností z jeho strany žádný problém. Ovšem zbývající zaměstnanci si myslí, že v komunikaci s nadřízeným jsou menší nedostatky. Bylo by tedy na místě, aby se nadřízený pokusil se svými zaměstnanci více komunikovat, ať už ohledně pracovních záležitostí nebo také ohledně mimopracovních věcí. To by jistě napomohlo k celkovému zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. S tím dále také souvisí i naplnění informovanosti ze strany vedení směrem k zaměstnancům. Pokud budou zaměstnanci informováni o dění ve škole a různých školních aktivitách, jistě to bude mít také vliv na celkovou spokojenost pracovníků a následně pak to bude mít pozitivní vliv na celou organizaci.

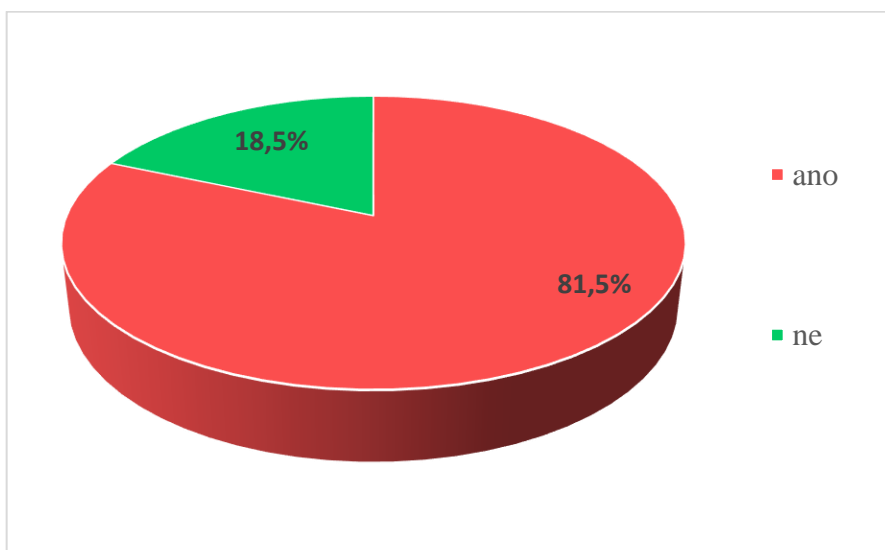
Otázka č. 7: Máte možnost se účastnit různých vzdělávacích programů?

Tabulka 8: Možnost účastnit se vzdělávacích programů

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	22	81,5 %
Ne	5	18,5 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Možnost účastnit se vzdělávacích programů



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Šanci zúčastnit se různých vzdělávacích programů má celých 81,5 % pracovníků. Zbývající část 18,5 % zvolila odpověď, že nemá možnost se zúčastnit vzdělávacích programů.

Diskuze: Tato odlišnost názorů je pravděpodobně dána proto, že dotazník měli možnost vyplnit jak pedagogové, kteří nejspíše mají možnost právě těchto vzdělávacích programů, tak také ostatní pracovníci organizace jako kuchařky a ostatní technickohospodářští pracovníci, kteří tuto možnost nejspíše nemají.

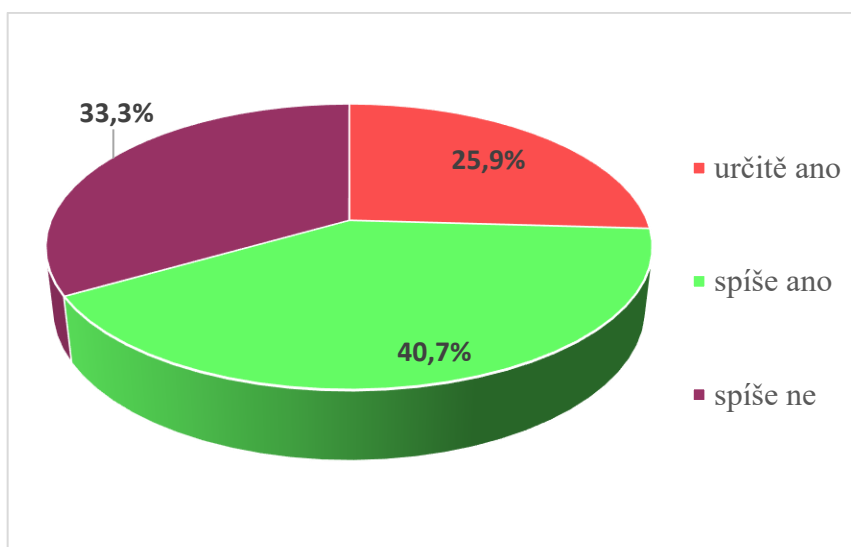
Otázka č. 8: *Myslíte si, že odpovídá vaše mzdové ohodnocení vašemu pracovnímu úsilí?*

Tabulka 9: *Odpovídající mzda k pracovnímu úsilí*

	Počet	Procentuální vyjádření
Určitě ano	7	25,9 %
Spíše ano	11	40,7 %
Spíše ne	9	33,3 %
Určitě ne	0	0 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Graf 8: *Odpovídající mzda k pracovnímu úsilí*



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Výsledky: S porovnáním mzdy s pracovním úsilím je spokojeno 25,9 % zaměstnanců, kteří zvolili odpověď určitě ano. Spíše ano volilo jako svoji odpověď 40,7 % z dotazovaných. Zaměstnanci s 33,3 %, si myslí, že jejich pracovní úsilí, spíše neodpovídá jejich mzdovému ohodnocení. Nikdo z dotázaných si nemyslí, že by jeho mzdové ohodnocení neodpovídalo pracovnímu úsilí, proto odpověď ne zde není uvedena.

Diskuze: Téměř jedna třetina zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní úsilí a vykonaná práce neodpovídá jejich mzdovému ohodnocení. A právě mzda bývá většinou brána za jeden z hlavních motivačních stimulů. Proto se nižší mzdové ohodnocení může v budoucnu v organizaci negativně projevit například odchodem zaměstnanců za lepší pracovní nabídkou.

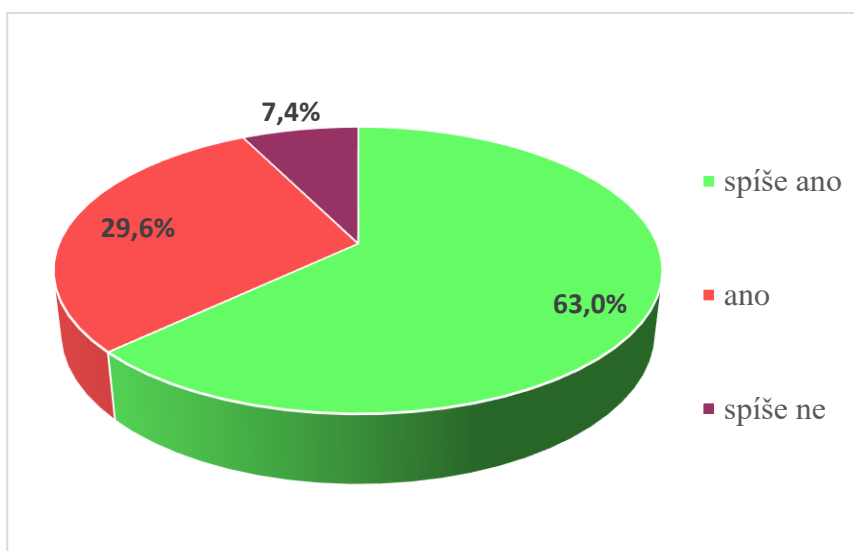
Otázka č. 9: *Je pro vás důležitá pochvala a uznání od nadřízeného?*

Tabulka 10: Důležitost pochvaly a uznání od nadřízeného

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	8	29,6 %
Spíše ano	17	63 %
Spíše ne	2	7,4 %
Ne	0	0 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Důležitost pochvaly a uznání od nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Z grafu je patrné, že pro většinu zaměstnanců je důležité uznání ze strany nadřízeného. Stejně tak je podstatné, aby zaměstnavatel uměl pochválit své zaměstnance za dobře vykonanou práci. Pro 29,6 % lidí je důležitá pochvala. Odpověď spíše ano zvolilo celých 63 %. A pouhých 7,4 % si myslí, že pro ně pochvala není spíše důležitá. Možnost ne nebyla zvolena žádným respondentem.

Diskuze: Význam a důležitost nehmotných stimulů, jako je právě pochvala a uznání, bývá velmi často podceňován a mnoho zaměstnavatelů na tuto důležitou formu stimulace zapomíná. Pro mnoho zaměstnanců jsou nehmotné stimuly stejně důležité jako ty hmotné. Penězi nelze uspokojit jakoukoliv potřebu člověka jako je třeba již zmíněný pocit uznání od nadřízeného. Proto nehmotné stimuly jsou člověkem považovány za velice významné

a zaměstnavatel by jim měl věnovat větší pozornost. Vše se však opět odvíjí od Maslowovy pyramidy potřeb na schématu č. 2. Musí být nejprve uspokojeny biologické potřeby, poté pocit bezpečí a potřeba sounáležitosti. Až poté pracovník potřebuje uspokojit svoji potřebu uznání a úcty ať u od nadřízeného nebo od kolegů.

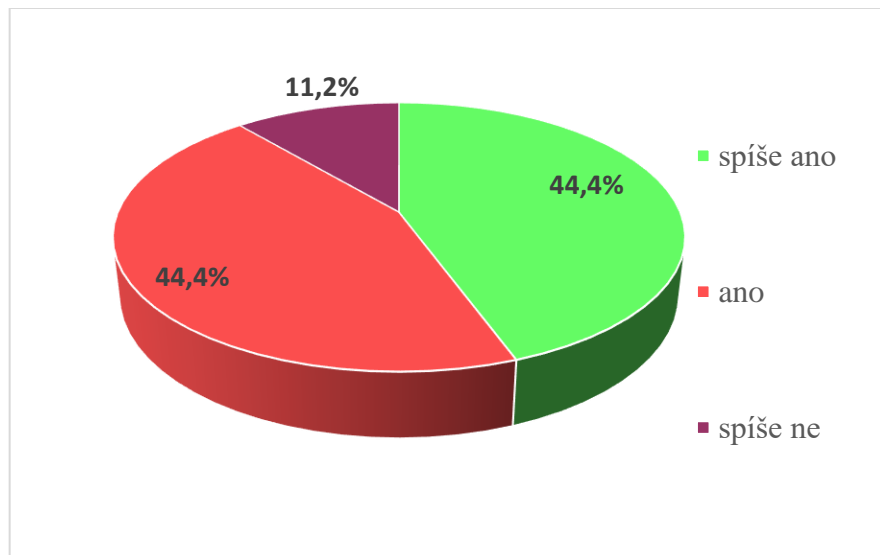
Otázka č. 10: *Využijete své dovednosti a znalosti ve výkonu práce?*

Tabulka 11: Využití znalostí a dovedností ve výkonu práce

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	12	44,4
Spíše ano	12	44,4
Spíše ne	3	11,2
Ne	0	0
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Využití znalostí a dovedností ve výkonu práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Stejným výsledkem 44,4 % byly zvoleny odpovědi spíše ano a ano. Odpověď spíše ne, zvolilo 11,2 % lidí si pak myslí, že své dovednosti a znalosti ve své práci tolik nevyužijí. Ne, jako odpověď, nebyla zvolena nikým z dotazovaných.

Diskuze: Necelých 90 % respondentu uvedlo, že v práci dochází k jejich využití znalostí a dovedností. Což dokazuje, že u většiny zaměstnanců v této organizaci dochází k uspokojení vyšších potřeb než pouze těch základních biologických nebo sociálních. Využití znalostí se řadí mezi potřeby z „vyššího patra“. Jak vysoko se tyto potřeby řadí v hierarchii potřeb můžeme vidět na obrázku č. 2.

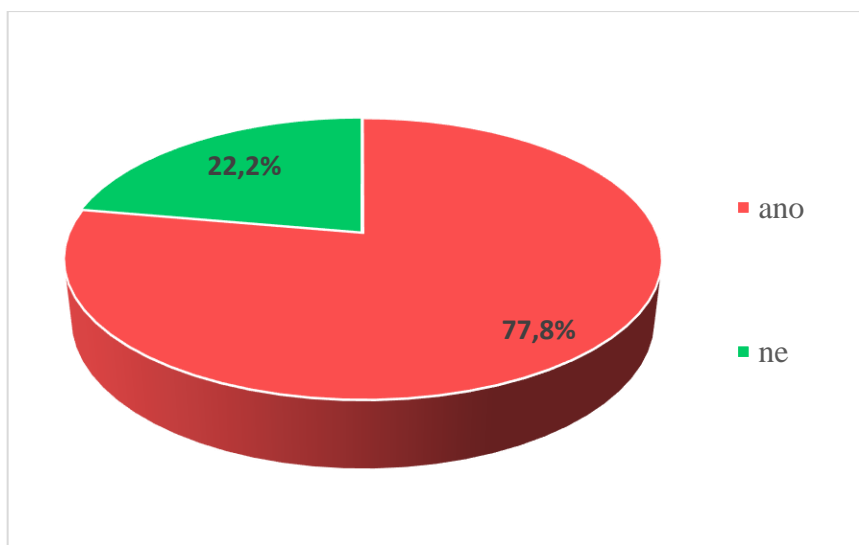
Otázka č. 11: *Dostáváte nějaké zaměstnanecké výhody?*

Tabulka 12: Zaměstnanecké výhody

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	21	77,8 %
Ne	6	22,2 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Celých 77,8 % dotazovaných při otázce, zda dostávají zaměstnanecké výhody, zvolili odpověď ano. Zbýlých 22,2 % zvolilo odpověď ne.

Diskuze: Více jak dvě třetiny dotazovaných uvedlo, že zaměstnanecké výhody dostávají. Jaké zaměstnanecké výhody pracovníci dostávají je uvedeno v následující otázce. Necelá jedna třetina však uvedla, že zaměstnanecké výhody nedostává. Může to být dáno i tím, že většina zaměstnanců může brát jisté zaměstnanecké výhody jako samozřejmost. Za

samozřejmost mohou zaměstnanci brát výhody jako jsou například poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti nebo případná sleva na obědy v místní jídelně.

Otázka č. 12: *Pokud dostáváte výhody, tak jaké?*

Výsledky: Tato otázka je první ze dvou otevřených otázek, které se v dotazníkovém šetření objevily. Zde měli zaměstnanci uvést jaké zaměstnanecké výhody v organizaci dostávají. V některých dotaznících byla otázka nevyplněna, naopak v některých bylo uvedeno více zaměstnaneckých výhod. Většina zaměstnanců však zde uvedla, že dostávají příspěvky na obědy a poukázky do lékárny. V jednom dotazníku bylo dále uvedeno, že dostávají příspěvek na společné zaměstnanecké výlety a akce. Jeden z respondentů také uvedl, že v případě potřeby zaměstnanec dostane náhradní volno pokud si o něj sám zažádá.

Diskuze: V organizaci jsou pouze dva druhy výhod, a to poukázky do lékáren a příspěvek na obědy. Existuje však celá další řada výhod, které zaměstnavatel může svým podřízeným poskytnout. Například od 1. 1. 2018 jsou nově zařazeny mezi zaměstnanecké výhody zdravotní prostředky jako jsou dioptrické brýle nebo zdravotnická obuv. Další novou výhodou od letošního roku je příspěvek na tištěné knihy včetně příspěvku na obrázkové knihy pro děti. Dalšími výhodami, kterými může zaměstnavatel potěšit své zaměstnance je mimo jiné poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti, příspěvek na vzdělání, kulturu sport nebo zdraví, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo větší přiděl peněz z Fondu kulturních a sociálních potřeb.

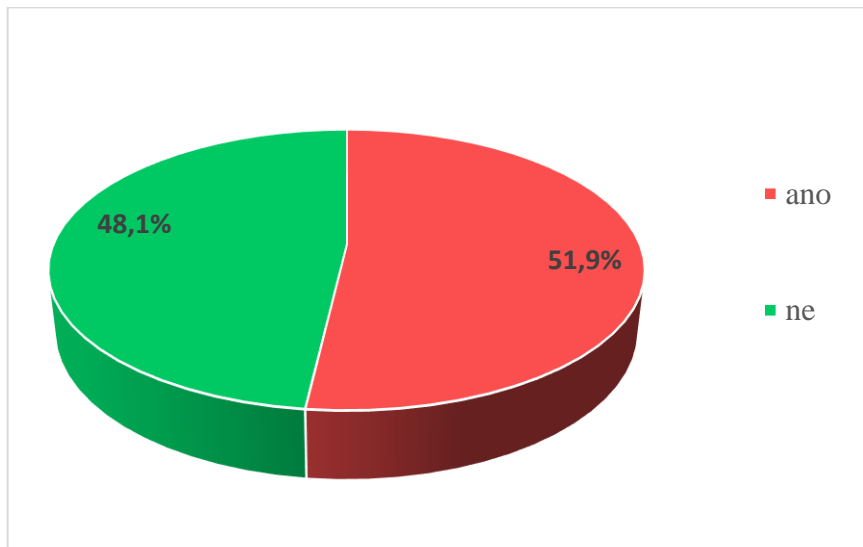
Otázka č. 13: *Je nějaká zaměstnanecká výhoda, kterou postrádáte nebo byste jí v organizaci přivítal(a)?*

Tabulka 13: Postrádání zaměstnaneckých výhod

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	14	51,9 %
Ne	13	48,1 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Postrádání zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Tato otázka byla respondenty rozdělena skoro stejným podílem. Zaměstnanců, kteří si myslí, že v organizaci chybí některé ze zaměstnaneckých výhod a některou z dalších výhod by přivítali, bylo 48,1 %. Naopak 51,9 % jsou se zaměstnaneckými výhodami spokojeni a žádnou s dalších výhod v organizaci nepostrádají.

Diskuze: Vhodné zaměstnanecké výhody a jejich dostatek je v organizaci klíčový. Dostatkem zaměstnaneckých výhod si organizace může udržet své kvalitní zaměstnance a přimět je k vyšší kvalitě pracovního výkonu. Vyšší nabídka benefitů docílí k vděčnosti pracovníka a bude mít pocit se za tyto výhody odměnit při výkonu práce.

Otázka č. 14: *Pokud ano, tak jakou?*

Výsledky: Otázka č. 14 je druhou otevřenou otázkou, kde zaměstnanci měli možnost uvést zaměstnanecké výhody, které jim v organizaci chybí a v dalších letech by je přivítali. Tuto otázku však mnoho zaměstnanců přeskočilo a neuvedlo zde žádnou z výhod. Několik dotazovaných otázku však vyplnili. Penzijní připojištění zde uvedli 3 lidé, kteří by tento příspěvek přivítali. Další odpovědi byly již vždy napsány pouze jednou. Byly zde zmíněny věci jako zdravotní obuv, oblečení a přezutí do předmětů jako Tělesná výchova nebo Pracovní činnosti a více peněz pro organizaci z FKSP (fond kulturních a sociálních potřeb). Další zmínkou byla potřeba fyziologická – kávovar.

Zmíněna zde byla, nejspíše ředitelem školy, sekretářka, kterou by na svém pracovišti přivítal.

Diskuze: Jak již bylo zmíněno, existuje celá řada výhod, které zaměstnavatel může nabídnout. Necelá polovina je s nabídkou výhod spíše nespokojena, proto se vedení může zamyslet nad zařazením již zmíněných výhod. Od letošního roku jsou dvě nové zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel může také zařadit do motivační struktury organizace. Jedná se o příspěvek na tištěné knihy jak pro dospělé, tak pro děti a další novou výhodou je příspěvek na zdravotní prostředky. Zaměstnavatel by měl však dbát na strukturu základních potřeb. Nejprve musí být zajištěna biologická potřeba a potřeba bezpečí. Až poté následují další potřeby jako potřeba příslušnosti ke skupině, poznávací a estetické potřeby a až jako poslední musí být uspokojeny potřeby seberealizace, tedy osobního růstu a osobního naplnění.

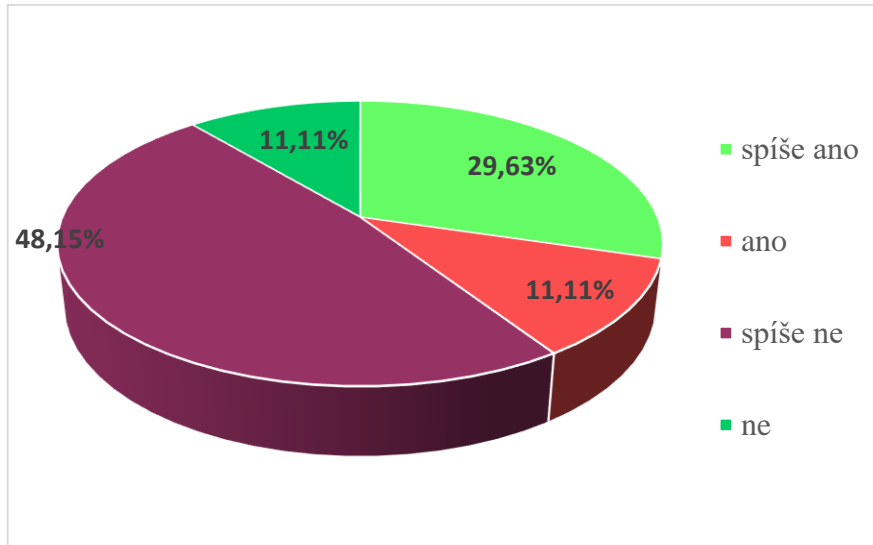
Otázka č. 15: *Myslíte si, že je ve vaší organizaci dostatečná nabídka benefitů?*

Tabulka 14: Dostatečná nabídka benefitů

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	3	11,11 %
Spíše ano	8	29,63 %
Spíše ne	13	48,15 %
Ne	3	11,11 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Dostatečná nabídka benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Necelá polovina, 48,15 % lidí, si myslí, že v organizaci spíše není dostatečná nabídka benefitů. Dalších 11,11 % pak zvolilo odpověď ne, není zde dostatečně velká nabídka. Lidí, kteří zvolili jako svoji odpověď spíše ano, bylo 29,63 % a 11,11 % lidí, co vybrali odpověď ano, jsou s nabídkou benefitů v organizaci spokojeni.

Diskuze: S dostatečnou nabídkou benefitů je spokojena více jak jedna třetina zaměstnanců. Naopak nespokojenost s nabídkou benefitů projevují necelé dvě třetiny. Bylo by tedy vhodné, aby zaměstnavatel zkusil zvýšit nabídku benefitů o další z výhod jako je například poskytování nealkoholických nápojů nebo již zmíněný příspěvek na zdravotní potřeby.

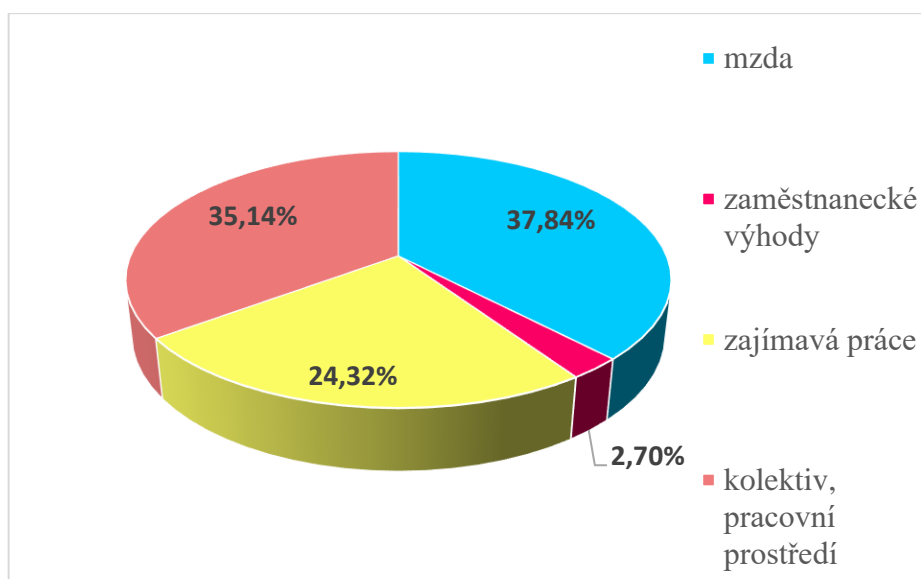
Otázka č. 16: Co Vás nejvíce motivuje při výkonu práce?

Tabulka 15: Co zaměstnanec nejvíce motivuje

	Počet	Procentuální vyjádření
Mzda	14	37,84 %
Zaměstnanecké výhody	1	2,70 %
Zajímavá práce	9	24,32 %
Kolektiv, pracovní prostředí	13	35,14 %
Možnost kariérního růstu	0	0 %
Celkem	37	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Co zaměstnanec nejvíce motivuje



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Nejméně zaměstnanců volilo jako nejvíce motivující při výkonu práce, zaměstnanecké výhody a to s 2,70 %. Dalším pak je s 24,32 % dotazovaných, zajímavá práce. Pro 35,14 % zaměstnanců je nejvíce motivující při práci dobrý pracovní kolektiv a prostředí organizace. S 37,84 % je však podle dotazovaných nejvíce motivující odpovídající mzda za vykonanou práci. Možnost kariérního růstu nikdo z respondentů nevolil jako nejvíce motivující při výkonu práce.

Někteří z dotazovaných jako svoji odpověď nevolili pouze jednu z nabízených variant, jak by bylo správné, ale zakroužkovali více variant. Proto se nám celkový počet hlasů změnil z 27 dotazovaných na celkových 37 odpovědí.

Diskuze: Jak to bývá u většiny organizací, dalo se předpokládat, že i zde se bude mzda řadit mezi nejvíce motivující faktory při výkonu práce. Mzda určuje životní úroveň každého člověka. Je hlavním zdrojem příjmů a slouží k uspokojení řady potřeb zaměstnance. Společně se mzdou je jeden z hlavních faktorů kolektiv a pracovní prostředí. Je jasné, že i tento faktor je preferován. Do práce, kde panují dobré pracovní vztahy, zaměstnanec chodí samozřejmě radši než do zaměstnání, kde nepanují vřelé a kolegiální vztahy. Pak se chození do práce může pro mnohé pracující stát až stresujícím. To samé pak můžeme říci i o pracovním prostředí. Jako třetí nejvíce motivující faktor je zde zvolena zajímavá práce. Pro mnohé také důležitý faktor. Práce, která se stane po čase nezajímavou, až bychom mohli říci nudnou, se může podepsat na nespokojenosti zaměstnance. Vše se tedy opět odvíjí od Maslowovy pyramidy potřeb (schéma č. 2). Mzdou uspokojíme základní životní potřeby - fyziologické potřeby. Poté následuje pracovní kolektiv a prostředí, tedy potřeby sociální příslušnosti. Jako třetí motivační stimul byla zvolena zajímavá práce. A tato potřeba se nachází ve vyšších patrech Maslowovy pyramidy potřeb.

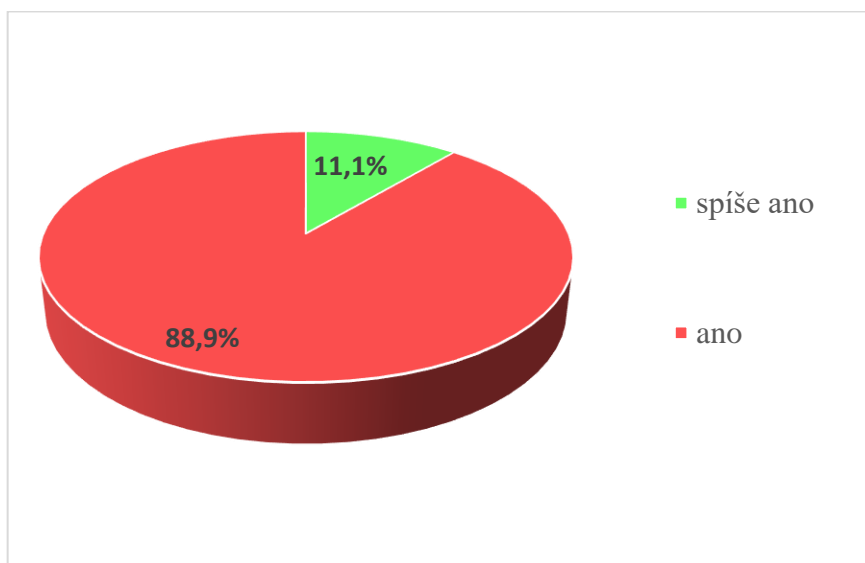
Otázka č. 17: *Je pro Vás důležitý dobrý pracovní kolektiv?*

Tabulka 16: Důležitost dobrého pracovního kolektivu

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	24	88,9 %
Spíše ano	3	11,1 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	0	0 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Důležitost dobrého pracovního kolektivu



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Na grafu jde vidět, že pro většinu zaměstnanců v organizaci je dobrý pracovní kolektiv velmi důležitý. Z celkového počtu dotazovaných volilo 88,9 % zaměstnanců jako svoji odpověď ano. Zbýlých 11,1 % lidí volilo odpověď spíše ano. Další možnosti odpovědí, spíše ne a ne, nebyly zvoleny nikým. Můžeme tedy říci, že pro všechny pracovníky v organizaci je pracovní kolektiv důležitý.

Diskuze: Spokojenost a úspěšný chod organizace stojí na spokojených zaměstnancích. K dobrému pracovnímu kolektivu přispívá i velkou měrou zaměstnavatel. Ten by se měl starat o bezproblémový chod organizace a o vztahy na pracovišti. Pokud by nastal konflikt mezi pracovníky, právě zaměstnavatel by se měl stát tím, kdo tento spor vyřeší. Neměl by dovolit, aby hádky negativně ovlivnily pracovní výkony.

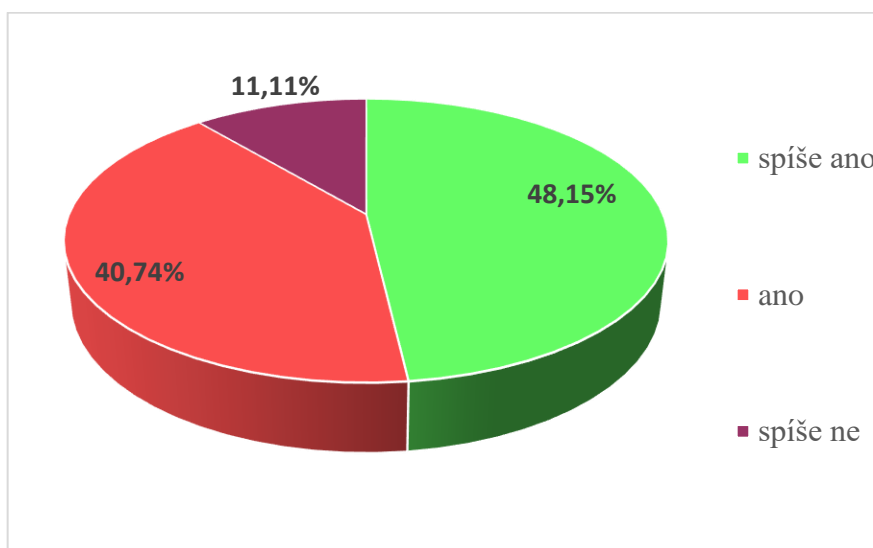
Otázka č. 18: Vyhovuje Vám pracovní prostředí?

Tabulka 17: Vhodné pracovní prostředí

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	11	40,74 %
Spíše ano	13	48,15 %
Spíše ne	3	11,11 %
Ne	0	0 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Vhodné pracovní prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek: Vyhovující pracovní prostředí volilo 40,74 % zaměstnanců, kteří jsou v organizaci se všim spokojeni. Dalších 48,15 % respondentů, kteří mají mírné připomínky k pracovnímu prostředí, volilo za svoji odpověď spíše ano. Pouhých 11,1 % zvolilo jako svoji odpověď spíše ne. Odpověď ne u této otázky nezvolil nikdo z dotázaných.

Diskuze: Dobré pracovní prostředí se řadí mezi stimulační prostředky. Proto ho můžeme považovat za velmi důležitý a v některých případech i podceňovaný stimulační prostředek. Vyhovující pracovní prostředí, které bude působit pozitivně jak na psychiku, tak i na zdravotní stav pracovníka, může napomoci k vyššímu a efektivnějšímu

pracovnímu výkonu. Vhodné pracovní prostředí se může stát v dnešní době konkurenční výhodou podniků.

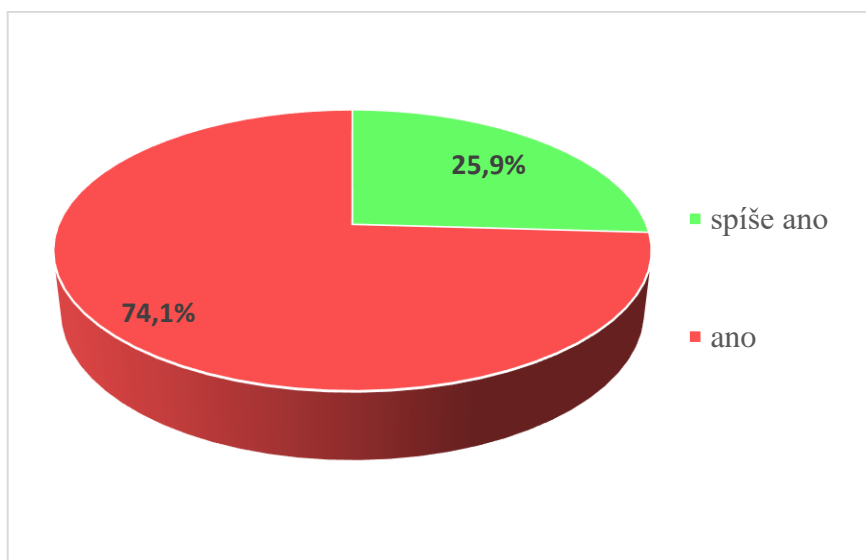
Otázka č. 19: *Je pro vás důležitá jistota zaměstnání?*

Tabulka 18: Důležitost jistoty práce

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	20	74,1 %
Spíše ano	7	25,9 %
Spíše ne	0	0
Ne	0	0
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Důležitost jistoty práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek: Na otázku, zda je pro zaměstnance důležitá pracovní jistota, všichni respondenti odpovídali kladně. Celých 74,1 % odpovědělo ano. Zbylých 25,9 % volilo za odpověď spíše ano. Další odpovědi, které byly na výběr, ne a spíše ne, nebyly zakroužkovány žádným zaměstnancem.

Diskuze: Jistota práce bývá jeden z nejdůležitějších aspektů v pracovním životě. Pro všech 27 respondentů je jistota práce důležitá. Nechtějí tak žít ve strachu ze ztráty

zaměstnání a s tím souvisejícím nedostatkem peněz, nižší kvalitou život. Tím by také došlo k neuspokojení základních biologických potřeb. To, že pracovníci mají jistotu práce se může pozitivně projevit v jejich psychice. Opačné působení by bylo, pokud by v organizaci jistotu práce postrádali. Negativně by to působilo na psychiku pracovníků, což by se mohlo také nepříznivě projevit i do kolegiálních vztahů.

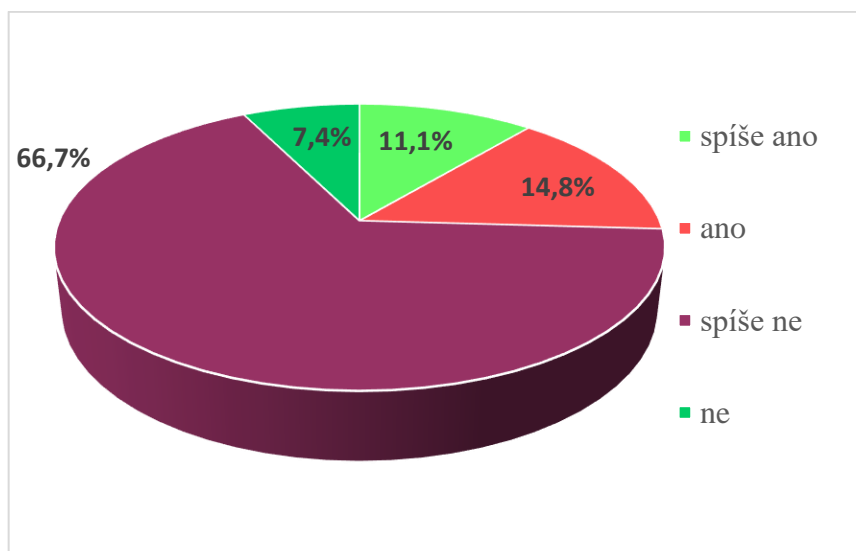
Otázka č. 20: *Je u Vás v organizaci možnost kariérního růstu?*

Tabulka 19: Možnost kariérního růstu

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	4	14,8 %
Spíše ano	3	11,1 %
Spíše ne	18	66,7 %
Ne	2	7,4 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Možnost kariérního růstu



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: I zde měli zaměstnanci na výběr ze 4 odpovědí. Nejvíce zaměstnanců s 66,7 % si nemyslí, že by v organizaci byla možnost kariérního růstu a odpověděli na tuto otázku možnostmi spíše ne. Odpověď ano volilo 14,8 %, kteří si myslí, že v jejich organizaci je

kariérní růst možný. Dalších 11,1 % zakroužkovalo odpověď spíše ano a nejméně zaměstnanců s 7,4 % volilo odpověď ne, že kariérní růst v jejich organizaci možný není.

Diskuze: Podle mého názoru by bylo pro organizaci vhodné, kdyby zaměstnanci měli možnost kariérního růstu. Jak je z grafu č.18 patrné, většina si myslí, že v jejich organizaci není možnost kariérně růst. Zaměstnancům by to dodalo větší chuť do práce, kdyby před sebou mohli vidět potenciální kariérní růst a tím pádem k tomu úměrnou mzdu.

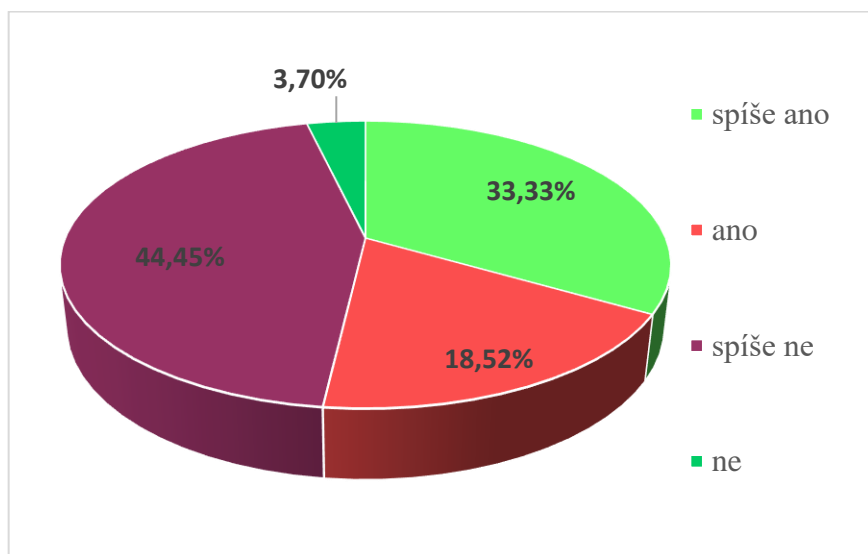
Otázka č. 21: *Dochází k Vašemu osobnímu rozvoji?*

Tabulka 20: Osobní rozvoj

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	5	18,52 %
Spíše ano	9	33,33 %
Spíše ne	12	44,45 %
Ne	1	3,70 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Osobní rozvoj



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Nejvíce z dotazovaných s 44,45 % si myslí, že k jejich osobnímu rozvoji spíše nedochází. Dalších 33,33 % si naopak myslí, že k jejich rozvoji v organizaci spíše dochází. Naprosto jistí si je 18,52 %, že k jejich osobnímu rozvoji dochází, a proto zvolili za svoji odpověď ano. Nejméně respondentů s 3,70 % odpovědělo ne.

Diskuze: Pro některé je důležitá životní úroveň, ať už se jedná o kariéru, vzdělání, zdraví a dalších osobních cílů. Pracovníci by se měli zajímat o svůj osobní rozvoj a o rozvíjení své kreativity ve své práci. A to proto, aby se naučili pracovat se svými silnými a slabými stránkami. V této organizaci při práci s dětmi je možnost tento rozvoj přenést a uplatnit i na dětech. Osobní rozvoj se nachází na pyramidě potřeb (obrázek č. 2) na samém vrcholu. Pokud dochází k osobnímu růstu pracovníka, pak zaměstnanec nepotřebuje k motivaci žádnou z nižších potřeb, protože práce se pro něj stane koníčkem, který ho baví a naplňuje ho.

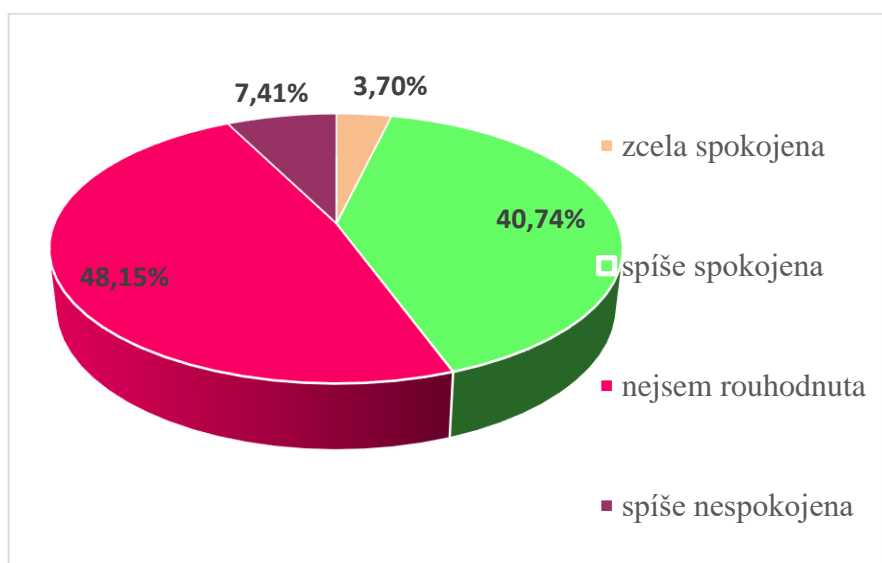
Otázka č. 22: *Do jaké míry jste spokojen(a) s motivačním programem v organizaci, ve které pracujete?*

Tabulka 21: Spokojenost s motivačním programem organizace

	Počet	Procentuální vyjádření
Zcela spokojen(a)	1	3,70 %
Spíše spokojen(a)	11	40,74 %
Nejsem rozhodnut(a)	13	48,15 %
Spíše nespokojen(a)	2	7,41 %
Zcela nespokojen(a)	0	0 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Spokojenost s motivačním programem organizace



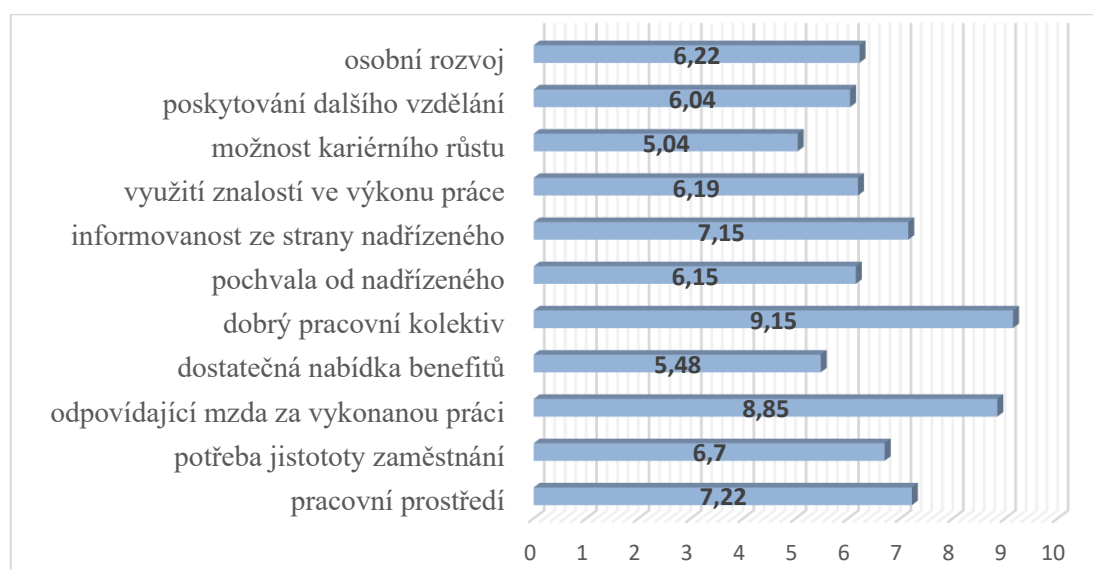
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Na otázku, jak jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním motivačním programem v organizaci, odpovědělo 48,15 %, že nejsou rozhodnuti. Dalších 40,74 % zvolilo jako svoji odpověď, že jsou spíše spokojeni s motivačním programem. S motivačním programem je spíše nespokojeno 7,41 %. Pouze 3,70 % jsou zcela spokojeni s tímto motivačním plánem. Z dalších nabízených odpovědí bylo možné zvolit i možnost zcela nespokojen. Tuto variantu však nezvolil žádný z dotazovaných.

Diskuze: U zaměstnanců, kteří nejsou rozhodnuti, zda jsou spokojeni s motivačním programem a u těch zaměstnanců, kteří v něm vidí mírný nedostatek, by se měl zaměstnavatel pokusit zjistit o jaké nedostatky se jedná. Pak by se měl snažit dané nedostatky napravit nebo se alespoň pokusit o jistou nápravu.

Otázka č. 23: *Přiřaďte k následujícím faktorům, které přispívají k pracovní spokojenosti, čísla od 1 do 11 (každé číslo bude uvedeno pouze jednou), podle toho, jakou jim přiřadíte důležitost. (1 – nejméně důležitý až 11 – nejvíce důležitý).*

Graf 21: Důležitost jednotlivých faktorů podle preferencí zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek: U této otázky měli zaměstnanci přiřazovat čísla k jednotlivým faktorům podle jejich preferencí. Z daných čísel byl následně vypočítán aritmetický průměr a vyhodnoceny výsledky podle důležitosti jednotlivých faktorů. Největší hodnotu, a tudíž faktor s největší preferencí mezi zaměstnanci, má dobrý pracovní kolektiv. Hned na druhém místě je odpovídající mzda za vykonanou práci. A jako třetí nejvíce preferovaný faktor je dobré pracovní prostředí. Následují pak faktory sestupně seřazené podle aritmetického průměru takto: informovanost ze strany nadřízeného, potřeba jistoty zaměstnání, využití znalostí ve výkonu práce, osobní rozvoj, pochvala od nadřízeného, poskytování dalšího vzdělání, dostatečná nabídka benefitů a s nejnižší hodnotou, a tedy nejméně preferovaný faktor je možnost kariérního růstu.

Diskuze: Jak na grafu můžeme vidět, všechny faktory mají podobné hodnoty, tudíž můžeme říci, že skoro každý zaměstnanec má, co se týče těchto faktorů, jiné preference. Každý preferuje jiný faktor a je jinak motivovaný. Pokud má pracovník již zajištěné fyziologické potřeby díky mzdovému ohodnocení, pak je pro něj důležité pracovní prostředí a kolektiv. Dále pak ti zaměstnanci, kteří jsou spokojeni i s prostředím a kolektivem již touží po uspokojení vyšší potřeby, a to potřeby uznání a úcty. Vše je opět vysvětlitelné díky hierarchii potřeb.

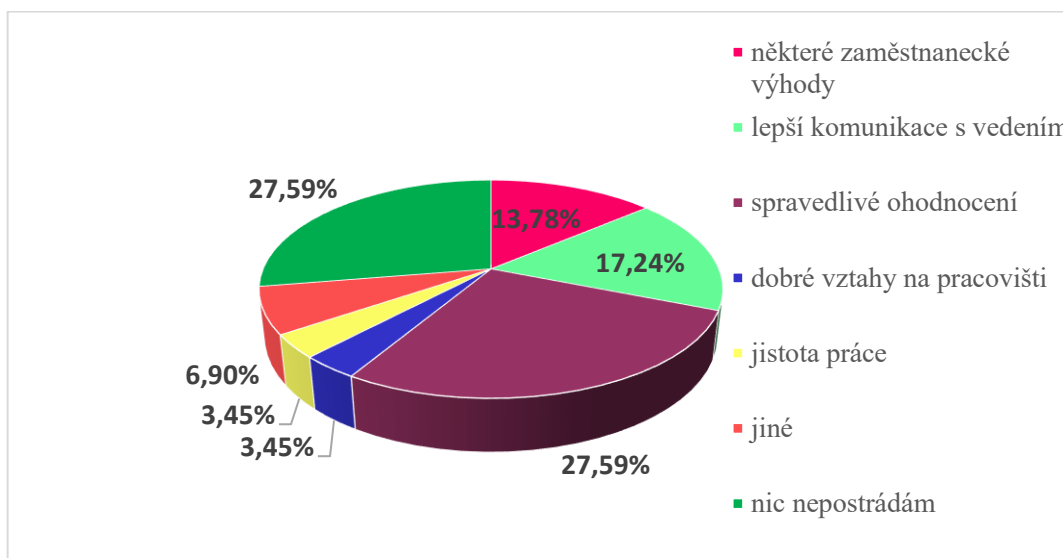
Otázka č. 24: *Co v organizaci nejvíce postrádáte?*

Tabulka 22: Nejvíce postrádané stimuly v organizaci

	Počet	Procentuální vyjádření
Některé zaměstnanecké výhody	4	13,78 %
Lepší komunikace s vedením	5	17,24 %
Spravedlivé ohodnocení	8	27,59 %
Dobré vztahy na pracovišti	1	3,45 %
Jistota práce	1	3,45 %
Jiné	2	6,90 %
Nic nepostrádám	8	27,59 %
Celkem	29	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Nejvíce postrádané stimuly v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Nejvíce postrádaným prvkem v organizaci je, s hodnotou 27,59 %, spravedlivé ohodnocení. Se stejným procentuální vyjádřením byla zaměstnanci volena odpověď nic nepostrádám. Následujícím nejvíce postrádaným prvkem je lepší komunikace s vedením s hodnotou 17,24 %. S 13,78 % postrádají zaměstnanci některé zaměstnanecké výhody. Jiné, jako svoji odpověď, zvolilo 6,90 % respondentů. Pokud některý z respondentů zvolil tuto možnost odpovědi, měl zde vypsát i svou vlastní odpověď. Pouze jeden z dotázaných zde uvedl, že v organizaci postrádá dostatek peněz pro rozvoj dětí. A pouze jednomu zaměstnanci chybí jistota práce a dobré vztahy na pracovišti.

Diskuze: Jak můžeme vidět, 8 zaměstnanců si myslí, že jejich vykonaná práce není spravedlivě ohodnocena. A právě mzda je brána za jeden z hlavních stimulů. Proto se nižší a nespravedlivé ohodnocení může v budoucnu v organizaci nepříjemně projevit například odchodem zaměstnanců za lepší pracovní nabídkou. Dalších 5 pracovníků by přivítalo lepší komunikaci s vedením. Vedení by se mělo pokusit zlepšit komunikaci v pracovních záležitostech a s tím související i více informovat zaměstnance o dění v organizaci. Tyto motivační prostředky jsou pro většinu pracovníků důležité a možná i – stejně preferované jako mzdové ohodnocení, proto by se na ně v žádném případě nemělo zapomínat.

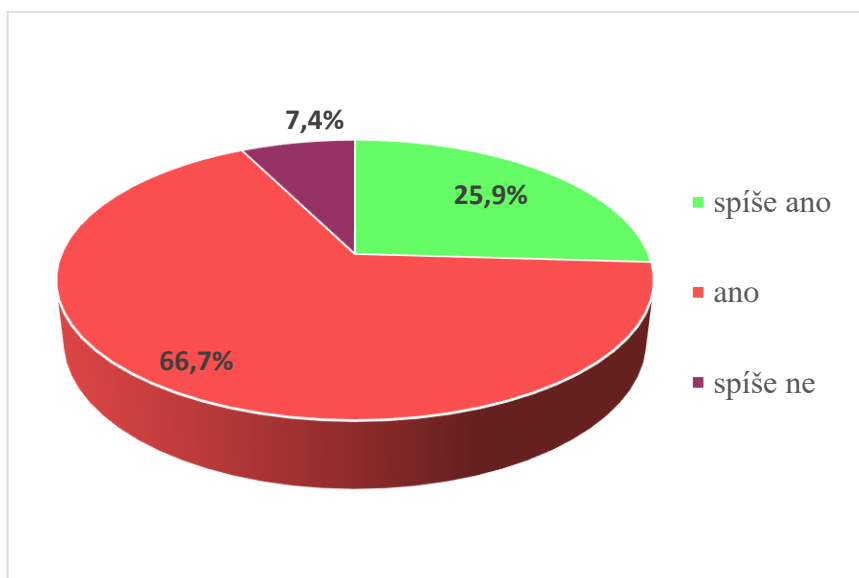
Otázka č. 25: Hodláte v této organizaci pracovat i v budoucnu?

Tabulka 23: Možnost pracování v organizaci i v budoucnu

	Počet	Procentuální vyjádření
Ano	18	66,7 %
Spíše ano	7	25,9 %
Spíše ne	2	7,4 %
Ne	0	0 %
Celkem	27	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Možnost pracování v organizaci i v budoucnu



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Nadpoloviční většina zaměstnanců je rozhodnuta v organizaci pracovat i v dalších letech, přesně 66,7 % respondentů volilo právě odpověď ano. Dalších 25,9 % spíše chce v organizaci pracovat i v budoucnu. V organizaci spíše nechce být nadále zaměstnáno 7,4 %. Možnost ne, která byla také na výběr, ne zvolil nikdo z dotazovaných.

Diskuze: Můžeme říci, že i přes určité nedostatky, jako například malá nabídka zaměstnaneckých výhod nebo nespokojenost s nehmotnými stimuly, které zaměstnanci v dotaznících uváděli, jsou zaměstnanci nadále ochotni v organizaci setrvat.

5 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byl rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci a následně návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Pro tuto práci byla zvolena organizace Základní škola a Mateřská škola Nová Říše. K zjištění potřebných dat bylo využito dotazníkového šetření, které bylo určeno pro všechny zaměstnance v organizaci. Nestandardizované rozhovory s ředitelem školy a se zaměstnanci dopomohly k vytvoření dotazníku. Další způsoby sběru dat, které byly v této práci využity, bylo pozorování a prostudování interních písemností.

Motivace a stimulace každého jedince je ovlivňována celou řadou motivačních a stimulačních prostředků. Jedná se o prostředky jako mzdové ohodnocení, pracovní prostředí a dobrý pracovní kolektiv, pochvala a uznání, využití znalostí nebo jistota práce. Tyto prostředky na člověka působí podle jeho preferencí. V současnosti je velmi těžké si udržet kvalitní zaměstnance. Proto je pro každou organizaci důležité, aby jejich motivační systém byl na co nejvyšší úrovni.

Jak výsledky výzkumu ukázaly, v dotazníkovém šetření bylo větší zastoupení žen. Žen bylo přesně 23 a mužů 4. Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii mezi 31–40 lety. A nejpočetnější skupinu s dobou odpracovaných let tvoří pracovníci v kategorii 1–3 roky.

Jak bylo v dotazníkovém šetření zjištěno, kvalita výkonů zaměstnanců je ovlivňována motivací. S tímto názorem se ztotožňuje 92,6 % dotazovaných. Ovšem s otázkou, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni ze strany vedení, již souhlasilo pouhých 63 %. Z tohoto tvrzení je patrné, že někteří z pracovníků v organizaci se necítí dostatečně motivováni.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že s odpovídající mzdou, jako se stimulačním prostředkem, jsou spokojeni dvě třetiny pracovníků. A jak by se dalo předpokládat, právě mzda se stala nejvíce stimuluujícím prostředkem. Dalšími nejvíce stimuluujícími prostředky se staly kolektiv a pracovní prostředí a následně pak zajímavost práce. Necelých 90 % zaměstnanců zvolilo pracovní prostředí v organizaci za vyhovující. Přes 90 % respondentů uvedlo, že je pochvala a uznání od nadřízeného důležitým stimulačním prostředkem. Stejně tak je pro zaměstnance důležitá informovanost a komunikace ze strany vedení.

V organizaci je jedna polovina zaměstnanců, kteří uvedli, že dochází k jejich osobnímu rozvoji a necelých 90 % uvedlo, že využívá při práci své dovednosti a znalosti. Je tedy patrné, že u těchto pracovníků dochází k seberealizaci. Podle Maslowa se jedná o nejvyšší a nejefektivnější potřebu v hierarchii potřeb, která dlouhodobě motivuje. Pokud člověk dosáhne seberealizace, práce ho baví a dělá ho šťastným. Tudíž již nemusí potřebovat dalších motivačních a stimulačních prostředků. Žije pouze prací, která ho dostatečně naplňuje i přes mírné nedostatky v organizaci, jako například nižší mzdové ohodnocení nebo malá nabídka zaměstnaneckých výhod.

Základní škola a Mateřská škola Nová Říše poskytuje svým zaměstnancům některé zaměstnanecké výhody. Jsou to: poukázky do lékáren a příspěvky na obědy. Vhodně zvolené zaměstnanecké výhody a jejich dostatečná nabídka v organizaci je klíčová. Dostatkem výhod si organizace může udržet své kvalitní zaměstnance a přimět je k vyšší kvalitě pracovního výkonu. Vyšší nabídkou organizace docílí vděčnosti pracovníka a ten se organizaci odmění při výkonu práce. Ovšem na základě zhodnocených výsledků je přes 50 % dotazovaných nespokojeno s nabídkou výhod. Pracovníci postrádají například příspěvek na penzijní připojištění, zdravotnickou obuv, oblečení a přezutí do předmětů Tělesná výchova nebo Pracovní činnosti či více peněz pro organizaci z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Pro spokojenost svých zaměstnanců, by zaměstnavatel mohl do motivačního systému organizace zařadit jednu z těchto postrádaných výhod nebo se zamyslet nad dalšími jinými výhodami. Těmi mohou být: poskytnutí nealkoholických nápojů, příspěvek na sportovní, společenské či kulturní akce, příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo poskytnutí pracovních pomůcek.

S celkovým motivačním systémem je spokojeno pouze 12 pracovníků. Dalších 13 zaměstnanců nemají jasno v tom, zda jim daný systém vyhovuje nebo naopak nevyhovuje. Je tedy jasné, že zaměstnanci by jistě přivítali změny v motivaci k práci. Zaměstnanci volili jako nejvíce postrádaný prvek v organizaci spravedlivé ohodnocení práce. Vedení by se mělo pokusit tyto výkyvy v ohodnocení minimalizovat a pokusit se o spravedlivější a rovnocenné ohodnocení práce. Dále by si zaměstnanci přáli lepší komunikaci s vedením. Vedení by se proto mělo pokusit zlepšit komunikaci v pracovních záležitostech a s tím související i větší informovanost o dění v organizaci ze strany nadřízeného.

Souhrn návrhů pro zlepšení současného stavu motivačního systému v organizaci:

- větší nabídka zaměstnaneckých výhod,
- spravedlivé ohodnocení práce,
- lepší komunikace s vedením,
- vyšší informovanost od zaměstnavatele k zaměstnancům.

Pro větší spokojenost by měl vedoucí zařadit do motivačního systému organizace větší nabídku zaměstnaneckých výhod. Na výběr má z mnoha benefitů, které jsou již zmíněny výše. Zaměstnavatel by se měl také snažit o minimalizaci rozdílů mezi ohodnocením jednotlivých zaměstnanců. A měl by se pokusit lépe ohodnotit vykonanou práci zaměstnance. Dále by bylo na místě, aby se nadřízený pokusil se svými zaměstnanci více komunikovat, ať už ohledně pracovních záležitostí nebo také ohledně mimopracovních věcí. To by jistě napomohlo k celkovému zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. S tím dále také souvisí i naplnění informovanosti ze strany vedení směrem k zaměstnancům. Vedení může zlepšit informovanost i takovým způsobem, že ve své organizaci zřídí různé nástěnky, kde budou uvedeny všechny potřebné informace.

Použití ať už motivačních nebo stimulačních prostředků se odvíjí od konkrétní osobnosti člověka. Každý pracovník je jiný, jedinečný. Na každého působí motivace jiným způsobem a každý z nás potřebuje jiné prostředky k uspokojení svých potřeb. Každý stimulační prostředek musí být použit podle aktuálního motivačního profilu každého člověka. Když je tento prostředek použit mimo motivační profil, tak na motivaci člověka nemá vliv.

6 Summary

The main aim of this bachelor thesis is to analyze stimulation resources and motivation theories in the organization named Elementary school and Nursery school in Nová Říše, to valorize their impacts on satisfaction of employees in a specific organization and to submit possible proposals to improve the situation in the organization. Currently, this topic is very popular.

The thesis is divided into two parts. The first part is a literary overview of motivation and stimulation. A questionnaire survey was conducted for the practical part. This research deals primarily with the motivation system of the selected organization and motivational means and stimulation means. The work also focuses on assessing the motivation of employees to perform work based on workplace observations, personal interviews, and internal document surveys. Subsequently, the results of the questionnaire survey were evaluated. These results were subsequently interpreted and evaluated with possible suggestions for improvement

In the organization, the work environment and work team are the most stimulating means. The wage was chosen as the second most important means and then the interest of the work. For employees, praise and recognition from the superior is important. Equally important is communication and management awareness. The selected organization provides its employees with employee benefits such as lunch and pharmacy vouchers. Employees would, however, welcome a larger offer of benefits such as a contribution to pension insurance, medical footwear and clothing, provision of soft drinks or provision of work equipment.

The organization should incorporate a fair valuation, a greater offer of employee benefits, better communication with management, and raise awareness in its incentive system. These changes could contribute to higher satisfaction levels and increase the prosperity of the entire organization.

Key words: motivation system, motivation of employees, work satisfaction, management of employees, remuneration.

7 Seznam literatury

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., & Nový, I., a kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., & Nový, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I., a kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck.
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
- Pavlica, K. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress.
- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.

- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
- Štěpaník, J. (2003). *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Praha: Grada.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
- Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Vysekalová, J. (1997). *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. Praha: Fortuna.

8 Seznam

8.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Výčet motivátorů a hygienických potřeb.....	17
Tabulka 2: Srovnání teorií zaměřených na zkoumání potřeb	19
Tabulka 3: Pohlaví a věk respondentů	29
Tabulka 4: Odpracovaná doba zaměstnanců v organizaci.....	31
Tabulka 5: Ovlivňování výkonu motivací	32
Tabulka 6: Motivovanost ze strany vedení	33
Tabulka 7: Spokojenost s komunikací s nadřízeným.....	34
Tabulka 8: Možnost účastnit se vzdělávacích programů	36
Tabulka 9: Odpovídající mzda k pracovnímu úsilí.....	37
Tabulka 10: Důležitost pochvaly a uznání od nadřízeného	38
Tabulka 11: Využití znalostí a dovedností ve výkonu práce	39
Tabulka 12: Zaměstnanecké výhody	40
Tabulka 13: Postrádání zaměstnaneckých výhod	41
Tabulka 14: Dostatečná nabídka benefitů.....	43
Tabulka 15: Co zaměstnanec nejvíce motivuje	45
Tabulka 16: Důležitost dobrého pracovního kolektivu.....	46
Tabulka 17: Vhodné pracovní prostředí	48
Tabulka 18: Důležitost jistoty práce	49
Tabulka 19: Možnost kariérního růstu.....	50
Tabulka 20: Osobní rozvoj	51
Tabulka 21: Spokojenost s motivačním programem organizace	53
Tabulka 22: Nejvíce postrádané stimuly v organizaci.....	55
Tabulka 23: Možnost pracování v organizaci i v budoucnu	57

8.2 Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura motivačního pole	7
Obrázek 2: Pozdější rozšířený model hierarchie potřeb	16
Obrázek 3: Srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie.....	18
Obrázek 4: Přizpůsobování úkolu.....	21

8.2 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	29
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců v organizace	30
Graf 3: Odpracovaná doba v organizaci	31
Graf 4: Ovlivňování výkonu motivací	32
Graf 5: Motivovanost ze strany vedení	33
Graf 6: Spokojenost s komunikací s nadřízeným	35
Graf 7: Možnost účastnit se vzdělávacích programů.....	36
Graf 8: Odpovídající mzda k pracovnímu úsilí	37
Graf 9: Důležitost pochvaly a uznání od nadřízeného	38
Graf 10: Využití znalostí a dovedností ve výkonu práce	39
Graf 11: Zaměstnanecké výhody	40
Graf 12: Postrádání zaměstnaneckých výhod	42
Graf 13: Dostatečná nabídka benefitů	44
Graf 14: Co zaměstnanec nejvíce motivuje	45
Graf 15: Důležitost dobrého pracovního kolektivu	47
Graf 16: Vhodné pracovní prostředí	48
Graf 17: Důležitost jistoty práce	49
Graf 18: Možnost kariérního růstu.....	50
Graf 19: Osobní rozvoj	52
Graf 20: Spokojenost s motivačním programem organizace.....	53

Graf 21: Důležitost jednotlivých faktorů podle preferencí zaměstnanců	54
Graf 22: Nejvíce postrádané stimuly v organizaci.....	56
Graf 23: Možnost pracování v organizaci i v budoucnu.....	57

8.3 Seznam schémat

Schéma 1: Proces motivace	10
Schéma 2: Maslowova pyramida potřeb.....	15

8.4 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	
---------------------	--

Příloha č.1: Dotazník

- 1) Vaše pohlaví?
 - a. Muž
 - b. Žena
- 2) Jaký je váš věk?
 - a. Do 30 let
 - b. 31 až 40 let
 - c. 41 až 50 let
 - d. 51 až 60 let
 - e. 61 let a více
- 3) Jak dlouho v organizaci pracujete?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1 až 3 roky
 - c. 4 až 8 let
 - d. 9 až 15 let
 - e. Déle než 15 let
- 4) Myslíte si, že Váš výkon ovlivňuje motivace?
 - a. Spíše ano
 - b. Ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 5) Myslíte si, že jste dostatečně motivován(a) ze strany vedení k výkonu práce?
 - a. Spíše ano
 - b. Ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 6) Jste spokojen(a) s informovaností a komunikací s nadřízeným?
 - a. Spíše ano
 - b. Ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 7) Máte možnost se účastnit různých vzdělávacích programů?
 - a. Ano

b. Ne

8) Myslíte si, že odpovídá vaše mzdové ohodnocení vašemu pracovnímu úsilí?

a. Určitě ano

b. Spíše ano

c. Spíše ne

d. Určitě ne

9) Je pro vás důležitá pochvala a uznání od nadřízeného?

a. Ano

b. Spíše ano

c. Spíše ne

d. Ne

10) Využijete své dovednosti a znalosti ve výkonu práce?

a. Spíše ano

b. Ano

c. Spíše ne

d. Ne

11) Dostáváte nějaké zaměstnanecké výhody?

a. Ano

b. Ne

12) Pokud dostáváte výhody, tak jaké?

.....
.....
.....
.....

13) Je nějaká zaměstnanecká výhoda, kterou postrádáte nebo byste jí v organizaci přivítal(a)?

a. Ano

b. Ne

14) Pokud ano, tak jakou?

.....
.....
.....
.....

15) Myslíte si, že je ve vaší organizaci dostatečná nabídka benefitů?

- a. Spíše ano
- b. Ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

16) Co Vás nejvíce motivuje při výkonu práce?

- a. Mzda
- b. Zaměstnanecké výhody
- c. Zajímavá práce
- d. Kolektiv, pracovní prostředí
- e. Možnost kariérního růstu

17) Je pro Vás důležitý dobrý pracovní kolektiv?

- a. Spíše ano
- b. Ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

18) Vyhovuje Vám pracovní prostředí?

- a. Spíše ano
- b. Ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

19) Je pro vás důležitá jistota zaměstnání?

- a. Spíše ano
- b. Ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

20) Je u Vás v organizaci možnost kariérního růstu?

- a. Spíše ano
- b. Ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

21) Dochází k Vašemu osobnímu rozvoji?

- a. Spíše ano

- b. Ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

22) Do jaké míry jste spokojen(a) s motivačním programem v organizaci, ve které pracujete?

- a. Zcela spokojen(a)
- b. Spíše spokojen(a)
- c. Nejsem rozhodnut(a)
- d. Spíše nespokojen(a)
- e. Zcela nespokojen(a)

23) Přiřaďte k následujícím faktorům, které přispívají k pracovní spokojenosti, čísla od 1 do 11 (každé číslo bude uvedeno pouze jednou), podle toho, jakou jim přiřadíte důležitost. (1 – nejméně důležitý až 11 – nejvíce důležitý)

- Pracovní prostředí
- Potřeba jistoty zaměstnání
- Odpovídající mzda za vykonanou práci
- Dostatečná nabídka benefitů
- Dobrý pracovní kolektiv
- Pochvala od nadřízeného
- Informovanost ze strany nadřízeného
- Využití znalostí ve výkonu práce
- Možnost kariérního růstu
- Poskytování dalšího vzdělání
- Osobní rozvoj

24) Co v organizaci nejvíce postrádáte?

- a. Některé zaměstnanecké výhody
- b. Lepší komunikace s vedením
- c. Spravedlivé ohodnocení práce
- d. Dobré vztahy na pracovišti
- e. Jistota práce
- f. Jiné -
- g. Nic nepostrádám

25) Hodláte v této organizaci pracovat i v budoucnu?

- a. Spíše ano
- b. Ano
- c. Ne
- d. Spíše ne