



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 a odměňování ve vybraných institucích

Vypracovala: Michaela Glaserová
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela GLASEROVÁ**

Osobní číslo: **E14111**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Motivace a odměňování ve vybraných institucích**

Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza a zhodnocení způsobu motivace a odměňování zaměstnanců ve dvou různých institucích, a to na základě studia odborné literatury a informací získaných přímo z institucí a návrh možných řešení, která by mohla být v obou institucích pro tuto oblast přínosná.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury a vymezení základních pojmů na dané téma;
- 2) Analýza a zhodnocení současného systému motivace a odměňování na základě dotazníkových a jiných šetření;
- 3) Návrh možných změn vedoucích ke zlepšení současného systému motivace a odměňování zaměstnanců.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybraných institucí: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40-50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D., & Norton, D. P. (2001). *The HR scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books.
- Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Fritz, H. (2006). *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál.
- Holátová, D., Doležalová, V. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost*. Žilina: Nakladatelství GEORG.
- Kocourek, J., & Trylč, L. (2004). *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
- Stýblo, J. (2002). *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Praha: Professional Publishing.
- Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Tomšík, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

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 13 ⁽¹⁾
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 s využitím informací z literatury, jejíž seznam je součástí této práce a je uveden v kapitole Seznam citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b 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 14. 04. 2017

.....

Michaela Glaserová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za odborné vedení, trpělivost a všestrannou pomoc při vypracovávání mé bakalářské práce. Také děkuji všem svým respondentům a vedoucím obou institucí za ochotu a vstřícnost.

OBSAH

Poděkování	2
1 Úvod	10
2 Literární přehled	12
2.1 Motivace.....	12
2.2 Motiv	13
2.3 Pracovní motivace	13
2.4 Zdroje motivace	15
2.4.1 Potřeby	15
2.4.2 Návyky jako zdroj motivace	16
2.4.3 Zájmy jako zdroj motivace	16
2.4.4 Ideály jako zdroj motivace.....	16
2.4.5 Hodnoty jako zdroj motivace.....	17
2.5 Vybrané teorie pracovní motivace	17
2.5.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	18
2.5.2 Herzbergerova teorie dvou faktorů	19
2.5.3 Teorie X a Y	20
2.5.4 Vroomova expektační teorie	21
2.6 Pracovní spokojenost a nespokojenost.....	22
2.6.1 Spokojenost s prací	22
2.6.1.1 Zkoumání spokojenosti.....	22
2.6.2 Nespokojenost s prací	25
2.6.3 Fluktuace zaměstnanců	25
2.6.3.1 Zkoumání fluktuace	25
2.6.3.2 Příčiny odchodu zaměstnanců	26
2.6.3.3 Důsledky odchodu zaměstnanců.....	26
2.7 Stimulace.....	27

2.7.1	Stimulace	27
2.7.2	Stimul.....	27
2.7.3	Stimulace a pracovní jednání	28
2.7.4	Stimulační prostředky	28
2.8	Odměňování	30
2.8.1	Řízení odměňování a jeho cíle.....	30
2.8.2	Systém odměňování.....	31
2.8.3	Sjednání, stanovení nebo určení mzdy	31
2.8.3.1	Sjednání mzdy v kolektivní smlouvě.....	31
2.8.3.2	Pracovní smlouva.....	32
2.8.3.3	Vnitřní (mzdový předpis).....	33
2.8.3.4	Mzdový výměr	33
2.8.4	Mzda, plat	33
2.8.5	Minimální mzda.....	34
2.8.6	Zaručená mzda.....	35
2.8.7	Tarifní stupně a mzdové/platové struktury	35
2.8.7.1	Struktura tarifních stupňů	35
2.8.7.2	Mzdové platové struktury	36
2.8.8	Mzdové formy.....	36
2.8.8.1	Časová mzda a plat	37
2.8.8.2	Úkolová mzda	38
2.8.8.3	Podílová (provizní) mzda.....	38
2.8.8.4	Mzda za očekávané výsledky práce.....	38
2.8.8.5	Bonus	39
2.8.8.6	Dodatkové mzdové formy	39
2.8.9	Zaměstnanecké výhody.....	40
2.8.10	Ostatní náhrady mzdy (příplatky)	43

2.8.10.1	Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas	43
2.8.10.2	Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek	43
2.8.10.3	Mzda za noční práci.....	44
2.8.10.4	Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí ...	44
2.8.10.5	Mzda za práci v sobotu a v neděli.....	44
2.8.11	Celková odměna	44
3	Metodika.....	47
3.1	Cíle práce	47
3.2	Stanovení výzkumných otázek.....	47
3.3	Metodický postup.....	47
4	Praktická část.....	50
4.1	Charakteristika vybraných institucí.....	50
4.1.1	Mateřská škola	50
4.1.1.1	Historie.....	51
4.1.1.2	Řízení mateřské školy	51
4.1.1.3	Organizační a řídicí struktura v MŠ.....	52
4.1.2	Česká spořitelna, a.s.....	53
4.1.2.1	Historie.....	53
4.1.2.2	Nabízené produkty	54
4.1.2.3	Organizační struktura.....	54
4.2	Analýza motivace a stimulace pracovníků ve vybraných institucích ...	55
4.3	Dotazník	57
4.3.1	Dotazník mateřská škola Nové Domovy	57
4.3.1.1	Charakteristika výběrového souboru	57
4.3.1.2	Vztah k práci.....	58
4.3.1.3	Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců	63
4.3.1.4	Motivace zaměstnanců.....	64

4.3.1.5	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	67
4.3.1.6	Navrhované změny v instituci	70
4.3.1.7	Výsledky dle výzkumných otázek	71
4.3.2	Dotazník Česká spořitelna, a.s.	76
4.3.2.1	Charakteristika vybraného souboru	76
4.3.2.2	Vztah k práci.....	77
4.3.2.3	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	85
4.3.2.4	Systém Cafeteria.....	91
4.3.2.5	Navrhované změny v instituci	94
4.3.2.6	Výsledky dle výzkumných otázek	95
5	Shrnutí výsledků a návrhy změn	102
5.1	Shrnutí výsledků.....	102
5.2	Návrhy změn	112
5.2.1	Návrhy změn pro Mateřskou školu Nové Domovy	113
5.2.2	Návrhy na změny v České spořitelně	114
6	Závěr.....	116
7	Summary.....	118
8	Seznam použitých zdrojů	119
8.1	Literární zdroje.....	119
8.2	Internetové zdroje.....	121
9	Seznam použitých obrázků, grafů a tabulek.....	122
10	Seznam příloh.....	125
	Příloha 1: Dotazník pro Mateřskou školu Nové Domovy	125
	Příloha 2: Dotazník pro Českou spořitelnu, a.s.	125
	Příloha 3: Základní pojmy	125

1 Úvod

Motivace a odměňování patří mezi nejdůležitější a zároveň nejobtížnější oblasti řízení lidských zdrojů v každé organizaci. Přestože je zavedený systém motivace a odměňování v každé organizaci odlišný, všechny mají z tohoto hlediska stejný cíl, a to získávání a udržení si těch zaměstnanců, kteří mají pro podnik nějaký přínos. Jsou to především lidé, kteří tvoří nejvýznamnější vstupy v každé organizaci, protože právě lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje, a proto se vedoucí pracovníci na všech úrovních podniku čím dál více věnují problematice motivace a odměňování zaměstnanců.

Dobře motivovaní zaměstnanci mohou dosahovat lepších výsledků a být tak vzorem pro ostatní kolegy. Dobře zavedený systém motivace a odměňování přinese tedy jednak uspokojení zaměstnanců, ale i celého podniku, protože zlepšení dílčích výsledků zaměstnanců se projeví i na celkových výsledcích podniku. Podniky by se tedy měly snažit vytvořit takový systém motivace a odměňování, který bude uspokojovat jak potřeby jejich zaměstnanců, tak potřeby managementu a celého podniku.

Nejběžnějším nástrojem motivace a odměňování je určitě hmotná odměna. Kromě hmotné odměny by firmy ale měly poskytovat i jiné zdroje – nehmotné, nepeněžní. Právě uznání nadřízeného či jeho projev spokojenosti s prací zaměstnance může pozitivně ovlivnit zaměstnancův přístup k další práci a především jeho spokojenost v zaměstnání. Je tedy důležité, a v současné době také velmi časté, že firmy nabízejí svým zaměstnancům i tyto nehmotné odměny, jako například flexibilní pracovní dobu, větší odpovědnost, možnost vzdělávání se apod.

Současným trendem je také používání systému Cafeteria pro poskytování zaměstnaneckých výhod. Zavedením tohoto systému podnik umožňuje zaměstnancům volný výběr benefitů a poskytování zaměstnaneckých výhod se tak stává flexibilnější.

Cílem mé bakalářské práce je analýza a zhodnocení způsobu motivace a odměňování zaměstnanců ve dvou různých institucích. Jednou z institucí je pobočka České spořitelny, a.s. v Kaplici a druhou institucí je Mateřská škola Nové Domovy také se sídlem v Kaplici. Tyto instituce jsem si vybrala z důvodu, že mi připadalo zajímavé porovnávat systém motivace a odměňování v instituci soukromého sektoru a v instituci veřejného sektoru a byla jsem zvědavá, jak se budou lišit motivy zaměstnanců pracujících v těchto institucích.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou.

V teoretické části se podrobně věnuji převážně kapitolám motivace, motiv, pracovní motivace, zdroje motivace, pracovní spokojenost a nespokojenost, stimulace a odměňování.

V praktické části vyhodnocuji provedené dotazníkové šetření zaměřené na způsoby motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraných institucích.

V závěru práce shrnuji výsledky zjištěné z dotazníkového šetření a navrhuji možné změny, které by mohly být přínosné jak pro samotné zaměstnance, tak pro obě instituce.

2 Literární přehled

2.1 Motivace

Na začátek této kapitoly je potřeba vysvětlit původ slova motivace. Pojem motivace vznikl od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu. Slovo motiv nebo motivace naznačují, že něco ve vás pracuje a pohání vás dopředu (Adair, 2004).

Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – taková, která uspokojuje jejich potřeby (Armstrong, 2007).

Bedrnová, Nový a kol. (1998) chápou motivaci jako skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost 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.

Motivovaná osoba jeví z pohledu manažera tyto znaky: pracuje pilně, její píle nemá výkyvy a je automaticky zaměřená na důležité cíle. Motivace tedy obsahuje nějaké úsilí člověka, jeho vytrvalost a v neposlední řadě také cíle. Všechny tyto složky společně představují snahu člověka odvádět výkon a výkon je to, co poté hodnotí jednotliví manažeři (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Důležitým rysem motivace je, že působí současně ve třech rovinách (dimenzích). Především je to dimenze směru, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem orientuje a naopak od jiných směrů ho odvrací. Typickými výrazy této skutečnosti jsou: „chci to a to“, „rád bych to a to“, „nechci se zabývat tím a tím“, apod.

Druhým rysem je dimenze intenzity. Dimenze intenzity říká, že činnost člověka orientovat se určitým směrem je závislá na síle jeho motivace. Tato skutečnost se dá vyjádřit výrazy jako např.: „docela bych chtěla“, „chci“, „velmi toužím“, apod.

Třetí a zároveň poslední rovinnou je dimenze stálosti, která se projevuje v míře schopnosti jedince překonávat určité vnější a vnitřní překážky během uskutečňování jeho motivované činnosti (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

2.2 Motiv

Spolu s motivací je úzce spojeno slovo motiv. Aby mohl být člověk motivován, je potřeba, aby měl nějaký motiv, který ho podněcuje k určité činnosti a tedy k dosažení stanového cíle. Motiv (pohnutka) tedy představuje vnitřní psychickou sílu člověka (Krninská, 2012).

Mimo to, že jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu (vnitřní uspokojení), motiv určuje také směr činnosti člověka, ale i její intenzitu a průběh. Za motiv jsou tedy označovány specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli (Krninská, 2012).

Určitým problémem v oblasti motivace je skutečnost, že v psychice člověka v daný okamžik působí ne jeden, ale více motivů najednou. Pokud jsou tyto motivy shodné, tj. mají stejný cíl, intenzitu, i rovinu stálosti, dá se říct, že se tyto motivy vzájemně posilují (jakoby se sčítají). Problém ale nastává, pokud jsou tyto motivy opačné (protikladné), ty se mohou vzájemně oslabovat, narušovat motivovanou činnost anebo ji dokonce za určitých podmínek znemožňovat (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Motivy lze rozdělit na dvě základní roviny:

1. Motivy prvotní (primární, vrozené) – jsou spojeny s biologickými procesy v organismu člověka. Jedná se o „pudy“, „instinkty“ a biologické potřeby člověka.
2. Motivy druhotné (sekundární, získané) – jsou spojeny se zkušenostmi jedince získanými v rámci uspokojování prvotních motivů a jedná se o motivy získané. Neslouží k zachování života jedince nýbrž k jeho rozvoji (Krninská, 2012).

2.3 Pracovní motivace

Motivace spolu s následným odměňováním zaměstnanců patří k nejdůležitějším a nejsložitějším činnostem řízení lidských zdrojů v každé společnosti. Každá společnost má zájem o to, aby dosahovala trvale vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. A

proto se musí společnost zaměřit na nejvhodnější způsob motivace svých pracovníků a to tak, aby zvolený způsob motivování vedl ke spokojenosti jak zaměstnanců, tak managementu a celé společnosti.

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající role tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Existují dva typy pracovní motivace:

- motivace intrinstická (přímá) – práce sama o sobě je zdrojem uspokojení
- motivace extrinstická (nepřímá) – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb

Mezi nejvýznamnější intrinstické motivy patří například: potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejvýznamnějším extrinstickým motivům řadíme především mzdu uspokojující jiné potřeby, potřeba jistoty, potřeba uplatnění se, potvrzení vlastní důležitosti aj. (Tureckiová, 2004).

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, tj. zaměření jeho aktivity směrem ke stanovenému úkolu.

Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah. Tento vztah se projevuje v přístupu k pracovním úkolům a uskutečňovaným činnostem a v rozmanitých postojích pracovníků. Člověk je tedy vždy nějakým způsobem motivován, a to buď pozitivně, kdy člověk směřuje k optimálnímu zvládnutí úkolu anebo negativně, což se projevuje v nesplnění úkolu anebo v jeho obcházení.

Vedle rozlišení pracovní motivace na intrinstickou a extrinstickou můžeme pracovní motivaci, resp. motivy k práci rozdělit podle toho, jakým způsobem se projevují na pracovní jednání člověka. Z tohoto hlediska můžeme rozlišovat tři druhy motivů:

- aktivní – tyto motivy přímo podněcují pracovní výkon, např. motiv „být úspěšný“,
- podporující – vytvářejí podmínky pro účinné působení aktivních motivů, např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti,
- potlačující - tyto motivy odvádějí pracovníka od pracovní činnosti k jiným činnostem, např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti (Krninská, 2012).

2.4 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Existuje celá řada skutečností, které se podílejí na utváření motivace lidské činnosti.

K základním zdrojům motivace patří:

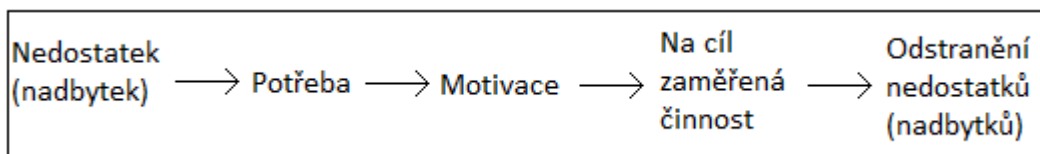
- Potřeby,
- Návyky,
- Zájmy,
- Ideály (vzory),
- Hodnoty a hodnotové orientace (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

2.4.1 Potřeby

Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Uspokojování potřeb patří k základním podmínkám existence člověka – musí jíst, pít, stýkat se s ostatními lidmi, apod. (Krninská, 2012).

Potřeba představuje nechtící pociťovaný stav, který nás vede k činnostem směřujícím k odstranění tohoto nedostatku. (Bedrnová, Nový a kol., 1998) znázornili vztah nedostatku, potřeb, motivace a činností směřující k odstranění tohoto nedostatku (viz Obr. č. 1).

Obr. č. 1 Proces uspokojení potřeb



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol., (1998)

2.4.2 Návyky jako zdroj motivace

Návyky jsou činnosti, které člověk realizuje častěji, pravidelně nebo dokonce většinou v určitých situacích. Právě díky této pravidelnosti se návyky automatizují, až se stávají určitými stereotypy. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk označit jako naučený vzorec chování, který se projevuje jako pohnutka nebo motiv učinit něco konkrétního v určité situaci (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Jako návyk je tedy označován opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci (Krninská, 2012).

2.4.3 Zájmy jako zdroj motivace

Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činností (Růžička, 1996).

Zjednodušeně lze říci, že zájem můžeme chápat jako zvláštní druh motivu (Nový a kol., 1998).

Zájmy určují kvalitu a hloubku přístupu člověka k jednotlivým druhům činností. Základními stránkami zájmu jsou jednak širší zájmy (rozmanitost zájmů), ale také hloubka, stálost a čínorodost zájmů (tj. aktivizující účinek zájmů).

Zájmy spojené s pracovním jednáním můžeme třídit na následující typy:

- typ zkoumavý, vědecký a poznávající,
- typ umělecký (hudební, literární, apod.) – snaha o sebevyjádření,
- typ sociální – zájem o druhé lidi,
- typ podnikavý – zájmy obchodně ekonomické,
- typ rukodělní (manuální) – motivující zájem o kontakt se smyslově vnímanou realitou,
- typ konvenční – zájem o činnosti spojené s pravidly (řádem).

Mezi další typy možných zájmů patří například zájmy o přírodu, jazykové zájmy, sportovní, sběratelské, apod. (Krninská, 2012).

2.4.4 Ideály jako zdroj motivace

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl

jeho snažení, skutečnost o kterou usiluje. Ideály si člověk utváří pod silným společenským vlivem- rodiny a autorit obecně. Ideály se mohou týkat osobního života, životních cílů a v užším smyslu i života pracovního (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

2.4.5 Hodnoty jako zdroj motivace

V průběhu života se člověk setkává s novými skutečnostmi, které nejen poznává, ale také je hodnotí. Tím si vytváří určitý hodnotový systém, tzv. hierarchii hodnot. Některým skutečnostem přisuzuje hodnoty vyšší a jiným naopak hodnoty nižší.

Toto hodnocení je spojeno s určitými prožitky, tudíž jsou hodnoty kromě objektivního hlediska (významu určitých skutečností pro širší sociální skupinu resp. pro celou lidskou společnost) posuzovány i z hlediska významu pro konkrétního jedince.

Nejnámější klasifikaci hodnot provedl německý psycholog Spranger, který rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího hodnotového zaměření:

- typ teoretický – zaměřuje se na hledání pravdy, uvažování, nejvyšší hodnotou je poznání,
- typ ekonomický – zaměřen na prosperitu, praktičnost, nejvyšší hodnota je užitek,
- typ estetický – nejvyšší hodnotou je pro tento typ krása,
- typ sociální – jedná se o člověka nesobeckého, láska je pro něj nejhodnotnější formou vztahů,
- typ politický – považuje za nejvyšší hodnotu moc,
- typ náboženský – je zaměřen na absolutní, božské hodnoty (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Podle Krninské (2012) je hodnotu možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Hodnotou pro člověka může být vlastní zdraví, rodina, děti, práce, určité společenské postavení apod.

2.5 Vybrané teorie pracovní motivace

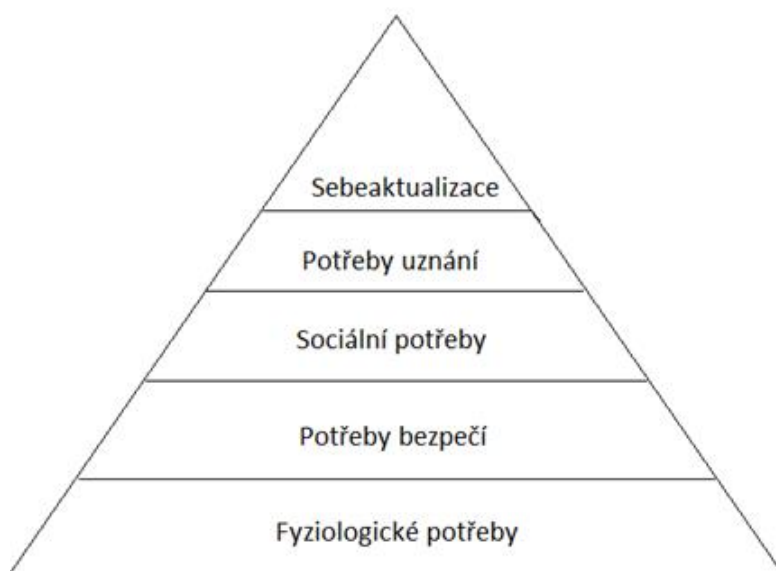
Teorie pracovní motivace postihují určitý motivační aspekt, který mívá v různých situacích různou závažnost. Ačkoliv nebyl vytvořen ucelený model koncepce motivace pracovního jednání, společným východiskem těchto teorií je zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka (Krninská, 2012).

2.5.1 Maslowova hierarchie potřeb

Prvním a do současné doby asi nejvlivnějším autorem teorie motivace byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Tato teorie vychází z rozdělení potřeb do pěti vzestupně uspořádaných skupin, kde fyziologické potřeby společně s potřebami bezpečí jsou považovány za nižší, neboli nedostatkové a zbylé tři skupiny tvoří potřeby vyšší neboli růstové (viz. Obr. č. 2). Maslowova hierarchie potřeb je tedy následující:

- fyziologické potřeby – naplňuje je mzda, plat a odpovídající pracovní a organizační podmínky;
- potřeby jistoty a bezpečí – prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- sociální potřeby – jedná se o potřeby sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušností k určité skupině a vybudováním pozic v ní (prestiž);
- potřeby uznání – pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování;
- potřeby seberealizace – možnost vzdělávání a rozvoje, případně uspokojení s dobře vykonané práce, možnost samostatně rozhodovat apod. (Tureckiová, 2004).

Obr. č. 2 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová (2004)

Podle původních Maslowových předpokladů šlo o obecnou teorii motivace, kde jednotlivé skupiny potřeb měly být použity univerzálně (tzn. společné pro většinu lidí). Druhým předpokladem bylo, že vyšší potřeby jsou uspokojovány až po uspokojení potřeb nižší hierarchické úrovně (Tureckiová, 2004).

Maslowova teorie potřeb je mezi manažery často využívána, ačkoliv nebyla ověřena empirickým výzkumem a je kritizována pro jednoznačnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a není možné tvrdit, že lidské potřeby se vyvíjí podle nějaké přísně uspořádané hierarchie (Armstrong, 2007).

2.5.2 Herzbergerova teorie dvou faktorů

Dvoufaktorová teorie F. Herzbergera patří do skupiny motivačních teorií zkoumajících typy motivů, které pozitivně nebo negativně ovlivňují lidskou motivaci.

Jak již z názvu vyplývá, autor vymezil dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivovanost k práci, respektive podporují pracovní spokojenost – motivátory, nebo slouží jako prevence pracovní nespokojenosti – hygienické faktory (viz. Obr. č. 3) (Tureckiová, 2004).

Obr. č. 3 Dvoufaktorová teorie F. H.

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
- firemní politika - kompetentnost nadřízených pracovníků - vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými - pracovní podmínky - mzda - jistota pracovního místa - bezpečnost a ochrana zdraví při práci	- pracovní úspěchy - možnost odborného a kariérního růstu - uznání - odpovědnost - osobní rozvoj

Zdroj: Tureckiová (2004)

Herzberg tedy přišel na to, že na pracovní motivaci a na pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny protikladných podmínek:

1. Faktory vnější – hygienické (dissatisfactory) působí v dimenzi:

pracovní nespokojenost **X** pracovní ne-nespokojenost

Pokud jsou tyto faktory naplněny, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale způsobují pouze, že pracovníci nejsou nespokojeni, tj. vyvolávají u nich ne – nespokojenost.

Pokud však mají okolnosti představující vnější, hygienické faktory nepříznivý charakter, vyvolávají u pracovníků nespokojenost a na pracovní motivaci působí negativně.

2. Faktory vnitřní – motivátory (satisfactory) působí v dimenzi:

pracovní ne-nespokojenost **X** pracovní spokojenost + motivace

Jsou-li skutečnosti těchto pracovních podmínek v nepříznivé podobě, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale způsobují, že zaměstnanci nejsou spokojeni, ale ani nespokojeni. V tomto případě nepůsobí na pracovní motivaci pozitivně.

Naopak pokud mají dané skutečnosti příznivý charakter, pozitivně ovlivňují pracovní motivaci a způsobují tedy spokojenost zaměstnanců (Krninská, 2012).

Význam Herzbergerovy dvoufaktorové teorie lze spatřovat ve zjištění, že pracovní motivace souvisí se spokojeností. Podle Herzbergera je nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Avšak pracovní spokojenost neznamená automaticky motivovanost zaměstnance (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

2.5.3 Teorie X a Y

Autorem této teorie je představitel humanistické psychologie Douglas McGregor. Tato teorie se zaměřuje na protikladné představy o člověku a lze ji rozdělit na dva přístupy:

- **Teorie X** – pohlíží na člověka jako na líného, nesamostatného, dohled vyžadujícího tvora, který má vrozenou nechuť k práci, a proto je nezbytné jej do práce nutit. A naopak dobrou práci, dobrý výkon je potřeba finančně odměnit.

- **Teorie Y** – vyjadřuje skutečnost, že lidem je zcela přirozený smysl pro povinnost a odpovědnost. Lidé hledají nezávislost, seberozvoj a tvořivou práci a upřednostňují tyto skutečnosti před finanční odměnou (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Tyto přístupy však neplatí obecně, vždy závisí především na typu úkolů, který je zadáván a zároveň na převažujícím stylu vedení. Manažeři, kteří se spoléhají jen na motivační funkci peněz, skutečně vytvoří kolektiv pracovníků, kde peníze budou nejdůležitější a vztahy na pracovišti se budou řídit teorií X. Naopak manažeři, kteří se zaměří na mezilidské vztahy, pravděpodobně vyvolají důležitost mezilidských vztahů i u členů své pracovní skupiny.

Důležitým faktem je, že s postupným ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což znamená, že je potřeba změnit přístupy k pracovníkům, jelikož ty zatím stále odpovídají spíše představám typu X (Krninská, 2012).

2.5.4 Vroomova expektační teorie

V roce 1964 zavedl Victor H. Vroom v teorii očekávání a motivace složitější formulaci, díky které umožnil lidskou motivaci měřit. Výši priority, kterou pro jedince znamenají určitý výsledek, nazval valencí, která může být pozitivní, negativní nebo neutrální.

Dále Vroom zavedl pojem subjektivní pravděpodobnost, která značí očekávání jedince, že jisté chování povede k určitému výsledku. Přívlastek subjektivní pak znamená skutečnost, že se lidé ve svých odhadech ohledně souvislosti mezi jejich chováním a výsledky liší. Subjektivní pravděpodobnost pak může nabývat hodnot od 0 do 1.

Na základě těchto skutečností Vroom sestavil vzorec pro výpočet „síly“ motivace:

$$F = E \times V$$

Ze vzorce lze vyčíst, že síla motivace k určitému činu tedy závisí jak na valenci výsledku (písmeno V), tak i na subjektivní pravděpodobnosti jeho dosažení (písmeno E). Písmeno F pak značí motivaci k určitému jednání (Adair, 2004).

Jinak řečeno, čím je pravděpodobnější, že snaha (úsilí) pracovníka povede k žádoucím výsledkům (cílům), tím usilovněji bude pracovník svoji činnost vykonávat. Žádoucími výsledky přitom mohou být vyšší plat, funkční postup, profesní rozvoj.

2.6 Pracovní spokojenost a nespokojenost

2.6.1 Spokojenost s prací

Pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonávána (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Spokojenost s prací nebo též pracovní spokojenost jsou pojmy, které jsou zmiňovány zejména v souvislosti s motivací zaměstnanců a pracovním výkonem. Motivovaní zaměstnanci mohou dosahovat vyššího pracovního výkonu, neboť jak bylo výše uvedeno, s pracovní motivací souvisí i spokojenost s prací. Naopak nespokojení zaměstnanci mohou, rozhodnou-li se v důsledku této nespokojenosti opustit podnik (Holátová, Doležalová a kol., 2014).

Podle Armstronga (2007) lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon je to, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Budou-li pak navíc odměněni zvnějšku přicházejícími odměnami nebo vnitřně pocíťovanými odměnami, mohou být dokonce spokojenější.

2.6.1.1 Zkoumání spokojenosti

Zkoumání a získávání informací o spokojenosti s prací a pracovní motivací jsou z hlediska podnikové praxe velmi důležité, jelikož při zavádění jakýchkoliv opatření týkajících se zaměstnanců je důležité vycházet ze znalostí současného výchozího stavu a poté po provedených změnách je nutné opět získat zpětnou vazbu o důsledcích, která tato zavedená opatření přinesla (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Spokojenost zaměstnanců s prací lze zjišťovat pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace:

- Použití strukturovaných dotazníků – ty mohou být buď standardizované (například Brayfieldův a Rotheho Index of Job Satisfaction) nebo speciálně

vytvořeny pro danou organizaci. Standardizované dotazníky již byly vyzkoušeny, a tak v mnoha případech vznikly normy, se kterými mohou firmy porovnávat své výsledky.

Lze použít benchmarking (porovnání) výsledků s jinými organizacemi a to je možné i za pomoci specializované instituce.

- Použití rozhovorů – může se jednat o různé formy rozhovorů. Může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem, rozhovory jdoucí do hloubky, které umožňují volné diskutování o širokém okruhu záležitostí anebo to mohou být tzv. polostrukturované rozhovory, kdy se vytváří seznam bodů, kterých by se měl rozhovor týkat.

Vzácně používanou alternativou jsou individuální přísně strukturované rozhovory. Ty mají s větší pravděpodobností odhalit skutečné názory, jsou však drahé a časově náročné na analyzování výsledků.

Další variantou jsou diskuze vedené pomocí zaměřených skupin, které se svolávají, aby se zaměřily na konkrétní záležitost. Jejich výhoda spočívá v rychlém způsobu kontaktu s velkým počtem lidí. Nevýhodou je ale složitější kvantifikace výsledků a problém některých lidí s vyjadřováním svých názorů na veřejnosti.

- Kombinace dotazníků a rozhovoru – tuto variantu lze považovat za ideální, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníků a kvalitativní údaje z rozhovorů. Doporučuje se použití dotazník společně s do hloubky vedenými rozhovory.

Alternativou je nechat skupinku zaměstnanců vyplnit dotazníky, a poté s nimi všechny otázky v dotaznících důkladně prodiskutovat a dát tím možnost zaměstnancům, aby se vyjádřili obsírněji.

- Využití diskuzních skupin – jedná se o reprezentativní vzorek pracovníků zaměřený na určité záležitosti. Obvykle se jedná o skupiny, jejichž postoje a názory týkající se organizace a její práce jsou pro organizaci důležité (Armstrong, 2007).

Na závěr každé z těchto variant hodnocení spokojenosti zaměstnanců s prací následuje posouzení a vyhodnocení výsledků. Ne vždy nám tyto výsledky dávají skutečné informace o spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců. Je zajímavou skutečností, že mnozí zaměstnanci na otázku, zda jsou spokojeni se svou prací, odpoví,

že vcelku ano. Možnou příčinou je to, že si zaměstnanci sami sobě jen neochotně připouštějí, že nejsou spokojeni s prací, kterou nehodlají bezprostředně opustit. Z tohoto důvodu jsou výhodná setkání s jednotlivci nebo v diskuzních skupinách, které umožňují důkladné prodiskutování problému a umožňují vedení zaměřit se na konkrétní problém, na rozdíl od výsledků poskytovaných vyhodnocením dotazníků, které poukazují pouze na linii, kterou by bylo potřeba sledovat (Armstrong, 2007).

Základním předpokladem pro získání pravdivého obrazu spokojenosti resp. nespokojenosti s prací je vysvětlení důvodů, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkreslené odpovědi (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

U nás i v zahraničí se ke zjišťování pracovní spokojenosti v podnicích často používá Job Description Index, který se zaměřuje na pět aspektů: mzda, možnost postupu, nadřizený, práce samotná a spolupracovníci. U nás byl tento index ještě rozšířen o fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky.

Jak už je výše popsáno, k ověření úrovně pracovní spokojenosti se obvykle využívají různé dotazníky a řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím pracovníci na určité škále vyjadřují míru své spokojenosti s dílčími aspekty práce. Cílem při takovém ověřování úrovně pracovní spokojenosti je obdržet od respondentů vyhraněné pozitivní resp. negativní výpovědi (Krninská, 2012).

Nejčastěji se otázky v takovýchto dotaznících zaměřují na následující skutečnosti:

- obsah a charakter práce,
- mzdové (platové) ohodnocení,
- pracovní perspektivy,
- vedoucí pracovník,
- spolupracovníci,
- organizace práce,
- fyzické podmínky práce,
- úroveň péče o zaměstnance (Krninská, 2012).

2.6.2 Nespokojenost s prací

Pracovní nespokojenost je spojována s jinými skutečnostmi, které sami o sobě nejsou tak významné, aby ovlivnily pracovní spokojenost, ale podílejí se na vzniku pracovní nespokojenosti (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Faktory, které jsou zřídka prostředkem k dosažení pracovní spokojenosti, se nesoustředí na práci samotnou, ale spíše na charakteristiky prostředí pro práci: pracovní podmínky, interpersonální vztahy, dohled, jistota práce, plat. Pro tyto faktory, které popisují okolí práce, a mohou způsobit pracovní nespokojenost, použil Herzberg v jeho dvoufaktorové teorii název z lékařského prostředí: hygiena. „Hygiena slouží k odstranění zdravotních rizik v prostředí obklopujícím člověka. Není nápravná, spíše preventivní. Moderní způsoby likvidace odpadků, čištění vody a omezení znečištění ovzduší nevyhladí nemoci, ale bez nich bychom zde měli nemocí více.“ (Adair, 2004)

2.6.3 Fluktuace zaměstnanců

2.6.3.1 Zkoumání fluktuace

Fluktuace vyjadřuje mobilitu pracovníků mezi organizací a vnějším prostředím, kdy pracovníci z nejrůznějších důvodů z organizace odcházejí. Fluktuace zaměstnanců může být přirozená, jsou-li příčiny odchodu zaměstnanců společensky a objektivně nezbytné (např. mateřství, odchod do důchodu). Pokud je důvodem odchodu zaměstnance např. jeho nespokojenost s pracovním prostředím, nepřiměřená nebo nespravedlivá odměna za práci, jedná se o jev nežádoucí.

Při zkoumání fluktuace se jedná o rozbor informací o příčinách odchodu zaměstnanců z organizace s cílem rozpoznat fluktuační tendence v kolektivu a přijmout opatření pro jeho stabilizaci. Vychází z pravidla z analýzy podnikové dokumentace, z dotazníkových šetření a řady dalších informací.

Ke zkoumání je možné přistupovat pomocí více metodických postupů.

Nejjednodušším je statistická analýza odchodů pracovníků z organizace v průběhu určitého časového období (zpravidla jednoho roku), která přihlíží k základním charakteristikám pracovníků (např. k jejich věku, pohlaví, profesi, apod.).

Další metoda je analýza uváděných příčin odchodu zaměstnance z organizace. Spolu s informacemi zjištěnými předchozími postupy mohou podat již přesnější charakteristiku příčin fluktuace v organizaci (Stýblo, 1992).

Armstrong (2007) uvádí, že počítačové modely mohou monitorovat a pomoci řídit fluktuaci zaměstnanců. Mohou zabezpečovat důležité vstupy pro jednotlivé oblasti řízení lidských, například pro politiku získávání, povyšování, přemísťování, vzdělávání a plánování kariéry pracovníků

2.6.3.2 Příčiny odchodu zaměstnanců

Příčiny odchodu zaměstnanců mohou být různé. Příčiny fluktuace se snaží podnik analyzovat pomocí rozhovorů s odcházejícími pracovníky. Tyto rozhovory poskytují podniku důležité informace, které podnik může využít při vytváření plánu stabilizace pracovníků. Důvody odchodu zaměstnanců se dají zařadit to těchto skupin:

- vyšší mzda nebo plat jinde;
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde;
- větší jistota zaměstnání jinde;
- více příležitostí své dovednosti jinde;
- lepší pracovní podmínky jinde;
- špatné vztahy s manažerem/ vedoucím týmu;
- špatné vztahy se spolupracovníky;
- zastrašování, pronásledování; týrání, obtěžování;
- osobní důvody – těhotenství, stěhování, nemoc, apod. (Armstrong, 2007).

2.6.3.3 Důsledky odchodu zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců může mít pro firmu jak negativní, tak pozitivní důsledky. Za negativní důsledky spojené s odchodem zaměstnanců můžeme považovat různé náklady, ať už se jedná o náklady přímé nebo nepřímé. Jde především o:

- náklady spojené s odchodem pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce;
- přímé náklady na získávání náhradníků (například inzerování, pohovory, testování atd.);
- nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniiovými manažery při získávání a výběru náhradníků;

- přímé náklady vzdělávání náhradníků (pro osvojení nezbytných dovedností)
- ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků, po dobu než se zapracují, apod. (Holátová, Doležalová a kol., 2014).

2.7 Stimulace

2.7.1 Stimulace

Motivace a stimulace jsou pojmy si velice blízké, ale ne však totožné.

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek nebo jiných nástrojů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci (Krninská, 2012).

Stimulace může být zaměřena buď na posílení perspektivy úspěchu – stimulace kladným hodnocením či odměnou, nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu – stimulace záporným hodnocením (například sankcí, trestem) (Krninská, 2012).

Negativní stimulace se také zaměřuje na povzbuzení žádoucího stavu, ale používá k tomu takovou „odměnu“, aby se zaměstnanec pro příště vyhnul jejím nepříjemným následkům (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

2.7.2 Stimul

Každá motivační situace zahrnuje subjektivní a objektivní aspekt. Subjektivním aspektem jsou, jak už bylo uvedeno v předchozích kapitolách různé potřeby, přání, pudy a touha jedince. Objektivním (stimulujícím) aspektem motivačního procesu jsou objekty, které se nacházejí mimo člověka, ale jsou v jeho okolí. Jsou to objekty, které jsou schopny uspokojit jeho potřeby a vystupují jako podněty (stimuly) (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová a kol., 1994).

Stimul má žádoucí motivační účinek pokud je v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka. Při nesplnění této podmínky nemá stimul na motivaci člověka žádný vliv, nezapůsobí na ni (Krninská, 2012).

V praxi existují stimuly, které mají z hlediska podnikového cíle různé směrové účinky, tedy ne pouze pozitivní, ale i neutrální anebo dokonce negativní účinky. Negativní stimuly jsou označovány jako tzv. kontrastimuly, které mohou požadované

chování buďto odchylovat od žádoucího směru nebo snižovat jeho intenzitu. Za negativní podněty budou v podnikové praxi považovány podněty, které práci ztěžují, znepříjemňují nebo jakýmkoliv způsobem zhoršují materiální nebo sociální postavení pracovníka v podniku.

Stimuly ale nelze kategorizovat na striktně negativní a striktně pozitivní. Například mzda může mít jak negativní, tak pozitivní účinek. Nízká mzda způsobí u pracovníka zklamání a pocit nedostatečného ocenění vzhledem k vykonané práci a sníží se tedy výkon pracovníka. Na druhou stranu nepřiměřeně vysoká mzda umožňuje realizaci potřeb, která neodpovídá výsledkům jeho práce a může také negativně ovlivnit motivaci ostatních pracovníků.

Předpokladem úspěšné motivační činnosti je eliminace negativních a neutrálních podnětů ve prospěch pozitivně působících podnětů (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová a kol., 1994).

2.7.3 Stimulace a pracovní jednání

Stimuly mají výrazný vliv na motivaci pracovního jednání. Jejich cílem je buďto podnítit u pracovníka určitou aktivitu anebo ji omezit. Stimulace přitom nepůsobí na pracovníka přímo, ale skrze vnitřní podmínky člověka, jako jsou vlastnosti člověka, jeho postoje a hodnoty, životní zkušenosti i jeho okamžitý stav. Důležitou roli hraje také to, že každý jednotlivý stimul je součástí určitého komplexu podnětů (souborné stimulace).

Stimulace bude nejvíce efektivní u pracovníka, který o práci nejeví takový zájem a také tehdy, když se bude jednat o jednodušší pracovní úkol. Při složitějších pracovních úkolech a při jednoznačném zájmu o práci bude narůstat váha vnitřní motivace (Růžička, 1996).

2.7.4 Stimulační prostředky

Základní přehled stimulačních prostředků působících v podniku, je následující:

- **hmotná odměna** – význam hmotné odměny vychází ze skutečnosti, že hmotné zhodnocení slouží člověku k uspokojování jeho životních potřeb a k zajištění jeho společenské úrovně.

- **pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu** – hodnocení provádí bezprostředně nadřízený a vychází přitom z podkladů získaných z každodenního styku se svými podřízenými. Výsledky hodnocení pracovníků jsou důležitým nástrojem pro vedoucího, který mu pomáhá vést podřízené k efektivnímu plnění stanovených úkolů.
- **společenské hodnocení práce a profese** - tento činitel závisí na převažujících postojích ve společnosti a na její technickoekonomické úrovni. Manažeři ho ovlivňují jen nepřímo, je-li ale příznivý, mohou se o něj při výkonu své činnosti opřít.
- **fyzické pracovní podmínky a pracovní režim** – tyto faktory mají příznivý stimulační prostředek, může-li je zaměstnanec aktivně upravovat. Extrémně špatné pracovní podmínky mají nepříznivý stimulační účinek a jsou-li tyto podmínky přiměřené, pracovník jim zpravidla nevěnuje moc pozornosti.
- **hodnocení jednotlivce v pracovní skupině** – významným stimulačním faktorem jsou některé pozitivní znaky pracovní skupiny, například soudržnost, ochota vzájemně si pomoci, tolerantnost a orientace na úspěšné zvládnutí pracovních úkolů.
- **porovnávání výsledků vlastní činnosti s výsledky druhých** – jedná se o sebehodnocení a porovnávání svého jednání a svých výsledků s ostatními.
- **participace pracovníků na řízení** - z tohoto hlediska je významná soustavná a dostatečná informovanost pracovníků řídicím pracovníkem a také zajištění průchodnosti informací mezi vedením podniku a pracovníky. Je potřeba dokonalá informovanost zaměstnanců a prostor pro vyjádření jejich názorů a připomínek u jejich nadřízených
- **samotné provádění pracovní činnosti** – tento stimulační prostředek může především využívat řídicí pracovník a to péčí o odbornou připravenost řízených pracovníků, delegací pravomocí a přidělováním větší

odpovědnosti svým podřízeným. Důležitou roli zde hrají také například znalost dosahovaných výsledků, značná míra samostatnosti ve vykonávané práci, apod.

- **osobnost a jednání řídicího pracovníka** – zde hraje velký stimulační význam způsob hodnocení využívaný nadřízeným, jeho přístupy k řešení konfliktů, předávání informací svým podřízeným, komunikace s nimi apod. (Krninská, 2012).

2.8 Odměňování

V současné době se pod pojmem odměňování zaměstnanců nerozumí jen mzda, plat a jiné formy peněžní odměny, ale také povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované pracovníkům pouze z titulu pracovního poměru, nezávisle na jejich výkonu.

Odměny zahrnují odměny v podobě vytvoření určitých ne zcela samozřejmých pracovník podmínek (např.: přidělení počítače, poskytnutím vybavené kanceláře, přidělení určitého stroje či zařízení aj.), mezi odměny se zařazuje také poskytnutí dalšího vzdělávání pracovníkům. Tyto odměny bývají také nazývány jako odměny vnější.

Jinou formu odměn tvoří tzv. odměny vnitřní, mezi které patří spokojenost zaměstnance se svou prací, radost, kterou má z vykonané práce, pocit úspěšnosti a užitečnosti aj. Těmto odměnám věnují podniky v současné době čím dál větší pozornost. Důvodem je skutečnost, že tyto odměny se shodují s potřebami, hodnotami, normami a dalšími zdroji motivace zaměstnanců. Všechny tyto jmenované odměny, jak peněžní, tak nepeněžní utvářejí celkovou odměnu zaměstnance (Koubek, 2009).

2.8.1 Řízení odměňování a jeho cíle

Řízení odměňování se zabývá vytvářením strategií, politiky a procesů, které mají sloužit k zabezpečení toho, aby byla práce zaměstnance uznána a odměněna a to jak peněžní, tak nepeněžní formou (Armstrong, 2009).

Účelem řízení odměňování je odměňovat zaměstnance slušně, spravedlivě a důsledně v souladu jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.

Mezi další cíle řízení odměňování patří například snaha získávat a udržovat si vysoce kvalifikované zaměstnance, propojovat postupy odměňování s cíli podniku i s hodnotami pracovníků ale také například snaha získávat angažovanost a oddanost svých zaměstnanců (Armstrong, 2007).

2.8.2 Systém odměňování

Systém odměňování je součástí personálního řízení každé organizaci a tvoří ho:

- a) **Mzdový systém podniku** – součástí je tvorba a uplatňování mzdových systémů a jeho jednotlivých nástrojů
- b) **Systém odměn a požitků mimomzdového charakteru** – pomocí těchto odměn se působí na chování a postoje pracovníků k práci, na pracovní výkon a zároveň působí k firmě a jejím cílům.

2.8.3 Sjednání, stanovení nebo určení mzdy

Mzda může být zaměstnavatel sjednána v kolektivní nebo pracovní smlouvě, dále vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem, přičemž jeden zaměstnavatel může uplatňovat více forem najednou.

Náležitosti a podmínky těchto forem jsou upraveny v Občanském zákoníku, v Zákoníku práce, ale také v Zákonu o kolektivním vyjednávání (Tomší, 2008).

2.8.3.1 Sjednání mzdy v kolektivní smlouvě

V kolektivní smlouvě lze včetně mzdového nebo platového práva upravit i ostatní práva v pracovněprávních vztazích.

Kolektivní smlouva naplňuje několik sociálních funkcí mzdy a lze s ní zajistit:

- a) **Dynamiku mzdy** – reálná mzda je stanovena s přihlédnutím k celkovému vývoji mezd u zaměstnavatelů jako celku. Tempo růstu mzdy se odvíjí od dosažené úrovně výdělku a jeho porovnání s výdělkem srovnatelných zaměstnanců mimo zaměstnavatele, ale také od míry inflace ovlivňující životní úroveň zaměstnanců. Podstatný faktor působící na dynamiku mzdy zaměstnance je také cena práce na daném segmentu trhu a výsledky podnikání zaměstnavatele (jeho obchodně ekonomická situace).

- b) Nepodkročení stanovené minimální mzdy** – je zaručena ochrana před poskytováním nepřiměřeně nízkých mezd a přenášením podnikatelských rizik zaměstnavatelem na zaměstnance. V kolektivní smlouvě má toto minimum formu podnikových mzdových tarifů, systému základních mezd apod.
- c) Minimální mzdové kompenzace za práci v obtížnějším než běžném prostředí** – jedná se o stanovení nejnižší míry mzdové kompenzace za práci přesčas, ve svátek, v noci, ve ztíženém prostředí, v sobotu a v neděli. Předpokládá se, že tento výčet může být rozšířen a upraven podle specifik zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva tak může naplňovat informační povinnosti zaměstnavatele, pokud obsahuje náležitosti týkající se údajů o mzdě a způsobu odměňování, o splatnosti mzdy, místu a způsobu vyplácení mzdy. V tomto případě již nemusí být vydáván mzdový výměr zaměstnanci s těmito údaji ani jiná forma smlouvy, kde by případně mohli být tyto údaje uvedeny (Tomší, 2008).

2.8.3.2 Pracovní smlouva

Účelem pracovní smlouvy je založení pracovního poměru a předpokládá se tedy, že bude obsahovat také ujednání o mzdě, ačkoliv to není povinnou náležitostí pracovní smlouvy podle Zákoníku práce.

V pracovní smlouvě najdeme zpravidla tato ujednání:

- a) O způsobu odměňování** (neboli časová, úkolová, podílová či jiná mzda).
- b) O stálých mzdových kategoriích** – patří sem např.: zařazení do tarifního stupně (třídy) podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále zařazení do mzdové skupiny (tarifní stupnice) podle sjednaného druhu tarifního režimu (směnnost, nepřetržitost) a poslední možnou složkou je zařazení do mzdové skupiny podle rizikových a ztížených podmínek pracovního prostředí.
- c) O splatnosti mzdy, o termínu, místu a způsobu vyplácení mzdy.**

Pracovní smlouva je vhodnou formou tam, kde nelze stanovit podmínky kolektivně, ale je potřeba individuální ujednání např. u manažerských funkcí, proto také bývá označována jako manažerská nebo také individuální smlouva o mzdě (Tomší, 2008).

2.8.3.3 Vnitřní (mzdový předpis)

Vnitřním předpisem může zaměstnavatel stanovit jednostranně podmínky pro poskytování mezd – mzdová práva (Tomší, 2008).

Vnitřní předpis musí být vydán písemně a nesmí být v rozporu s právními předpisy, jinak je z částí nebo zcela neplatný. Vnitřní předpis se sjednává na dobu určitou, nejméně však na dobu jednoho roku. Týká-li se vnitřní předpis odměňování, může být vydán i na dobu kratší než jeden rok.

Vnitřní předpis je závazný pro zaměstnavatele i pro všechny jeho zaměstnance a nabývá účinnosti dnem, který je v něm stanoven, nejdříve však dnem, kdy byl u zaměstnavatele vyhlášen.

Zaměstnanec je povinen informovat své zaměstnance o vydání, změně, či zrušení vnitřního předpisu nejpozději do 15 dnů. Vnitřní předpis musí být přístupný všem zaměstnancům a zaměstnavatel má povinnost uschovat vnitřní předpis 10 let po ukončení jeho platnosti (Zákoník práce, 2016).

2.8.3.4 Mzdový výměr

Mzdový výměr je poslední formou pro úpravu mzdy. Jedná se o individuální jednostranné určení mzdy zaměstnance zaměstnavatelem (Tomší, 2008).

Zaměstnavatel má povinnost v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Změní-li se skutečnosti uvedené ve mzdovém výměru, zaměstnavatel je povinen o těchto skutečnostech informovat zaměstnance písemně, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti (Zákoník práce, 2016).

2.8.4 Mzda, plat

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za vykonanou práci, přičemž za stejnou práci nebo za

práci stejné hodnoty náleží všem zaměstnancům zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody (Zákoník práce, 2016).

Zákoník práce za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty uvádí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, které jsou vykonávány za stejných nebo srovnatelných podmínek a to při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce zaměstnance.

Mzda je poskytována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, dále také podle pracovní výkonnosti a pracovních výsledků zaměstnance. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce je přitom posuzována podle vzdělání, praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, dále podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, ale také podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.

Platem jakožto peněžitým plněním jsou ohodnoceny zaměstnanci, které zaměstnává stát, územní správní celek, státní fond, příspěvková organizace, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona a také regionální rada regionu soudržnosti (Zákoník práce, 2016).

2.8.5 Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší výše odměny za vykonanou práci v základním pracovněprávním vztahu (tj. v pracovním poměru a v právních vztazích založených dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr). Tato mzda, plat a odměny z dohody nesmí být nižší než stanovená minimální mzda, přičemž to této mzdy se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli (Zákoník práce, 2016).

Současná minimální mzda platná od 1. ledna 2017 činí 11 000 Kč, přičemž v roce 2016 činila tato minimální mzda 9 900 Kč. Základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí od 1. ledna 2017 66 Kč. Tato sazby byla v roce 2016 58,7 Kč.

2.8.6 Zaručená mzda

Zaručená mzda je mzda nebo plat, na kterou má zaměstnanec právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru.

Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, a pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat. Tuto mzdu nalezneme v nařízení vlády č. 567/ 2006 Sb. platnému zpravidla od počátku kalendářního roku a při jejím stanovení je přihlédnuto k vývoji mezd a spotřebitelských cen (Zákoník práce, 2016).

2.8.7 Tarifní stupně a mzdové/platové struktury

Typy struktur stupňů a mzdové platové struktury slouží organizaci k hierarchickému zatřídění jednotlivých pracovních míst, k definování úrovně peněžních odměn (sazeb) a prostor pro jejich zvyšování a zároveň poskytují základnu, na níž lze řídit mzdové/platové relace. Umožňují naplňovat zásadu rovnosti v odměňování a monitorovat a kontrolovat postupy v oblasti odměňování (Armstrong, 2009).

2.8.7.1 Struktura tarifních stupňů

Organizace za účelem zjednodušení vedení mzdové agendy seskupuje práce podobné hodnoty do tarifních stupňů (třídy, skupin). Současně s tarifními stupni je ke každému stupni přiřazeno rozpětí mzdového tarifu se stanoveným maximem a minimem, ve kterém se může mzda pohybovat. Tarifní stupně spolu s rozpětím mzdového tarifu utváří tzv. mzdovou strukturu (Koubek, 2009).

- **Struktura úzkých stupňů** – jsou tvořeny řadou úzkých stupňů (nejčastěji deseti nebo více stupni), bývají také označovány jako mnohastupňové struktury.
- **Struktura širokých stupňů** – mají méně stupňů (obvykle šest až devět).
- **Širokopásmové struktury** – tvoří je omezený počet stupňů nebo pásem (čtyři až pět). Za širokopásmové jsou často označovány i struktury o šesti nebo sedmi stupních, přestože jsou jejich charakteristiky typické pro strukturu širokých stupňů
- **Struktura skupin (druhů) kariéry** – jsou tvořeny řadou skupin prací/ pracovních míst s podobnými charakteristikami. Každá skupiny je obvykle

tvořena šesti až osmi úrovněmi, které charakterizují hlavní povinnosti, odpovědnosti, požadované znalosti, dovednosti a schopnosti a tím tedy stanovují cesty postupu v kariéře, a to jak v rámci skupin kariéry, tak i mezi nimi

- **Struktura skupin (druhů) prací/ pracovních míst** – jsou podobné struktuře skupin kariéry (počet úrovní v rámci skupin prací může být také proměnlivý), avšak úrovně sazeb se v každé skupině mohou lišit, aby zohledňovaly tržní sazby. Tento druh struktury se tedy více zaměřuje na relace tržních sazeb než na stanovování cest postupu v kariéře.
- **Kombinované struktury** – zde jsou ke skupinám kariér/ pracovních míst připojena široká pásma nebo jsou tyto široká pásma rozdělena do skupin.
- **Mzdové bodové stupnice** – skládají se z řady „mzdových bodů“ postupně se zvyšujících od nejméně placených prací/pracovních míst po nejlépe placená pracovní místa (Armstrong, 2009).

2.8.7.2 Mzdové platové struktury

Mzdové platové struktury jsou tvořeny počtem stupňů, které obsahují a u struktur úzkých nebo širokých stupňů je navíc ke každému stupni připojena velikost nebo šíře mzdového/ platového rozpětí. Tato velikost popř. šíře určuje prostor, který daný stupeň poskytuje pro zvyšování mzdy/platu a měří se rozdílem mezi nejvyšším a nejnižším bodem rozpětí a udává se v procentním poměru k nejnižšímu bodu.

Mzdové platové struktury umožňují zvyšování odměny podle výkonu, schopností, přínosu nebo doby zaměstnání.

V organizaci může existovat jedna jediná mzdová/platová struktura pro všechny zaměstnance organizace, anebo může existovat jedna struktura pro administrativní pracovníky a jiná pro manuální pracovníky (Armstrong, 2009).

2.8.8 Mzdové formy

Mzdové formy mají za úkol mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, a to jeho výkon, včetně jeho pracovního chování a schopností.

Některé mzdové formy nemají dostatečný motivační účinek (např. časová mzda nebo plat) pro zaměstnance, a tak v případech, kde je kladen důraz na výkonové cíle, bývá věnována pozornost zejména tzv. pobídkovým mzdovým formám. Pobídkové

mzdové formy pak bývají nabízené jako dodatek k časové mzdě nebo platu, mohou však existovat také samostatně. Důležité je, že pobídkové formy jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu.

Mezi nejznámější mzdové a nejvíce používané mzdové formy patří zejména:

- Časová mzda a plat;
- Úkolová mzda;
- Podílová (provozní) mzda;
- Mzdy za očekávané výsledky práce;
- Bonus;
- Dodatkové mzdové formy (Koubek, 2009).

2.8.8.1 Časová mzda a plat

Časová mzda může být hodinová, týdenní, či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za odvedenou práci. Časové mzdy a platy jsou nejvíce využívanou mzdovou formou, a proto také často vytvářejí pověst celé organizace. Je-li na systém časových mezd a platů považován za spravedlivý a srovnatelný, pak je také na celou organizaci pohlíženo jako na slušnou a spravedlivou a o organizaci se dá mluvit jako o dobrém zaměstnavateli.

Časová mzda týkající se dělnických pracovníků je obvykle stanovena jako hodinová a časové mzdy určené pro nedělnické administrativní pracovníky jsou stanoveny obvykle jako měsíční plat (Koubek, 2009).

Časová mzda je nejčastěji používána tam, kde nelze měřit množství a kvalitu práce, pokud se jedná o nepravidelný výkon, nelze-li ovlivnit množství práce nebo chod výrobního zařízení a v neposlední řadě tam, kde by bylo nevhodné použít jinou mzdovou formu kvůli ohrožení bezpečnosti zaměstnanců.

Časová mzda má ale i svá úskalí. Časová mzda je často kritizována pro nedostatečnou motivaci zaměstnanců ke zvyšování produktivity práce. Proto je také velmi často doplňována jinou mzdovou formou vázanou obvykle na výkon zaměstnance (prémie, bonus, apod.) (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

2.8.8.2 Úkolová mzda

Jedná se o nejpoužívanější a nejjednodušší pobídkovou formu mzdy. Její použití je vhodné u odměňování výrobních dělníků, kdy je zaměstnanec odměněn za každou jednotku práce, kterou odvede (Koubek, 2009).

Úkolová mzda může být ve formě mzdy od kusu nebo mzdy za normohodinu. Při použití úkolové mzdy ve formě mzdy od kusu je pracovní výkon vyjádřen počtem jednotek zpracovaných za jednotku času. Při úkolové mzdě za normohodinu je pracovní výkon určen množstvím času potřebným na provedení pracovního úkolu (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

2.8.8.3 Podílová (provizní) mzda

Jedná se také o velmi jednoduchou formu mzdy a zároveň vysoce pobídkovou. Je to forma mzdy, která je uplatňována u obchodních činností, nebo také v některých službách.

Provizní mzda může být použita v čisté formě, kdy je tato forma mzdy použita jako jediná složka odměny (základní mzda) zaměstnance, anebo může být použita základní mzda a pracovník navíc dostává provizi za prodané množství. Výše odměny je u provizní mzdy určena procentní sazbou nebo pevnou sazbou na jednotku práce.

Výhodou provizní mzdy je přímý vztah odměny k výkonu zaměstnance. Naopak nevýhodou je, že tuto odměnu mohou mít vliv i faktory, které samotný zaměstnanec nemůže nijak ovlivnit (např. pokud je výrobek, který zaměstnanec prodává nahrazen levnějším konkurenčním výrobkem, preference zákazníků apod.) (Koubek, 2009).

2.8.8.4 Mzda za očekávané výsledky práce

Tyto formy mzdy patří mezi méně časté formy mezd, které bývají nazývané také jako penzumové mzdy (od slova penzum – uložená práce úkon).

Tento název vychází z charakteru těchto mezd. Jedná se o odměny, které zaměstnanec dostane na základě domluvy se svým vedoucím za dohodnutý soubor prací, za určitý výkon. Zaměstnanec se tedy zavazuje splnit určitý pracovní výkon za určité období, a to v dohodnutém množství a kvalitě a organizace, protože zná schopnosti zaměstnance, očekává, že pracovník úkol zvládne splnit a vyplácí mu průběžně stanovenou měsíční či hodinovou mzdu zahrnující již určitou výkonnostní složku.

Mezi typické příklady mezd za očekávané výsledky patří:

- smluvní mzda - dohodnutá mzda za uložený úkol mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem);
- mzda s měřeným denním výkonem - jedná se o pevnou časovou mzdu, která může být podle potřeb podniku doplněna odměnou za výkon);
- programová mzda - je pevná mzda poskytovaná za plnění stanoveného úkolu – programu, který je zadán skupině zaměstnanců. Při splnění úkolu včas, v odpovídajícím množství a kvalitě je skupina odměněna dohodnutou mzdou, naopak při nesplnění nějakého parametru, je dohodnutá mzda snížena o určitá procenta. Při vyšším než očekávaném výsledku není skupina nijak mzdově zvýhodněna (Koubek, 2009).

2.8.8.5 Bonus

Bonus je individuální či kolektivní forma mzdy vyplácená k základní mzdě.

Bonus může být poskytován dělníkům v organizaci např. za dodržení standardu kvality, za produktivitu měřenou výstupem k nákladům aj. U technickohospodářských pracovníků je bonus použit za splnění stanovených úkolů, za ukončení projektu nebo jeho konkrétní fáze v předem zadaných parametrech apod. U administrativních zaměstnanců se jednalo o bonus individuální, který byly odměněny ty skupiny pracovníků, u nichž bylo možné přesně kvantifikovat výsledky práce.

V posledních letech je široce používán i u takových pracovních pozic, kde nelze přesně stanovovat pracovní úkoly (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

2.8.8.6 Dodatkové mzdové formy

- Prémie
- Osobní ohodnocení (osobní příplatek)
- Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Prémie jsou široce používané pobídkové formy, které bývají poskytovány k určité formě základní mzdy (časové nebo úkolové). Prémie můžeme dělit zpravidla na dvě formy, a to na:

- a) **jednorázově vyplácené prémie** – jsou prémie za pozitivní přístup zaměstnance k podniku. Mohou být děleny na věrnostní prémie vázané na délku zaměstnání v podniku anebo se může

jednat o prémie za přítomnost (reps.za nízkou absenci v zaměstnání) (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998)

b) periodicky se opakující prémie – tyto prémie jsou vypláceny opakovaně a tvoří složku mzdy vázanou na odvedený výkon zaměstnance. Kritéria i sazba použitá při jejich splnění jsou dány předem, přičemž kritéria mohou být vázána na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využití zdrojů apod. Tato forma prémie bývá také označována jako prémiová mzda a může být buďto individuální nebo kolektivní (Koubek, 2009)

Osobní ohodnocení se používá k ohodnocení dlouhodobě dosahovaných výsledků a náročnosti práce zaměstnance. Osobní ohodnocení je dáno určitým procentem ze základního platu, přičemž je stanoveno maximum, které může zaměstnanec získat (Koubek, 2009).

Podíly na výsledcích hospodaření organizace poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům, kteří nějakým způsobem přispěli k dosažení lepších hospodářských výsledků organizace, než jaké byly očekávány. Tato forma pobídkových mzdy může být poskytována v podstatě ve třech formách:

- podíl na zisku
- podíl na výnosech
- podíl na výkonu

Nejčastěji je však používána první zmíněná forma, podíl na zisku, kdy se mezi pracovníky rozděluje pevné procento ze zisku. Toto procento může být pro všechny zaměstnance stejné, anebo se může lišit podle významu pracovního místa v hierarchické struktuře, individuálním výkonu apod. (Koubek, 2009).

2.8.9 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové odměny, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že pro organizaci pracují. Na rozdíl od výše zmíněných forem odměňování se tedy obvykle nejedná o odměny závislé na výkonu pracovníka, někdy však mohou být tyto odměny poskytované zaměstnancům v závislosti na funkci, na postavení zaměstnance v organizaci nebo také například podle doby zaměstnance v organizaci.

Zaměstnanecké výhody lze členit různým způsobem a do různých počtů skupin, V Evropě se avšak zaměstnanecké výhody člení nejčastěji do tří skupin:

- **Výhody sociální povahy** – do této skupiny patří např.: životní pojištění, důchody poskytované organizací, jesle a mateřské školky apod.
- **Výhody se vztahem k práci** – v této skupině můžeme nalézt stravování zaměstnanců, získávání produktů organizací zaměstnanci za zvýhodněných podmínek, vzdělávání zaměstnanců hrazené organizací aj.
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** – součástí této skupiny jsou benefity ve formě služebních automobilů pro vedoucí pracovníky, služební mobilní telefony, nárok zaměstnanců na oděv a jiné náklady reprezentace organizací apod.

Některé z těchto zaměstnaneckých benefitů čerpají zaměstnanci povinně, jiné zcela dobrovolně podle svého uvážení, některé jsou bezplatné a na jiné zaměstnanci přispívají (Koubek, 2009).

V některých organizacích se používá pro poskytování zaměstnaneckých benefitů tzv. systém Cafeteria. Tento systém společnosti zavádějí z důvodu odlišných preferencí zaměstnanců. Zavedení tohoto systému umožňuje zaměstnancům volbu takových výhod, které nejlépe odpovídají jejich potřebám a životnímu stylu (např. zaměstnanec ve středním věku, který má dvě děti školního věku bude pravděpodobně vybírat jiné benefity než mladý svobodný zaměstnanec). Název kafeterie vznikl z důvodu, že tento systém poskytuje zaměstnancům „menu“ zaměstnaneckých výhod, ze kterých si zaměstnanci vybírají (Byars, Lloyd, 1987).

Zavedení systému Cafeteria přináší organizaci řadu výhod, největší z nich jsou tyto:

1. Zaměstnanecké benefity jsou vzrůstající složkou celkové odměny zaměstnanců a tudíž mají stále větší význam. Volitelný systém výběru benefitů je pro organizaci úspornější.
2. Zavedení systému Cafeteria umožňuje zaměstnancům kontrolu nad rozdělováním výhod. Čerpání výhod zaměstnanců je evidováno, a tak je do značné míry omezené zneužívání tohoto systému.
3. Důsledkem vývoje společnosti zaměstnanci přehodnotili potřeby určitých tradičních benefitů a organizace tedy může na těchto benefitech ušetřit a

zároveň začít poskytovat benefity, které budou uspokojovat nové potřeby zaměstnanců. Například v rodině, kde oba manželé pracují a jako benefit získávají zdravotní pojištění, dá se říci, že zdravotní pojištění jednoho z nich by bylo dostačující.

4. Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné při získávání a udržování zaměstnanců. Avšak pokud nabízené benefity neodpovídají potřebám budoucích zaměstnanců nebo zaměstnancům současně pracujících v organizaci, organizace pak plýtvá svými prostředky. Systém Cafeterie umožňuje zaměstnancům volbu benefitů, které dotyčný nejvíce preferuje, tím se také může snížit plýtvání organizace.
5. Volitelný systém benefitů vede k větší informovanosti zaměstnanců o benefitech a výdajích, které jsou s nimi spojeny a zaměstnanci si tak těchto benefitů více váží.
6. Některé zaměstnanecké benefity jsou zdanitelné a jiné nikoliv, a tak různě sestavené mixy jsou pro různé zaměstnance různě atraktivní. Toto hledisko tedy také ovlivňuje zaměstnancův výběr benefitů.
7. Volitelný systém výhod může mít pozitivní dopad na přístup zaměstnanců a jejich chování v práci (Byars, Lloyd, 1987).

Kromě výhod přináší volitelný systém zaměstnaneckých benefitů i několik nevýhod, ty nejmarkantnější jsou následující:

1. Systém Cafeterie je administrativně náročnější než tradiční systém zaměstnaneckých benefitů
2. Daňové zákony omezují možnosti určité flexibility při výběru benefitů, protože některé benefity jsou zdanitelné a jiné nikoliv.
3. Odbory většinou odporují zavedení volitelného systému výhod, protože zavedením tohoto systému se vzdávají kontroly nad detaily tohoto systému nebo ztrácejí dříve vyjednaná zlepšení týkající se benefitů.
4. Zaměstnanci nemohou pružně měnit svůj výběr zaměstnaneckých benefitů. Pokud si zaměstnanec vybere nevhodně, nemůže svůj výběr v krátkém intervalu změnit, což může vyústit v nespokojenost zaměstnance. Zaměstnanci nemohou měnit svůj výběr průběžně, ale spíše v delších časových intervalech (Byars, Lloyd, 1987).

2.8.10 Ostatní náhrady mzdy (příplatky)

Zaměstnancům náleží kromě základní mzdy i tzv. ostatní náhrady mzdy (příplatky), které jsou upraveny v Zákoníku práce. Podle Zákoníku práce se jedná o tyto náhrady:

- Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas
- Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek
- Mzda za noční práci
- Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- Mzda za práci v sobotu a neděli

2.8.10.1 Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Zaměstnanci náleží za dobu práce přesčas mzda a příplatek ve výši 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli, že zaměstnanci bude poskytnuto namísto příplatku náhradní volno v rozsahu práce, kterou konal přesčas.

Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno, na kterém se spolu domluvili do 3 kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jiné dohodnuté době, zaměstnanec má nárok na příplatek ve výši 25% průměrného výdělku.

Je-li před začátkem výkonu práce sjednána mzda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem již s přihlédnutím k případné práci přesčas (nejvýše však v rozsahu 150 hodin za kalendářní rok), dosažená mzda, příplatek ani náhradní volno za práci přesčas zaměstnanci nepřísluší (Zákoník práce, 2016).

2.8.10.2 Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

Zaměstnanec má právo na dosaženou mzdu a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel musí poskytnout opět nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jiné dohodnuté době.

Zaměstnavatel se zaměstnancem se mohou dohodnout na poskytnutí příplatku namísto poskytnutí náhradního volno, přičemž příplatek k dosažené mzdě je roven nejméně průměrnému výdělku.

Zaměstnanci, který nepracoval z důvodu, že svátek připadl na pracovní den, přísluší náhrady mzdy ve výši nejméně průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, o kterou přišel v důsledku svátku (Zákoník práce, 2016).

2.8.10.3 Mzda za noční práci

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10% průměrného výdělku. Na základě domluvy lze však sjednat jinou minimální výši nebo způsob určení příplatku (Zákoník práce, 2016).

2.8.10.4 Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši nejméně 10% z částky minimální mzdy, kterou stanovuje vláda nařízením a která je uvedena i v Zákoníku práce. Vymezení ztíženého pracovního prostředí nalezneme taktéž v Nařízení vlády (Zákoník práce, 2016).

Do ztíženého pracovního prostředí podle Nařízení vlády 567/2006 Sb. patří například tyto vlivy: chemické látky, jejichž průměrná koncentrace v pracovním prostředí převyší hodnotu nejvýše přípustné koncentrace v pracovním prostředí, pracovní prostředí s rizikem chemické karcinogenity stanovené zvláštním předpisem, apod. (Nařízení vlády, 2017).

2.8.10.5 Mzda za práci v sobotu a v neděli

Pracuje-li zaměstnanec v sobotu a v neděli, přísluší mu za tuto dobu dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10% průměrného výdělku. Lze však na základě domluvy sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku (Zákoník práce, 2016).

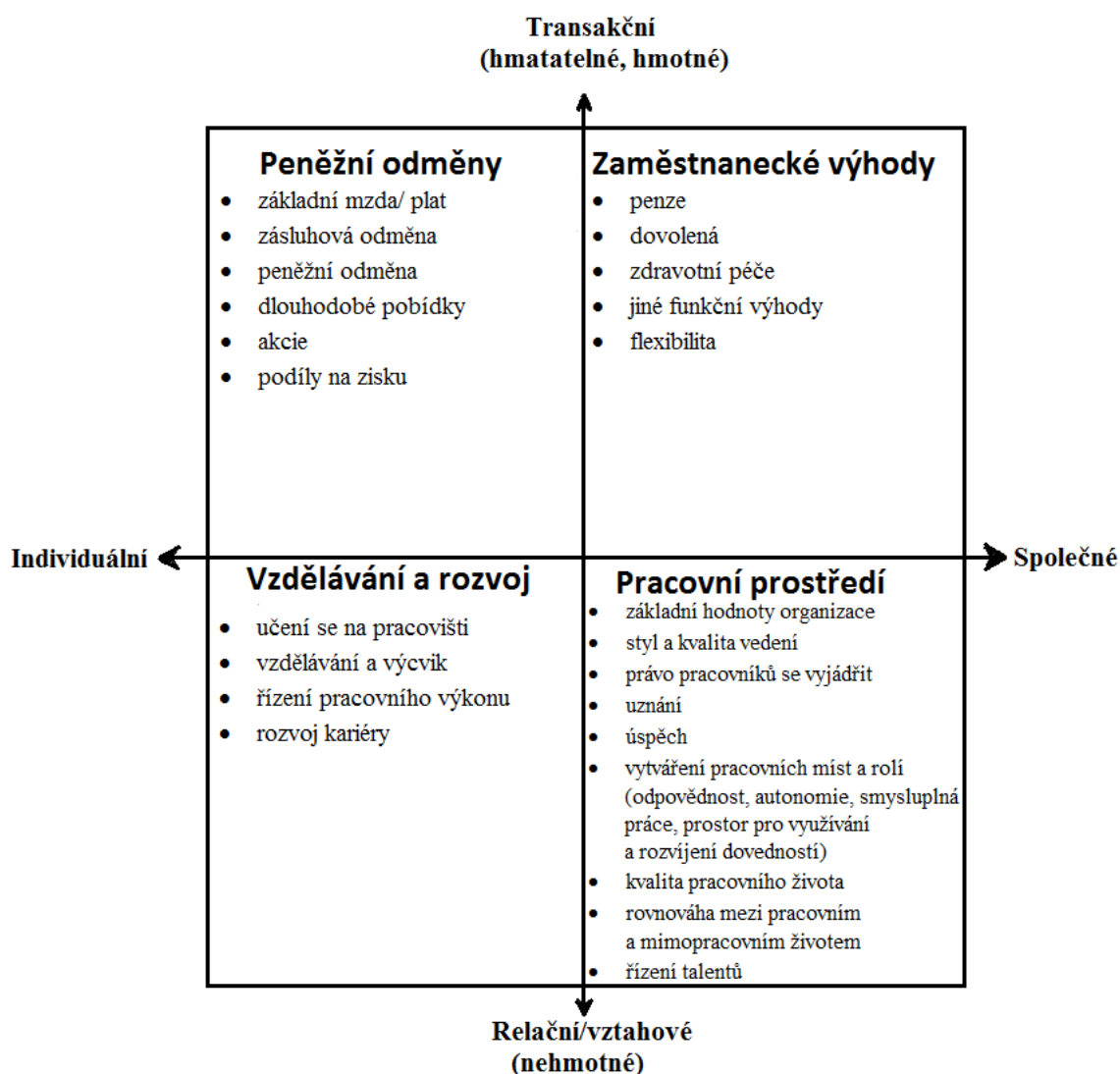
2.8.11 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny stránky odměny, neboli základní mzdu či plat, zásluhové odměny, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny (například zvyšování odpovědnosti zaměstnance, vzdělávání a rozvoj nebo vnitřní motivace plynoucí z práce samotné a z kvality pracovního života). Pojem celková odměna lze tedy definovat jako něco více, než jen zasypávání zaměstnanců penězi (Armstrong, 2009).

Celková odměna se skládá ze dvou druhů odměn (viz. Obr. č. 4):

- **Transakční odměny** – jedná se o hmotné odměny, plynoucí ze vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jedná se o peněžní odměny a zaměstnanecké výhody neboli celkovou v penězích vyjádřitelnou odměnu.
- **Relační (vztahové odměny)** - jedná se nehmotné nepeněžní (vnitřní odměny) jako je vzdělávání a rozvoj zkušeností, zážitky z práce apod. (Armstrong, 2009).

Obr. č. 4 Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2009)

Jak lze rozpoznat z obrázku, horní dva kvartily znázorňují transakční odměny, které slouží podniku k získávání a udržování zaměstnanců, avšak velmi často jsou konkurenty kopírovány. Naopak dva spodní kvartily představují relační (vztahové)

odměny, které mají nepeněžní a nehmotnou povahu a slouží ke zvyšování hodnoty transakčních odměn (Armstrong, 2009).

3 Metodika

3.1 Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza a zhodnocení způsobu motivace a odměňování zaměstnanců ve dvou různých institucích, a to na základě studia odborné literatury a informací získaných přímo z institucí a návrh možných řešení, která by mohla být v obou podnicích pro tuto oblast přínosná.

Mezi dílčí cíle bakalářské práce patří zpracování daného tématu zaměřením se na odbornou literaturu týkající se motivace a odměňování zaměstnanců. Dalším cílem je analýza systému motivace a odměňování ve dvou různých institucích a to na základě dotazníků vytvořených s propojením na zpracovanou literární část. Na závěr práce budou vybrané instituce porovnány prostřednictvím informací získaných z dotazníkového šetření a materiálů poskytnutých přímo z institucí. V případě zjištěných nedostatků v oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně v oblasti motivace a odměňování, budou navrženy možné změny pro obě instituce tak, aby se těmto nedostatkům do budoucna předcházelo.

3.2 Stanovení výzkumných otázek

Pro naplnění hlavních a dílčích cílů byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Existují rozdíly mezi zavedeným systémem motivace a odměňování ve vybraných institucích (Mateřská škola Nové Domovy a pobočka České spořitelny a.s.)?
2. Existují rozdíly v motivech zaměstnanců k práci podle jejich věku a doby zaměstnání v instituci?
3. Ztotožňují se motivy zaměstnanců k pracovním úkolům s motivačními faktory jako je atraktivnost zadaného úkolu, jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu nebo přesvědčení zaměstnance o své schopnosti splnit zadaný úkol?

3.3 Metodický postup

Pro svou práci jsem si vybrala Mateřskou školu Nové Domovy a pobočku České spořitelny a.s., přičemž jak mateřská škola, tak banka se nachází v místě mého bydliště, v Kaplici. První výběr vycházel ze skutečnosti, že mám v mateřské škole dobrý přístup

k informacím. V případě České spořitelny to byla skutečnost, že jsem pracovala v rámci povinné praxe v bance a zajímá mě, jak zde funguje systém motivace a odměňování.

Pro naplnění hlavních a dílčích cílů práce jsem se v první části práce věnovala studiu odborné literatury, zabývající se problematikou motivace a odměňování zaměstnanců. Na základě studia literatury a několika elektronických zdrojů jsem poté zpracovala literární přehled, kde jsem vymezila základní pojmy věnující se této tématice.

V druhé části mé práce jsem nejprve stručně charakterizovala vybrané instituce, se zaměřením na jejich historii, právní formu a organizační strukturu.

Důležité informace pro zpracování praktické části jsem získala přímo z materiálů poskytnutých z institucí a z rozhovorů s vedoucími pracovníky obou institucí. Na základě těchto informací jsem poté vytvořila dva dotazníky. Volba dvou dotazníků vznikla z důvodu zcela odlišného zaměření institucí vybraných pro zpracování praktické části, hlavně tedy z důvodů objektivnějšího porovnávání dosažených výsledků dotazníkového šetření.

Dotazník pro mateřskou školu se skládá z 19 otázek, přičemž v rámci tohoto dotazníku byl zkoumán systém motivace a odměňování pedagogických zaměstnanců mateřské školy, nikoliv všech zaměstnanců, jako jsou například provozní zaměstnanci (školnice, kuchařky, uklízečky, atd.). Důvodem takového rozhodnutí bylo, aby výsledky nepodávaly zkreslené informace zejména z hlediska platového ohodnocení učitelek. Druhý dotazník určený pro pobočku banky obsahoval 29 otázek. Dotazník se skládá z více otázek, jelikož značná část otázek se týká systému kafeterie, který se v bance používá pro poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Do celkového dotazníkového šetření nebyli zahrnuti vedoucí zaměstnanci.

Oba vytvořené dotazníky se skládaly z uzavřených otázek, kde respondenti vybírali jednu nebo více daných variant odpovědí. Další použitou formou byly otázky polootevřené s předem danými možnostmi odpovědí a jednou možností volného vyjádření respondenta. V dotaznících bylo použito také několik otázek s výčtem faktorů, které mají respondenti bodově ohodnotit podle jejich preferencí

V případě obou dotazníků jsem se v úvodu nejprve zaměřila na základní údaje o dotazovaném jako je například pohlaví a věk respondentů. V další části se již nacházely otázky týkající se přímo motivace a odměňování.

Dotazníkový průzkum byl prováděn na konci února 2017. Dotazníky z mateřské školy zodpovědělo celkem 11 respondentek ze 13, přičemž důvodem nevyplnění byla nemoc dvou pedagogických pracovníků. Dotazník z banky zodpovědělo celkem 13 respondentů ze 13, tedy všichni zaměstnanci pobočky se zúčastnili dotazníkového šetření.

Další metodou použitou pro praktickou část byl řízený rozhovor s vedením instituce, který následoval poté, co byly vyhodnoceny a vyvozeny závěry z dotazníkového šetření. Tato varianta byla zvolena z důvodu zjištění názorů a postojů vedení obou institucí na výsledky dotazníkového šetření. Sami vedoucí projevili zájem seznámit se s výsledky dotazníků, aby zjistili silné a slabé stránky zavedeného systému motivace a odměňování.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika vybraných institucí

V příloze 3 této práce jsou uvedeny základní pojmy týkající se vybraných institucí, které jsou nutné pro chápání jejich fungování.

4.1.1 Mateřská škola

Mateřské škola Nové Domovy 221 byla zřízena jako příspěvková organizace v roce 1996 a zřizovatelem je město Kaplice. Skládá se z hlavní budovy a pavilonu – Nové Domovy a od 1. 8. 2010 se Mateřská škola Nové Domovy sloučila s mateřskou školou Nové Domky 643.

Areál MŠ Nové Domovy se nachází v klidném prostředí uprostřed města. Areál je obklopen velkou školní zahradou, vybavenou tělovýchovným náradím pro všechny věkové skupiny dětí.

Areál MŠ Nové Domky se nachází v blízkosti autobusového nádraží u centra města, v klidném prostředí.

Obecná charakteristika školy:

Počet dětí: 196

Počet tříd: 7

Skladba tříd:

1.tř.: děti od 2 – 4 let

2.tř.: děti od 3 – 5 let

3.tř.: děti od 5 – 7 let

4.tř.: děti od 2 – 4,5 let

5.tř.: děti od 4,5 – 7 let

6.tř.: děti od 2 – 4,5 let

7.tř.: děti od 4,5 – 7 let

MŠ Nové Domovy:

Hlavní budova: v současnosti má 3 třídy, 2 lehárny a v suterénu 2 jídelny a výdejnu jídel

Pavilon: má 2 třídy

MŠ Nové Domky: má 2 třídy, jídelnu a kuchyň

Počet pedagogických pracovníků (včetně ředitelky školy): 14

Počet provozních pracovníků: 12

4.1.1.1 Historie

První budova mateřské školy byla postavena jako 1. MŠ 25. 3. 1971. Další nová budova byla postavena a otevřena 12. 2. 1973 pod názvem 3. MŠ. Byly přistaveny dva pavilony, učební a hospodářský. Původně se stavěly jako přístavba k 1. MŠ, proto byly vzájemně propojeny spojovací chodbou. Mateřská škola Kaplice, Nové Domovy 221 vznikla 1. 1. 1996 sloučením 1. a 3. mateřské školy a školní jídelny.

Mateřská škola Nové Domky byla otevřena v náhradních budovách 1. 9. 1977. Nová budova byla postavena a otevřena 3. 3. 1980 původně jako čtyřtřídní škola. Pro nedostatek dětí v roce 2000 se otevřely již pouze 2 třídy. Do dalších dvou tříd se nastěhovala městská knihovna.

Dne 1. 8. 2010 došlo ke sloučení Mateřské školy Nové Domovy 221 a Mateřské školy Nové Domky 643.

4.1.1.2 Řízení mateřské školy

Zaměstnanci školy se řídí organizačním řádem školy a příslušnými směrnicemi, kde jsou vymezena přesná pravidla a kompetence.

Informační systém školy: dvakrát ročně je svolávána provozní porada pro všechny zaměstnance, nejméně šestkrát ročně se konají pedagogické porady a krátké informační porady dle potřeby

Na začátku roku je svolána rodičovská schůzka. Spolupráce zaměstnance s rodiči je uskutečňována prostřednictvím rozhovorů dle potřeby.

Ředitelka spolupracuje s učitelkami při vytváření a zdokonalování školního vzdělávacího programu – každá učitelka má dostatek prostoru k vlastnímu vyjádření.

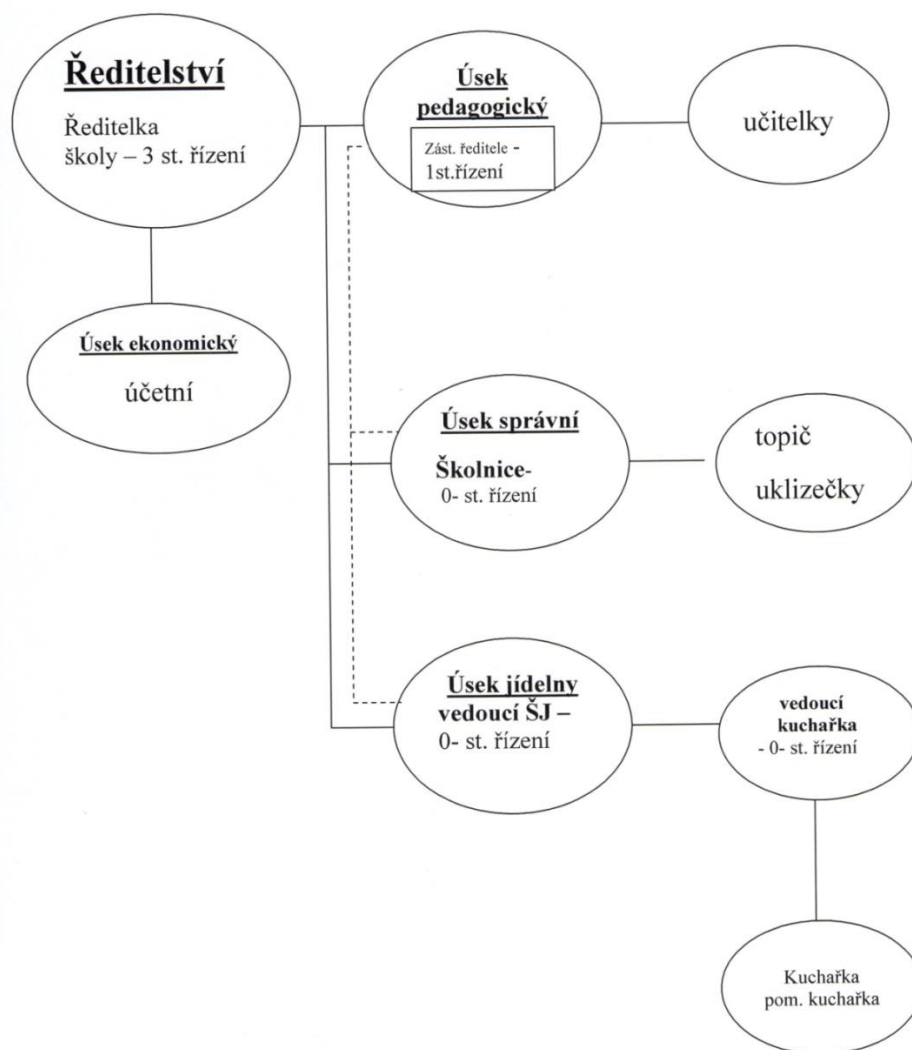
Každé pololetí vyhodnocuje ředitelka práci všech zaměstnanců – vyzdvihne dobrou práci učitelek, doporučuje vzájemné hospitace, a tím motivuje učitelky ke kvalitní práci.

Ředitelka ve spolupráci s učitelkami zpracovává dlouhodobé záměry školy, na základě zpětné vazby a analýzy školy.

Mateřská škola spolupracuje s Městským úřadem v Kaplici, orgány veřejné správy a samosprávy, Základní školou Fantova, Základní školou Školní a Základní uměleckou školou Kaplice. Dále spolupracuje s pracovníky logopedie, kteří pravidelně dochází do mateřské školy, s pediatrem a podle potřeb dětí s dalšími specialisty.

4.1.1.3 Organizační a řídicí struktura v MŠ

Obr. č. 5 Organizační a řídicí struktura v MŠ



Zdroj: Interní materiály

4.1.2 Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna a.s. byla založena jednorázově Fondem národního majetku ČR zakladatelským plánem 27. 12. 1991. Ke dni založení bylo upsáno 352,8 tisíc akcií na jméno po 10 000 Kč a 2.072 tis. akcií na majitele po 1.000 Kč. Celý základní kapitál byl zcela splacen. Dále byli jmenováni členové představenstva, dozorčí rady a revizoři účtů. Česká spořitelna, a.s. je zapsána v obchodním rejstříku Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1171.

Základní údaje (platné k 30. 9. 2016)

Aktiva celkem:	1 058, 8 mld. Kč
Počet klientů České spořitelny:	4, 71 mil
Počet poboček:	601
Průměrný počet zaměstnanců finanční skupiny České spořitelny:	10 295
Počet zaměstnanců pobočky v Kaplici:	13
Počet bankomatů:	1598

4.1.2.1 Historie

V roce 1825 byla založena Pražská spořitelna česká v budově Zemského sněmu (dnešní budova Poslanecké sněmovny). V roce 1875 došlo k založení Městské spořitelny pražské na Staroměstské radnici. Během první republiky se banka podílela na stavění bytů a domů, v roce 1937 na tuto činnost přispěla částkou 2,6 mld. Kč. V roce 1948 byla široká škála spořitelien sloučena podle zásady „ jedno město, jedna spořitelna“. V roce 1989 banka jako první instituce v ČSSR vydala platební karty a otevřela první bankomat. V roce 1994 začala česká spořitelna, a.s. jako první banka v České republice poskytovat hypoteční úvěry. V roce 2000 se banka stala součástí středoevropské finanční skupiny Erste Bank. Česká spořitelna, a.s. byla také první bankou v ČR, která v roce 2005 nainstalovala bankomaty pro nevidomé a v roce 2014 otevřela pobočku se samoobslužnou zónou v Plzni.

4.1.2.2 Nabízené produkty

Stejně jako většina ostatních bank, i Česká spořitelna, a.s. se zabývá klasickými produkty, jako je poskytování a vedení účtů pro klienty, poskytování úvěrů (včetně hypotečních) a dalších služeb k bydlení (jako je pojištění nemovitostí, domácností, pojištění schopnosti splácet, apod.). Další činností je spoření (stavební spoření, vkladní knížky, apod.), penzijní spoření a doplňkové penzijní spoření. Česká spořitelna nabízí svým klientům také různé druhy pojištění (např.: životní, cestovní, pojištění aut, domácností, pojištění osobní věcí a karet, apod.)

Kromě výše zmíněných produktů komerčního bankovníctví, se spořitelna zabývá také produkty investičního bankovníctví (obchody s cennými papíry jako jsou obchody s dluhopisy, akciemi apod.)

Česká spořitelna, a.s. umožňuje svým klientům internetové bankovníctví, které umožňuje přístup klientů ke svému účtu i prostřednictvím mobilních telefonů.

4.1.2.3 Organizační struktura

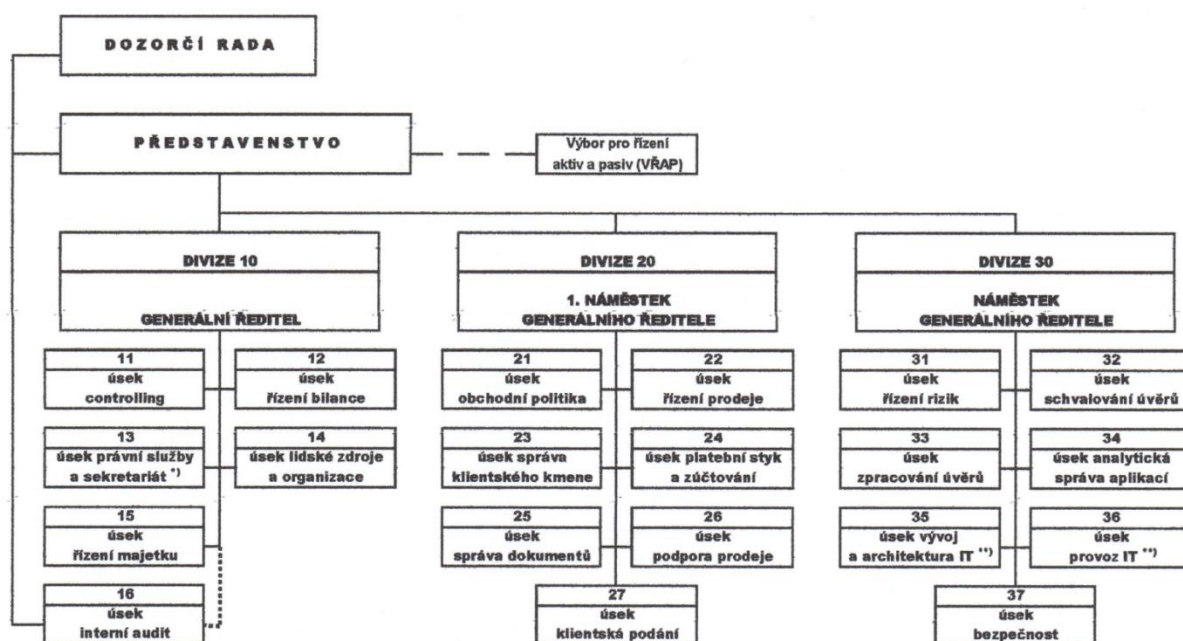
Česká spořitelna je obchodní bankou a byla tedy založena jako akciová společnost. Má tedy stejné orgány jako jakákoliv jiná akciová společnost, má své představenstvo a dozorčí radu.

Představenstvo má pět členů včetně předsedy a místopředsedu představenstva. Dozorčí rada má osm členů, je opět tvořená předsedou a místopředsedou a ostatními členy dozorčí rady.

Organizační struktura spořitelny je strukturou divizionální, kde se jednotlivé divize mohou specializovat na konkrétní úseky, zároveň však může nastat problém soupeření mezi jednotlivými divizemi.

Obr. č. 6 Organizační a řídicí struktura v bance

Organizační struktura Stavební spořitelny České spořitelny k 30.6.2007



Zdroj: <http://www.csas.cz>

4.2 Analýza motivace a stimulace pracovníků ve vybraných institucích

Hlavní úkolem praktické části bylo vyhodnocení dat získaných na základě dotazníkového šetření, konkrétně zjistit názory zaměstnanců obou institucí na oblast řízení lidských zdrojů zabývající se problematiku motivaci a odměňování.

Pro každou z těchto institucí byl vytvořen individuální dotazník z důvodu jejich odlišného zaměření. Dotazníkový průzkum byl poté proveden na přelomu února a března roku 2017. Dotazník pro mateřskou školu obsahoval 19 otázek, kdežto dotazník vytvořený pro pobočku České spořitelny a.s. byl složen z 29 otázek. Dotazník určený pro zaměstnance banky se skládal z více otázek, jelikož několik otázek bylo zaměřeno pouze na získání informací o systému kafeterie, který banka používá pro poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Předtím, než byly dotazníky rozdány do obou institucí, bylo provedeno pilotní šetření, aby se zamezilo případným problémům s pochopením otázek obsažených

v dotaznících. Dotazníky jsem tedy nejdříve dala vždy třem zaměstnancům obou institucí. Tyto dotazníky se mi vrátily vyplněny bez jakýchkoliv problémů a připomínek.

Na základě úspěšného pilotního šetření jsem proto rozdala vytvořené dotazníky i ostatním zaměstnancům obou institucí.

4.3 Dotazník

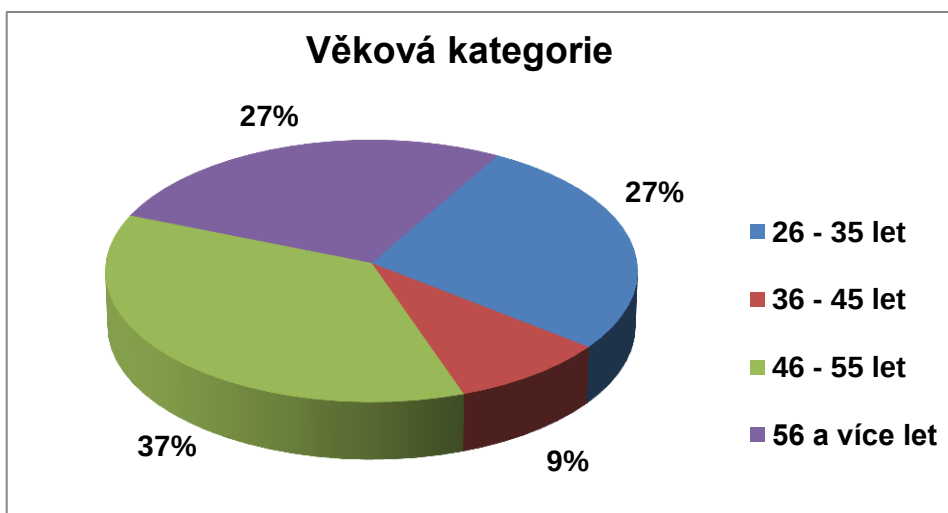
4.3.1 Dotazník mateřská škola Nové Domovy

4.3.1.1 Charakteristika výběrového souboru

V rámci dotazníkového šetření byly dotazníky vyplněny 11 respondenty, z nichž všichni byly ženy (Příloha 1, otázka 1).

Nejpočetněji zastoupená byla věková kategorie 46 – 55 let a to 37%, další věkové kategorie 56 a více let a 26 – 35 let – 27%. Pouze jedna pedagogická pracovnice (9%) se nachází ve věkové kategorii 36 – 45 let (Příloha 1, otázka 2). Věková kategorie do 25 let zde zastoupení nemá, proto tato kategorie není znázorněna v grafu – viz graf 1.

Graf 1: Věková kategorie



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Nejvýše dosažené vzdělání dotazovaných pedagogických pracovníků MŠ je středoškolské vzdělání s maturitou (91%), vysokoškolské vzdělání má pouze jedna z dotazovaných učitelek MŠ (9%). Žádná z respondentek nemá základní, odborné, vyšší odborné či jiné vzdělání (Příloha 1, otázka 3). Grafické znázornění je zachyceno v grafu 2.

Graf 2: Nejvýše dosažené vzdělání



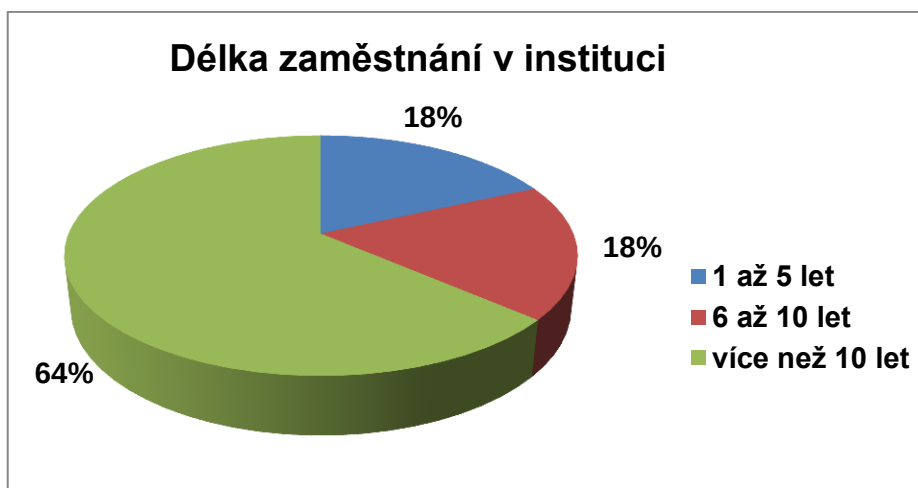
Zdroj: Data z dotazníkového šetření

4.3.1.2 Vztah k práci

Jak lze vidět v grafu 3, 64% učitelek pracuje v MŠ Nové Domovy déle než 10 let, dále následují kategorie 1 až 5 let a 6 až 10 let zastoupené 18%.

Ačkoliv je pedagogický kolektiv tvořen staršími učitelkami ve věku více jak 46 let (64%), jedná se o učitelky, které v mateřské školce pracují delší dobu, déle než 10 let. To dle mého názoru značí to, že se jedná o kvalitní a především tedy již zkušené zaměstnankyně, které mají za sebou již celkem dlouhou praxi (Příloha 1, otázka 4).

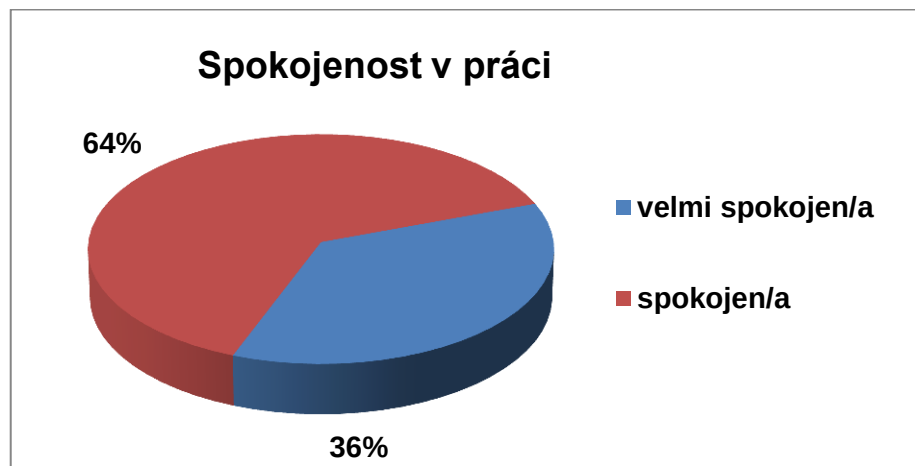
Graf 3: Délka zaměstnání v instituci



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Na otázku ohledně spokojenosti žádná z dotazovaných neodpověděla záporně ani neutrálně. Z 64% jsou učitelky ve své práci spokojené a 36% vybralo možnost velmi spokojené (Příloha 1, otázka 5). Spokojenost učitelek v práci je znázorněna v grafu 4.

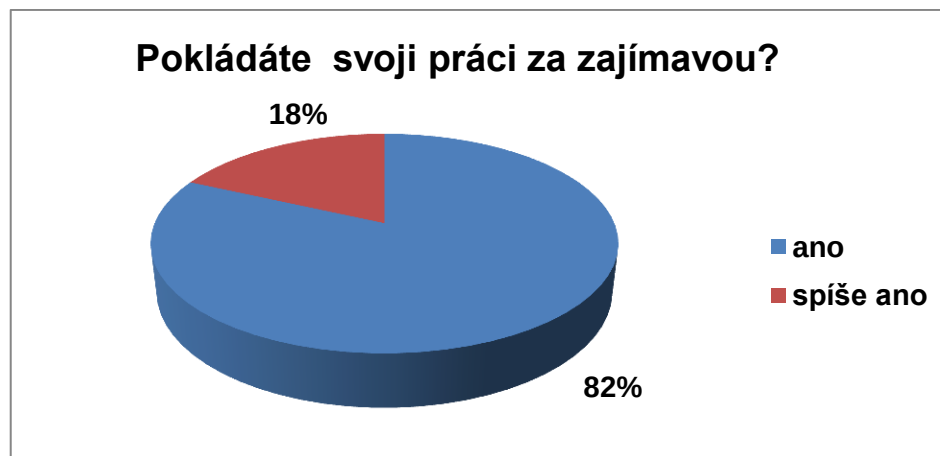
Graf 4: Spokojenost v práci



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Stejně jako u otázky ohledně spokojenosti v práci, odpovědi na otázku ohledně zajímavosti práce byly také pouze kladné. Na otázku, zda považují svoji práci za zajímavou, odpovědělo 82% učitelek jako ano a 18% učitelek spíše ano. Odpověď spíše ne, ne či neumím posoudit, ve vyplněných dotaznících zastoupení neměla (Příloha 1, otázka 6). Výsledky této otázky jsou uvedeny v grafu 5.

Graf 5: Zajímavost práce



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Z předchozích otázek je zřejmé, že jsou učitelky v mateřské škole spokojené a svou práci považují za zajímavou, podle odpovědí na tuto otázku ji ale zároveň považují za psychicky náročnou – viz graf 6.

82% respondentek považuje svoji práci za psychicky náročnou, 9% za spíše náročnou a 9% respondentek nepovažuje svoji práci za náročnou (Příloha 1, otázka 7).

Graf 6: Náročnost práce (psychická)



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

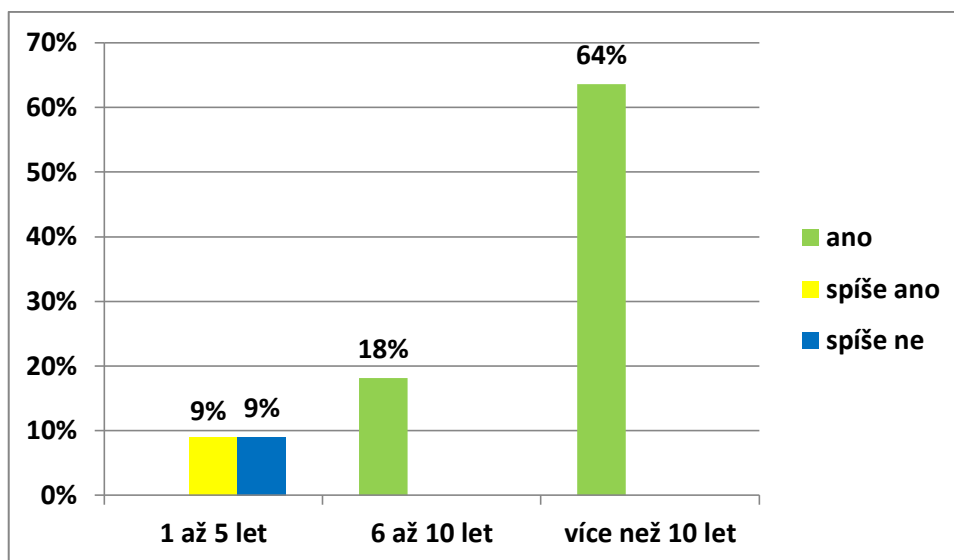
Na základě členění odpovědi na otázku týkající se náročnosti práce dle délky zaměstnání ve školce lze říci, že učitelky, které jsou v podniku déle, považují svoji práci za více psychicky náročnou, než jejich kolegyně, které jsou v podniku kratší dobu. 82% učitelek, které jsou ve školce déle než 6 let, odpověděly na tuto otázku jednoznačně ano. Naproti tomu ty učitelky, které jsou v instituci 1 až 5 let, odpovídaly na tuto otázku spíše ano a spíše ne. Názory na náročnost práce dle délky zaměstnání ve školce jsou uvedeny v tabulce 1 a v grafu 7.

Tabulka 1: Názory na psychickou náročnost práce dle délky zaměstnání ve školce

	Psychická náročnost práce					
	ano		spíše ano		spíše ne	
délka zaměstnání ve školce	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1 až 5 let	0%		9%	1	9%	1
6 až 10 let	18%	2	0%		0%	
více než 10 let	64%	7	0%		0%	

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 7: Názory na psychickou náročnost práce dle délky zaměstnání ve školce



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Další otázka se týkala názoru na vztahy s nadřízenými a kolegyněmi. Výsledek této otázky je velice pozitivní, žádná z respondentek na tuto otázku nevyužila odpověď spíše špatné, velmi špatné či neutrální (čistě pracovního rázu). 73% učitelek považuje jejich vztahy s kolegyněmi a nadřízenými jako velmi dobré, tři respondentky (27%) vnímají vztahy na pracovišti jako spíše dobré. Také v otázce č. 12, kde měly respondentky seřadit nabídnuté faktory podle jejich preferencí, se u 45% dotazovaných vyskytnul faktor dobrý a přátelský kolektiv na 1. místě (jako nejvíce preferovaný faktor z celkového počtu 9 faktorů). Z těchto 45% čtyři respondentky jsou v podniku déle než 10 let.

V každé třídě vždy po celý rok pracují dvě učitelky. Důvodem, proč právě učitelky, které jsou ve školce déle než 10 let, považují dobrý a přátelský kolektiv za nejvíce preferovaný faktor, je podle mého názoru to, že již několikrát pracovaly s jinou kolegyní, s některou si sedly více s jinou zase méně, a tak již vědí, jak je při jejich práci důležité mít na pracovišti dobré vztahy (Příloha 1, otázka 11). Grafické znázornění otázky 11 je zachyceno v grafu 8.

Graf 8: Vztahy s nadřízenými a kolegyněmi



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Poslední otázka týkající se vztahu pedagogických pracovníků k práci byla otázka, kde bodově hodnotily určité hodnoty ve vztahu k práci a to podle jejich preferencí (1 nejvíce důležité, 9 – nejméně důležité). Pořadí uvedené v tabulce 2 jsem získala váženým průměrem. U této otázky na první místo dosadily učitelky dobrý a přátelský pracovní kolektiv. Důvod proč učitelky upřednostňují dobrý a přátelský kolektiv je vysvětleno již v předchozí otázce č. 11. Jako druhou nejdůležitější pracovní hodnotu uvedly samotnou práci s dětmi, dále následovalo příjemné prostředí. Na 4. místo dosadily přiměřenou výši výdělku a jistotu zaměstnání, poté kreativitu práce a pracovní dobu, 8 týdenní dovolenou a na poslední místo bylo zvoleno další vzdělávání a profesní rozvoj. Faktor další vzdělávání a profesní rozvoj byl 82% učitelek obodován jako nejméně důležitý (9 bodů), jednou byl dosazen na 6. místo a jednou na 7. místo. Jelikož v otázce č. 14 odpovídaly všechny učitelky kladně ohledně zájmu o další vzdělání a profesní rozvoj jako jsou různá školení, která navštěvují, domnívám se, že důvodem, proč v této otázce dosadily tento faktor na poslední místo, může být nevhodně vybrané téma školení, na které jsou učitelky ředitelkou MŠ posílány. Myslím si, že každá učitelka se zajímá a potřebuje doplnit znalosti v jiné oblasti, a proto by mohlo být přínosem, kdyby ředitelka výběr jednotlivých školení se svými podřízenými konzultovala. Správně zvolené školení by určitě přispělo k rozšíření znalostí učitelek, které by mohly uplatnit během své práce s dětmi (Příloha 1, otázka 12).

Tabulka 2: Celkové pořadí pracovních hodnot

Pořadí	Faktory
1.	dobrý a přátelský pracovní kolektiv
2.	samotná práce s dětmi
3.	příjemné prostředí
4.	přiměřená výše výdělku + jistota zaměstnání
5.	kreativita práce + pracovní doba (práce na směny)
6.	8 týdenní dovolená
7.	další vzdělávání a profesní rozvoj

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

4.3.1.3 Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Každá z učitelek má podle výsledků otázky č. 13 možnost dalšího vzdělávání, které ve školce probíhá formou školení v Českých Budějovicích. 64% učitelek MŠ na otázku o možnosti dalšího vzdělání a profesního rozvoje odpovědělo ano pravidelně, 36% odpovědělo ano, občas. Mezi učitelkami, které na otázku odpověděly ano, občas jsou dvě učitelky, které jsou ve školce 1- 5 let, jedna učitelka působící ve školce 6-10 let a jedna, která ve školce pracuje více než 10 let. Ano, pravidelně nejčastěji odpovídaly učitelky, které pracují ve školce déle než 10 let. Důvodem takového výsledku je zřejmě to, že dříve učitelky jezdily na školení častěji, než nyní. Z informací ze školky jsem zjistila, že v současnosti jezdí každá učitelka na školení jednou za rok (Příloha 1, otázka 13). Graficky jsou výsledky znázorněny v následujícím grafu 9.

Graf 9: Možnost dalšího vzdělávání a profesního rozvoje

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Co se týče zájmu učitelek o další vzdělávání a profesní rozvoj je zjevné, že všechny učitelky mají zájem se dále vzdělávat, 82% odpovědělo spíše ano, 18% (2 respondentky) jasné ano, přičemž jedna patří do věkové kategorie 26 – 35 let a druhá do věkové kategorie 46 -55 let.

V otázce č. 12, kde měly respondentky seřadit předem nabídnuté hodnoty dle jejich preferencí od 1 do 9 bodů, u devíti učitelek se faktor další vzdělávání a rozvoj nacházel až na 9. místě (tedy jako nejméně důležitý), u dalších dvou na 6. a 7. místě. Na 6.místě tento faktor zařadila učitelka ve věku 56 a více let, která ve školce pracuje více jak 10 let.

U respondentek, které na otázku ohledně zájmu o další vzdělávání a profesní rozvoj odpověděly ano, se faktor další vzdělávání a rozvoj nacházel u otázky č. 12 na 7. a 9. místě. Důvody odlišností ohledně profesního rozvoje a vzdělání jsou podrobněji zdůvodněny ve vyhodnocení otázky č. 12. (Příloha 1, otázka 14).

Zájem o další vzdělávání a profesní rozvoj zachycuje graf 10.

Graf 10: Zájem o další vzdělávání a profesní rozvoj



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

4.3.1.4 Motivace zaměstnanců

První otázka týkající se motivace zaměstnanců byla otázka ohledně motivace zaměstnanců jejich vedoucím. Tato otázka byla položena z důvodu zjištění, jestli se učitelky cítí dostatečně motivovány od svého vedoucího. Tato otázka je ale také dost zásadní pro samotné vedení, jelikož pokud je zaměstnanec dobře motivován, projeví se to pozitivně jak na jeho výkon, tak rovněž na jeho celkovém postoji k práci. Podle mého názoru jsou učitelky v mateřské škole motivovány především samotnými výsledky

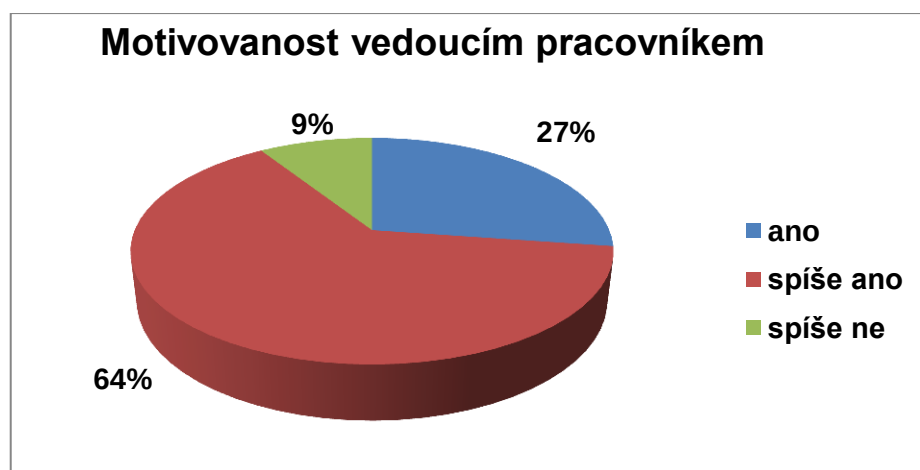
jejich práce, ale jak znázorňuje graf 11, 64 % respondentek se cítí být vedoucím motivováno a 27% spíše motivováno. Pouze jedna respondentka (9%) ve věku 26-35 let, která ve školce působí 6 – 10 let se cítí spíše nemotivovaná (Příloha 1, otázka 8).

Zajímavé je, že v následující otázce č. 9, kde měly respondentky možnost vybrat více faktorů, které je motivují, pouze tři z nich označily, že jsou motivovány pochvalou nadřízeného a právě pochvala nadřízeného se jako motivační faktor nachází na posledním místě.

To, co podle otázky č. 9 motivuje všechny učitelky dané školky, je spokojenost dětí (100%), jako další následuje finanční motivace (45%), dále motivace od rodičů (36%) a na posledním míst je motivace pochvalou od nadřízeného (27%). Dle mého názoru je nejdůležitější, že je pro učitelky motivace spokojenost dětí, protože to znamená, že mohou být motivovány každý den a tato motivace na ně působí déle než finanční, která má pouze krátkodobý účinek. Co je, ale podle mého názoru škoda je, že učitelky neoznačily za motivační faktor pochvalu nadřízeného. Z toho lze vyvodit, že v případě, že by ředitelka školky své učitelky více chválila, mohla by je trochu více motivovat k práci, protože pochvala má okamžitý účinek oproti motivaci peněžní, kterou zaměstnanci mohou pocítovat jednou za měsíc, když dostanou výplatu. Navíc tato forma motivace není tak efektivní jako je právě pochvala, jelikož pochvala je udělena za konkrétní úkol a zaměstnanec tak ví, za co pochvalu dostal, kdežto na výplatní pásce zaměstnanec nevidí, za co dostal např. více peněz (Příloha 1, otázka 9).

Nejčastější kombinace způsobů motivace učitelek jsou uvedeny v tabulce 3.

Graf 11: Motivovanost vedoucím pracovníkem



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 3: Způsoby motivace zaměstnanců

Způsoby motivace	Počet
spokojenost dětí	3
finančně + spokojeností dětí	2
pochvala rodičů + spokojenost dětí	2
finančně + pochvala nadřízeného + pochvala rodičů + spokojenost dětí	1
finančně + pochvala rodičů + spokojenost dětí	1
pochvala nadřízeného + spokojenost dětí	1
finančně + pochvala nadřízeného + spokojenost dětí	1
Celkový součet	11

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

V následující otázce měly respondentky za úkol obodovat jednotlivé motivační faktory dle jejich preferencí (nejvíce preferovaný – 1, nejméně preferovaný motivační faktor – 6). Celkové pořadí jednotlivých motivačních faktorů (viz tabulka 4 bylo získáno váženým průměrem výsledků jednotlivých respondentek.

Na prvním místě, jako nejdůležitější faktor byla učitelkami zvolena vhodná nepeněžní odměna (seberealizace, spokojenost dětí, uspokojení ze splněného cíle apod.). Jak bylo již v předchozích otázkách zjištěno, všechny učitelky jsou nejvíce motivované spokojeností dětí, proto tedy není překvapivé, že právě nepeněžní odměna se u učitelek nachází na prvním místě.

Druhým nejdůležitějším faktorem byla označena vhodná finanční odměna, poté atraktivnost zadaného úkolu, pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopna splnit, jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu a na posledním místě skončila jednoduchost zadaného úkolu. To, že zrovna jednoduchost zadaného úkolu skončila na posledním místě, přisuzuji tomu, že většina učitelek v MŠ je velice kreativní a plná nápadů, a proto je pro ně jednoduchost zadaného úkolu nejméně preferovaným faktorem (Příloha 1, otázka 10).

Tabulka 4: Motivační faktory dle preference

Pořadí	Motivační faktor
1.	vhodná nepeněžní odměna (seberealizace, spokojenost dětí, apod.)
2.	vhodná peněžní odměna
3.	atraktivnost zadaného úkolu
4.	pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopna splnit
5.	jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu
6.	jednoduchost zadaného úkolu

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

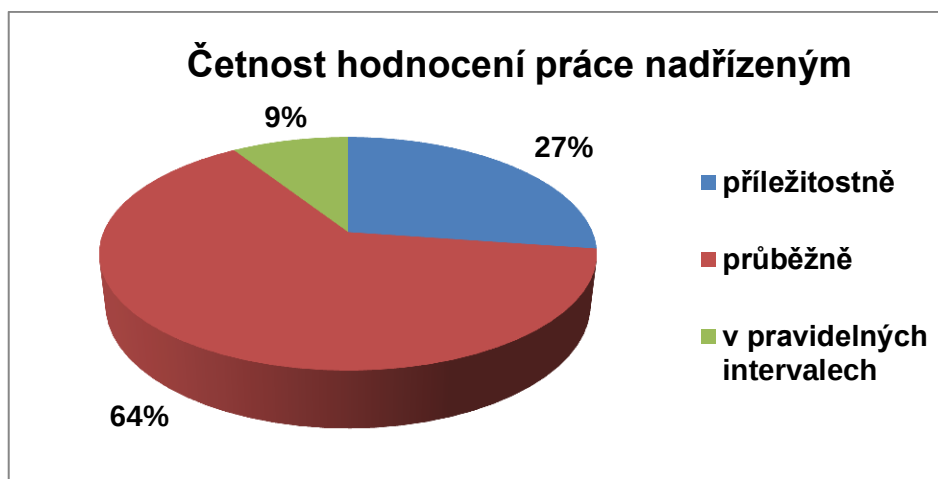
4.3.1.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Na otázku ohledně četnosti hodnocení práce učitelek nadřízeným, odpovídaly učitelky různě. Nejvíce se jich však shodlo, že hodnocení probíhá průběžně (64%). 27% uvedlo, že hodnocení nadřízeným probíhá příležitostně a 9%, že hodnocení je prováděno v pravidelných intervalech. To, proč se výsledky takto odlišují, přisuzují tomu, že ve školce je hodnocení učitelek jejich nadřízeným prováděno v různých podobách a v různých intervalech, takže každá učitelka může mít odlišný názor na to, co je průběžné, příležitostné či pravidelné hodnocení.

Z interních materiálů školky je zjevné, že ředitelka provádí každé pololetí hodnocení práce všech zaměstnanců, včetně učitelek, dále se konají minimálně 6 krát ročně pedagogické porady, kde ředitelka také hodnotí celkovou práci učitelek. Ředitelka taktéž provádí nepravidelné hospitace, jejichž termín učitelkám vždy předem oznamuje. V rámci hospitací je hodnoceno prostředí třídy (výzdoba ve třídách, estetika třídy), materiální prostředky pro činnost s dětmi (nápaditost, vhodnost, funkčnost), dále psychologické podmínky (vyváženost aktivních a pasivních činností s dětmi), ředitelka se při hodnocení také zaměřuje na hodnocení učitelek z pohledu jejich přístupu k motivaci a hodnocení dětí, na interakci a komunikaci dětí s učitelkou, apod. O hospitacích si ředitelka vede záznamy a na jejich základě provádí hospitační pohovor. (Příloha 1, otázka 17)

Grafické znázornění otázky č. 17 je zachyceno v následujícím grafu 12.

Graf 12: Četnost hodnocení práce nadřízeným



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

U otázky č. 18 týkající se osob, které provádí ve školce hodnocení zaměstnanců, mohly učitelky zaškrtnout více odpovědí, rozhodla jsem se, že tuto otázku zhodnotím tabulkou, kde znázorním nejčastěji uváděné kombinace lidí, které hodnotí práci učitelek (viz tabulka 5).

Tabulka 5: Hodnocení

Hodnocení provádí:	Počet	%
ředitelka	2	18
ředitelka + zástupkyně	4	36
ředitelka + inspekce	1	9
ředitelka + zástupkyně + inspekce	4	36
Celkový součet	11	100

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

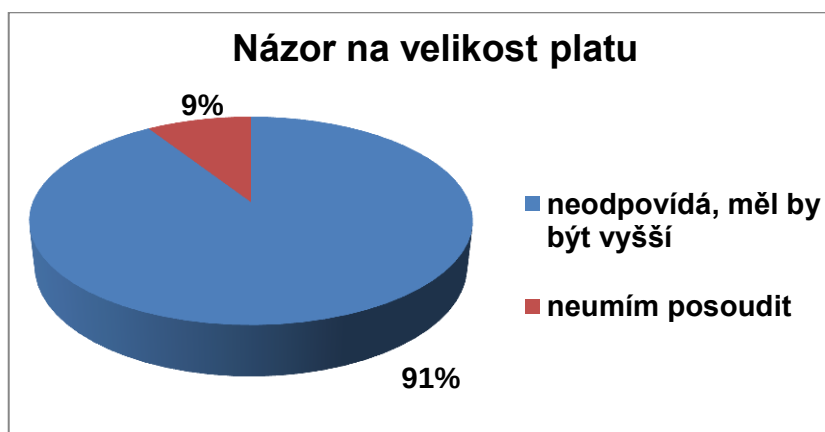
Nejvíce učitelek, konkrétně 36%, odpovídalo, že hodnocení provádí ředitelka a zástupkyně ředitelky a ředitelka, zástupkyně a inspekce. Druhé místo zaujala odpověď, že hodnocení provádí pouze ředitelka (18%) a jednou se zde objevila odpověď ředitelka a inspekce. Po přesnějším zkoumání jsem zjistila, že variantu, že hodnocení provádí zástupkyně ředitelky, volila nejčastěji mladší část učitelek školky ve věku od 26 – 45 let (36%) a také učitelky, které jsou v podniku 1 rok až 10 let (36%). Vzhledem k tomu, že podle výsledků zástupkyně nikdy neprovádí hodnocení sama, domnívám se, že vedle hodnocení práce učitelek přímo ředitelkou, provádí ještě další hodnocení zástupkyně ředitelky, které je zaměřeno především na učitelky, které jsou mladší a na ty, které jsou v podniku kratší dobu. Inspekce mateřskou školu s největší pravděpodobností moc často

nenavštěvuje, protože pouze 45% učitelek označilo variantu, že jejich hodnocení provádí nějaký externí státní pracovník (Příloha 1, otázka 18).

Následující dvě otázky se týkají platu učitelek v mateřské školce.

Jak jsem očekávala, 91% učitelek nepovažuje svůj plat za adekvátní vzhledem k náročnosti jejich práce, 9 % uvedlo možnost, neumím posoudit. Učitelky v mateřské škole jsou zařazeny do 9. platové třídy, včetně učitelky, která má vystudovanou vysokou školu. Platy učitelek jsou odstupňovány pouze na základě let praxe.

Graf 13: Názor na velikost platu



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Z grafu 13 tedy vyplývá, že učitelky nepovažují svůj plat za dostačující vzhledem k náročnosti, kterou práce s dětmi předškolního věku obnáší. Ačkoliv se neustále hovoří o zvyšování platů všem učitelům, včetně učitelů MŠ, poslední navýšení tarifu, které se uskutečnilo od září 2016, a to o 6% zřejmě k větší spokojnosti učitelek se svým platem nepřispělo. Bude-li se hrubý plat učitelek v MŠ pohybovat neustále v průměru 19 500, myslím si, že bude neustále klesat zájem pracovat v mateřské škole vzhledem k náročnosti práce s malými dětmi. Navíc jak jsem již zmiňovala, učitelky nedostávají žádné zaměstnanecké benefity, věnují hodně času přípravám mimo pracovní dobu, apod. (Příloha 1, otázka 15).

U otázky č. 16 všech jedenáct učitelek tedy (100%) uvedlo, že nemá možnost vydělat si peníze nad rámec pravidelného platu. Tato otázka tedy úzce souvisí s otázkou předchozí, kde učitelky odpovídaly, že by jejich plat měl být vyšší. Jelikož jsou učitelky státní zaměstnanci, nemají takové možnosti jako zaměstnanci v soukromém (podnikatelském sektoru). Učitelky nemohou získávat různé čtvrtletní odměny, nebo bonusy, jako je tomu u zaměstnanců v soukromém sektoru, kde vedení svým

zaměstnancům může udělovat různé prémie, apod. Učitelky nedostávají ani žádné zaměstnanecké benefity kromě příspěvku na obědy.

4.3.1.6 Navrhované změny v instituci

Poslední otázka dotazníku, otázka č. 19, se týkala změn v instituci, které by přispěly ke zvýšení motivace učitelek. Tato otázka byla zvolena na zjištění, co by podnik mohl udělat pro větší motivaci svých zaměstnanců a přispět tak k jejich většímu výkonu a zároveň k jejich větší spokojenosti. U této otázky odpovídaly učitelky hodně rozdílně, jelikož zde měly možnost zvolit více odpovědí. 91% z nich zvolilo vyšší mzdu, 27% označilo přístup nadřízeného, pozdější otevírací dobu a jistotu získání vhodné odměny za splnění zadaného úkolu. Pouze 18% označilo vztahy na pracovišti, toto nízké číslo příkládám tomu, že většina učitelek je se vztahy na pracovišti spokojena, jak bylo zjištěno již v otázce č. 11.

V následující tabulce 6 jsou uvedeny zvolené kombinace jednotlivých učitelek na návrhy změn, které by přispěly k jejich motivaci. Učitelky většinou využily možnosti zvolit více odpovědí. Pouze tři učitelky zvolily pouze jednu možnost a to vyšší mzdu, dvě učitelky zvolily kombinaci vyšší mzda a přístup nadřízeného, ostatní zvolené kombinace se vyskytovaly vždy jen u jedné učitelky. Dvě učitelky, které zvolily, že by ke zvýšení jejich motivace přispěl přístup nadřízeného, jsou učitelky z věkové kategorie 26 – 35 let, přičemž u otázky č. 8 jedna z učitelek z této věkové kategorie odpověděla, že spíše není vedoucím dostatečně motivována.

Tabulka 6: Návrhy změn vedoucí ke zvýšení motivace

Změny vedoucí ke zvýšení motivace		
Možnosti	Počet	%
vyšší mzda	3	27
vyšší mzda + přístup nadřízeného	2	18
vyšší mzda + vztahy na pracovišti	1	9
vyšší mzda + pozdější otevírací doba	1	9
vyšší mzda + jistota získání vhodné odměny za splnění zadaného úkolu	1	9
vyšší mzda + vztahy na pracovišti + pozdější otevírací doba	1	9
vyšší mzda + pozdější otevírací doba + jistota získání vhodné peněžní odměny za splnění zadaného úkolu	1	9
přístup nadřízeného + jistota získání vhodné odměny za splnění zadaného úkolu	1	9
Celkový součet	11	100

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

4.3.1.7 Výsledky dle výzkumných otázek

V následující kapitole jsem se věnovala vyhodnocování dotazníků dle výzkumných otázek uvedených v metodice.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 2

K vyhodnocování výzkumné otázky č. 2 Existují rozdíly v motivech zaměstnanců k práci podle jejich věku a délky zaměstnání v instituci? jsem použila otázku č. 9, kde respondentky označovaly, jakým způsobem jsou při práci motivovány a mohly využít i více odpovědí.

Použila jsem dvojí třídění, ke kterému jsem využila kontingenční tabulky v programu Microsoft Excel.

Nejdříve jsem se zaměřila na motivy učitelek dle jejich věku.

Na základě tohoto třídění vyšlo najevo, že všechny učitelky nezávisle na věku jsou motivované spokojeností dětí. Tento výsledek jsem očekávala, jelikož podle mého názoru, ti, kdo si za své povolání vyberou práci v mateřské škole, musejí mít děti rádi, práce s nimi je musí bavit, a pak se pro ně spokojenost dětí může stát motivací k další práci s nimi.

Ve finanční motivaci nevyšly najevo rozdíly dle věku učitelek, výsledky byly velice podobné, zmínila bych jen, že 55% všech respondentek nezávisle na věku finanční motivaci jako motivační faktor vůbec neuvedlo.

Tabulka 7: Motivace pochvalou od rodičů dle věku respondenta

Motivace pochvalou od rodičů				
	NE		ANO	
Věk respondenta	Počet	Procentní počet	Počet	Procentní počet
26 - 35 let	1	9%	2	18%
36 - 45 let	1	9%		0%
46 - 55 let	3	27%	1	9%
56 a více let	2	18%	1	9%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Zajímavé výsledky se objevily u motivačního faktoru, který představoval pochvalu učitelek od rodičů dětí, tabulka 7. Z výsledků lze vyčíst, že pět učitelek ze sedmi ve věku od 46 let spíše není motivováno pochvalou od rodičů a naopak dvě učitelky ze čtyř ve věku od 26- 45 uvedly jako motivační faktor pochvalu od rodičů. To,

proč starší učitelky oproti mladším nejsou natolik motivovány pochvalou rodičů, přisuzují tomu, že starší učitelky pracují v tomto oboru více let, jsou již zkušenější, vědí, že za pozitivními výsledky jejich práce s dětmi stojí hodně práce, a proto pochvala rodičů pro ně není tak motivační jako u mladších méně zkušenějších kolegyně.

Tabulka 8: Motivace pochvalou od nadřízeného dle věku respondenta

Motivace pochvalou od nadřízeného				
	NE		ANO	
Věk respondenta	Počet	Procentní počet	Počet	Procentní počet
26 - 35 let	2	18%	1	9%
36 - 45 let	1	9%		0%
46 - 55 let	2	18%	2	18%
56 a více let	3	27%		0%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Motivační faktor v podobě pochvaly od nadřízeného, v případě této MŠ pochvaly ředitelkou školky, není pro učitelky moc velkým motivátorem. Podíváme-li se u tabulky 8 na věkové kategorie respondentek stejně jako u předchozí tabulky, jako na mladší respondentky (26 - 45let) a starší respondentky (46 – více let), vidíme, že jedna ze čtyř respondentek ze skupiny (26 - 45let) označila pochvalu nadřízeným jako motivační faktor. Starší respondentky spíše nejsou motivované pochvalou nadřízeného, pouze dvě ze sedmi starších učitelek považují pochvalu ředitelkou MŠ jako motivaci.

Ačkoliv v předchozí otázce téměř všechny respondentky až na jednu odpovídaly, že jsou či spíše jsou vedoucím dostatečně motivované, v této otázce, kde měly respondentky možnost volně zaškrtnout pro ně důležité motivační faktory, pouze tři respondentky z jedenácti uvedly pochvalu od nadřízeného za motivující.

Tuto skutečnost je možné přisoudit také tomu, že ředitelka školky je ve své funkci již téměř třicátým rokem a vzhledem k tomu, že většina učitelek pracuje ve školce déle než 10 let (64%) pochvala od nadřízeného zřejmě nemá již takovou motivační sílu jako v případě pochvaly od vedoucího, který je ve své funkci teprve krátce.

Podle mého názoru lze na základě těchto tabulek říci, že existují určité rozdíly v motivech učitelek k práci dle jejich věku. Pro přesnější výsledek by bylo vhodné

použit chí kvadrát test s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$, ovšem z důvodu malého počtu respondentů nelze tento test použít.

V druhé části výzkumné otázky č. 2 jsem se věnovala opět dvojímu třídění na existenci rozdílů v motivech učitelek, tentokrát ale dle jejich doby zaměstnání v MŠ.

Tabulka 9: Finanční motivace dle délky zaměstnání v instituci

Finanční motivace				
Délka zaměstnání v instituci	NE		ANO	
	Počet	Procentní počet	Počet	Procentní počet
1 až 5 let	1	9%	1	9%
6 až 10 let	2	18%		0%
více než 10 let	3	27%	4	36%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

V tabulce 9 můžeme pozorovat, že učitelky, které jsou ve školce déle než 10 let, jsou spíše finančně motivované (36%). Ve skupině učitelek, které jsou ve školce 6 -10 let, finanční motivace jako motivační faktor potvrzena není a u učitelek, které v MŠ pracují 1- 5 let odpověděla jedna respondentka na tuto otázku kladně a jedna záporně. Dle mého názoru lze tento výsledek vysvětlit tak, že učitelky, které zde pracují 1 – 10let, jsou převážně mladé učitelky ve věku 26 – 35 let, je tedy o učitelky, které jsou se svou kariérou teprve v začátcích, jsou mladé, dynamické a pracují s dětmi kratší dobu, než starší učitelky (46 – více let), které pracují v MŠ déle než 10 let. Tyto učitelky z vlastní praxe již vědí, kolik práce s dětmi musí odvést, aby byly vidět nějaké výsledky, a proto také požadují, aby jejich práce byla vhodně odměněna, jsou tedy finančně více motivované než jejich mladší kolegyně, které jsou ve školce zaměstnány kratší dobu.

Tabulka 10: Motivace pochvalou od nadřízeného dle délky zaměstnání v instituci

Motivace pochvalou od nadřízeného				
Délka zaměstnání v instituci	NE		ANO	
	Počet	Procentní počet	Počet	Procentní počet
1 až 5 let	1	9%	1	9%
6 až 10 let	2	18%		0%
více než 10 let	5	45%	2	18%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 11: Motivace pochvalou od rodičů dle délky zaměstnání v instituci

Motivace pochvalou od rodičů				
Délka zaměstnání v instituci	NE		ANO	
	Počet	Procentní počet	Počet	Procentní počet
1 až 5 let	1	9%	1	9%
6 až 10 let	1	9%	1	9%
více než 10 let	5	45%	2	18%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Nyní jsem zhodnotila výše přiložené dvě tabulky (tabulka 10 a tabulka 11). První z tabulek znázorňuje motivaci učitelek pochvalou od nadřízeného dle délky zaměstnání ve školce, druhá se zaměřuje na motivaci pochvalou od rodičů. Zaměříme-li se na jednotlivé motivační faktory na základě počtu let v zaměstnání, lze říci, že učitelky, které pracují ve vybrané školce od 1 do 10 let, jsou z poloviny pochvalou od rodičů motivované (dvě ze čtyř učitelek) a z poloviny ne. Kdežto u motivace pochvalou od nadřízeného je výsledek spíše negativní, tři ze čtyř učitelek neberou pochvalu nadřízeného za motivační, pouze jedna je touto pochvalou motivována. Jak už jsem zmínila výše, učitelky působící ve školce 1- 10 let jsou převážně učitelky z věkové kategorie 26 - 35 let, tedy mladší část učitelek.

U učitelek, které pracují ve školce 10 a více let je u obou motivačních faktorů stejný výsledek, 45% není motivováno ani pochvalou od nadřízeného, ani pochvalou od rodičů a pouze 18% tyto pochvaly uvedlo jako motivační faktor.

Dvojití třídění motivačních faktorů dle délky zaměstnání ve školce ukázalo, že učitelky, které ve školce pracují déle než 10 let (64%) jsou motivované převážně jen finančně (36%). Učitelky pracující ve školce 1 až 10 let (36%) jsou nejvíce motivovány pochvalou od rodičů (18%) a na druhém místě se nachází motivace finanční a pochvala o nadřízeného (9%). Nutno podotknout, že skupinu učitelek působících ve školce 1 až 10 let tvoří převážně mladší pedagogický kolektiv školky ve věku od 26-35 let.

Ačkoliv se podle otázky č. 8 cítí většina učitelek dostatečně motivována od vedoucího, tato otázka nám výsledky 8. otázky příliš nepotvrdila, převážně tedy u učitelek, které ve školce působí více než 10 let.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3

Pro vyhodnocení výzkumné otázky č. 3: Ztotožňují se motivy zaměstnanců k pracovním úkolům s motivačními faktory jako je atraktivnost zadaného úkolu, jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu nebo přesvědčení zaměstnance o své schopnosti splnit zadaný úkol? jsem si zvolila následující tři faktory z otázky č. 10 - atraktivnost zadaného úkolu, pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopna splnit a jistota získání předem slíbené odměny za splnění pracovního úkolu

Tyto faktory byly zvoleny přímo na základě prostudování vhodné literatury a vycházejí z Vroomovy expektační teorie. Byly zvoleny kvůli zjištění, zda se motivy učitelek ztotožňují právě s hodnotami vycházejícími z této teorie.

Tabulka 12: Motivační faktory dle preferencí

Pořadí	Motivační faktor
1.	vhodná nepeněžní odměna (seberealizace, spokojenost dětí, apod.)
2.	vhodná peněžní odměna
3.	atraktivnost zadaného úkolu
4.	pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopna splnit
5.	jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu
6.	jednoduchost zadaného úkolu

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Na základě tabulky 12, která byla získána váženým průměrem jednotlivých odpovědí učitelek, byl ze sledovaných faktorů nejvýše dosazen faktor atraktivnost zadaného úkolu – 3. místo. Jak již bylo uvedeno, tento výsledek je pravděpodobně dán již samotným povoláním učitelky v MŠ, která s dětmi neustále něco tvoří a snaží se, aby to děti bavilo a aby tohoto docílila, potřebuje, aby byl i pro ni zadaný úkol zajímavý. Faktor pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopna splnit byl dosazen na 4. místo a faktor jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu byl umístěn na 5. místo. Tedy učitelky ve školce dosadily ze zkoumaných tří faktorů na poslední místo jistotu získání předem slíbené odměny za splnění zadaného úkolu.

Na základě tohoto lze říci, že učitelky se ztotožňují zejména s jedním zkoumaným faktorem a tím je atraktivnost zadaného úkolu, který je pro ně nejdůležitější.

4.3.2 Dotazník Česká spořitelna, a.s.

4.3.2.1 Charakteristika vybraného souboru

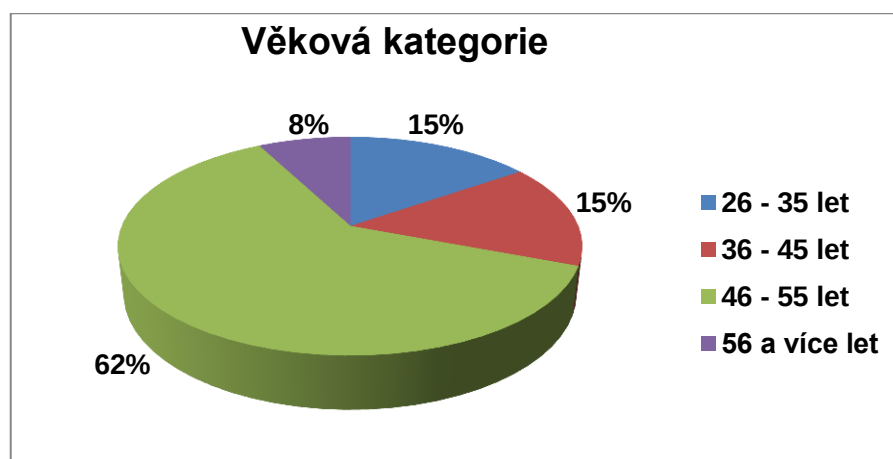
Stejně jako u předchozího dotazníku pro školku, všichni dotazovaní respondenti jsou ženy (Příloha 2, otázka 1).

Nejvíce dotazovaných zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 46 – 55 let (62%), následovaly věkové kategorie 36 - 45 let a 26 – 35 let po 15%. Nejméně zastoupenou skupinou je věk 56 a více let (8%). Žádná z dotazovaných není ve věku do 25 let, avšak všechny ostatní věkové kategorie jsou v bance vždy určitým procentem zastoupeny.

Věková struktura banky je poměrně členitá, což je podle mého názoru dobře. 46% zaměstnanců, kteří jsou ve věku od 46 let a více pracují v bance déle než 10 let, což znamená, že tito starší zaměstnanci jsou pro instituci důležití, neboť jsou již ve své práci zkušení a mohou tak pomoci svým méně zkušeným kolegyním. Na druhou stranu je dobře, že v podniku jsou i mladší zaměstnanci, kteří se rychleji přizpůsobují změnám, jsou flexibilnější a dynamičtější (Příloha 2, otázka 2).

Věková struktura je graficky znázorněna v grafu 14.

Graf 14: Věková struktura



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Zaměstnanci banky mají převážně středoškolské vzdělání s maturitou 85%, dvě respondentky vystudovaly vysokou školu (15%), přičemž jedna z vysokoškolaček pracuje ve svém oboru a jedna ne. Obě vysokoškolačky pracují v podniku 1 až 5 let, nejsou se svým platem spokojeny. Zároveň však na otázku ohledně zájmu o kariérní růst jedna z nich odpověděla, že zájem spíše nemá, což je podle mého názoru škoda,

nemá-li být se svým platem v práci spokojena (Příloha 2, otázka 3). Nejvýše dosažené vzdělání zaměstnanců banky je zachyceno v grafu 15.

Graf 15: Nejvýše dosažené vzdělání

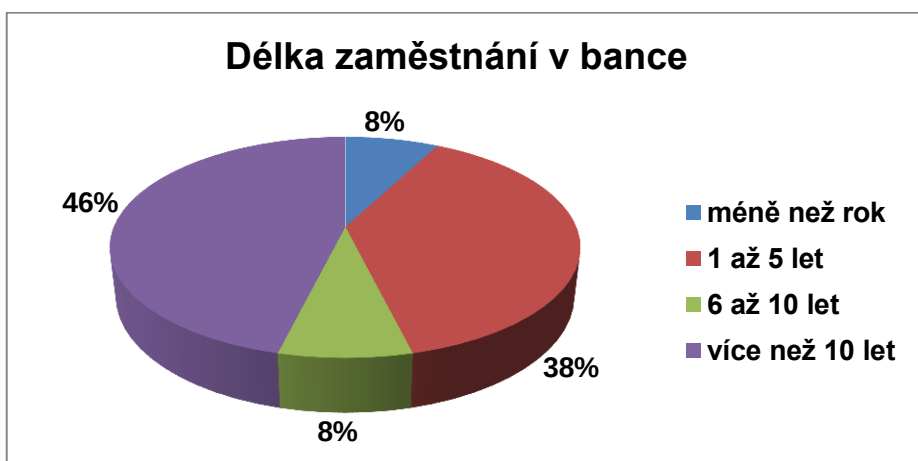


Zdroj: Data z dotazníkového šetření

4.3.2.2 Vztah k práci

Nejpočetnější skupinu respondentek tvoří ty, které pracují v bance více než 10 let, celkem 46%. Druhá nejpočetnější skupiny pracuje v bance od 1 do 5 let (38%) a 8% je v bance méně než rok a stejné procento zaměstnanců je v bance 6 až 10 let (Příloha 2, otázka 2). Délka zaměstnání v bance je znázorněna v grafu 16.

Graf 16: Délka zaměstnání v bance



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

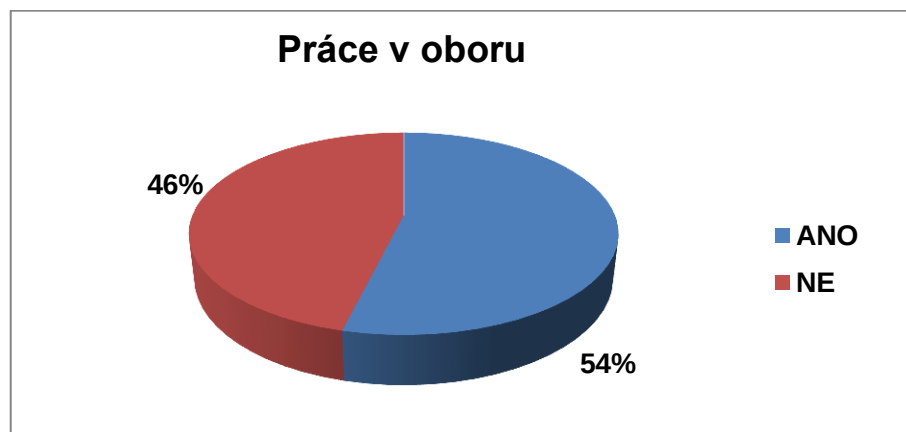
Ve svém oboru pracuje pouze 54% zaměstnanců, 46% odpovědělo, že pracuje mimo obor. Podle tabulky 13 je zřejmé, že respondentky pracující ve svém oboru jsou ve své práci spokojenější, než ty, které pracují mimo obor. U respondentek pracujících ve svém oboru je nejpočetněji zastoupenou odpovědí spokojena (57%), kdežto u těch,

které pracují mimo svůj obor, je nejčastější odpověď, že nejsou v práci ani spokojené ani nespokojené (57%). Pozitivní ale je, že pouze jedna respondentka je v práci nespokojená.

Dle mého názoru hodně lidí v současné době, kteří neseženou práci ve svém oboru, pracuje ve finančnictví, což je potvrzeno i zde, 46% zaměstnanců banky pracuje mimo svůj obor. Myslím si, že je to dáno zejména tím, že banky a ostatní instituce zabývající se finančnictvím, nemají na své budoucí zaměstnance speciální požadavky ohledně vystudované školy. Své budoucí zaměstnance vyšlou na pár školení a např. zaměstnanec se zemědělským zaměřením poté radí lidem, jak zacházet se svými financemi. Tenhle přístup je podle mého názoru nespravedlivý jednak vůči zákazníkům, kteří si myslí, že se svěrují do rukou specialisty, a jednak vůči absolventům, kteří vystudovali školy se zaměřením, které by práci v bance řádně uplatnili (Příloha 2, otázka 4).

Následující graf 17 znázorňuje výsledky otázky týkající se práce v oboru.

Graf 17: Práce v oboru



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 13: Spokojenost v práci dle práce v oboru/ mimo obor

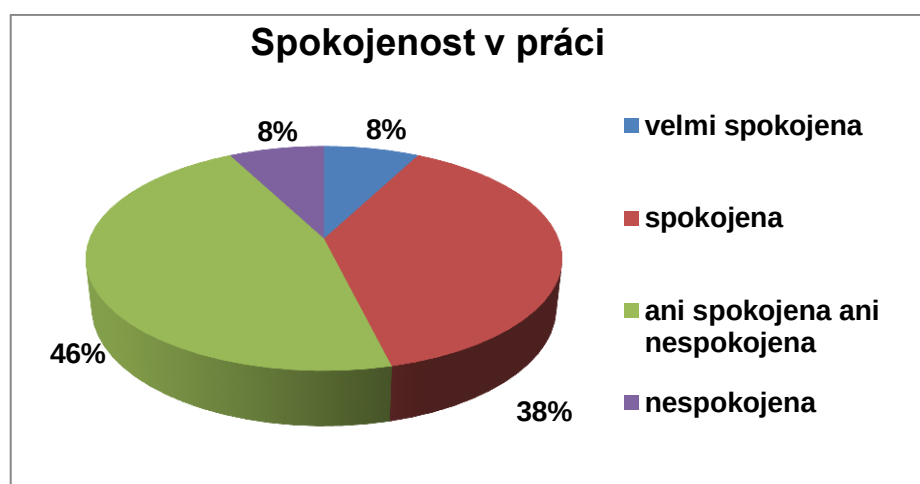
Spokojenost v práci dle práce v oboru/ mimo obor	Práce v oboru	Práce mimo obor	
Spokojenost/ Nespokojenost	Počet	Počet	Celkový součet
velmi spokojena	1		1
spokojena	4	1	5
ani spokojena ani nespokojena	2	4	6
nespokojena		1	1
Celkový součet	7	6	13

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Na otázku ohledně spokojenosti v práci nejvíce dotazovaných odpovědělo, že není ani spokojeno ani nespokojeno (46%), 38% je spokojeno, 8% odpovídalo velmi spokojeno a zbývajících 8% je ve své práci nespokojeno.

Výsledky této otázky znázorněné v grafu 18 pro mě již tak zajímavé nejsou, jelikož z otázky č. 4, vím, že nejpočetnější skupina, tedy ani spokojen ani nespokojen (46%) je tvořena z převážné většiny těmi, kdo pracují mimo obor, tedy jejich práce je nenaplnuje, nepřináší jim uspokojení, na druhou stranu nejsou ani nespokojené, což by podle mě mohlo být znamením pro nadřízeného, že by se v případě správně nastavené motivace u této skupiny zaměstnanců mohl tento stav změnit ke spokojenosti zaměstnance (Příloha 2, otázka 6).

Graf 18: Spokojenost v práci

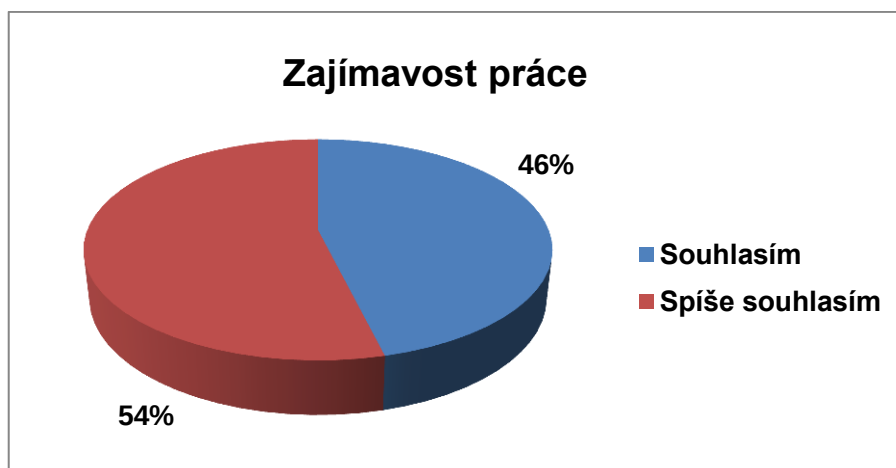


Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Další otázka se týkala zajímavosti práce v bance. Zaměstnanci mohli vybírat z možností kladných, záporných – spíše nesouhlasím, nesouhlasím, ale také neutrálních – neumím posoudit. Všechny však zvolily kladné odpovědi, souhlasím (46%) a spíše souhlasím (54%). Důvodem, proč je větší množství odpovědí spíše souhlasím, přisuzuji tomu, že spořitelna nabízí mnoho produktů, a tak různí zaměstnanci zřizují některé produkty se svými klienty raději a jiné zas tak rádi nemají např. z důvodu jejich častého zřizování (Příloha 2, otázka 7).

Výsledky této otázky jsou znázorněny v grafu 19.

Graf 19: Zajímavost práce



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

V poslední otázce týkající se vztahu k práci měli zaměstnanci seřadit uvedené pracovní hodnoty, a to od 1 do 9, kde 1 bod znamenal nejvíce preferovaný faktor a 9 bodů nejméně preferovaný. Pomocí váženého průměru bylo vytvořeno celkové pořadí těchto hodnot, viz tabulky 14.

Jako nejvíce preferovanou hodnotu zvolily respondentky výši mzdy, tedy na 1. místě se u nich nachází finanční odměna, což potvrzuje výsledky z otázky č. 11, kde všechny respondentky odpověděly, že jsou motivovány finančně. Jako další hodnota následoval příjemný pracovní kolektiv, jistota získání vhodné odměny za splnění zadaného úkolu, tedy opět finanční odměna, dále jistota zaměstnání, pochvala nadřízeného, spokojenost klientů, možnost kariérního růstu, možnost dalšího vzdělávání a na poslední místo byla umístěna pružná pracovní doba. To, že na poslední místo byla dosazena právě pružná pracovní doba je zřejmě dáno tím, že zaměstnanci mají klasickou osmihodinovou pracovní dobu (Příloha 2, otázka 13).

Tabulka 14: Celkové pořadí pracovních hodnot

Pořadí	Pracovní hodnoty
1.	výše výdělku
2.	příjemný pracovní kolektiv
3.	jistota získání vhodné odměny za splnění zadaného úkolu
4.	jistota zaměstnání
5.	pochvala od nadřízeného
6.	spokojenost klientů
7.	možnost kariérního růstu
8.	možnost dalšího vzdělávání
9.	pružná pracovní doba

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

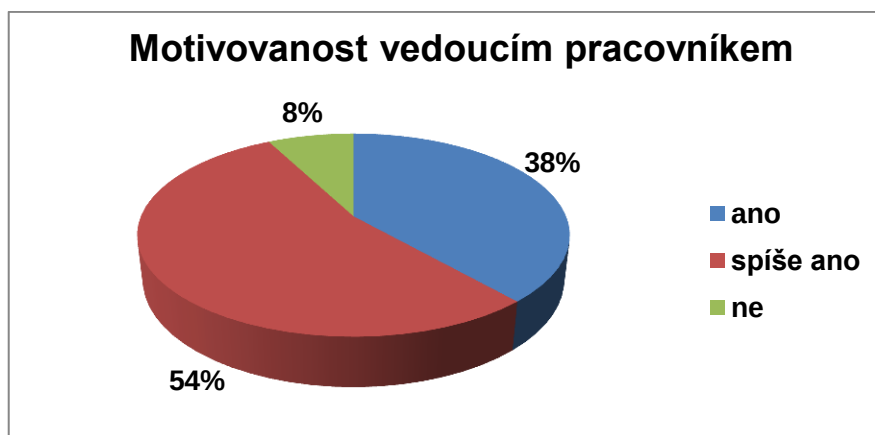
Motivace zaměstnanců

Na otázku, zdali se respondentky cítí dostatečně motivované od vedoucího, odpovídaly nejčastěji spíše ano (54%), další skupina odpověděla, že se cítí být dostatečně motivována a jedna respondentka odpověděla, že není vedoucím dostatečně motivována (8%). Po přesnějším prozkoumání motivovanosti zaměstnanců, jsem zjistila, že odpověď ano označili z 80% zaměstnanci z věkové skupiny 46 – 55let. Stejně tak v odpovědi spíše ano má tato skupina také nejpočetnější zastoupení - 57%. Respondentka, která odpověděla, že není vedoucím motivována je ve věku od 26 – 35 let a v podniku pracuje 1- 5 let.

Důvodem, proč se cítí nejvíce zaměstnanců z věkové skupiny 46 – 55 let vedoucím dostatečně motivováno je zřejmě to, že většina zaměstnanců z této kategorie je v podniku déle než 10 let, a vedoucí jim nejspíše na základě jejich zkušeností přiděluje úkoly s větší odpovědností oproti kolegům, které pracují v bance kratší dobu. To, že vedoucí přiděluje zaměstnancům úkoly s větší odpovědností je znakem toho, že věří v jejich schopnosti a dovednosti a to může být pro zaměstnance velkým motivačním faktorem (Příloha 2, otázka 8).

V grafu 20 jsou znázorněny výsledky motivovanosti zaměstnanců vedoucím pracovníkem.

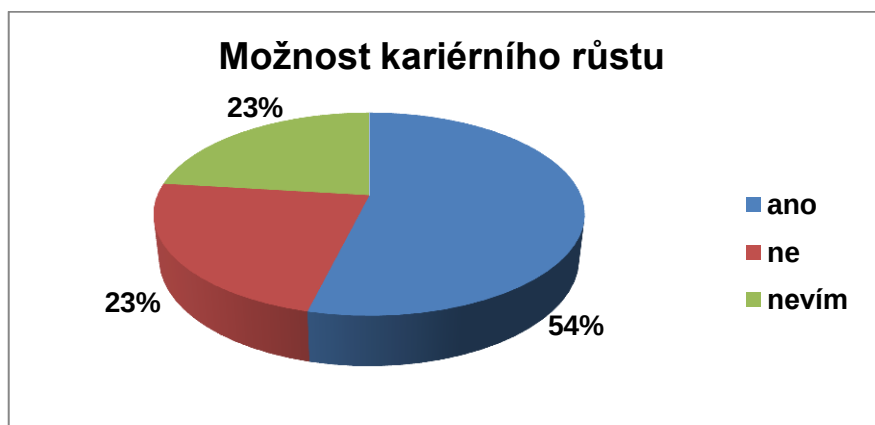
Graf 20: Motivovanost vedoucím pracovníkem



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Možnost kariérního růstu má 54% zaměstnanců, 23% tuto možnost nemá a zbylých 23% neví, jestli možnost kariérního postupu má či nemá. To, že někdo neví, zda může či nemůže ve své práci dosáhnout na vyšší pozici je podle mého názoru škoda. Pokud tuto možnost má a věděl by o ni, možná by se změnil jeho postoj k práci a byl by ve své práci více motivován. V tomto případě však zaměstnanci, kteří nevědí, jestli mají možnost kariérního růstu, u následující otázky č. 10 odpovídali, že o kariérní růst zájem buďto vůbec nemají, nebo spíše nemají. Zde by tedy to, že by možnost kariérního růstu měli a věděli o ní, zřejmě nehrálo velkou roli (Příloha 2, otázka 9). Možnost kariérního růstu zaměstnanců banky je znázorněna v grafu 21.

Graf 21: : Máte možnost kariérního růstu?



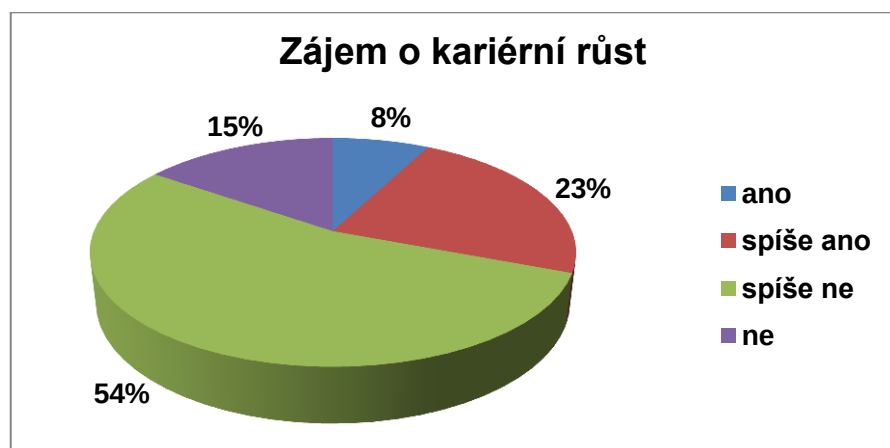
Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Nyní jsem se zaměstnanců dotazovala, zda mají zájem o kariérní růst. Výsledek je zachycen v grafu 22, a byl poněkud překvapující. 54% odpovědělo, že zájem o kariérní růst spíše nemá, 15% odpovědělo jasné ne. Ano odpovědělo pouhých 8% respondentů a spíše ano 23%.

Odpověď ne tvoří pouze zaměstnanci, kteří nevědí, zda mají, či nemají možnost kariérního růstu, viz tabulka 15. Zaměstnanci, kteří vědí, že mají možnost kariérního posunu, odpovídali buďto, že zájem spíše mají (3 respondenti) nebo spíše nemají (4 respondenti). Jasný zájem o kariérní růst má pouze jeden respondent, který je z věkové kategorie 26 – 35 let a pracuje v podniku 1- 5 let, bohužel však podle otázky č. 9 možnost kariérního růstu nemá.

Odpovědi na tuto otázku jsou spíše záporné, důvodem nezájmu o kariérní růst může být nepřiměřená výše výdělků vzhledem k náročnosti práce na vyšší pozici. Běžný poradci v bance mají stanovený plán, podle jehož plnění jsou také ohodnoceny, a pokud zaměstnanci považují již splnění tohoto plánu za náročné, nemají zájem dostat se na vyšší pozici, která by obnášela ještě vyšší pracovní nasazení a s tím i větší zodpovědnost (Příloha 2, otázka 10).

Graf 22: Zájem o kariérní růst



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 15: Zájem o kariérní růst v závislosti na možnosti kariérního růstu

Zájem o kariérní růst v závislosti na možnosti kariérního růstu	Zájem o kariérní růst				
Možnost kariérního růstu	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkový součet
Ano		3	4		7
Ne	1		2		3
Nevím			1	2	3
Celkový součet	1	3	7	2	13

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Pokud zaměstnanci mohli volit mezi několika způsoby, jakými jsou při své práci motivováni, všichni z nich, tedy 100% zvolilo motivaci finanční a zároveň nikdo nezvolil motivaci povýšením. To, že o povýšení zaměstnanci banky nemají zájem, vyplynulo již z předchozí otázky. Pochvalu od nadřízeného uvedlo jako motivační faktor 38% zaměstnanců a nepeněžitou odměnu považuje za motivační faktor 15%. Jelikož v této otázce mohli zaměstnanci volit více možností motivačních faktorů, v následující tabulce 16 jsou uvedeny nejčastěji volené kombinace způsobů motivace. Podle výsledků z tabulky, sedm zaměstnanců je motivováno pouze finančně a čtyři zaměstnanci zvolili finanční motivaci společně s pochvalou od nadřízeného. Zbylí dva zaměstnanci zvolili jiné kombinace způsobů motivace (Příloha 2, otázka 11).

Tabulka 16: Nejčastější kombinace způsobů motivace

Motivační faktor	Počet	Procentní počet
finančně	7	54%
finančně + nepeněžitá odměna	1	8%
finančně + pochvala od nadřízeného	4	31%
finančně + nepeněžitá odměna + pochvala od nadřízeného	1	8%
Celkový součet	13	100%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

V následující otázce byly uvedeny motivační faktory, které respondenti řadili od nejvíce preferovaného faktoru po nejméně preferovaný. Váženým průměrem výsledků jednotlivých respondentek byla vytvořena tabulka 17 s celkovým pořadím motivačních faktorů.

Na prvním místě, jako nejdůležitější faktor, byla zvolena vhodná peněžní odměna, což odpovídá i výsledkům otázky předchozí, kde byla všemi respondentkami za motivační faktor označena finanční motivace. Druhým nejdůležitějším faktorem byl označen faktor pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopná splnit, poté jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu, atraktivnost zadaného úkolu, vhodná nepeněžní odměna a na posledním místě skončila jednoduchost zadaného úkolu. To, že zrovna jednoduchost zadaného úkolu skončila na posledním místě, tedy jako nejméně preferovaný motivační faktor stejně jako u učitelek ve školce, je podle mého názoru známka kvalitních zaměstnanců, kteří si umějí poradit i s náročnějšími úkoly a nepreferují tedy pouze úkoly jednoduché (Příloha 2, otázka 12).

Tabulka 17: Celkové pořadí motivačních faktorů

Pořadí	Motivační faktor
1.	vhodná peněžní odměna
2.	pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopná splnit
3.	jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu
4.	atraktivnost zadaného úkolu
5.	vhodná nepeněžní odměna (profesní rozvoj, seberealizace, apod..)
6.	jednoduchost zadaného úkolu

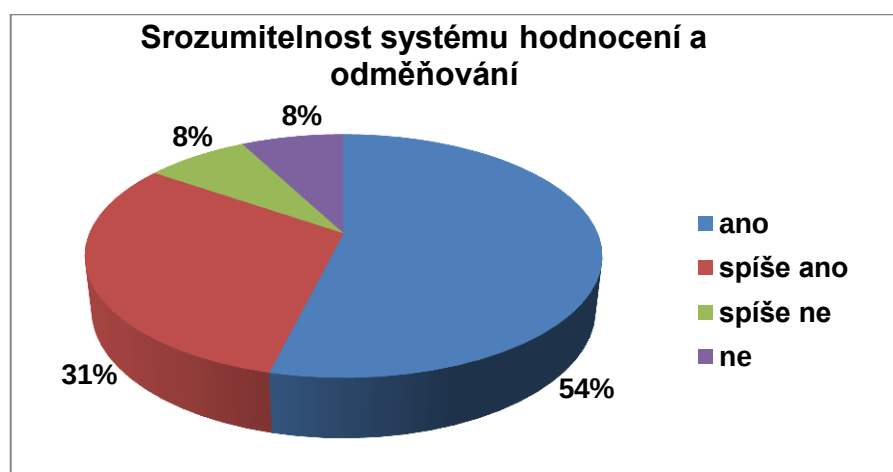
Zdroj: Data z dotazníkového šetření

4.3.2.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Systém hodnocení a odměňování je pro 54% respondentek zcela srozumitelný, 31% ho považuje za spíše srozumitelný a 8% (jedna respondentka) odpověděla spíše ne a jedna ne. Jedna z respondentek, která odpověděla spíše ne, pracuje v bance 1 až 5 let a respondentka, která systém hodnocení a odměňování nepovažuje za srozumitelný, pracuje v instituci déle než 10 let. Ačkoliv jedenáct zaměstnanců ze třinácti systému hodnocení a odměňování spíše nebo zcela rozumí, vedoucí by se měli snažit o to, aby každý zaměstnanec rozuměl tomuto systému a pokud se zaměstnanci na svého vedoucího s nějakými nejasnostmi obrátí, měl by být schopen a hlavně ochoten svým podřízeným tyto nejasnosti vysvětlit (Příloha 2, otázka 14).

Grafické znázornění této otázky je zachyceno v grafu 23.

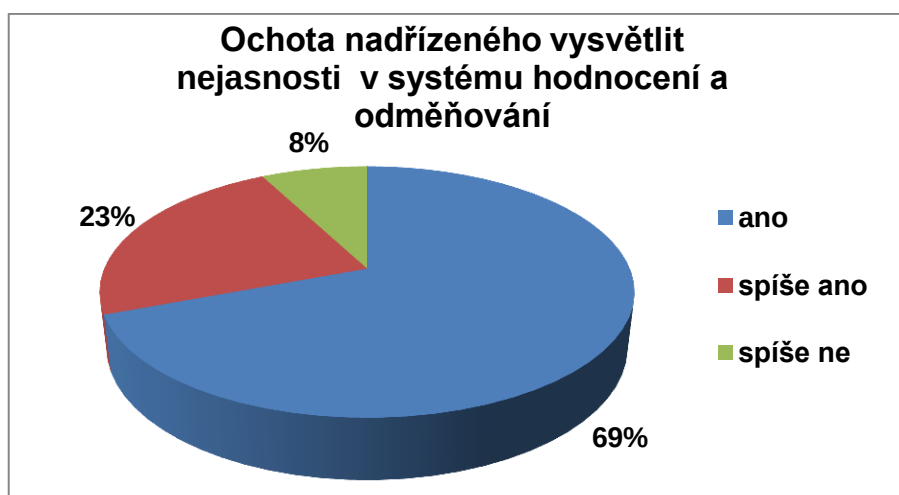
Graf 23: Srozumitelnost systému hodnocení a odměňování



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tedy jak jsem se zmínila v předchozí otázce, je důležité, aby byl nadřízený ochoten vysvětlit svým zaměstnancům případné nejasnosti v systému hodnocení a odměňování a podle výsledků grafu 24 vedoucí banky ochoten je. 69% odpovědělo na tuto otázku, že nadřízený je ochoten vysvětlit nejasnosti v systému hodnocení a odměňování, 23% odpovědělo, že spíše je ochotný a 8%, že je nadřízený spíše neochotný. Tedy celkem 92% na tuto otázku odpovědělo kladně, pouze jedna respondentka, která v předchozí otázce odpověděla, že systému hodnocení a odměňování spíše nerozumí, odpověděla na tuto otázku, že nadřízený spíše není ochotný nejasnosti v tomto systému vysvětlit. Nemyslím si ale, že by nadřízený svým zaměstnancům nebyl ochoten cokoliv vysvětlit, pokud ho o to zaměstnanec slušně požádá (Příloha 2, otázka 15).

Graf 24: Ochota nadřízeného vysvětlit nejasnosti v systému hodnocení a odměňování

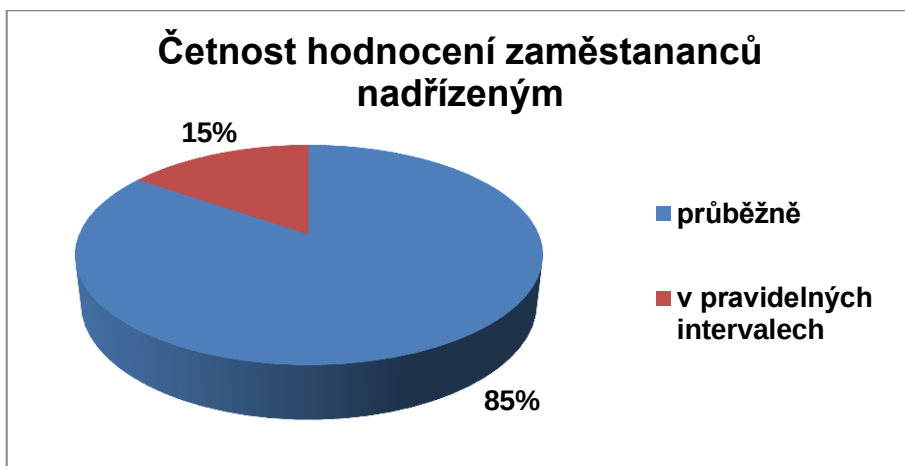


Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Četnost provádění hodnocení zaměstnanců nadřízeným probíhá podle 85% zaměstnanců průběžně a podle 15% zaměstnanců se jedná o pravidelné hodnocení. Z informací z banky jsem zjistila, že hodnocení probíhá především na poradách, které probíhají většinou jednou do měsíce, další porady jsou konané dle potřeb vedoucího. Ostatní hodnocení zaměstnanců závisí na časové vytíženosti vedoucího. To, že dva zaměstnanci (15%) odpověděli, že hodnocení probíhá v pravidelných intervalech, přisuzuji pouze tomu, že tito zaměstnanci mají jiný názor na to, co se dá považovat za průběžné a co za pravidelné hodnocení. Jelikož totiž hodnocení probíhá převážně formou porad a vedoucí je dost časově vytížen, nemyslím si, že by tito dva zaměstnanci byli hodnoceni častěji než ostatní (Příloha 2, otázka 16).

Grafické znázornění četnosti hodnocení zaměstnanců nadřízeným je zachyceno v grafu 25.

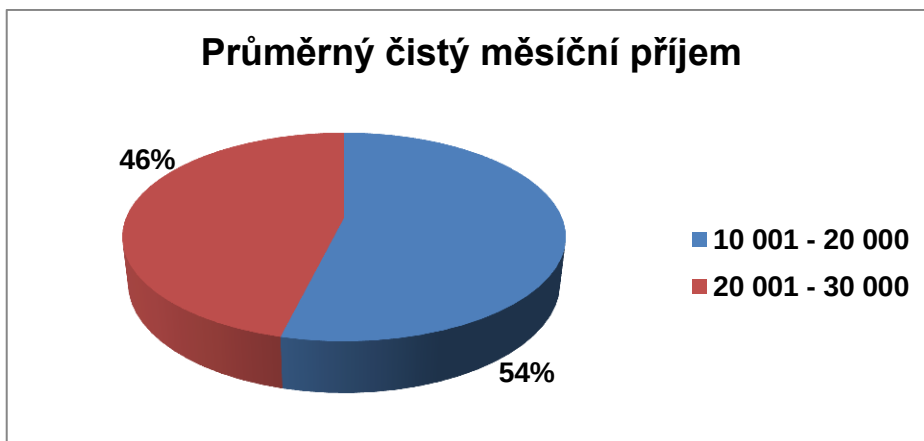
Graf 25: Četnost hodnocení zaměstnanců nadřízeným



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Co se týče odměňování, průměrný čistý měsíční plat zaměstnance banky, mimo zaměstnanců na vedoucích pozicích, se pohybuje u 54% mezi 10 001 – 20 000 a u 46% v rozmezí od 20 001 – 30 000 viz graf 26.

Graf 26: Průměrný čistý měsíční příjem



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 18: Průměrný čistý měsíční plat dle délky zaměstnání v instituci

Průměrný čistý měsíční plat dle délky zaměstnání v instituci	Průměrný čistý měsíční plat		
Délka zaměstnání v instituci	10 001 - 20 000	20 001 - 30 000	Celkový součet
méně než rok	1		1
1 až 5 let	4	1	5
6 až 10 let		1	1
více než 10 let	2	4	6
Celkový součet	7	6	13

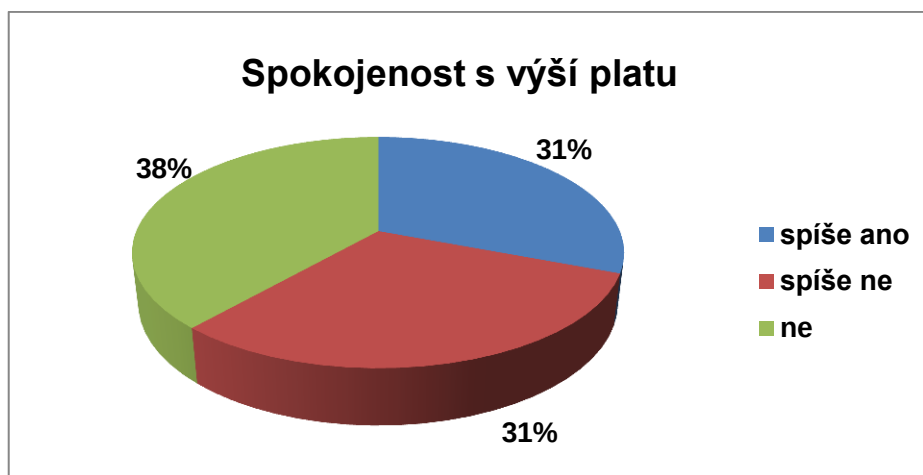
Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Na základě výše uvedené tabulky 18 je vidět, že průměrný čistý měsíční příjem zaměstnanců banky je zčásti závislý na délce zaměstnání v bance. Většina zaměstnanců pracujících v bance méně než rok a 1 až 5 let má průměrný čistý měsíční příjem od 10 001 – 20 000 (71%). Čistý měsíční plat zaměstnanců, kteří jsou v podniku déle, než 6 let se v průměru pohybuje v rozmezí od 20 001 – 30 000 (83%). Avšak nezáleží pouze na délce zaměstnání v bance, např. dvě respondentky, kteří jsou v bance déle než 10 let, se nacházejí v nižší platové skupině než respondentka, která je v podniku 1 až 5 let. Důvody těchto nejasností budou vysvětleny v otázce č. 19, kde se zaměřím na jednotlivé složky mzdy zaměstnanců banky (Příloha 2, otázka 17).

S výší svého platu není žádná z respondentek zcela spokojena. Pouze 31% odpovědělo, že je se svým platem spíše spokojeno. Zbýlých 69% odpovídalo spíše ne, či ne, avšak největší část tvořila odpověď ne (38%). Dvě respondentky, které mají vysokoškolské vzdělání, odpověděly na tuto otázku spíše ne, přičemž jedna z těchto respondentek má průměrný čistý měsíční příjem od 10 001 – 20 000 a druhá od 20 001 – 30 000.

Přestože se většina zaměstnanců banky necítí spokojena se svým platem, všichni zaměstnanci mají možnost část svého platu ovlivnit, jelikož jsou odměňováni podle plnění stanoveného plánu, tedy část jejich platu je závislá přímo na jejich pracovním výkonu. Na každého poradce v bance je stanovený objem v Kč na čtvrtletí, který by si měl poradce naplnit a podle úspěšnosti plnění se pak také odvíjí jeho výše odměn. Více o jednotlivých odměnách v následující otázce. (Příloha 2, otázka 18). V grafu 27 je znázorněna spokojenost zaměstnanců s výší jejich platu.

Graf 27: Spokojenost s výší platu



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Plat všech zaměstnanců banky se skládá ze základní fixní mzdy, všech 100% zaměstnanců zaškrtnulo tuto složku mzdy v nabídce odpovědí. Osm ze třinácti respondentek jako další složku mzdy označilo cílové odměny, pravděpodobně se jedná o odměny obdržené podle plnění čtvrtletního plánu. Dvě z jedenácti respondentek jako složku mzdy označily měsíční odměny. V této otázce také 38% označilo variantu jiné složky mzdy. Zaměstnanci třikrát jmenovali kvartální odměny a dvakrát čtvrtletní bonus. Na základě těchto odpovědí jsem u vedení zjišťovala, jaký je tedy rozdíl mezi čtvrtletním bonusem a odměnou, avšak jak jsem očekávala, bylo mi řečeno, že se jedná pouze o jiný název pro jednu a tu samou věc.

Z materiálů z banky je zřejmé, že zaměstnanci jsou odměňováni základní mzdou a čtvrtletními odměnami (bonusy) dle šikovnosti poradce, tedy dle plnění stanoveného čtvrtletního plánu. Jedná se o objem v Kč na čtvrtletí na jednoho zaměstnance, který by si měl poradce snažit naplnit.

Jelikož v této otázce měli zaměstnanci zaškrtnout, z jakých složek se skládá jejich plat, a musely tedy využít více odpovědí, rozhodla jsem se opět vytvořit tabulku, viz tabulka 19, která znázorňuje kombinace odpovědí jednotlivých respondentek a jejich četnosti.

Nejčastěji zvolená kombinace tedy byla fixní mzda + cílové odměny, tuto kombinaci zvolilo šest ze třinácti respondentek a druhou nejčastěji označenou kombinací byla kombinace fixní mzda + měsíční odměny + cílové odměny, přičemž dle mého názoru označily respondentky měsíční a zároveň i cílové odměny, protože

odměny, které dostávají dle plnění plánu, mohou být brány jednak jako měsíční, jelikož jsou udělovány po třech měsících a jednak jako cílové, protože jsou udělovány dle plnění stanoveného plánu (Příloha 2, otázka 19).

Tabulka 19: Složky mzdy

Složky mzdy	Počet	Procentní počet
fixní mzda + cílové odměny	6	46%
fixní mzda + měsíční odměny + cílové odměny	2	15%
fixní mzda + jiné odměny (možnost vlastní odpovědi)	5	38%
Celkový součet	13	100%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

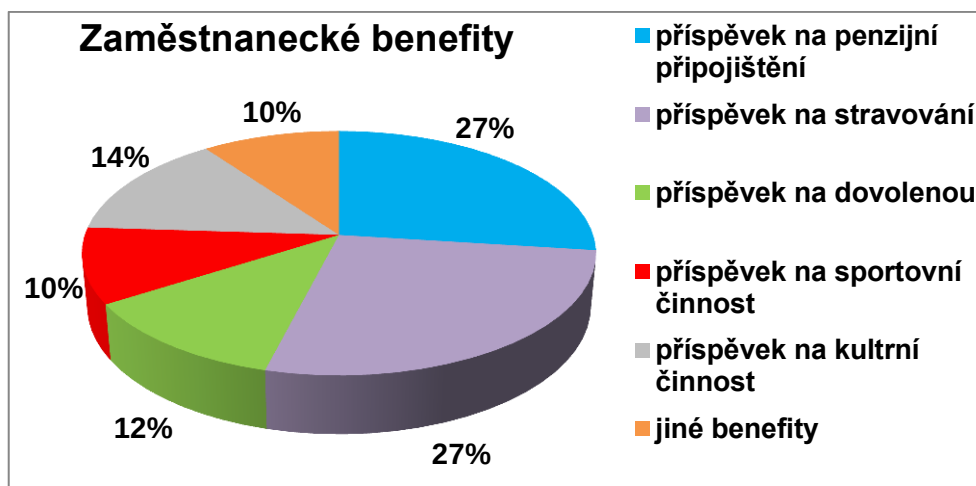
Další formou odměňování zaměstnanců jsou zaměstnanecké benefity. Banka jednak poskytuje všem svým zaměstnancům příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění a dále zde funguje systém Cafeteria, ze kterého si zaměstnanci mohou vybírat další výhody, jako jsou příspěvky na dovolenou, příspěvky na sportovní činnost apod.

U otázky, jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik nabízí, mohli zaměstnanci označit více odpovědí, a proto jsem se rozhodla, že vyhodnotím každou otázku zvlášť. Celkové vyhodnocení této otázky je však zachyceno v grafu 28.

Všech třináct zaměstnanců uvedlo, že jim podnik nabízí příspěvek na stravování a příspěvek na připojištění, což odpovídá informacím získaným z materiálu banky.

Zbýlé benefity si již zaměstnanci sami vybírají a regulují v rámci systému Cafeteria. 14% zaměstnanců uvedlo příspěvek na kulturní činnost, 12% označilo příspěvek na dovolenou a shodně po 10% označili zaměstnanci příspěvek na sportovní činnost a variantu jiné. Ve variantě jiné dva zaměstnanci uvedli systém Cafeteria jako další benefity, dvakrát bylo zmíněno zdravotní volno, které je uvedeno v seznamu benefitů systému Cafeteria a jednou byl uveden Benefit Plus, což je právě poskytovatel slev v systému Cafeteria (Příloha 2, otázka 20).

Graf 28: Zaměstnanecké benefity



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

4.3.2.4 Systém Cafeteria

Česká spořitelna, a.s. poskytuje svým zaměstnancům benefity prostřednictvím systému Cafeteria, kde si zaměstnanci sami mohou vybrat ty benefity, které jim nejvíce vyhovují.

Z tohoto důvodu jsem také do dotazníku umístila několik otázek týkajících se tohoto systému.

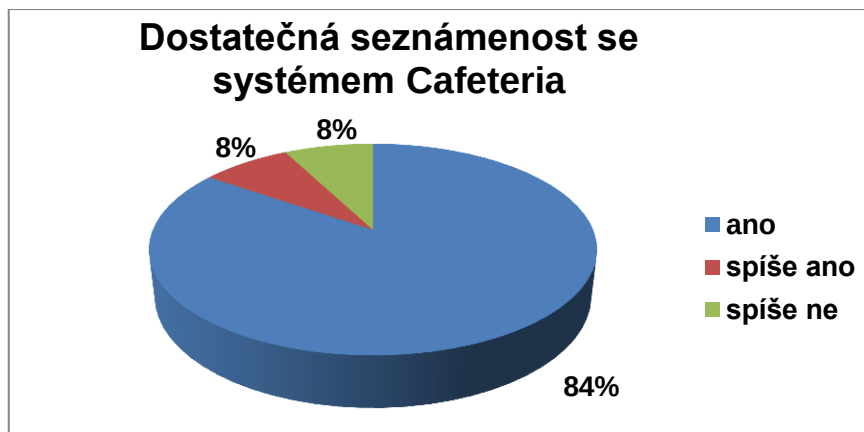
Výsledky dotazníků ukázaly, že i pobočka České spořitelny, a.s. v Kaplici využívá tento systém. Podle většiny zaměstnanců není žádné kritérium pro využívání tohoto systému, tuto odpověď označilo 92% respondentek. Pouze jedna respondentka, která pracuje v bance méně než jeden rok, za kritérium pro možnost využívání tohoto systému označila délku zaměstnání v bance (Příloha 2, otázka 22).

Avšak z další otázky vyšlo najevo, že všichni zaměstnanci mají možnost využívat tento systém, tedy i respondentka, která pracuje v bance méně než jeden rok a která uvedla, že kritérium pro využívání je délka zaměstnání v bance (Příloha 2, otázka 23). Na další otázku taktéž odpověděli všichni zaměstnanci kladně, všichni zaměstnanci banky využívají systém Cafeteria poskytující volný výběr zaměstnaneckých benefitů (Příloha 2, otázka 24).

Většina zaměstnanců odpovídalo, že bylo s tímto systémem dostatečně seznámeno (84%), pouze jedna respondentka odpověděla spíše ano (8%) a jedna respondentka spíše ne (8%) (Příloha 2, otázka 25).

Výsledky této otázky jsou zachyceny v následujícím grafu 29.

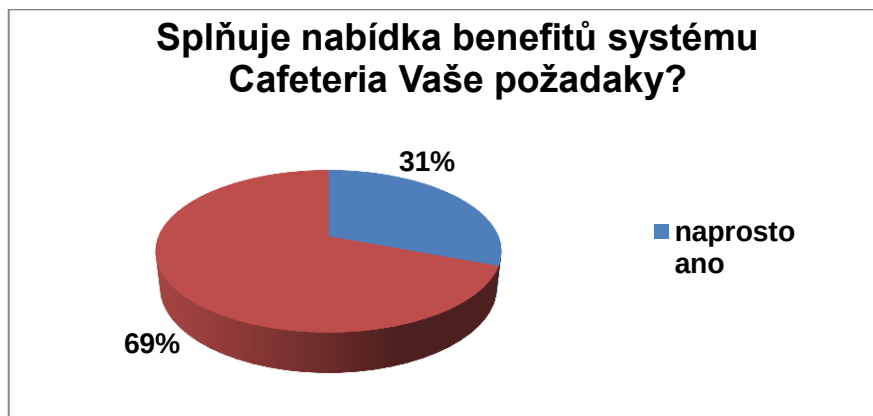
Graf 29: Dostatečná seznámenost se systémem Cafeteria



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Také na další otázku týkající se spokojenosti s nabídkou benefitů v systému Cafeteria odpovídali všichni zaměstnanci pouze kladně viz graf 30, u 31% zaměstnanců tento systém naprosto splňuje nabídka benefitů a zbylých 69% odpovídalo spíše ano (Příloha 2, otázka 26).

Graf 30: Spokojenost s nabídkou benefitů systému Cafeteria



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Cílem další otázky bylo zjistit, které benefity poskytované systémem Cafeteria zaměstnanci nejvíce preferují. Celkové výsledky této otázky jsou znázorněny v grafu 31, ale vzhledem tomu, že každý zaměstnanec měl možnost označit více odpovědí, rozhodla jsem se vyhodnotit každou otázku zvlášť. Zaměstnanci uváděli benefity z oblasti módy, kultury, zdravotní péče, cestování, sportu a také z oblasti financí.

Nejvíce dotazovaných upřednostňuje benefity z oblasti cestování (77%), Cafeteria nabízí různé slevy dle ročního období, např. lyžování v Dachsteinu - slevy u konkrétní cestovní kanceláře CK AGL.

62% preferuje benefity z oblasti kultury. Systém Cafeteria nabízí zaměstnancům slevy na různé kulturní představení, jako jsou muzikály, divadla, apod.

46% zaměstnanců preferuje výhody týkající se zdravotní péče, jako jsou zvýhodněné slevy masáží. Toto poměrně vysoké procento přisuzují sedavému zaměstnání zaměstnanců banky.

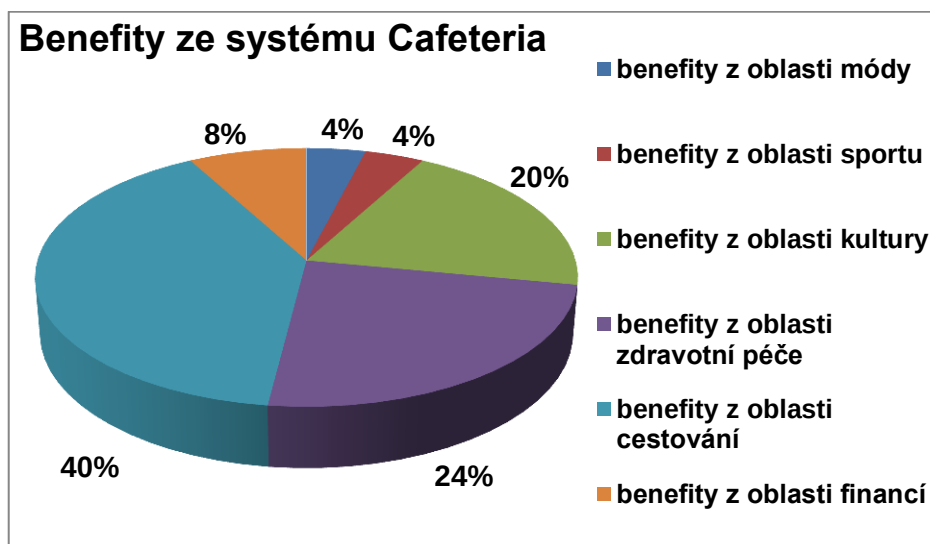
Finanční výhody uvedlo 15% zaměstnanců. Systém Cafeteria umožňuje zaměstnancům banky různé produktové benefity, jako jsou např.: zvýhodněné úročení Osobního účtu, spotřebitelské úvěry se zaměstnaneckou sazbou, zvýhodněné hypoteční úvěry – zvýhodněné sazby, mimořádné splátky bez poplatků a další.

8% zaměstnanců se líbí výhody z oblasti módy. Mezi nabízené produkty z této oblasti patří např.: slevy na sportovní oblečení ve výši 25% na stránkách Top4running.cz

Benefity z oblasti sportu uvedlo taktéž 8% zaměstnanců (Příloha 2, otázka 27).

Mezi další výhody, které systém Cafeteria nabízí, patří např. 60% slevy na volání a datové služby u společnosti T - mobile, slevy na nákup vozidel Škoda a Opel, apod.

Graf 31: Benefity ze systému Cafeteria



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

4.3.2.5 Navrhované změny v instituci

V poslední otázce dotazníku měli zaměstnanci možnost zvolit ty pracovní hodnoty, které by chtěli ve své práci změnit, přitom měly možnost zvolit i více odpovědí. Cílem bylo zjistit, co by banka mohla změnit a přispět tak ke zvýšení motivace zaměstnanců a zároveň i k jejich větší spokojenosti.

85% zaměstnanců by rádo změnilo pracovní dobu. Vzhledem k tomu, že mají zaměstnanci klasickou pevnou osmihodinovou pracovní dobu, domnívám se, že by zaměstnanci požadovali změnu pevné pracovní doby na pružnou. 62% zaměstnanců uvedlo změnu mzdy, dále 23% by uvítalo změnu vztahů na pracovišti a stejné procento by změnilo pracovní podmínky. Pouze 8% zaměstnanců by změnilo nabídku benefitů. 31% (čtyři zaměstnanci) uvedli variantu jiné. Jedna z respondentek by ráda změnila systém hodnocení, jedna by chtěla zrušit plán, který je stanoven čtvrtletně na každého poradce a poslední dvě respondentky by neměnily nic a jako důvod uvedly, že jsou v práci spokojené.

Vzhledem k tomu, že respondentky měly možnost označit více možností, rozhodla jsem se, že jednotlivé kombinace respondentek na návrh změn znázorním v následující tabulce 20. Největší počet respondentek, které zvolily stejnou kombinaci odpovědí, byl dva a pouze čtyři respondentky zvolily jen jednu navrhovanou změnu (Příloha 2, otázka 29)

Tabulka 20: Navrhované změny v instituci

Navrhované změny	Počet
mzda + vztahy na pracovišti + pracovní doba	2
mzda + vztahy na pracovišti + pracovní podmínky	2
jiná možnost	2
pracovní doba	2
mzda + pracovní doba	2
mzda + vztahy na pracovišti + pracovní podmínky + jiná možnost	1
mzda + vztahy na pracovišti + nabídka benefitů + pracovní doba	1
pracovní doba + jiná možnost	1

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

4.3.2.6 Výsledky dle výzkumných otázek

Následující kapitola byla opět věnována vyhodnocování dotazníků na základě výzkumných otázek, které jsou uvedeny v metodice práce.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 2

Nejdříve jsem se zabývala výzkumnou otázkou č. 2: Existují rozdíly v motivech zaměstnanců k práci podle jejich věku a délky zaměstnání v instituci? A pro její vyhodnocení jsem si zvolila otázku č. 11 v příloze 2, kde zaměstnanci volili způsoby, jakými jsou při své práci motivováni a měly možnost označit i více odpovědí.

Použila jsem dvojí třídění, ke kterému jsem využila kontingenční tabulky v programu Microsoft Excel.

Nejdříve jsem se zaměřila na motivy zaměstnanců banky dle jejich věku.

Na základě tohoto třídění vyšlo najevo, že všechny pracovnice banky nezávisle na věku jsou motivované finančně. Naopak žádná z respondentek není motivována povýšením, což nám potvrdilo výsledky zjištěné již v otázce č. 10.

Tabulka 21: Motivace pochvalou od nadřízeného dle věku respondentek

Motivace pochvalou od nadřízeného				
Věk respondentek	NE		ANO	
	Počet	Procentní počet	Počet	Procentní počet
26 - 35 let	2	15%		0%
36 - 45 let	2	15%		0%
46 - 55 let	4	31%	4	31%
56 a více let		0%	1	8%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Pochvalou nadřízeného je motivována věková kategorie 46 – 55 let, konkrétně polovina z celkového počtu respondentek této skupiny (31%) a věková kategorie 56 a více let zastoupená jednou respondentkou. Již v otázce č. 8 bylo zjištěno, že výše zmíněné věkové kategorie se cítí být oproti ostatním věkovým kategoriím nadřízeným dostatečně motivovány. Také bylo zjištěno, že většina zaměstnanců těchto věkových skupin (46 – 55 let a 56 a více let) je v bance zaměstnána více než 10 let, proto jsou jim z největší pravděpodobností vedoucím přidělovány náročnější úkoly, jejichž splnění je poté vedoucím odměněno jeho pochvalou a vyjádřením spokojenosti s výsledky práce zaměstnance. Nemyslím si ale, že by byli ostatní zaměstnanci vedoucím méně chváleni,

podle mého názoru jde jen o to, že si zaměstnanci pochvaly od nadřízeného za splnění náročnějšího úkolu více cení.

Motivace pochvalou od nadřízeného dle věku respondentek je znázorněna v tabulce 21.

Tabulka 22: Motivace nepeněžní odměnou dle věku respondentek

Motivace nepeněžní odměnou				
Věk respondentek	NE		ANO	
	Počet	Procentní počet	Počet	Procentní počet
26 -35 let	2	15%		0%
36 - 45 let	1	8%	1	8%
46 - 55 let	7	54%	1	8%
56 a více let	1	8%		0%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Z výsledků tabulky 22 lze říci, že nepeněžní odměna zaměstnance banky téměř vůbec nemotivuje. Pouze jedna respondentka z věkové kategorie 36 – 45 let a jedna respondentka z věkové kategorie 46 – 55 let je touto formou odměny motivována. Jak uvidíme později v otázce č. 12 při bodovém ohodnocení jednotlivých motivačních faktorů od nejvíce preferovaného po nejméně preferovaný faktor, byl taktéž tento faktor ohodnocen zaměstnanci banky skutečně za méně motivační oproti ostatním uvedeným faktorům. Formou nepeněžní odměny je např. seberealizace, kariérní růst, apod. Kariérní růst zaměstnance banky nemotivuje, nemají o něj s převážné většiny zájem, jak jsme již zjistily v předchozích otázkách, seberealizace je faktor, který podle mého názoru většina respondentů taktéž nemůže dospět, pokud není spokojena v práci. Většina zaměstnanců banky na otázku ohledně celkové spokojenosti v práci, odpovídala, že není ani spokojena, ani nespokojena. U většiny zaměstnanců chybí motivovanost pochvalou nadřízeného, která by mohla přispět ke spokojenosti zaměstnanců v práci a tedy i k větší pravděpodobnosti zaměstnance dospět seberealizace v práci, která může představovat potřebu sebenaplnění, realizovat vlastní potenciál, apod.

V této části jsem se ještě zaměřila na rozdíly v motivech zaměstnanců dle délky zaměstnání v instituci.

Na základě dvojího třídění motivačních faktorů dle doby zaměstnání v bance se opět objevily určité odlišnosti pouze u motivačního faktoru nepeněžní odměna a pochvala od nadřízeného.

Tabulka 23: Motivace pochvalou od nadřízeného dle délky zaměstnání v instituci

Motivace pochvalou od nadřízeného				
Délka zaměstnání v instituci	NE		ANO	
	Počet	Procentní počet	Počet	Procentní počet
méně než 1 rok		0%	1	8%
1 až 5 let	3	23%	2	15%
6 až 10 let	1	8%		0%
více než 10 let	4	31%	2	15%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Ze skupiny zaměstnanců, kteří jsou v bance déle než 10 let, jsou podle tabulky 23 motivovány pochvalou od nadřízeného dvě respondentky ze šesti (15%). Dále pochvalu od nadřízeného jako motivační faktor uvedly dvě ze tří respondentek pracujících v bance 1 až 5 let a jedna respondentka, která je v podniku méně než 1 rok. Z pohledu tohoto třídění dopadl tento faktor motivace lépe než ve třídění podle věku respondentek. To, že jsou pochvalou od nadřízeného nejčastěji motivovány skupiny respondentek, které jsou v instituci nejkratší dobu (méně než 1 rok a 1 až 5 let), přisuzují tomu, že jsou v zaměstnání spíše ještě noví a není pro ně vyjádření pochvaly nadřízeného tak všední jako například u zaměstnanců pracujících v podniku delší dobu. Také to může být způsobeno tím, že dříve pracovali v jiném podniku, kde nadřízený svou spokojenost s prací zaměstnanců neprojevoval a nyní s příchodem do banky, kde je třeba běžné, že vedoucí své podřízené více chválí, si tohoto přístupu nadřízeného více cení.

Možné důvody, proč pochvalu nadřízeného uvedly jako motivační faktor respondentky, které jsou v bance déle než 10 let, jsou vysvětlena již výše u dvojího třídění motivačních faktorů dle věku.

Tabulka 24: Motivace nepeněžní odměnou dle délky zaměstnání v instituci

Motivace nepeněžní odměnou				
	NE		ANO	
Délka zaměstnání v instituci	Počet	Procentní počet	Počet	Procentní počet
méně než 1 rok	1	8%		0%
1 až 5 let	3	23%	2	15%
6 až 10 let	1	8%		0%
více než 10 let	6	46%		0%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Nepeněžní odměnu jako motivační faktor u tohoto třídění uvedly pouze dvě respondentky, které pracují v podniku 1 až 5 let a jedná se o respondentky ve věku 36 – 45 a 46 -55, jak je uvedeno výše, v tabulce 24. Ostatní respondentky motivaci nepeněžní odměnou nepocítují.

Na základě výše uvedených výsledků dvojího třídění motivů zaměstnanců dle jejich věku a také délky zaměstnání v instituci lze říci, že existují rozdíly v motivech a to především u motivace pochvalou od nadřízeného.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3

Pro vyhodnocení výzkumné otázky č. 3: Ztotožňují se motivy zaměstnanců k pracovním úkolům s motivačními faktory jako je atraktivnost zadaného úkolu, jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu nebo přesvědčení zaměstnance o své schopnosti splnit zadaný úkol? byly vybrány tyto motivační faktory z otázky č.12: atraktivnost zadaného úkolu, pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopna splnit a jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu

Tyto faktory byly v dotaznících záměrně použity, jedná se o faktory, které vycházejí z Vroomovy expektační teorie. Důvodem jejich volby bylo snaha zjistit, zda se motivy zaměstnanců budou s těmito faktory ztotožňovat.

Tabulka 25: Pořadí motivačních faktorů

Pořadí	Motivační faktor
1.	vhodná peněžní odměna
2.	pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopná splnit
3.	jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu
4.	atraktivnost zadaného úkolu
5.	vhodná nepeněžní odměna (profesní rozvoj, seberealizace, apod..)
6.	jednoduchost zadaného úkolu

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Na základě tabulky 25, která znázorňuje celkové pořadí motivačních faktorů, které bylo získáno váženým aritmetickým průměrem, lze vidět, že zkoumané motivační faktory byly zaměstnanci banky dosazeny na 2., 3., a 4. místo. Nejvýše byla dosazena pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopna splnit, dále jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu a na 4. místě skončila atraktivnost zadaného úkolu.

Tedy pro zaměstnance banky je z těchto faktorů nejdůležitější přesvědčení o svých schopnostech splnit zadaný úkol, dalším důležitým faktorem je skutečnost, že za splnění tohoto úkolu získají slíbenou odměnu a na posledním místě je zajímavost zadaného úkolu, který má zaměstnanec splnit.

Zaměstnanci banky se tedy ztotožňují zejména s faktorem pravděpodobnost, že zadaný úkol jsou schopni splnit a s faktorem jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu.

Výzkumná otázka č. 1

U výzkumné otázky č. 1: Existují rozdíly mezi zavedeným systémem motivace a odměňování ve vybraných institucích (Mateřská škola Nové Domovy a pobočka České spořitelny a.s.) budu vycházet z otázky č. 9 - dotazník pro učitelky MŠ (Příloha 1, otázka 9) a otázky č. 11 – dotazník pro zaměstnance banky (Příloha 2, otázka 11). Obě tyto uvedené otázky se týkají motivace zaměstnanců.

Tabulka 26: Finanční motivace zaměstnanců banky

Motivace finančně	Počet	Procentní počet
ANO	13	100%
Celkový součet	13	100%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 27: Finanční motivace učitelek MŠ

Motivace finančně	Počet	Procentní počet
NE	6	55%
ANO	5	45%
Celkový součet	11	100%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Na základě tabulky 26 a tabulky 27 lze říci, že existují rozdíly ve finanční motivaci mezi učitelkami MŠ a zaměstnanci banky. Pouze pět učitelek (45%) je při své práci finančně motivováno, kdežto zaměstnanci banky jsou finančně motivováni všichni. Tento rozdíl je zřejmě dán tím, že zaměstnanci banky pracují v soukromém sektoru, kde mají možnost získávat různé odměny, dostávají zaměstnanecké benefity a některé z nich si dokonce mohou sami vybírat. Naproti tomu učitelky MŠ jsou státní zaměstnanci, a tedy jejich finanční motivací by mohl být pouze jejich plat, se kterým však podle výsledků dotazníku deset z jedenácti učitelek není spokojená.

Tabulka 28: Motivace pochvalou od nadřízeného - banka

Motivace pochvalou od nadřízeného	Počet	Procentní počet
NE	8	62%
ANO	5	38%
Celkový součet	13	100%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 29: Motivace pochvalou od nadřízeného - MŠ

Motivace pochvalou od nadřízeného	Počet	Procentní počet
NE	8	73%
ANO	3	27%
Celkový součet	11	100%

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

U motivace formou pochvaly od nadřízeného již takové rozdíly mezi zaměstnanci obou institucí neexistují (viz tabulka 28 a tabulka 29), i když nepatrně více jsou pochvalou od nadřízeného motivováni zaměstnanci banky. Řekla bych, že důvodem tohoto rozdílu může být skutečnost, že zaměstnanci banky pracují v soukromém sektoru a tedy přece jen mají při své práci vidinu vyšší peněžní odměny a pochvala od nadřízeného je pro ně tedy větším motivem než u státních zaměstnanců, jako jsou učitelky školky, jejichž plat je dán tabulkami a které nemají šanci na přílišné změny ve velikosti jejich platu, a proto pro ně není pochvala od nadřízeného tak motivující, jelikož jejich nadřízený výši jejich platu nijak neovlivní.

Co se týče systému odměňování, učitelky jsou jako státní zaměstnanci odměňovány fixní mzdou stanovenou zatříděním do platové třídy (všechny učitelky MŠ se nacházejí v 9. platové třídě), kdežto zaměstnanci banky dostávají vedle fixní mzdy výkonové čtvrtletní prémie dle plnění stanoveného čtvrtletního plánu.

5 Shrnutí výsledků a návrhy změn

Tato kapitola bude věnována shrnutí výsledků dotazníkového šetření a případným návrhům změn týkajících se oblasti motivace odměňování zaměstnanců.

5.1 Shrnutí výsledků

V této části jsou shrnuty výsledky zjištěné v rámci dotazníkového šetření, a to na základě sekcí, podle kterých byly dotazníky vyhodnocované. Jedná se o sekce: charakteristika vybraného souboru - 30, vztah k práci – tabulka 31, dále motivace zaměstnanců – tabulka 32, hodnocení a odměňování zaměstnanců – tabulka 33, tabulka 34 – vzdělávání a profesní rozvoj, tabulka 35 – Návrh změn v instituci a poslední tabulka 36 se věnuje shrnutí výsledků dle výzkumných otázek.

Tabulka 30: Charakteristika vybraného souboru

Charakteristika vybraného souboru	MŠ Nové Domovy	Česká spořitelna, a.s.
Pohlaví a počet respondentů	Ženy (11)	Ženy (13)
Věková kategorie	Spíše starší, nejpočetněji zastoupená věková kategorie 46 - 55 let (37%). Věková kategorie 26 – 35 let a 56 a více let – 27% a kategorie 36 – 45 let - 9%	Nejvíce respondentů je věkové kategorie 46 – 55 let (62%). Věkové kategorie 26 – 35 let a 36 – 45 let po 15 % a věková kategorie 56 a více let – 8%
Nejvýše dosažené vzdělání	10 zaměstnanců - středoškolské s maturitou a pouze jedna učitelka s vysokoškolským vzděláním	11 zaměstnanců -středoškolské s maturitou 2 zaměstnanci - vysokoškolské vzdělání

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 31: Vztah k práci

Vztah k práci	MŠ Nové Domovy	Česká spořitelna, a.s.
Délka zaměstnání v instituci	Nejvíce zaměstnanců pracuje ve školce déle než 10 let – 64%, 1 – 5 let a 6 – 10 let po 18%. Nikdo není ve školce zaměstnán méně než jeden rok.	Nejvíce zaměstnanců pracuje v bance déle než 10 let (46%), 1 – 5 let (38%), 6 - 10 let a méně než jeden rok po 8%
Práce v oboru	Tato otázka nebyla v dotazníku pro školku uvedena. Důvodem je povinnost učitelek mít vystudovanou střední	Zaměstnanci banky již tak často ve svém oboru nepracují. 54% z nich v oboru pracuje a 46% ne.

	pedagogickou školu s maturitou anebo musí ke své střední škole bez pedagogického zaměření absolvovat alespoň dvouleté pedagogické minimum pro práci ve školce. Všechny učitelky tedy pracují v oboru.	
Spokojenost v práci	64% učitelek je ve své práci spokojeno a 46% je spíše spokojeno. Žádná z učitelek nevyužila odpovědi ani spokojen ani nespokojen či nespokojen.	Nejvíce zaměstnanců není ani spokojeno ani nespokojeno – 46%, 38% je spokojeno, 8% je velmi spokojeni a zbývajících 8% je nespokojeno.
Názor na zajímavost práce	82% považuje svoji práci za zcela zajímavou a 18% za spíše zajímavou.	54% spíše souhlasí, že je práce v bance zajímavá a 46% zcela souhlasí.
Psychická náročnost práce	82% učitelek vnímá svou práci za psychicky náročnou a po 9% odpovídali zaměstnanci spíše ano a spíše ne.	Tato otázka nebyla zaměstnancům banky pokládána z důvodu přiměřené náročnosti práce vzhledem k oboru zaměstnání.
Vztahy s nadřízenými a kolegy	73% tyto vztahy považuje za velmi dobré a 27% učitelek za spíše dobré. Důvodem volby této otázky byla skutečnost, že v každé třídě pracují vždy dvě učitelky dohromady, a tak mě zajímalo, jaké mají mezi sebou vztahy.	Tato otázka se zaměstnanců banky opět netýkala, jelikož zde nejsou vytvářeny žádné užší pracovní vazby, jako jsou právě např. ve školce.
Pořadí pracovních hodnot	Celkové pořadí pracovních hodnot zaměstnanců bylo získáno váženým průměrem. 1. Dobrý a přátelský pracovní kolektiv 2. Samotná práce s dětmi 3. Příjemné prostředí 4. Přiměřená výše výdělků + jistota zaměstnání 5. Kreativita práce + pracovní doba (práce na směny) 6. 8 týdenní dovolená 7. Další vzdělávání a profesní rozvoj	Celkové pořadí pracovních hodnot zaměstnanců bylo získáno váženým průměrem. 1- nejvíce preferovaný faktor, 9 – nejméně preferovaný faktor. 1. Výše výdělků 2. Příjemný pracovní kolektiv 3. Jistota získání vhodné peněžní odměny za splnění zadaného úkolu 4. Jistota zaměstnání 5. Pochvala od nadřízeného 6. Spokojenost klientů 7. Možnost kariérního růstu 8. Možnost dalšího vzdělávání 9. Pružná pracovní doba

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 32: Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců	MŠ Nové Domovy	Česká spořitelna, a.s.
Motivovanost vedoucím pracovníkem	64% odpovědělo, že je spíše dostatečně motivováno, 27 % je zcela motivováno a 9% spíše není dostatečně motivováno.	54% je spíše dostatečně motivováno vedoucím pracovníkem, 38% je zcela motivováno a 8 % se necítí dostatečně motivováno nadřízeným.
Pořadí motivačních faktorů	Celkové pořadí motivačních faktorů bylo opět získáno váženým aritmetickým průměrem. 1 – nejvíce preferovaný faktor, 6 – nejméně preferovaný faktor. 1. Vhodná nepeněžní odměna (seberealizace, spokojenost dětí, apod.) 2. Vhodná peněžní odměna 3. Atraktivnost zadaného úkolu 4. Pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopna splnit 5. Jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu 6. Jednoduchost zadaného úkolu	Celkové pořadí motivačních faktorů bylo opět získáno váženým aritmetickým průměrem. 1 – nejvíce preferovaný faktor, 6 – nejméně preferovaný faktor. 1. Vhodná peněžní odměna 2. Pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopna splnit 3. Jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu 4. Atraktivnost zadaného úkolu 5. Vhodná nepeněžní odměny (profesní rozvoj, seberealizace, apod.) 6. Jednoduchost zadaného úkolu
Způsoby motivace	Učitelky měly možnost zvolit více způsobů motivačních faktorů. Všechny učitelky označily za motivační faktor spokojenost dětí – 48%, 22% za motivační faktor ještě označilo pochvalu od rodičů a pouze 13% vybralo navíc motivační faktor pochvalu od nadřízeného.	Zaměstnanci banky měly také možnost zvolit více motivačních faktorů, avšak měli zde na výběr z jiných možností než učitelky, kromě možnosti finanční motivace a pochvaly od nadřízeného, které byly pro obě instituce stejné. Všichni zaměstnanci banky zvolili jako motivační faktor finanční motivaci – 65%, 25% zvolilo navíc motivaci pochvalou od nadřízeného a 10% zaměstnanců je navíc motivováno nepeněžitou odměnou.

Možnost kariérního růstu	Učitelky MŠ nebyly dotazovány na možnost kariérního růstu a zájem o něj, jelikož učitelky MŠ možnost kariérního růstu nemají.	Zaměstnanci banky měli v dotazníku navíc otázku týkající se možnosti kariérního růstu. 54% zaměstnanců má možnost kariérního růstu, 23% zaměstnanců možnost nemá a 23% neví, jestli má nebo nemá možnost kariérního růstu.
Zájem o kariérní růst		Zájem o kariérní růst zaměstnanci banky příliš nemají. Nejvíce zaměstnanců (54%) na otázku ohledně zájmu o kariérním růstu odpovědělo, že spíše nemá zájem, 23% zájem spíše má, 15% zájem o kariérní rozvoj nemá a 8% zájem má.

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 33: Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení a odměňování zaměstnanců	MŠ Nové Domovy	Česká spořitelna, a.s.
Srozumitelnost systému hodnocení a odměňování	Systém hodnocení a odměňování je ve školce poměrně jednoduchý a srozumitelný, proto tato otázka nebyla učitelkám pokládána spolu otázkou na ochotu nadřízeného vysvětlit nejasnosti v systému hodnocení a odměňování.	Pouze 54% zaměstnanců považuje systém hodnocení a odměňování za zcela srozumitelný, 31% za spíše srozumitelný, 8% (1 zaměstnanec) spíše nesrozumitelný a zbývajících 8% za zcela nesrozumitelný. Zaměstnanci tedy systému hodnocení a odměňování spíše rozumí.
Ochota nadřízeného vysvětlit nejasnosti v systému hodnocení a odměňování		69% zaměstnanců odpovědělo, že nadřízený je ochotný vysvětlit svým zaměstnancům nejasnosti v systému hodnocení a odměňování, 23% odpovědělo, že spíše je ochotný a 8% si spíše nemyslí, že je nadřízený k vysvětlování ochotný. Celkově jsou tedy zaměstnanci spokojeni s přístupem při vysvětlování nejasností

		týkajících se systému hodnocení a odměňování, až na jednoho zaměstnance.
Četnost hodnocení zaměstnanců nadřízeným	Na otázku ohledně četnosti hodnocení práce učitelek nadřízeným, odpovídaly učitelky různě. Nejvíce učitelek odpovídalo, že hodnocení probíhá průběžně (64%). 27% uvedlo, že hodnocení nadřízeným probíhá příležitostně a 9%, že hodnocení je prováděno v pravidelných intervalech. Hodnocení učitelek provádí ředitelka každé pololetí, dále se konají minimálně 6 krát ročně pedagogické porady, kde ředitelka také hodnotí celkovou práci učitelek. Ředitelka taktéž provádí nepravidelné hospitace. O hospitacích si ředitelka vede záznamy a na jejich základě provádí hospitační pohovor s učitelkami.	Podle 85% se jedná o průběžné hodnocení, 15% ho považuje za pravidelné. Hodnocení probíhá formou porad konaných jednou do měsíce, ostatní porady a hodnocení se konají podle potřeb a časového vytížení nadřízeného.
Osoby, které provádí hodnocení práce učitelek	V této otázce měly učitelky označit všechny osoby, které provádí jejich hodnocení, mohly tedy zvolit více odpovědí. V rámci celkového vyhodnocení 46% učitelek označilo, že hodnocení provádí ředitelka (všech 11 učitelek), 33% (osm učitelek) navíc vybralo variantu, že hodnocení provádí zástupkyně ředitelky a 21% (5 učitelek) označilo variantu, že hodnocení provádí externí státní zaměstnanec – inspekce.	Tato otázka nebyla zaměstnancům banky položena, jelikož jejich hodnocení provádí pouze jejich nadřízený.
Průměrný čistý měsíční příjem	Průměrný čistý měsíční příjem učitelek MŠ se pohybuje v rozmezí 16 000 – 20 000. Plat učitelek jako státních zaměstnanců se zvyšuje pouze s léty praxe.	54% má průměrný čistý měsíční příjem v intervalu od 10 001 – 20 000 a 46% v intervalu od 20 001 – 30 000. Většina zaměstnanců, kteří pracují v bance od 1 – 5 let je platově v intervalu 10 001 –

		20 000, naopak zaměstnanci, kteří jsou v bance déle, než 6 let se většinou nachází v intervalu 20 0001 – 30 000.
Spokojenost s výší platu	91% učitelek nepovažuje svůj plat za adekvátní vzhledem k náročnosti své práce. Jedna učitelka zvolila možnost, že neumí posoudit.	Žádná z respondentek není se svým platem zcela spokojena, avšak 31% je se svým platem spíše spokojeno. 31% spíše není spokojeno, 38% není vůbec spokojeno se svým platem.
Možnost vydělat si peníze nad rámec svého pravidelného platu	Učitelky jako státní zaměstnanci nemají možnost vydělat si peníze nad rámec svého pravidelného platu, nemohou výši svého platu ovlivnit, jelikož je jejich plat dán tabulkami.	Zaměstnanci banky mají možnost výši svého platu částečně ovlivnit, jelikož jsou odměňováni kromě fixní mzdy také kvartálními odměnami, jejichž výše závisí na výši plnění stanoveného plánu.
Složky mzdy	Učitelky v MŠ Nové Domovy jsou zařazeny do 9. platové třídy. Jejich plat se skládá z fixní mzdy.	V této otázce zaměstnanci měli vybrat z jakých složek se skládá jejich plat, tedy měli vybírat více možností. Podle celkového vyhodnocení této otázky 46% (všichni zaměstnanci) označilo, že se jejich plat skládá z fixní mzdy, 29% označilo složku cílové odměny, 18% označilo jinou variantu a 7% označilo měsíční odměny. Zaměstnanci jsou odměňováni základní fixní mzdou a čtvrtletními odměnami (bonusy) dle plnění stanoveného čtvrtletního plánu. Jedná se o objem v Kč na čtvrtletí na jednoho zaměstnance, který by si měl poradce snažit naplnit.

Zaměstnanecké výhody	Učitelky ve školce jako státní zaměstnanci nedostávají žádné zaměstnanecké benefity kromě příspěvku na obědy.	Zaměstnancům banky je poskytováno široké spektrum zaměstnaneckých výhod. Celkové vyhodnocení této otázky ukázalo, že všem zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravování (27%) a příspěvek na připojištění (27%) – tyto příspěvky označili všichni zaměstnanci. Zbylé benefity si již zaměstnanci sami vybírají a regulují v rámci systému Cafeteria, který banka používá. 14% zaměstnanců, uvedlo příspěvek na kulturní činnost, 12% označilo příspěvek na dovolenou a shodně po 10% označili zaměstnanci příspěvek na sportovní činnost a variantu jiné. Ve variantě jiné dva zaměstnanci uvedli systém Cafeteria jako další benefity, dvakrát bylo zmíněno zdravotní volno, které je uvedeno v seznamu benefitů systému Cafeteria a jednou byl uveden Benefit Plus, což je poskytovatel benefitů systému Cafeteria.
------------------------------------	--	---

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 34: Vzdělávání a profesní rozvoj

Vzdělávání a profesní rozvoj	MŠ Nové Domovy	Česká spořitelna, a.s.
Možnost dalšího vzdělávání a profesního rozvoje	64% učitelek odpovídalo, že mají možnost pravidelného vzdělávání, 36% odpovídalo, že se jedná o občasnou možnost vzdělávání. Učitelky MŠ se každý rok účastní školení v Českých Budějovicích. Dále se učitelky věnují ve svém volném čase přípravám a vyhledáváním materiálů pro práci s dětmi.	Ačkoliv tato otázka nebyla zaměstnancům banky položena, z interních materiálů jsem zjistila, že zaměstnanci banky mají rozsáhlé možnosti vzdělávání se. Banka jim poskytuje vzdělávání formou interních koučinků, týmových koučinků, odborná školení, tréninky, stáže a rotace. Zaměstnanci se také vzdělávají sami v rámci online vzdělávání.

Zájem o další vzdělávání a profesní rozvoj	82% učitelek na otázku ohledně zájmu o další vzdělávání a profesní rozvoj odpovídalo spíše ano a zbylých 18% odpovědělo ano. Tedy všechny učitelky mají zájem se dále vzdělávat.	Tato otázka stejně jako otázka předchozí se zaměstnanců banky netýkala z důvodu již velkého rozsahu otázek v dotazníku, lze ale předpokládat, že zaměstnanci mají zájem se dále vzdělávat už vzhledem k povaze jejich povolání, kdy jako poradci musí být schopni poradit svým zákazníkům a zodpovědět jim všechny jejich otázky.
---	--	---

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 35: Navrhované změny v instituci

	MŠ Nové Domovy	Česká spořitelna, a.s.
Navrhované změny v instituci	V poslední otázce dotazníku měly učitelky možnost vybrat ty faktory, které by ve své práci změnily. Přitom měly možnost označit více možností. Nejvíce učitelek označilo změnu mzdy – 48%, dále po 14% by rády změnily přístup nadřízeného, otevírací dobu a odměnu za splnění zadaného úkolu. Pouze 10% označilo vztahy na pracovišti.	Také zaměstnanci banky mohli v poslední otázce dotazníku vybrat ty faktory, které by ve své práci rádi změnili. Přitom měli možnost označit více možností. Nejvíce zaměstnanců označilo změnu pracovní doby – 37%, dále by rády změnili mzdu (27%), 13% vybralo variantu něco jiného, přičemž zde uváděli zaměstnanci zrušení čtvrtletního plánu stanoveného na každého poradce či změnu systému hodnocení. Dále 10% označilo změnu pracovních podmínek a vztahy na pracovišti a pouze 3% (jedna respondentka) uvedlo změnu zaměstnaneckých benefitů.

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tabulka 36: Výsledky dle výzkumných otázek

Výsledky dle výzkumných otázek	MŠ Nové Domovy	Česká spořitelna, a.s.
Výzkumná otázka č. 1: Existují rozdíly mezi zavedeným systémem motivace a odměňování ve vybraných institucích (Mateřská škola Nové Domovy a pobočka České spořitelny a.s.)? V rámci této otázky jsem porovnávala rozdíly v systému motivace a odměňování u vybraných institucí	• Rozdíly v systému motivace Existují rozdíly ve finanční motivaci mezi učitelkami MŠ a zaměstnanci banky. Pouze pět učitelek (45%) je při své práci finančně motivováno, kdežto zaměstnanci banky jsou finančně motivováni všichni. Dále existuje nepatrný rozdíl u motivace formou pochvaly od nadřízeného - nepatrně více jsou pochvalou od nadřízeného motivováni zaměstnanci banky. • Rozdíly v systému odměňování Co se týče odměňování, učitelky jsou odměňovány pouze fixní mzdou, kdežto zaměstnanci banky dostávají vedle fixní mzdy dále výkonové čtvrtletní prémie dle plnění stanoveného čtvrtletního plánu.	
Výzkumná otázka č. 2: Existují rozdíly v motivech zaměstnanců k práci podle jejich věku a délky zaměstnání v instituci? V rámci této otázky jsem provedla dvojí třídění pomocí kontingenčních tabulek v programu Microsoft Excel, a to nejdříve dvojí třídění v motivech zaměstnanců dle jejich věku a poté dvojí třídění motivů zaměstnanců dle délky zaměstnání v instituci. V rámci těchto třídění jsem zjišťovala, zda existují rozdíly v motivech zaměstnanců.	• Rozdíly v motivech zaměstnanců dle věku Existují rozdíly v motivačním faktoru pochvala od rodičů. Pět učitelek ze sedmi ve věku od 46 let spíše není motivováno pochvalou od rodičů a naopak dvě učitelky ze čtyř ve věku od 26- 45 uvedly jako motivační faktor právě pochvalu od rodičů. Další rozdíly se vyskytuje u motivačního faktoru pochvala od nadřízeného. Jedna ze čtyř učitelek ve věku 26 – 45 let označila pochvalu od nadřízeného jako motivační faktor, kdežto starší učitelky ve věku 46 a více let spíše nejsou motivované pochvalou od	• Rozdíly v motivech zaměstnanců dle věku Existují rozdíly v motivačním faktoru pochvala od nadřízeného. Pochvalou od nadřízeného je motivována věková kategorie 46 – 55 let, konkrétně polovina z celkového počtu respondentek této skupiny (31%) a věková kategorie 56 a více let zastoupená jednou respondentkou. Naopak žádná z respondentek ve věku od 26 – 45 let pochvalu od nadřízeného jako motivační faktor neuvedla. Další rozdíly lze pozorovat u motivačního faktoru nepeněžní odměna. Jedna ze dvou respondentek z věkové kategorie 36 – 45 let je motivována nepeněžní odměnou a také jedna respondentka z věkové kategorie 46 – 55 let je touto formou odměny motivována. Naopak respondentky z věkové kategorie 26 – 35 let a 56 a více let

	nadřízeného, pouze dvě ze sedmi starších učitelek označily pochvalu nadřízeného jako pro ně motivující faktor. • Rozdíly v motivech zaměstnanců dle délky zaměstnání ve školce Existují rozdíly ve finanční motivaci. Učitelky, které jsou ve školce déle, než 10 let jsou spíše finančně motivované (36%). Ve skupině učitelek, které jsou ve školce 6 -10 let, finanční motivace jako motivační faktor potvrzena není a u učitelek, které v MŠ pracují 1 – 5 let, jedna respondentka označila finanční motivaci jako motivační faktor a jedna učitelka ne. Dále existují rozdíly v motivech učitelek z hlediska délky ve školce u motivačních faktorů pochvala od nadřízeného a pochvala od rodičů. Učitelky, které pracují ve vybrané školce od 1 do 10 let, jsou z poloviny pochvalou od rodičů motivované (dvě ze čtyř učitelek) a z poloviny ne. Kdežto u motivace pochvalou od nadřízeného je výsledek spíše negativní, tři ze čtyř učitelek neberou pochvalu nadřízeného za motivační, pouze jedna je	nepeněžní odměnu za motivační faktor nepovažují. • Rozdíly v motivech zaměstnanců dle délky zaměstnání v bance Z hlediska délky v zaměstnání se vyskytla rozdíly u motivačního faktoru pochvala od nadřízeného. Ze skupiny zaměstnanců, kteří jsou v bance déle, než 10 let jsou motivovány dvě respondentky ze šesti (15%). Dále pochvalu od nadřízeného jako motivační faktor uvedly dvě ze tří respondentek pracujících v bance 1 až 5 let a jedna respondentka, která je v podniku méně než 1 rok. Dle tohoto třídění jsou rozdíly také u motivačního faktoru nepeněžní odměna. Nepeněžní odměnu jako motivační faktor u tohoto třídění uvedly pouze dvě respondentky, které pracují v podniku 1 až 5 let. Ostatní respondentky motivaci nepeněžní odměnou nepociťují.
--	--	---

	touto pochvalou motivována. Naopak u učitelek, které pracují ve školce 10 a více let je u obou motivačních faktorů stejný výsledek, 45% není motivováno ani pochvalou od nadřízeného, ani pochvalou od rodičů a pouze 18% tyto pochvaly uvedlo jako motivační faktor.	
Výzkumná otázka č. 3: Ztotožňují se motivy zaměstnanců k pracovním úkolům s motivačními faktory jako je atraktivnost zadaného úkolu, jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu nebo přesvědčení zaměstnance o své schopnosti splnit zadaný úkol? V rámci této otázky byla zkoumána otázka, kde zaměstnanci měli bodově ohodnotit motivační faktory od nejvíce důležitého -1, po nejméně důležitý - 6, přičemž v uvedených faktorech se nacházely právě i tyto tři zkoumané faktory.	Učitelky z těchto tří sledovaných faktorů dosadily nejvýše (jako nejvíce důležitý) motivační faktor atraktivnost zadaného úkolu – 3. místo. Faktor pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopna splnit byl dosazen na 4. místo a faktor jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu byl umístěn na 5. místo. Na základě tohoto lze říci, že učitelky se ztotožňují zejména s jedním zkoumaným faktorem a tím je atraktivnost zadaného úkolu, který je pro ně nejdůležitější.	Zaměstnanci banky dosadili nejvýše faktor pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopna splnit – 2. místo, dále jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu – 3. místo a na 4. místo dosadili faktor atraktivnost zadaného úkolu. Zaměstnanci banky se tedy ztotožňují zejména s faktorem pravděpodobnost, že zadaný úkol jsou schopni splnit a s faktorem jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu.

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

5.2 Návrhy změn

V této části jsou navrženy změny, které můžou přispět k větší motivovanosti zaměstnanců obou institucí, a tak přispět k celkově větší prosperitě obou institucí a spokojenosti vedení a všech zaměstnanců.

Dle mého názoru lze na základě výsledků dotazníku považovat systém motivace a odměňování zaměstnanců za poměrně dobře nastavený a propracovaný, hlavně co se týče zaměstnanců soukromého sektoru, kde má banka možnost své zaměstnance více motivovat než je tomu u státních zaměstnanců, konkrétně u učitelek ve školce.

5.2.1 Návrhy změn pro Mateřskou Školu Nové Domovy

- **Snížit počet dětí na třídu (v současnosti- 28 dětí na třídu)** – z dotazníků vyšlo najevo, že téměř všechny učitelky považují svou práci za psychicky náročnou, což není vzhledem k jejich povolání překvapující. Mají-li však učitelky pracovat stejně dlouho jako lidé s jiným méně psychicky náročným povoláním, je potřeba redukovat náročnost práce snížením počtu dětí na třídu. Navíc, jelikož učitelky pracují na směny, je vždy jedna učitelka na všechny děti sama, což je náročné zejména dopoledne, kdy se děti sházejí a v tuto dobu také učitelka s dětmi nejvíce pracuje. Obzvláště náročné je to např. u dětí v malé třídě (dětí okolo třech let)
- **Prokonzultování vybraného tématu školení ředitelkou s učitelkami** - Téměř všechny učitelky mají zájem o vzdělávání a profesní rozvoj, avšak v případě bodového ohodnocení motivačních faktorů, byl tento faktor dosazen na poslední místo. Vzdělávání ve školce probíhá formou školení, jehož téma většinou vybírá ředitelka školky. Kdyby však dala možnost výběru učitelkám anebo by výběr tématu alespoň prokonzultovala, mohla by tak zlepšit motivaci učitelek a přispět k větší efektivnosti navštěvovaných školení.
- **Zaměřit se na nepeněžní odměnu učitelek** – učitelky jako státní zaměstnanci nemohou očekávat velký nárůst svého pravidelného platu. To však věděly, už když si vybíraly své zaměstnání, a je tedy zřejmé, že důvodem pro výběr jejich zaměstnání nebylo očekávání velkého platu, ale zájem o práci s dětmi, což také odpovídá výsledkům dotazníku, kde učitelky jako motivační faktor volily spokojenost dětí. Vedení školky by se tedy mělo zaměřit zejména na nepeněžní odměnu učitelek (jako je pochvala, přidělení větší odpovědnosti učitelkám, apod.) a tím kompenzovat jejich nedostatečnou peněžní odměnu a jejich nespokojenost se svým platem.
- **Změna vedení školky** – ředitelka školky je v této pozici již téměř 30 let a již 2. rokem měla být v důchodu. V rámci dotazníku jen tři učitelky označily pochvalu

nadřazeného jako motivační faktor. Jelikož si nemyslím, že by pro učitelky nebyla pochvala od ředitelky příjemná a motivující, přisuzuji tyto výsledky spíše tomu, že ředitelka spokojenost s prací učitelek příliš neprojevuje a ani je nechválí, což je dáno zřejmě zejména jejím věkem a tím, že již měla být v důchodu. Kvůli tomu zřejmě také nemá potřebu již cokoliv měnit a snaží chod školky již pouze udržovat.

5.2.2 Návrhy na změny v České spořitelně

- **Zaměřit se na přijímání zaměstnanců s vhodným vzděláním** - z výsledků dotazníku je zřejmé, že zaměstnanci, kteří nepracují ve svém oboru, nejsou ve své práci spokojeni, což se samozřejmě promítne i na výsledcích a přístupu k práci zaměstnance. Vedení banky by se mělo zaměřit na výběr a přijímání těchto zaměstnanců, kteří mají pro práci v bance vhodné vzdělání (např. střední obchodní škola či ekonomická škola nebo vysoké školy ekonomického zaměření).
- **Jasně definovat podmínky a možnosti kariérního růstu (např. sestavit kariérní plán)** – podle výsledků dotazníku 23% zaměstnanců neví, zda-li má možnost kariérního růstu. Banka by se tedy měla zaměřit na informovanost zaměstnanců v této oblasti – stanovit podmínky co pro případný kariérní růst může zaměstnanec udělat (např. zvýšení vzdělání, návštěva konkrétních kurzů, určitý počet uzavřených smluv se zákazníky, apod.). Tímto by také mohla banka přispět ke zvýšení zájmu o kariérní růst, který u zaměstnanců banky chybí.
- **Zavedení pružné pracovní doby** - zaměstnanci v bance mají klasickou osmihodinovou pracovní dobu, avšak v otázce týkající se návrhu změn v bance jedenáct zaměstnanců ze třinácti uvedlo změnu pracovní doby. Banky by mohla zavést pružnou pracovní dobu, kdy by vedení stanovilo základní pracovní dobu, kdy musí být zaměstnanci v práci a zbývající pracovní dobu by si zaměstnanci rozložili tak, aby měli za týden odpracováno stanovených 40 hodin. Vzhledem k povaze práce, kdy má každý poradce většinou určitý počet stejných klientů, kteří se v případě potřeby domlouvají s poradcem na konkrétním termínu schůzky, si myslím, že by pružná pracovní doba v bance mohla fungovat.
- **Změnit systém hodnocení na základě plánu** – snížit nároky na zaměstnance
V návrhách na změny v bance zaměstnanci ve variantě jiné uváděli změnu

systemu hodnocení a zrušení plánu. Plánem je čtvrtletní objem v Kč stanovený na každého zaměstnance. Na základě plnění plánu jsou zaměstnancům přidělovány čtvrtletní odměny. Snížením nároku na zaměstnance v rámci plánu by banka mohla přispět také k zájmu o kariérní růst, který dosud v bance spíše chybí, a to nejspíše zejména kvůli ještě vyšším nárokům, které by byly na zaměstnance na vyšší pozici kladeny.

6 Závěr

Motivace a odměňování je nejdůležitější oblastí řízení lidských zdrojů v každém podniku, bez ohledu na to, zdali se jedná o soukromý či veřejný sektor. Správně nastavený systém motivace a odměňování je klíčovým aspektem pro celkovou výkonnost s úspěch podniku. Pomocí vhodných motivačních faktorů vycházejících z potřeb zaměstnanců lze pozitivně ovlivnit výkon zaměstnanců. Je důležité, aby se podniky zaměřily i na tzv. nefinanční formy odměn (slovní ohodnocení, vytváření příjemného pracovního prostředí, přidělování větší odpovědnosti zaměstnancům, apod.) hlavně tedy ty, jejichž zaměstnanci nemají šanci pravidelného mzdového či platového růstu, tedy zejména podniky státní sféry. Stále je to ale především peněžní odměna ve formě platu či mzdy, která zaměstnance při práci nejvíce motivuje. Tedy vedle vhodného systému motivace, je důležitý také správně nastavený a především pro zaměstnance srozumitelný systém odměňování.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit způsob motivace a odměňování zaměstnanců ve dvou různých institucích. Jednou z institucí byla Mateřská škola Nové Domovy a druhá instituce byla Česká spořitelna, a.s.

První část práce je věnována teoretickým poznatkům získaných rámci studia odborné literatury týkající se zkoumané oblasti, na jejímž základě byly také vytvořeny dva dotazníky, a to pro každou instituci zvlášť z důvodu jejich velké odlišnosti.

V rámci praktické práce byly vyplněné dotazníky vyhodnoceny, získané výsledky obou institucí byly pomocí tabulek porovnány a shrnuty a pro každou instituci byly navrženy změny, které by napomohly přispět k vylepšení systému motivace a odměňování a přispět tak k větší spokojenosti zaměstnanců a k celkové prosperitě obou institucí. Navrhovanými změnami pro školku bylo snížit počet dětí na třídu, vybírání témat školení ředitelkou ve spolupráci s učitelkami, zaměření se na nepeněžní odměnu učitelek a změna vedení školky. Doporučení navržená pro banku se týkají zaměření se na přijímání zaměstnanců s vhodným vzděláním, jasného definování podmínek a možností kariérního růstu, zavedení pružné pracovní doby a změny systému hodnocení na základě plánu.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze říci, že jsou zaměstnanci obou institucí dobře motivováni a ve své práci celkově spokojeni, i když se našly věci, které by ve své práci rádi změnili. To, s čím není většina zaměstnanců obou institucí

spokojena, je jejich platové ohodnocení, se kterým však není spokojena většina lidí v jakémkoliv zaměstnání, což je ale velmi často důvodem a motivací zaměstnanců k další snaze o zlepšování svých výkonů.

Zároveň je ale důležité, aby se také podniky snažily neustále vyvíjet a zdokonalovat tuto oblast řízení lidských zdrojů a nepodceňovat motivaci a odměňování zaměstnanců, protože celková prosperita firmy je dána dílčími výsledky všech zaměstnanců a nespokojenost zaměstnanců by mohla narušit chod podniku či dokonce způsobit odchod zaměstnanců. Z tohoto důvodu byla také navržena výše uvedená doporučení na změny, které by mohly oběma institucím napomoci zdokonalit tuto oblast řízení lidských zdrojů.

7 Summary

The main purpose of my thesis was to analyse the system of motivation and remuneration in two selected institutions operating in different areas, based on the study of specialist literature and results obtained of questionnaire survey and the suggestions for the improvement of some discovered shortcomings, which will lead to higher prosperity of both institutions.

Theoretical part is devoted to the studying of specialist literature focused on chapters motivation, motive, source of motivation, job satisfaction and dissatisfaction, stimulation and remuneration.

In the practical part there were briefly introduced selected institutions – kindergarten Nové Domovy and Česká spořitelna, a.s. and after that questionnaires completed by employees were evaluated. In conclusion the results were summarized in forms of tables and there were recommended possible suggestions on the improvement of current system of motivation and remuneration.

Based on the survey it can be said that employees of both institutions are well motivated and overall satisfied in their job, although there are several things whose changes would make employees more satisfied. Namely all staff of both institutions is not satisfied with their salary. This is the reason, why the most of institutions nowadays should focused on non- monetary rewards, such as more responsibility, pleasant working conditions, etc.

All companies realize that exact human sources are the most important capital and therefore companies would try to develop and permanently improve the system of motivation and remuneration. To this purpose there would be helpful recommendations, which are stated in the end of the thesis.

Key words: motivation, remuneration, questionnaire survey, non – monetary rewards, recommendations

8 Seznam použitých zdrojů

8.1 Literární zdroje

1. STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. Management a podnikání. ISBN 80-85603-05-5
2. KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-202-7.
3. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-988-9.
4. RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 4.dotisk 2.přepr.vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-626-x.
5. HOLÁTOVÁ, Darja a Vlasta DOLEŽALOVÁ. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg, 2014. ISBN 978-80-8154-121-6.
6. KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-343-1.
7. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
8. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

9. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
10. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
11. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
12. BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human resource management*. 2nd ed. Homewood, IL: Irwin, 1987. ISBN 0-256-03630-6.
13. TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-340-9.
14. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
15. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
16. LANDOROVÁ, Anděla a Věra KOSTĚKOVÁ. *Peníze a banky*. Praha, 1998. ISBN 80-7184-3555-5.
17. REVENDA, Zbyněk. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN ISBN 80-7261-031-7.

8.2 Internetové zdroje

1. *Management mania: Vroomova teorie očekávání* [online]. [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>
2. *Management mania: veřejný sektor (Public sector)* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vzdelavani-verejny-sektor>
3. *Portál.POHODA: Minimální mzda se od roku 2017 zvýší na 11 000 Kč* [online]. [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/minimalni-mzda-se-od-roku-2017-zvysi-na-11-000-kc>
4. *Zákony pro lidi.cz: Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567#prilohy>
5. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Zvýšení platů čeká učitele už od září* [online]. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/zvyseni-platu-ceka-ucitele-uz-od-zari>
6. *Investia.cz: Rozdělení bank na univerzální a specializované* [online]. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/univerzalni-a-specializovane-banky>

9 Seznam použitých obrázků, grafů a tabulek

Obrázky:

Obr. č. 1 Proces uspokojení potřeb.....	15
Obr. č. 2 Maslowova hierarchie potřeb	18
Obr. č. 3 Dvoufaktorová teorie F. H.....	19
Obr. č. 4 Model celkové odměny	45
Obr. č. 5 Organizační a řídicí struktura v MŠ	52
Obr. č. 6 Organizační a řídicí struktura v bance.....	55

Grafy:

Graf 1: Věková kategorie	57
Graf 2: Nejvýše dosažené vzdělání	58
Graf 3: Délka zaměstnání v instituci	58
Graf 4: Spokojenost v práci.....	59
Graf 5: Zajímavost práce	59
Graf 6: Náročnost práce (psychická).....	60
Graf 7: Názory na psychickou náročnost práce dle délky zaměstnání ve školce .	61
Graf 8: Vztahy s nadřízenými a kolegyněmi.....	62
Graf 9: Možnost dalšího vzdělávání a profesního rozvoje	63
Graf 10: Zájem o další vzdělávání a profesní rozvoj	64
Graf 11: Motivovanost vedoucím pracovníkem.....	65
Graf 12: Četnost hodnocení práce nadřízeným	68
Graf 13: Názor na velikost platu	69
Graf 14: Věková struktura	76
Graf 15: Nejvýše dosažené vzdělání	77
Graf 16: Délka zaměstnání v bance.....	77
Graf 17: Práce v oboru	78
Graf 18: Spokojenost v práci.....	79
Graf 19: Zajímavost práce	80
Graf 20: Motivovanost vedoucím pracovníkem.....	82

Graf 21: : Máte možnost kariérního růstu?.....	82
Graf 22: Zájem o kariérní růst	83
Graf 23: Srozumitelnost systému hodnocení a odměňování	85
Graf 24: Ochota nadřízeného vysvětlit nejasnosti v systému hodnocení a odměňování.....	86
Graf 25: Četnost hodnocení zaměstnanců nadřízeným	87
Graf 26: Průměrný čistý měsíční příjem	87
Graf 27: Spokojenost s výší platu.....	89
Graf 28: Zaměstnanecké benefity.....	91
Graf 29: Dostatečná seznámenost se systémem Cafeteria	92
Graf 30: Spokojenost s nabídkou benefitů systému Cafeteria	92
Graf 31: Benefity ze systému Cafeteria.....	93

Tabulky:

Tabulka 1: Názory na psychickou náročnost práce dle délky zaměstnání ve školce.....	60
Tabulka 2: Celkové pořadí pracovních hodnot	63
Tabulka 3: Způsoby motivace zaměstnanců.....	66
Tabulka 4: Motivační faktory dle preference	67
Tabulka 5: Hodnocení	68
Tabulka 6: Návrhy změn vedoucí ke zvýšení motivace.....	70
Tabulka 7: Motivace pochvalou od rodičů dle věku respondenta.....	71
Tabulka 8: Motivace pochvalou od nadřízeného dle věku respondenta.....	72
Tabulka 9: Finanční motivace dle délky zaměstnání v instituci.....	73
Tabulka 10: Motivace pochvalou od nadřízeného délky zaměstnání v instituci..	73
Tabulka 11: Motivace pochvalou od rodičů dle délky zaměstnání v instituci	74
Tabulka 12: Motivační faktory dle preferencí.....	75
Tabulka 13: Spokojenost v práci dle práce v oboru/ mimo obor	78
Tabulka 14: Celkové pořadí pracovních hodnot	81
Tabulka 15: Zájem o kariérní růst v závislosti na možnosti kariérního růstu	83
Tabulka 16: Nejčastější kombinace způsobů motivace.....	84
Tabulka 17: Celkové pořadí motivačních faktorů	85
Tabulka 18: Průměrný čistý měsíční plat dle délky zaměstnání v instituci	88

Tabulka 19: Složky mzdy	90
Tabulka 20: Navrhované změny v instituci.....	94
Tabulka 21: Motivace pochvalou od nadřízeného dle věku respondentek.....	95
Tabulka 22: Motivace nepeněžní odměnou dle věku respondentek.....	96
Tabulka 23: Motivace pochvalou od nadřízeného dle délky zaměstnání v instituci.....	97
Tabulka 24: Motivace nepeněžní odměnou dle délky zaměstnání v instituci	98
Tabulka 25: Pořadí motivačních faktorů	99
Tabulka 26: Finanční motivace zaměstnanců banky	99
Tabulka 27: Finanční motivace učitelek MŠ	100
Tabulka 28: Motivace pochvalou od nadřízeného - banka.....	100
Tabulka 29: Motivace pochvalou od nadřízeného - MŠ	100
Tabulka 30: Charakteristika vybraného souboru.....	102
Tabulka 31: Vztah k práci	102
Tabulka 32: Motivace zaměstnanců	104
Tabulka 33: Hodnocení a odměňování zaměstnanců	105
Tabulka 34: Vzdělávání a profesní rozvoj.....	108
Tabulka 35: Navrhované změny v instituci.....	109
Tabulka 36: Výsledky dle výzkumných otázek.....	110

10 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro Mateřskou školu Nové Domovy

Příloha 2: Dotazník pro Českou spořitelnu, a.s.

Příloha 3: Základní pojmy

Příloha 1: Dotazník pro Mateřskou školu Nové Domovy

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času na vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník bude podkladem pro mou bakalářskou práci s názvem: Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraných podnicích. Dotazník je anonymní, získané informace budou použity pouze pro účel zpracování této bakalářské práce.

Vybranou odpověď prosím zaškrtněte, popřípadě slovně odpovězte na vyznačené místo.

Děkuji za spolupráci.

Michaeala Glaserová

studentka Ekonomická fakulty JU v Českých
Budějovicích

1. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2. Do které z následujících věkových kategorií se řadíte:

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více let

3. Vaše nejvýše dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) odborné- výuční list
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské
- f) jiné

4. Jak dlouho již pracujete v podniku?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 až 5 let
- c) 6 až 10 let
- d) více než 10 let

5. Jste v práci celkově spokojen/a?

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) ani spokojen/a ani nespokojen/a
- d) nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a

6. Pokládáte svoji práci za zajímavou?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) neumím posoudit

7. Pokládáte svoji práci za náročnou (psychicky)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) neumím posoudit

8. Jste vedoucím pracovníkem k práci dostatečně motivován/a?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

e) neumím posoudit

9. Jakým způsobem jste v práci motivován/a? – možno zaškrtnout i více odpovědí

a) finančně

d) pochvalou od nadřízeného

e) pochvala rodičů

f) spokojeností dětí

g) jinak (jak?)_____

10. Seřad'te motivační faktory, které Vás motivují ke splnění zadaného pracovního úkolu. (1 – nejvíce preferovaný, 6 – nejméně preferovaný)

a) ____ pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopna splnit

b) ____ vhodná peněžní odměna

c) ____ vhodná nepeněžní odměna (seberealizace, uspokojení ze splnění cíle, spokojenost dětí/ rodičů,...)

d) ____ atraktivnost zadaného úkolu

e) ____ jednoduchost zadaného úkolu

f) ____ jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu

11. Jak vnímáte vztahy se svými nadřízenými a kolegyněmi?

a) velmi dobré

b) spíše dobré

c) spíše špatné

d) velmi špatné

e) neutrální, čistě pracovního rázu

12. Jakých hodnot si při práci nejvíce ceníte? Prosím, bodově ohodnot'te jednotlivé faktory od 1 do 9 bodů. (1 – nejvíce důležité, 9 – nejméně důležité)

a) ____ příjemné prostředí

b) ____ dobrý a přátelský pracovní kolektiv

c) ____ přiměřená výše výdělku

d) ____ samotná práce s dětmi

e) ____ kreativita práce

f) ____ další vzdělávání a rozvoj

g) ____ jistota zaměstnání

h) ____ pracovní doba (práce na směny)

i) ____ 8 týdenní dovolená

13. Umožňuje Vám podnik další vzdělávání a profesní rozvoj(školení,..)?

- a) ano pravidelně
- b) ano, občas
- c) ne

14. Máte o další vzdělávání a profesní rozvoj zájem?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**15. Co si myslíte o výši svého platu vyměřeného na základě platových tříd
vzhledem k náročnosti Vaší práce?**

- a) je nadhodnocený
- b) odpovídá náročnosti
- c) neodpovídá, měl by být vyšší
- d) neumím posoudit

16. Máte možnost vydělat si peníze nad rámec pravidelného platu?

- a) ano, prací nad rámec svých pracovních povinností

(uved'te prosím
příklad)_____

- b) ano, prací přesčas
- c) ne

17. Jak často probíhá hodnocení Vaší práce nadřízeným?

- a) příležitostně
- b) průběžně
- c) v pravidelných intervalech
- d) nepravidelně
- e) hodnocení neprobíhá vůbec
- f) nevím

18. Kdo všechno provádí hodnocení Vaší práce? – možnost zaškrtnout i více odpovědí

- a) ředitelka
- b) zástupkyně ředitelky
- c) externí státní pracovník (inspekce,..)

19. Co by přispělo ke zvýšení vaší pracovní motivace? – možnost zaškrtnout i více odpovědí

- a) mzda
 - b) přístup nadřízeného
 - c) vztahy na pracovišti
 - d) pozdější otevírací doba
 - e) jistota získání vhodné odměny za splnění zadaného úkolu
 - f) zavedení zaměstnaneckých benefitů (jakých?)
-

Příloha 2: Dotazník pro Českou spořitelnu, a.s.

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času na vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník bude podkladem pro mou bakalářskou práci s názvem: Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraných podnicích. Dotazník je anonymní, získané informace budou použity pouze pro účel zpracování této bakalářské práce.

Vybranou odpověď prosím zaškrtněte, popřípadě slovně odpovězte na vyznačené místo.

Děkuji za spolupráci.

Michaeala Glaserová

studentka Ekonomická fakulty JU v Českých
Budějovicích

1. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2. Do které z následujících věkových kategorií se řadíte:

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více let

3. Vaše nejvýše dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) odborné - výuční list
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské
- f) jiné

4. Pracujete nyní ve svém oboru?

- a) ano
- b) ne

5. Jak dlouho již pracujete v podniku?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 až 5 let
- c) 6 až 10 let
- d) více než 10 let

6. Jste v práci celkově spokojen/a?

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) ani spokojen/a ani nespokojen/a
- d) nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a

7. Jak souhlasíte s tvrzením, že práce kterou vykonáváte je zajímavá?

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím
- e) neumím posoudit

8. Jste vedoucím pracovníkem k práci dostatečně motivován/a?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) neumím posoudit

9. Máte možnost kariérního růstu?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

10. Máte o kariérní růst zájem?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11. Jakým způsobem jste v práci motivován/a? – možno zaškrtnout i více odpovědí

- a) finančně
- b) nepeněžitou odměnou
- c) povýšením
- d) pochvalou od nadřízeného
- e) jinak (jak?) _____

12. Seřad'te motivační faktory, které Vás motivují ke splnění zadaného pracovního úkolu. (1 – nejvíce preferovaný, 6 – nejméně preferovaný)

- a) ____ pravděpodobnost, že zadaný úkol jsem schopen/schopna splnit
- b) ____ vhodná peněžní odměna
- c) ____ vhodná nepeněžní odměna (profesním rozvoj, seberealizace, uspokojení ze splnění náročného úkolu, apod.)
- d) ____ atraktivnost zadaného úkolu
- e) ____ jednoduchost zadaného úkolu
- f) ____ jistota získání předem slíbené odměny za splnění úkolu

13. Seřad'te od 1 do 9 uvedené pracovní hodnoty podle toho, jak jsou pro Vás důležité. (1 – nejvíce důležité, 9 – nejméně důležité)

- a) ____ příjemný pracovní kolektiv
- b) ____ výše výdělku
- c) ____ možnost dalšího vzdělávání
- d) ____ možnost kariérního růstu
- e) ____ pochvala nadřízeného, vyjádření spokojenosti
- f) ____ jistota získání vhodné odměny za splnění zadaného úkolu
- g) ____ pružná pracovní doba
- h) ____ jistota zaměstnání
- i) ____ spokojenost klientů

14. Považujete systém hodnocení a následné odměňování jako Vám dobře srozumitelné a jasné?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) neumím posoudit

15. Jsou Vám případné nejasnosti v systému hodnocení a odměňování Vaším nadřízeným ochotně vysvětleny?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) neumím posoudit

16. Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?

- a) příležitostně
- b) průběžně
- c) v pravidelných intervalech
- d) nepravidelně
- e) hodnocení neprobíhá vůbec
- f) nevím

17. Průměrný čistý měsíční příjem:

- a) do 10 000
- b) 10 001 – 20 000
- c) 20 001 – 30 000
- d) 30 001 – 40 000
- e) 40 001 – 50 000
- f) 50 001 a více

18. Jste spokojen/a s výší svého platu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19. Z jakých složek se skládá Váš plat? - možno zaškrtnout i více odpovědí

- a) fixní mzda
- b) měsíční odměny
- c) cílové odměny
- d) jiné (jaké?) _____

20. Jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik nabízí? – možno zaškrtnout i více odpovědí

- a) příspěvek na stravování
- b) příspěvek na penzijní připojištění
- c) příspěvek na dovolenou
- d) příspěvek na sportovní činnost
- e) příspěvek na kulturní činnost
- f) jiné (jaké?) _____

21. Na stránkách vaší organizace jsem se dozvěděla, že Česká spořitelna umožňuje svým zaměstnancům využívat systém Cafeteria, týká se to i Vaší pobočky?

- a) ano
- b) ne

Na následující otázky 22. a 23. odpovězte pouze v případě kladné odpovědi na předchozí otázku č. 21

22. Jaké je kritérium pro možnost využívání tohoto systému? - možno zaškrtnout i více odpovědí

- a) délka zaměstnání v podniku
- b) pracovní pozice
- c) pracovní výsledky
- d) není žádné kritérium – mohou používat všichni zaměstnanci
- e) jiné (jaké?) _____

23. Máte konkrétně vy možnost využívat tento systém?

- a) ano
- b) ne
- c) částečně

Na následující otázky 24 - 27 odpovězte pouze v případě kladné odpovědi (odpověď a),c)) na předchozí otázku č. 23

24. Využíváte tento systém benefitů?

- a) ano
- b) ne
- c) částečně

25. Byli jste dostatečně seznámeni s tímto systémem a jeho možnostmi?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) neumím posoudit

26. Splňuje nabídka benefitů systému Cafeteria Vaše požadavky?

- a) naprosto ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne, chybí benefity z mé oblasti zájmu (které?)

d) naprosto nesplňuje

27. Jakou oblast benefitů nejvíce preferujete? - možno zaškrtnout i více odpovědí.

Benefity z oblasti:

- a) módy
- b) sportu
- c) kultury
- d) zdravotní péče
- e) elektroniky
- f) cestování
- g) financí (např.: zlevněné bankovní produkty,...)
- h) z jiné (jaké?) _____

Na následující otázku odpovězte pouze v případě záporné odpovědi na předchozí otázku č. 23

28. Měli byste zájem tento systém využívat?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

29. Je něco, co byste chtěl/a ve Vaší společnosti změnit? - možno zaškrtnout více odpovědí

- a) mzda
- b) přístup nadřízeného
- c) vztahy na pracovišti
- d) nabídku zaměstnaneckých benefitů
- e) pracovní doba
- f) pracovní podmínky
- g) něco jiného (co?)_____

Příloha 3: Základní pojmy

Veřejný sektor

Veřejný sektor je specifická součást ekonomiky, která se zabývá poskytováním veřejných služeb. Veřejný sektor tvoří jednak veřejná správa, která se zabývá výkonem veřejné moci ve státě, ale také další organizace zabývající se poskytováním veřejných služeb (školství, zdravotnictví, obrana, dopravní infrastruktura atd.), které jsou financovány z veřejných prostředků (veřejných fondů). Činnost veřejného sektoru je financována z veřejných rozpočtů, které jsou tvořeny ze zdrojů obyvatelstva, konkrétně z povinně odváděných daní obyvatelstva.

Veřejný sektor je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole.

Pravomoc k výkonu veřejné moci náleží v první řadě státu (veřejná moc státní), ale i dalším k této činnosti pověřeným subjektům, jako jsou obce, kraje, apod. (ostatní veřejná moc).

Soukromý sektor (podnikatelský sektor)

Součástí soukromého sektoru jsou firmy vlastněné jednotlivci nebo skupinami, které jsou zřizované zpravidla za účelem dosažení zisku, ale také jednotlivci (domácnosti). Na rozdíl od veřejného sektoru je podnikatelský sektor financován prostřednictvím prostředků získaných subjekty tohoto sektoru prodejem statků za tržní cenu, která se utváří působením nabídky a poptávky na trhu.

Jak už z názvu podnikatelský sektor vyplývá, jedná se v tomto sektoru o podnikání, o podnikání fyzických osob – živnostníků a právnických osob - společností. Podle občanského zákoníku 89, 2012 Sb., § 420 je podnikatelem ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.

Hlavními formami podnikání je živnostenské podnikání a podnikání formou obchodních společností. Živnostenský podnikatel může zahájit svoji činnost na základě získání živnostenského listu a při provozování živnosti jedná vlastním jménem. Naproti tomu obchodní společnosti vznikají na základě smlouvy mezi zakladateli společnosti, společnost tedy podniká jménem celé společnosti a vzniká zápisem do obchodního rejstříku.

Závěrem lze tedy říci, že na rozdíl od veřejného sektoru je soukromý sektor založen na ziskovém principu a prostředky ke své činnosti nezískává z veřejných rozpočtů, jak je tomu u veřejného sektoru, ale vlastní činností.

Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace jsou jeden z druhů organizací zřizovaných územními samosprávnými celky (obcemi, kraji, apod.)

Územní samosprávný celky zřizují příspěvkové organizace pro takové činnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž struktura, rozsah a složitost vyžaduje právní subjektivitu, jedná se tedy o právnické osoby.

Příspěvkové organizace jsou zřizovány zřizovací listinou, která musí mít určité náležitosti stanovené zákonem, a zapisují se na základě návrhu zřizovatele do obchodního rejstříku.

Příspěvkové organizace během své činnosti hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky získanými z rozpočtu svého zřizovatele, přičemž zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz příspěvkové organizaci na základě jejich výkonů nebo jiných kritérií jejich potřeb. Příspěvkové organizace hospodaří dále také s prostředky svých fondů, s peněžitými dary od fyzických a právnických osob a peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí (Zákon č. 250/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů).

Povinností příspěvkové organizace je dbát na to, aby plnila určené úkoly nejhospodárnějším způsobem a dodržovala stanovené finanční vztahy ke státnímu rozpočtu. Získané peněžní prostředky smí používat jen k účelům, na které byly poskytnuty, a to na krytí nezbytných potřeb a na krytí opatření nutných k zabezpečení bezporuchového chodu organizace (Zákon č. 218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů).

Obchodní banky

Obchodní banky patří k nejvýznamnějším finančním zprostředkovatelům nacházejícím se v každé tržní ekonomice. Jedná se o právnické osoby se sídlem v České republice založené jako a.s. s minimálním vkladem 500 mil. Kč, které podnikají za účelem zisku.

Právní postavení obchodních bank vymezuje zákon č. 21/1992 Sb., o bankách. Tento zákon vychází při definici bank ze směrnice EU, která stanovuje, že banky musejí splnit následující čtyři podmínky. Obchodní banky musí:

- Být založeny jako akciové společnost se sídlem v České republice;
- Přijímat vklady od veřejnosti;
- Poskytovat úvěry;
- Mít k výkonu své činnosti bankovní licenci (uděluje ČNB na základě vyjádření se Ministerstva financí České republiky)

Obchodní banky můžeme dělit na:

1. Univerzální obchodní banky

- Nabízejí širokou paletu produktů – klasické produkty komerčního bankovníctví (např.: přijímání depozit, poskytování úvěrů), tak i produkty investičního bankovníctví (investiční obchody, obchod s cennými papíry, apod.)
- Tento typ obchodních bank v našem bankovním sektoru převládá
- Patří sem např.: Česká spořitelna a.s., Živnostenská banka, Československá obchodní banky, atd.

2. Specializované obchodní banky

- Zaměřují se na konkrétní bankovní služby
- Jedná se o stavební spořitelny, hypoteční banky, apod.

V České republice máme tyto specializované obchodní banky:

- pět stavebních spořitelen
- dvě hypoteční banky (Hypoteční banka a Wüstenrot hypoteční banka)
- ryze investiční banka (Saxobank)
- privátní banka (JT Banka)
- korporátní banka (Citibank)