



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 stimulace ve vybrané organizaci

Vypracovala: Barbora Bučková
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu 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/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby touž 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

Barbora Bučková

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Dále bych také ráda poděkovala panu řediteli Ing. Josefu Jandovi za umožnění zpracování mé bakalářské práce v organizaci.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární řešerše.....	4
2.1	Motivace	4
2.1.1	Dimenze působení motivace	5
2.2	Zdroje motivace	5
2.2.1	Potřeby	6
2.2.2	Návyky	6
2.2.3	Ideály	7
2.2.4	Zájmy	7
2.2.5	Hodnoty a hodnotová orientace.....	8
2.3	Motiv	8
2.3.1	Diferenciace motivů ve dvou rovinách	9
2.4	Motivační teorie pracovní.....	9
2.4.1	Taylorismus	9
2.4.2	Maslowova hierarchie potřeb	10
2.4.3	Alderferova teorie ERG	11
2.4.4	McClellandova teorie potřeb	11
2.4.5	Herzbergův dvoufaktorový model	12
2.4.6	Teorie očekávání (teorie expektance).....	12
2.4.7	Teorie spravedlnosti	12
2.4.8	Teorie kognitivního hodnocení	13
2.4.9	Teorie X a Y	13
2.4.10	Teorie „cukru a biče“	14
2.5	Další teorie motivace	14
2.5.1	Homeostatická teorie motivace	14
2.5.2	Hédonistická teorie motivace	15
2.5.3	Aktivační (pobídková) teorie motivace	15
2.5.4	Kognitivní (poznávací) teorie motivace	16
2.5.5	Činnostní teorie motivace.....	16
2.5.6	Motivační teorie sounáležitosti	17
2.6	Druhy pochopení motivace.....	17
2.6.1	Proudění	17

2.6.2	Vnitřní tlak	18
2.7	Stimulace	18
2.8	Stimul.....	19
2.9	Stimulační prostředky.....	19
2.9.1	Hmotná odměna	19
2.9.2	Obsah práce	21
2.9.3	Povzbuzení pracovníka	22
2.9.4	Chování pracovní skupiny.....	23
2.9.5	Vnější stimulační faktory	23
2.9.6	Ztotožnění se s profesí, prací a podnikem.....	24
2.9.7	Pracovní podmínky	24
3	Metodika průzkumu	26
3.1	Cíl bakalářské práce.....	26
3.2	Pracovní postup	26
3.2.1	Získání odborných znalostí	26
3.2.2	Metodika průzkumu a způsoby sběru dat.....	26
3.2.3	Dotazník	26
3.2.4	Organizační písemnosti	27
3.2.5	Pozorování.....	28
3.2.6	Nestrukturované rozhovory	28
3.2.7	Průběh dotazníkového šetření	29
3.2.8	Zpracování získaných dat.....	29
4	Výsledky průzkumu	30
4.1	Základní údaje o organizaci.....	30
4.2	Interpretace výsledků dotazníkového šetření	30
4.3	Souhrn návrhů změn a jejich kalkulace	60
5	Závěr	66
6	Summary	70
7	Seznam použité literatury.....	71
8	Seznam obrázků, grafů, tabulek.....	73
	Příloha 1: Dotazník k bakalářské práci	75

1 Úvod

I přes vyspělou automatizaci dnešní doby a neustále rozvíjející se technologie, jsou lidské zdroje stále potřebnou a nedílnou součástí organizací. Zaměstnanci se dokáží ztotožnit s cíli a budovat tím konkurenceschopnost a prosperitu organizace. Pro zajištění kvalitních zaměstnanců je nutné o ně správně pečovat i v rámci osobního rozvoje, motivovat je a rozvíjet jejich schopnosti a znalosti.

Spokojený zaměstnanec, znamená motivovaný zaměstnanec, který je výkonnější a efektivnější. Každý jedinec má však své individuální potřeby, které se snaží uspokojit motivačními a stimulačními prostředky. Nadřízený by měl znát potřeby konkrétního zaměstnance a najít účinný prostředek k jeho uspokojení. Zaměstnance již neuspokojuje pouze finanční odměna, ale je to také pracovní prostředí, mezilidské vztahy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky a další faktory.

Bakalářská práce je strukturálně rozčleněna na dvě části. První teoretická část představuje základní pojmy motivace a stimulace. Zde jsou podrobněji popsány zdroje motivace, rozdíl mezi motivem a stimulem, pracovní motivační teorie a další motivační teorie a dále stimulační prostředky. Druhá praktická část v sobě zahrnuje základní údaje o organizaci a dále je zaměřena na zpracování výsledků získaných z dotazníkového šetření. Závěr práce obsahuje zhodnocení a analýzu výsledků s návrhy možných změn, které by mohly vést ke zlepšení aktuálního stavu.

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

Pro výzkum byla vybrána Obchodní akademie Tomáše Garrigua Masaryka a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky.

2 Literární rešerše

2.1 Motivace

Motivaci lze pochopit jako vnitřní popud, důvod k tomu, co děláme. Je to hnací síla uvnitř nás, jádro našich potřeb. Jedinec, který je motivován, je schopen dlouhodobě dosahovat kvalitnějších a stálejších výkonů, ale pokud není motivace v optimální míře, tak dochází k negativním dopadům na jedince. Motivaci vyjadřujeme působení motivů na psychiku, a to vědomým či ne zcela uvědomovaným způsobem (Medlíková, 2021).

„Celé naše chování, a tedy také naše „výkonové úsilí“, není určováno „pouze zvnějšku“; vcházejí sem vždy vědomě či nevědomě také pocity, potřeby, zájmy a podněty, tedy „vnitřní děje“ (Deiblová, 2005, s. 11).

Avšak je zapotřebí motivovat pracovníka přiměřeným způsobem, neboť nadměrná motivace vytváří z pracovníka příliš ambiciózního jedince, který se soustřeďuje pouze na cíl, a tím své jednání dosti limituje. Oproti tomu nedostatečná motivovanost je pro pracovníka neuspokojivou a není tedy schopen dosáhnout optimální úrovně výkonu, která je po něm požadována (Provazník a kol., 1993).

Řízením pracovníka se rozumí jako ovlivňování pracovníka. Ovlivňování cílí na změnu přístupu, názoru a postoje, až poté se zaměřuje na žádoucí chování. Protože pokud nedojde k obměně prvního cíle, nemůže být změněno chování jedince. Je ale důležité dbát na to, jakou má ovlivnění formu, jestli je to spíše doporučením či podnětem nebo nařízením, sugescí nebo dokonce manipulací (Deiblová, 2005).

Rozlišení hranic mezi motivací a manipulací provádíme na základě míry prokázaného ohledu na zájmy jedinců. Když mluvíme o motivaci, tak působíme v zájmu jedince, jehož ovlivňujeme, což je z manažerského hlediska žádoucím procesem. Manipulace tedy znamená, že jednáme proti zájmům jedince, kterého ovlivňujeme, takovéto jednání z etického hlediska odmítáme. Jedním z hlavních rozdílů pro rozeznání svobodného prostoru je užití nenásilného přístupu. Pojem manipulace se vždy pojí se slovem násilí (Plamínek, 2015).

Motivace souvisí dle Krninské (2012):

- Se zařazením jedince ve společnosti a jeho úlohou – toto spadá do makroprostoru, který vyjadřuje globální pojetí světa zaměřující se na kulturu, kulturologické aspekty a symboly obecně uznávané. Pracuje s kolektivním nevědomím, neboli s kulturní pamětí.

- S jedincovou osobností – mikroprostorem, který znamená sebepoznání. Jedinec se zdokonaluje po profesní, tak i po osobní (seberealizace) stránce.
- S jedincovou činností – v mezoprostoru, kde se prolíná mikroprostor a makroprostor. Tyto dva prostory se doplňují. Makroprostor je vyjádřen podnikovou kulturou, která má za úkol vzbudit v jedincovi důvěru, a tak rozvíjet lidský potenciál neboli mikroprostor.

Poznávání, jedincovy prožitky či vykonávané činnosti jsou ovlivněny vnějšími a vnitřními podněty, z nichž můžeme vyčíst jedincův stav organismu, psychiky a prostředí, v jakém se jedinec ocitl. Jedinec vždy dává pozor na podněty, jež na něho působí, zkoumá je, zdali jsou pro něho žádoucí či nikoliv. Hodnocení provádí skrze vnitřní stav, při zohlednění fyzické i duševní stránky a hodnot, které uznává. Některé podněty působí na jedince pouze na nevědomé úrovni, tudíž o nich nemůže vědomě rozhodnout, ale i přesto ovlivňují jeho chování a jednání (Krninská, 2012).

2.1.1 Dimenze působení motivace

- Dimenze směru – udává zaměření jedincovy činnosti a motivace a odvrací jej od případných jiných alternativ, možností. Lze ho vyjádřit z hlediska prožívání, obraty „chci to a rád bych to a to“, „nechci se tím zabývat, nezajímá mě to či ono“.
- Dimenze intenzity – jedincovo jednání v určité činnosti závisí na jeho intenzitě, velikosti jeho motivace, následně vynaloží více nebo méně energie na dosažení cíle.
- Dimenze stálosti – schopnost jedince odolat překážkám, ať už vnitřním či vnějším, při vykonávání motivující činnosti. Při vysoké perzistenci je jedinec schopen pokračovat v daném, nezměněném směru se stejně velkou intenzitou i navzdory překážkám či neúspěchům (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.2 Zdroje motivace

K lepšímu porozumění, co vlastně motivace znamená, je důležité určit si, z čeho vzniká, pramení. Zdroje pro motivaci jsou ty, které samotnou motivaci v nás evokují. Proto jedinec provádí selektivní hodnocení pro podněty, určité ho přitahují více než jiné (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Základní zdroje motivace:

- potřeby,
- návyky,

- ideály,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotová orientace.

2.2.1 Potřeby

Z psychologického hlediska potřeba vyznačuje určitý nedostatek pro jedince, z jeho subjektivní perspektivy. Potřeba je chápána jako vědomý či nevědomý prožívaný nedostatek (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

„Potřeba nutí člověka k jednání. Na jejím základě se vytvářejí snahy, tužby a cíle člověka, které ve svém jednání uskutečňuje. Tento proces je provázen určitým napětím, které klesá po uspokojení nebo nasycení potřeby“ (Krninská, 2012, s. 43).

Rozdělujeme je na dvě kategorie:

- Primární potřeby – označující biologické hledisko, kterým je např. potřeba jíst, pít, spát, vylučovat, potřeba sexuální, citů a bezpečnosti,
- označující sociální hledisko, jsou potřeby uznání, moci, autonomie, lásky a sociálního kontaktu.
- Sekundární potřeby – biologického typu jsou spjaty s nadměrným uspokojováním potřeb prvotních či to jsou výsledky závislostí, např. drogové,
- sociálního typu se zaměřují na kulturu, civilizaci, estetičnost, bydlení, dopravy a ostatní pohnutky, jež se vyvinou při růstu kvality života (Mikuláščík, 2007).

2.2.2 Návyky

Každý jedinec má zavedený svůj jedinečný režim, ve kterém pravidelně provádí jisté úkony, či činnosti. Ať už je tím myšlena hygiena nebo způsob, jakým je jedinec zvyklý se stravovat, tak obdobně mluvíme o studijních návycích, pracovních činnostech a volnočasových aktivitách (Krninská, 2012).

„Jako návyk je označován opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Obdobná situace člověka jakoby donucuje, aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem“ (Krninská, 2012, s. 45-46).

Pokud se jedinec dostává do situace, která je svými podmínkami podobná, již zažitým situacím (asociovaným), u jedince se probouzejí tendence jednat dle zafixovaných stereotypních zkušeností.

Návyk by se dal určit z pohledu nestranného pozorovatele, jako vzorec naučeného chování, poměrně zafixovanou činností nebo ji lze chápat jako tlak uvnitř, motiv k úkonu něčeho jasně daného v danou chvíli (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.2.3 Ideály

Jsou to představy, hodnoty, názory o životních cílech, životním stylu, ideálu společenského systému, osobním životě, typu osobního charakteru, v užším pojetí o životě nebo pracovní sféře (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

„Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání“ (Krninská, 2012, s. 47).

Společnost usiluje svým působením na jedince ve směru žádoucího, cíleného mravního jednání, k vytvoření morálního kodexu a společensky uznávaných názorů a myšlenek. Ideály se projevují v činech jedince, ukazují jeho smýšlení, jakými stanovisky se zaobírá a jak významně souvisejí s jeho charakteristikou (Krninská, 2012).

2.2.4 Zájmy

Jejich zaměření je výběrového typu, kterým se soustředíme pouze na pozitivní činnosti, aktivity, objekty, tudíž se nevážou na negativitu. Jsou spjaté s aktivitou nebo objektem, v němž jsme úspěšnými (Mikuláščík, 2007).

Typy zájmů spojené s pracovním jednáním dle Krninské (2012) třídíme na:

- typ zkoumavý, vědecký a poznávací – motivující zvědavost,
- umělecký typ – motivující sebevyjádření,
- sociální typ – motivující zájem o další jedince,
- podnikavý typ – motivující zájmy ekonomické s obchodními prvky,
- rukodělný (manuálně zručný) typ – motivující zájem o smyslové vnímání skutečnosti, reality,
- konvenční typ – motivující zájem o aktivity spojené s předpisy, pravidly.

Další možné rozdělení zájmů:

- o přírodu,
- lingvistické (jazykové),
- sportovní,
- sběratelské.

2.2.5 Hodnoty a hodnotová orientace

Hodnotou můžeme označit prakticky cokoliv, mezi základní obecně přijímané patří: zdraví, rodina, děti, práce, společenské vztahy, úroveň v kariérním žebříčku, peníze, láska, pravda apod.

Hodnoty se posuzují podle toho, jaký mají užitek pro jednotlivce či pro větší skupinu, respektive jejich vliv na celou lidskou populaci. Jedinec se neustále setkává s novými poznatky, které automaticky ihned po poznání začne vyhodnocovat. To znamená, že jim přiřazuje určitou váhu, důležitost, velikost. K hodnocení je zapotřebí spojení prožitých věcí s poznávanými, tudíž výsledky se subjektivně zabarví a nemohou být objektivní. Okolí má vliv na jedince tím, že mu předává svá hotová hodnocení a jedinec si tak vytváří svůj osobní hodnotový systém, hierarchii hodnot. U takto přejatých hodnocení si pak jedinec sám určí, zdali má pro něho určitá hodnota vyšší význam, nežli jiná (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Typologie hodnotových orientací dle Sprangera in Bedrnová, Nový a kol. (2007):

- teoretický typ – je orientovaný na racionální vnímání, hledání pravdy, kritičnost, nejvýznamnější hodnotou je poznání,
- ekonomický typ – vše měří podle velikosti užitku, je zaměřený na prospěch, hromadí a kumuluje majetek, nejvýznamnější hodnotou je užitek,
- estetický typ – je zaměřený na harmonii, formu, nejvýznamnější hodnotou je krása,
- sociální typ – je altruistický (nesobecký), nejvýznamnější hodnotou je láska,
- politický typ – je soutěživý s tendencemi ovládat druhé, nejvýznamnější hodnotou je moc,
- náboženský typ – je orientovaný k absolutním (božským) hodnotám, hledá mystickou náboženskou cestu, nejvýznamnější hodnotu vidí v jednotě.

Uvedený výčet druhů hodnotových orientací by bylo ještě možné rozšířit ještě o typ technický či sportovní.

2.3 Motiv

Definuje směr a úsilí jedince jednat, pokud je jedinec zaměřen na společenské motivy, tak na pracovním oddělení vytváří příjemnou atmosféru, ale mnohdy se nesoustředí na svůj výkon. Vzato jedinec s ambiciózním chováním se bude snažit o splnění výjimečných úkonů, cílů, výsledků, jakýmkoliv prostředkem, např. podlézáním nebo intrikami. Jedinec, kterému k motivaci stačí pouze jistota, bude označen za spolehlivého a schopného k stabilnímu

výkonu, ale nebude schopen se sám rozhodnout, protože se bude vyhýbat jakémukoliv riziku (Bělohlávek, 2016).

S každým motivem je spojena snaha dospět k tzv. nasycení uspokojením svých tužeb, potřeb i naplnění cíle. Takto nazýváme motivy cílové, terminální, avšak existují ještě instrumentální, které nemají, tak jasně definovaný cíl, jde o určitý zájem například o klasickou hudbu (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.3.1 Diferenciace motivů ve dvou rovinách

1. Motivy prvotní – také vnímány jako instinkty či pudy, tvoří nevědomou úroveň motivace, která představuje:
 - spojení se základními biologickými procesy v ústrojí člověka,
 - vrozenou vlastnost,
 - zachování a rozvíjení života jedince a člověka z pohledu biologického druhu.
2. Motivy druhotné – neboli také získané, tvoří vědomou úroveň motivace, která představuje:
 - zkušenosti, které jedinec nabyt při uspokojování primárních motivů,
 - osvojené, získané zkušenosti,
 - nezabývá se přímo základní pudem, a to k zachování života jedince, ale zaobírá se jeho rozvojem na plnohodnotně vyšší úroveň.

Ke správnému pochopení jedincova jednání je podstatné odhalit, jaký postoj zaobírá k nastalé situaci a tím i zjistit jeho motivy. Při porozumění motivů nemůže nastat situace, že nepochopíme jedincovo jednání (Krninská, 2012).

2.4 Motivační teorie pracovní

2.4.1 Taylorismus

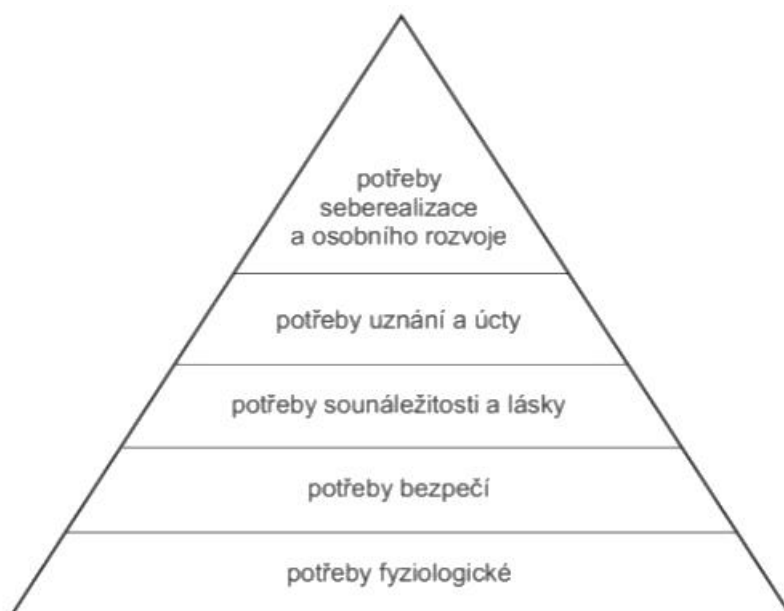
Spadá do kategorie teorie instrumentality neboli vědeckého řízení a byl založen Taylorem in Armstrong, Taylor (2015), který věřil, že nejlepším způsobem, jak zefektivnit pracovní výkon jedince je za použití instrumentů, tedy takových prostředků jako jsou odměna a trest, které navazují přímo na výkon jedince.

2.4.2 Maslowova hierarchie potřeb

Lidskou bytost Maslow definoval jako duševní (psychologický) organismus, který se snaží dosáhnout všech svých tužeb, potřeb, které jsou rozděleny podle váhy významu a aktualizují se podle specifických předpokladů (Kocianová, 2012).

Maslow in Armstrong, Taylor (2015) určil pět hlavních kategorií potřeb. Tato teorie se také nazývá, jako Maslowova pyramida potřeb, jejíž každé splnění jisté úrovně nás posouvá dál v hierarchii. Tou nejnižší, základní potřebou a tím pádem nejvíce markantní, jsou fyziologické potřeby, jako je například hlad či žízeň, dále potřeba bezpečí, společenská potřeba, potřeba uznání a nejvyšší potřeba seberealizace. Podstatné je si uvědomit, že ačkoliv budou fyziologické potřeby jednou uspokojeny, bude nutné tuto potřebu uspokojit zas, protože tyto potřeby nemizí uspokojením.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mikuláščík, 2007

- Potřeby fyziologické - jsou jimi spánek, tekutiny, kyslík a potrava, základní elementy pro život. Jedinec, který touží po jakékoliv z těchto potřeb, není schopen opustit základní pilíř pyramidy, a tedy soustřeďuje veškerou svoji energii na uspokojení.
- Potřeby bezpečí – splňuje prostředí, které je stabilně bezpečné, ochraňuje jedince proti nepříznivému prostředí (živly, predátory), při naplnění této potřeby jedinec pociťuje pohodu, klid a bezpečnost.
- Potřeby sounáležitosti a lásky – lidská bytost je sociální tvor, a proto potřebuje být se svou sociální skupinou, se svými druhými. Pokud je naše potřeba lásky opomíjena, tak

zažíváme pocit nechtěnosti, prázdnoty, neschopnosti a osamocení. Oproti tomu nasycení či splnění této potřeby v nás vyvolává pocit obnovení síly a dává nám pocit kompletnosti.

- Potřeby uznání a úcty – rozlišujeme dvě kategorie, zaprvé je to z našeho individuálního pohledu jako jednotlivce být tím úspěšným a uznávaným, zadruhé je to potřeba být pochválen, dostat uznání od nadřízeného nebo ostatních spolupracovníků. Jestliže tato potřeba není naplněna, pocítujeme bezmocnost, podřadnost a méněcennost.
- Potřeby seberealizace a osobního rozvoje – předchozí popsané potřeby Maslow označil jako nedostatkové, neboť těmito potřebami se snažíme uspokojit něco, co nám chybí, nemáme toho dostatek a pokud nebudou uspokojeny, nemůžeme směřovat vzhůru, až na vrchol. Když splníme nedostatkové potřeby, máme možnost k tomu se stát nejlepší podobou sebe samých. To znamená využít své schopnosti, dovednosti a talent pro to, k čemu se opravdu nejvíce hodí (Stephen, 2018).

2.4.3 Alderferova teorie ERG

Alderfer rozděluje lidské potřeby do tří kategorií a to:

- Existence – spojená se základními fyziologickými prvky, ale přidává se sem mzda, plat.
- Sounáležitost – jedinec se zapojuje do dění kolem sebe, potřebuje přijetí či pochopení od okolí.
- Růst – jedinec hledá příležitost svého osobního růstu (seberealizace), rozvoje.

Obdobným způsobem Alderfer nahlíží na potřeby jako Maslow. Potřeby nižšího stupně musí být uspokojeny, aby jedinec mohl pokračovat v plnění dalších úrovních (Vodáček, Vodáčková, 1999).

2.4.4 McClellandova teorie potřeb

McClelland in Marchesi, Vuuren a kol. (2009) vytvořil svojí teorii studiem manažerů a shrnul potřeby do tří kategorií:

- Potřeba úspěchu – charakterizována úspěším nad konkurencí a je posuzována v rámci osobních standardů kvality.
- Potřeba sounáležitosti – charakterizována větší empatií s ostatními pro získání potřeb přátelštějších, vřelejších vztahů.

- Potřeba moci – charakterizována potřebou mít moc nad ostatními, řídit je, vést.

2.4.5 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg in Armstrong, Taylor (2015) vytvořil svou teorii na zkoumání ve dvou rovinách spokojenosti a nespokojenosti podnětů, jež působí na pracovníky v profesi účetní a techniků. Z výsledků dospěl k rozdělení na motivační a hygienické faktory.

Motivační (vnitřní) faktory neboli také satisfaktory jsou spojeny s obsahem práce samotné. Zejména jde o dosažení úspěchu, povýšení a o vykonávání práce samotné. Jsou-li nedosažené, nevyvolávají nespokojenost, ale pouze malý stav mezi spokojeností a nespokojeností. Pokud jsou, ale dosaženy příznivě ovlivňují motivaci k výkonu jedince. (Krninská, 2012).

Hygienické faktory (vnější) naopak při nedosažení vyvolávají nespokojenost a mají negativní dopad na motivaci jedince k pracovnímu výkonu. Při jejich dosažení však mají jen nepatrný vliv k pozitivnímu přístupu. Názorným příkladem je mzda, při podhodnocení vyplacení pracovníka, z jeho úsudku nespravedlivé či nedostatečné výši, je pracovník velmi negativně ovlivněn, ale při úměrné výši pracovníka nevede k trvalé spokojenosti.

2.4.6 Teorie očekávání (teorie expektance)

V. H. Vroom in Bedrnová, Nový (2007) se zaměřuje na očekávání, že jedinec bude vědět, co se po něm požaduje a tím docílí vysoké motivace, protože jedinec bude schopen dopředu vědět, jakou odměnu získá při splnění požadovaného úkolu, výkonu, práce (Armstrong, Taylor, 2015).

Tato teorie lze vyjádřit vzorcem $M = f(V \cdot E)$, kde rozumíme, že:

M – znamená úroveň motivace, které lze dosáhnout,

V – jako valence (hodnota) očekávaného výsledku uspokojení z pohledu subjektivního,

E – pro expektanci (očekávání), že dané pracovní jednání povede ke kýženému výsledku.

2.4.7 Teorie spravedlnosti

J. S. Adams in Armstrong, Taylor (2015) vychází z předpokladu, že jedinec má tendence k neustálému srovnávání se s ostatními jedinci. Spravedlivému zacházení s jedincem rozumíme jako patřičnému chování se k pracovníkovi stejným způsobem, jako ke skupině pracovníků. Pojem spravedlnosti se pojí s pocity a vjemy, ale stále jde o skutečnost srovnávání. Této teorii však nemůžeme připisovat stejný význam jako slovu „rovnost“,

protože by se tak jednalo s každým jedincem stejným způsobem, ale to by mohlo být považováno za nespravedlivost pro ty, co by potřebovali jiný přístup.

Spravedlnost se dělí na:

- Procedurální – požaduje, aby bylo zacházeno s jedinci tak, že bude způsob jednání s jedinci jasně definovaný, přímý a zváží názor a potřebu jedince. V podniku se zjišťuje, jak pracovník vnímá spravedlivost v přístupu k oblastem, které zahrnují povýšení pracovníka, disciplinární řízení nebo hodnotí pracovní výkon.
- Distributivní – zajišťuje jedinci spravedlivou odměnu v rámci srovnání s ostatními pracovníky a s přihlédnutím k jedincovu přínosu k práci.
- Sociální – zachovává přirozené jedincovo právo a v podniku se k pracovníkovi má přistupovat správným způsobem, s úctou a poctivostí.
- Přirozená – pracovník je povinen znát jistá pravidla, které musí dodržovat, pokud však udělal nějakou chybu nebo porušil normu, mělo by mu to být oznámeno, aby mohl chybu napravit dříve, než by situace vedla k disciplinárnímu řízení (Armstrong, Taylor, 2015).

2.4.8 Teorie kognitivního hodnocení

Deci a Ryan in Armstrong, Taylor (2015) přišli s teorií, že vyplácená, stálá odměna oslabuje motivaci pracovníka. Pokud je odměna jen občasnou záležitostí, to znamená, že jedinec ji neočekává, tak má velmi příznivý vliv na interní motivaci. Vždy je však podstatné, jakou podnikovou kulturu hlásá podnik.

2.4.9 Teorie X a Y

McGregor in Bedrnová, Nový (2007) vytvořil teorii založenou na dvou protikladech jedinců v pracovním prostředí, na dvou typech představ o pracovníkovi.

Typ pracovníka X – je vyjádřen tím, že k práci má jistý odpor a musí být k výkonu nucen pod podmínkou trestu, naopak při správném, kýženém výkonu, by měl být odměněn. Tento typ jedince X vyžaduje neustálý dohled, je velmi nesamostatný a je třeba jej neustále vést a kontrolovat.

Typ pracovníka Y – je přesným opakem, nevyžaduje dohled, je samostatný, samotné práce si velice váží, a proto má i dobrý smysl pro odpovědnost. Tento typ Y se vyjadřuje kreativně, k práci mu stačí samotný pocit užitečnosti než finanční odměna.

Postupným rozvojem lidské společnosti v rámci ekonomického, kulturního a sociálního odvětví se procento pracovníků zařazených do typu Y zvyšuje. Zavedené systémy jsou však zaměřeny na typ X, a je tedy potřeba změnit řízení na integrované neboli propojení cílů podniku s cíli pracovníků a zavedení tzv. sebekontroly, kdy pracovník přebírá větší zodpovědnost za výsledky své práce.

2.4.10 Teorie „cukru a biče“

Jedná se o teorii založenou na odměnách (cukru) a trestech (biče). Když je pracovníkovo jednání žádoucí, odměníme jej, pokud je jeho jednání nepatřičné, tak pracovníka potrestáme, například mu udělíme zaplacení pokuty za pozdní příchod.

Odměna se však může stát i návykovou, když bude zaměstnanec plnit obdobný úkol, za který již byl honorován, bude očekávat, že získá odměnu znovu. Nadřizený tedy nabízí podmíněné odměny, které však záhy přestávají nabývat na účinnosti. Ve výsledku je zaměstnanec přeláčen, dostává více než při první odměně, a pokud by nadřizený chtěl udržet žádoucí stav výkonu, tak je nucen zaměstnanci platit ještě více.

Ale to neznamená, že odměna je špatná. Jen je zapotřebí použít ji správným způsobem. Nespecifikovat za co přesně odměnu zaměstnanec dostane, raději se úplně vyvarovat podmíněné odměně a spíše dát zaměstnanci odměnu bez předešlého příslibu (Pink, 2009).

2.5 Další teorie motivace

2.5.1 Homeostatická teorie motivace

Za položení základů je považován fyziolog Cannon in Bedrnová, Nový a kol. (2007). Homeostáze je vnitřní stav organismu, který se udržuje v naprosté vnitřní rovnováze. Pokud je tento stav fungování organismu narušen z příčiny vnitřní nerovnováhy, fyziologické nestability evokuje to k biologickému zásahu, k lidskému chování, které vede k obnovení ztracené rovnováhy, výsledkem je její dosažení, případně smrt jedince.

Z psychologického pohledu lze teorie interpretovat jako vnitřní jedincův nedostatek, tlak, který se projevuje při porušení rovnováhy v psychice. Jedinec za pomoci vlastních zkušeností a kognitivních funkcí účelně směřuje své jednání vedoucí k odstranění tlaku, jež má za cíl vyhovět dané potřebě. Při dosažení, uspokojení této potřeby dochází i k obnovení kýženého vnitřního stavu rovnováhy a tím ke klidu.

Přístup této teorie se však nedá aplikovat v celé šíři na jedincovu motivaci. Lidská bytost není pasivní, jak se homeostatická teorie bezpodmínečně domnívá, a není jen pouhým biologickým organismem, nýbrž společenskou bytostí se schopností družít se (Krninská, 2012).

2.5.2 Hédonistická teorie motivace

Teorie byla definována již v antice, představuje spíše filozofický směr. Jako základní pilíř je zde kladen velký důraz na hloubku smyslu emocí v životě jedince a podmínkou, že veškeré lidské jednání vede k jedinému dosáhnout štěstí a vyhnout se strasti (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Emoce neboli city jsou významnou součástí motivace v lidském jednání. Jedinec má sklon přibližovat se k subjektivně příjemným situacím a vyvarovat se nepříjemným situacím. Hlavním cílem jedince je maximalizovat pozitivní vjemy a minimalizovat negativní.

Avšak ani hédonistická teorie nezahrnuje motivaci veškerého jedincova chování. Jedinec je orientován na cíl, ke kterému přistupuje s racionálním myšlením, a tak není schopen vnímat pouze pozitivní vlivy (Krninská 2012).

2.5.3 Aktivační (pobídková) teorie motivace

Typickou stránkou aktivační teorie neboli pobídkové je fakt, že za hlavní motivující faktor je zde brán podnět vyplývající z vnější okolní sféry, tzv. pobídnutí. Jedná se o impuls působící s určitou intenzitou na jedincovo chování skrze vsunuté domnělé hodnoty nazvané jako „pobízející motivace“. Tato pobídka přicházející z vnějšího okolí má na jedince vliv nejen aktivačního rázu, ale také i orientační (určuje směr), jak se jedinec chová a jedná.

Již zmiňovanou teorii lze využít ke zkoumání jedincova chování, které řídí předpokládaný zdar a úspěšnost, případně k vyvarování se nezdarům a neúspěšnosti. Vesměs teorie je příhodnější pro motivy emoční a na ně navázané motivy sociální, kterými jsou například moc, strach, agrese, sbližování se a úspěšnost. Stejně jako tomu bylo u předešlých teorií ani pomocí aktivační teorie nejsme schopni pojmut všechny podoby jedincova chování (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.5.4 Kognitivní (poznávací) teorie motivace

Fakt, že poznávací postupy mají motivující působení, je myšleno, že s poznáním je spojena i určitá příprava jedince k dané aktivitě nebo k jistému chování, je zásadním výchozím bodem pro kognitivní (poznávací) teorii motivace jedinceva jednání.

Proces i výsledek kognitivních postupů racionálně pospolu určuje i další východiska pro uplatnění jedince, pro jeho zájem, či cíle, kterých se snaží dosáhnout. Jinak řečeno poznání se úzce spolupodílí na zrodu motivujících postupů a jejich charakteru.

Dnešní doba udává možnost vybrat si z celé řady různě diferencovaných teorií, které vystupují z jasně definovaného úřdu znalostí v motivačním chování jedince. K řem nejproslulejším je řipisována teorie tzv. kognitivní disonance od L. Festingera in Bedrnová, Nový a kol. (2007). Výsledným poznatkem z tohoto názoru je fakt, že si jedinec skrze svůj život všímá, získává znalosti a klasifikuje rozmanitou stránku řili aspekt vnějšiho prostředí a také sebe samotného, počínaje individuálním chováním. V daném postupu se může stát, že řilří percepce, znalosti, vědomosti a kvalifikační úsudky se dostanou do vzájemných sporů, řím vzniká kognitivní disonance.

Disonance (konflikt, nesouhlas) je pro vnitřní řhápání jedince velmi nesympatickým, nepřipustným fenoménem. Tento stav nelibosti, kterou vyvolala teorie poznávacího rozporu, je řůvod pro zpřítomnění požadavku (nalezení tužby, poznání vnitřního rozporu), snaha o snížení prožívaného konfliktu, snaha překlenout jej, řát řilří poznávací prvky do harmonie neboli konsonanci.

Ukážkou pro poznávací teorii rozporu je například koupě řhtěného, říbivého zboží za přehnaně vysokou peněžní hodnotu nebo vědomé porušování diety řředepsané doktorem.

2.5.5 Činnostní teorie motivace

Vychází z řředpokladu, že ředincovu osobnost formuje jednání. Cíl jednání, řterého má být řosaženo, zde řředstavují motivy. Jako cíl je zde myšleno i řřípadné vzdálení se objektu. Jedinec je schopen řosáhnout odlišných cílů teprve, až se získanými řřčitými zkušenostmi řépe pozná cíle, které mu umožní uspokojit řetřeby.

Jakou cíl bude mít pro jedince hodnotu, je řřčeno řím, co mu splnění řřnese. Může to být odstranění nepřijemnosti ři zvýšení řřijemnosti. Markantní je zde volba cíle, kterou si jedinec volí podle svého řhodnotícího systému (řeho si jedinec váží, o co se zajímá) a dle svých minulých zkušeností (Krninská, 2012).

2.5.6 Motivační teorie sounáležitosti

Je také nazývána afiliační teorií, kterou vytvořil Schachter in Krninská (2012). Zdůrazňuje, jak moc je potřebná potřeba sdružování se a navazování vztahů s pozitivním účinkem. Podle této teorie mají jedinci tendence sbližovat se s ostatními dle společných zájmů a názorů, tím se totiž zvyšuje pocit bezpečí.

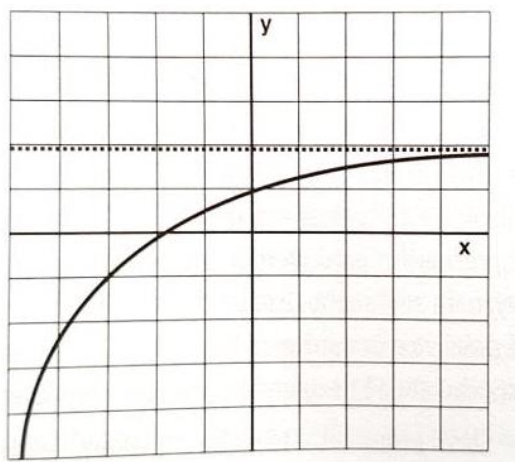
Opodstatněnost teorie je možno sledovat na jedincích, kteří jsou nuceni jednat v obtížné situaci. Problém jedinec často úspěšně vyřeší díky přítomnosti jedinců, kteří jsou v obdobném rozpoložení (Krninská, 2012).

2.6 Druhy pochopení motivace

2.6.1 Proudění

Csikszentmihalyi in Pink (2009) se při svém pokusu snažil zjistit, jaké pocity a vnější působení prostředí má vliv na jedince, že se dostává při vykonávání aktivity do stavu transu či blaženosti. Z nashromážděných dat získaných od studentů, kteří zapisovali několikrát denně svůj aktuální pocitový stav, zjistil, že nejvíce uspokojivé pocity popisovali slovem „proudění“. Proudění lze pochopit jako prováděnou činnost s okamžitým výsledkem a zhodnocení nastalé situace.

Obrázek 2: Křivka asymptoty



Zdroj: Pink, 2009

Dosáhnutí mistrovství je jako křivka asymptoty. Asymptota představuje horizontální přímku, křivka blížící se k ní, naši snahu splnit vytyčený cíl. Křivka se však nikdy nedotkne přímky. Není to tím, že bychom cíle nedosáhli, ale z našeho pohledu vnímání to nebylo

dokonalé, dalo se to udělat lépe. To znamená, že vždy je zde prostor pro zlepšení a to jej nutí se zdokonalit. Mistroství je zde myšleno jako dosažení cíle.

2.6.2 Vnitřní tlak

Práce, která je kvalitně zpracována, včas a s precizností, se mnohdy nedočká takového ocenění, jako práce, která je zhotovena na poslední chvíli. Pracovníci, kteří včas a řádně odvádějí svoji práci, jsou pro podnik spolehlivými, ale podnik si spíše všimne pracovníka, který zvládl vyřešit krizovou situaci, neboli vyřešil úkol na poslední chvíli.

Je to tím, že dostatek času nás nenutí úkol splnit hned, potřeba nastává, až když se čas začne zkracovat. Začne na nás působit tlak (Stritzelberger, 2014).

„Časový pres, tělesné bolesti nebo stav, který se nedá vydržet. Až to nás přiměje k akci“ (Stritzelberger, 2014, s. 83).

2.7 Stimulace

Je jakýmsi externím činitelem, který má vliv na psychické rozpoložení jedince, implikací, poté dojde k jisté změně v jedincově jednání za pomoci obměny psychického procesu, hlavně skrze motivaci jedince.

Lze tedy konstatovat, že markantním rozdílem mezi motivováním a stimulováním je, že stimulace působí na jedincovu psychiku z vnějšího prostředí, nejčastějším poznatkem je ovlivňování jedince činným přičiněním jiné osoby.

K ovlivnění však nemusí nutně docházet vědomím či záměrným způsobem. Neboť k takovému působení na psychiku jedince dochází téměř pokaždé, když se jedná o společenskou interakci, a to i bez uvědomělého úmyslu spoluúčastníků (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Pokud jsou stále vypláceny odměny a kompenzován stav nepohodlí, který provází vykonávání práce, lze očekávat, že práce bude vykonávána. Jestliže bychom zamezili poskytování těchto exogenních odměn (stimulů), tak se práce patrně zastaví. Z toho vyplývá nevýhoda, práce bude vykonávána jen, pokud se nezastaví přísun stimulů (Plamínek, 2015).

2.8 Stimul

Motivace se neobejde bez dvou základních zdrojů a to vnitřních (motiv) a vnějších (stimul). Endogenním (vnitřním) zdrojem jsou např. hlad a exogenním (vnějším) zdrojem je jídlo. To znamená, že stimul musí být aktivován vnitřně, nějakým motivem, potřebou, aby mohl určovat chování. Může jít i o trvalejší zájmy, ne jenom o aktuální, naléhavé biologické potřeby. Jedná se tedy o exogenní působení na endogenní motivační systém člověka s účelem ovlivňovat chování jedince (Pauknerová a kol., 2012).

Dle Dvořákové in Krninská (2012) je stimul incentiv, pobídka či podnět exogenní síly, jež na jedince působí, jako sankce, příkazové požadavky a podněcující výzvy. Externí svět silně ovlivňuje vědomou stránku vnímání lidské bytosti.

2.9 Stimulační prostředky

Je potřeba lépe rozumět poměrně stálé konstrukci motivace jedince, čím přesněji budeme mít definovanou motivační skladbu jedince, jehož chceme ovlivnit, tím také mnohem jednodušeji budeme moct navolit příslušné stimulační prostředky.

Za stimul můžeme v podstatě považovat cokoli z vnějšího prostředí, jež se pracovníkovi jeví jako důležité. Jsou to v zásadě veškeré odměny, které je schopen zaměstnavatel nabídnout zaměstnanci.

Seznam stimulačních prostředků:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzení pracovníka,
- chování pracovní skupiny,
- vnější stimulační faktory,
- ztotožnění se s profesí, prací a podnikem,
- pracovní podmínky (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.9.1 Hmotná odměna

Je pokládána jako jedna ze základních stimulačních nástrojů, a to z důvodu, že je spjatá s existenčním pramenem důležitým pro pracovníkův život a rodinu. Hmotnou odměnou je například plat, prémie, bonus, mzda, odměna za zvýšenou výkonnost, ale má i mnoho jiných forem, které jsou specifitější pro určitého pracovníka, a tím i lépe stimulují k výkonu.

Takovou osobitější formou odměny je například služební automobil, akcie pro zaměstnance, různé možnosti slev, které podnik nabízí pro své zaměstnance nebo produkty zdarma. Odměna však může mít i podobu příspěvku na kulturní, sportovní akci či na dopravu, také mohou mít formu příspěvku ke kadeřníkovi či na kosmetiku (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Tento výčet odměn je brán jako vnější odměny nabízené podnikem. Patří sem například mzda, stravenky, penzijní připojištění, plat. Dále by to byly odměny vnitřní, kterými jsou pocity z dobře vykonané práce (Byars, Rue, 2004).

Odměny mají svá pravidla:

- přímá návaznost hmotné odměny na pracovní výkon,
- slouží k upevnění loajality pracovníka k podniku,
- obdržení odměny, až po splnění zadaného úkolu, nikdy však dopředu,
- pracovníkovi musí být jasné, za jaký výkon mu byla odměna vyplacena, případně za jeho dosažené úsilí, zkušenosti, oddanost a schopnosti,
- sjednána pravidla, podle kterých bude výkon odměněn, musí být přijata pracovníky,
- podnítit pracovníky k co nejlepšímu pracovnímu výkonu,
- apelovat na zvyšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- dodržení veřejných zájmů a právních norem (Koubek, 2007).

Mzdové formy dle Koubka in Kociánová (2010):

- Úkolová mzda – většinou se používá dohromady s časovou mzdou. Přímo se odvíjí od pracovníkova výkonu a má tedy velký pobídkový účinek.
- Časová mzda a plat – se uvádějí v určité jednotce např. hodinová, týdenní nebo měsíční částka, která je pracovníkovi vyplacena za vykonanou práci. Tato forma mzdy nemá správný pobídkový efekt na pracovníka, protože se neodvíjí od jeho výkonu, ale pouze od odpracované doby.
- Mzda za očekávané výsledky práce – předem dohodnutá odměna za určitý výkon nebo soubor práce, např. smluvní mzda.
- Provizní mzda – užívá se u profesí, kde má jedinec možnost přímo ovlivnit výsledek práce. Hodnotí se jako podíl procento jedince nebo skupiny na celkové hodnotě výsledků.
- Mzda a plat za dovednosti a znalosti – odměna je udělena podle efektivního způsobu vyřešení zadaného úkolu na odlišných pracovních pozicích.

- Mzda a plat za přínos – odměna se váže na pracovníkovi schopnosti, které se vážou k výsledkům práce.
- Dodatkové mzdové formy – jsou jimi například prémie, nabídka zaměstnanecké akcie, odměna za zlepšující návrh nebo za úsporu času, osobní hodnocení, příplatky (povinné: práce přesčas, ve svátek, v sobotu a neděli, v noci, nepovinný příplatek: na oděv, za ubytování), ostatní výplaty (odstupné, pracovní výročí) a Scanlonův systém (prémie odvíjející se od úspory nákladů).

Příplatky ke mzdě odrážejí neobvyklé podmínky vykonávané činnosti, které značí zvýšené požadavky na pracovníka, které jsou např. práce v sobotu a v neděli, noční směny, přesčasy, práce ve ztíženém pracovním prostředí (Urban, 2017).

2.9.2 Obsah práce

Každý jedinec je oslovován aspekty s jiným důrazem, a proto důraz na stimulaci vlastní práce není zcela totožný se všemi pracovníky.

Hlavními aspekty náležící do náplně práce jsou:

- Důraz na tvořivost – každý úkol vyžaduje jiný přístup pro získání řešení, je zapotřebí adaptabilně reagovat na podmínky, jež se mění. Tento apel také uznává možnost nových nápadů a zavrhuje stereotypní režim.
- Důraz na systematické uvažování – představení si v čase, logice a technologické návaznosti veškeré nutnosti, jež je třeba splnit. Apel na systematickost požaduje rychlou práci a pružné uvažování.
- Důraz na autonomii – při konání činnosti v práci je jedinec samostatným, zodpovědným, nejedná jen dle příkazů, ale je schopen určit sám, kdy, jak a co bude jeho náplní.
- Důraz na hrdost z činnosti – jedinec věří, že úkon, který vykonává, má smysl, vidí v něm užitečnost, tvoří obecně oceňované hodnoty.
- Důraz na koncepční uvažování – činnost, kterou jedinec vykonává, potřebuje nadhled, zanalyzovat logiku vztahů a jak se promítnou v budoucnu.
- Důraz na hrdost z vlastních schopností – náročnost úkonu, který prozkouší schopnosti, znalosti a dovednosti jedince.
- Důraz na prestiž – pracovní místo je ze společenského pohledu oceňováno dle „módní atraktivity“.

- Důraz na seberozvoj – rychle rozvíjející se obory s neustálou potřebou zvládat náročnější činnosti.
- Důraz na sebekontrolu – jedinec koriguje svůj přístup k práci díky okamžité zpětné vazbě, kterou získává z pracovního prostředí.
- Důraz na moc – vykonávání práce nám dává pocit nadvlády, nadřazenosti nad ostatními jedinci.
- Důraz na estetičnost – pracovní úkon je spojen s estetičností pro umělecké i mimoumělecké hodnoty.
- Důraz společenský – vykonávání pracovního úkonu nám dává možnost setkat se a jednat s jedinci a vytvořit si tak rozmanité kvalitní vztahy.
- Důraz na pečování o ostatní jedince – pracovní činnost naplňuje jedince uspokojením z pomáhání ostatním jedincům.
- Důraz na péči o přírodu – je to taková práce, která se svým přičiněním snaží předejít možným škodám, které by mohla napáchat civilizace anebo tyto škody odstranit.
- Důraz na jistotu a perspektivnost jistoty – pracování v odvětví, které má z nynějšího pohledu dlouhotrvající perspektivnost (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.9.3 Povzbuzení pracovníka

Provádí se pomocí zpětné vazby, kterou zaměstnanci předloží nadřízený. Jedná se o sdělení výkonosti, zdali zaměstnanec splňuje očekávání a dosáhl k vytyčeným cílům či naopak tato očekávání nebyl schopen naplnit. Nejefektivnějším podáním pro zpětnou vazbu je, když zaměstnanec právě provádí daný úkol či jej právě dokončil. Tento úkon je důležitý pro emocionální rovinu zaměstnance, určuje jak důležitým je pro podnik, dává mu pocítit uznání za vykonanou práci a i k němu. Podněcuje zaměstnancovu motivaci a také jeho úslužnost k pracování.

Správný vedoucí odhalí a ocení veškeré žádoucí výsledky v podřízených pracovnících, které vedou k cíli. Všimá si pracovníkových nedostatků a vhodným způsobem jej na ně upozorňuje (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Pracovníci, kteří však nedostávají ocenění či pochvaly, pociťují nespokojenost, a to i za podmínek, že jsou spokojeni s finančním ohodnocením i pracovními podmínkami. Usuzují totiž, že jejich nadřízený neuznává, jak vykonali svoji práci. Nadřízený se obává, že by mohl pracovníky „přechválit“. Domnívá se, že pracovník, který je často chválen, je také méně motivován a mohl by, tak chtít vyšší finanční ohodnocení. Správné je se takovému přístupu

vyvarovat, pracovník se má chválit za svůj výkon, aby si byl vědom, že si ho podnik váží (Urban, 2017).

2.9.4 Chování pracovní skupiny

Manažer nemůže nařizovat, jak se mají jedinci v sociální skupině chovat, protože skupina sama má svá jistá pravidla, svůj způsob projevování a normy, kterými se řídí. Vedoucí je však schopen ovlivnit skupinu, a to po formální či své neformální stránce.

Dobrá skupina pracovníků dokáže ocenit dobré výkony jedinců a povzbudit k lepšímu výkonu, vzato špatná skupina bere dobrý výsledek jako synonymum pro šplhounství nebo neloajalitu ke kolektivu. Tvoří se zde, zapříčiněním závisti, překážky, které vyúsťují, až k problémům v práci.

Každý manažer pro efektivní vedení skupiny by měl znát tyto jevy:

- jaké role mají členové skupiny,
- který jedinec vystupuje po neformální stránce jako vůdce skupiny a jakým způsobem kolektiv ovlivňuje,
- jaká je struktura skupiny, případně hierarchie jejích členů, pokud takové uspořádání má,
- jaké postupy skupina používá a jak rychle nebo v čem se dokáže změnit,
- jakou má skupina soudržnost, jsou členové oddáni kolektivu nebo je jejich vztah spíše volnějším,
- jaké normy chování a konkrétní pravidla skupina má,
- tolerantnost skupiny, jak hledí na porušení předpisu a jak jej trestá (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.9.5 Vnější stimulační faktory

Ochotu k práci ovlivňuje také celkový dojem z podniku, jakou má prestiž, jak podnik vnímá společnost, jeho pověst. Čím prestižnější podnik, tím více stimuluje jedince k práci. Pokud by o podniku měla společnost nepatřičné mínění, odrazí se to do neochoty pracovníků vykonávat práci intenzivněji.

Stimulační nástroje užíváme pro stimulaci určitého pracovníka či pro konkrétní oblast pracovníkova jednání. Nejvíce se stimulují následující oblasti:

- Rovnoměrnost, kvalita či kvantita a pracovníkův výkon.
- Přínos nových myšlenek, nápadů, tvořivost.

- Rozšíření si dovednosti, kvalifikace, seberozvoj.
- Kooperace v týmové skupině.
- Ručit za své jednání, odpovídat za bezpečnost při práci, za předané hodnoty a rozhodnutí (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.9.6 Ztotožnění se s profesí, prací a podnikem

Jedinec přijal profesi jako nedílnou součást své individuální charakteristiky. Ztotožnění se s profesí musí splňovat správný výběr profese a přiměřené užití adaptačních mechanismů, které jedinci pomohou srovnat rozdíly mezi reálnou a prvotní představou o podobě profese.

Jedinec vyjadřuje, jak ztotožnění se s prací přijal za součást života. Za své individuální sebehodnocení považuje úspěchy, kterých je schopen dosáhnout v práci.

Ztotožnění se s podnikem je chápáno, jako přijetí cílů podniku pracovníkem. U takového jedince nedojde k vnitřnímu sporu, poněvadž nepreferuje své vlastní cíle nad podnikovými, protože je chápe jako své vlastní cíle.

Pokud se ztotožnění s profesí propojí s prací pracovníka, má to za následek, že pracovní výkon bude dlouhodobě růst, jedinec je tvořivým, hospodárným a odpovědným (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Úrovně podnikové kultury:

- Artefakt – také výtvořiny jsou nejvíce viditelnou úrovní, jsou tvořeny jak sociálním, tak i fyzickým prostředím, což v sobě skýtá uspořádání pracovního prostoru, psaného a mluveného jazyka a typické chování jedinců kolektivu.
- Základní předpoklad – jestliže řešení i po opakováních správně funguje, je uznáno za zaručené, jisté. Tím jsou myšleny naučené podvědomé reakce, jež určují chování skupiny, její vnímání věcí.
- Hodnota a přesvědčení - jsou jakýmsi vzorcem koncepčního jednání, dle něhož jedinci skupiny uvažují a v jeho rámci určitým způsobem jednají a chovají se (Cejthamr, Dědina, 2010).

2.9.7 Pracovní podmínky

Rozumíme jimi jako nezbytným věcem, jimiž jsou světlo, teplo, pitná voda a ostatní potřebné i nepotřebné prostředky pro vykonávání práce. Nepotřebné jsou označovány prostředky jako je čaj, káva, limonáda, příjemnost pracovního prostředí, dobrá vybavenost společenské místnosti (d'Ambrosiová, 2011).

Snaha ze strany podniku zlepšit pracovní podmínky pro pracovníky má dva výsledky. Prvním je, že zlepšením podmínek se zvýší pracovní výkon, protože se zlepší pohoda na pracovišti a zmenší se únava. Dalším je upevnění vztahu mezi pracovníkem a podnikem, protože změnami a péčí dává podnik najevo, jak si pracovníka váží a je pro podnik důležitým.

Avšak nezájem o pracovní podmínky ze strany podniku má pokaždé nestimulující efekt na pracovníka a to i při vysoké hmotné odměně (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

3 Metodika průzkumu

3.1 Cíl bakalářské práce

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

Bakalářská práce v literární rešerši pojednává o působení motivačních a stimulačních prostředků na pracovníky v organizaci. V praktické části analyzuje formy motivace a stimulace ve vybrané organizaci za pomoci dotazníkového šetření a následným navržením změn zlepšující současnou praxi.

3.2 Pracovní postup

3.2.1 Získání odborných znalostí

K sepsání teoretické části bakalářské práce bylo zapotřebí seznámit se s tématem práce prostřednictvím odborné literatury, která je zahrnuta v přehledu použité literatury.

Tyto znalosti byly nezbytně nutné pro pochopení problematiky tématu a sepsání literární rešerše, která rozebírá jednotlivé základní pojmy, motivaci, motiv, stimulaci a stimul. Dále zobrazuje druhy motivačních teorií a stimulačních prostředků.

3.2.2 Metodika průzkumu a způsoby sběru dat

Pro vypracování bakalářské práce byl proveden kvantitativní průzkum formou anonymního dotazníku (viz Příloha 1), který byl sestaven po dohodě s vedením organizace. Pro průzkum byla zvolena střední škola se jménem Obchodní akademie Tomáše Garrigua Masaryka a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, jež se nachází v Jindřichově Hradci.

3.2.3 Dotazník

Forma dotazníků, jak již bylo zmíněno, je anonymního charakteru, protože pro průzkum není podstatné, který konkrétní jedinec odpovídal, neboť zkoumaná skupina jedinců je brána jako jednotný kolektiv, na něhož působí organizace.

Získávání dat formou dotazování neboli dotazníku probíhá za účelem získání odpovědí od respondentů na konkrétní otázky. Tímto způsobem je možné zjistit informace o názorech, znalostech, spokojenosti či preferencích respondentů. Největší nevýhodou pro užití této

metody je hlavně neochota spolupráce respondentů či úmyslné zkreslení daných informací (Kozel, Mynářová a kol., 2011).

Dotazník se skládá z 24 otázek, otázky mají charakter polouzavřených a uzavřených otázek, které mají formu dichotomických a polytomických s výběrem jedné nebo i více odpovědí.

V polouzavřených otázkách má respondent k dispozici varianty odpovědí, ale je zde přidána varianta vlastní odpovědi (další, jinak, ostatní, jiný). Největší výhodou se zde považuje plné obsáhnutí všech možných variant. Nevýhodou je velká diverzita při užití jiné odpovědi.

Uzavřené otázky mají formu standardizovaných odpovědí, respondent pouze vybírá z nabídnutých variant, které mu připadají nejvíce shodné s jeho názorem. Hlavní výhodou je rychlé a snadné vyplnění, protože má respondent jasně definovanou odpověď. Nevýhodou je snížení osobního respondentova názoru. Uzavřené otázky se dále dělí dle počtu odpovědí:

- Dichotomické (bipolární) – je vybíráno pouze ze dvou variant, které označují dva absolutní extrémy.
- Trichotomické (s neutrální odpovědí) – vychází z dichotomického složení, ale je zde ke dvěma extrémům přidána tzv. úniková varianta (nemohu posoudit, nevím).
- Polytomické (výběrové) – respondent má k dispozici výběr z více variant odpovědí (Kozel, Mynářová a kol., 2011).

Otázky v dotazníku jsou zaměřeny na oblasti:

- základní praktické znalosti respondenta (dosažené vzdělání, odpovídající znalosti),
- důvod respondenta pro vybrání si organizace, v níž je zaměstnán,
- spokojenost respondenta v pracovním prostředí,
- pracovní nasazení respondenta,
- motivování respondenta k zvýšení jeho dovedností a schopností,
- využití zaměstnaneckých výhod.

3.2.4 Organizační písemnosti

Pro získání bližších informací o organizaci bylo čerpáno z dostupných interních materiálů střední školy. Data byla získána především z webových stránek školy.

3.2.5 Pozorování

Nejlépe tuto metodu lze využít v případech, kdy není žádoucí, aby pozorovaný subjekt věděl, že je pozorován, tím eliminujeme možné zkreslení chování, kterého by se sledovaný subjekt mohl dopustit. Hlavní nevýhodou této metody pozorování je subjektivní nadhled hodnotitele, pozorovatele a tedy hodnocení jevu od více pozorovatelů je odlišné. Také se stává, že se radikálním způsobem změni výchozí podmínky a vypozaovaný závěr má rozdílnou sdělovací hodnotu (Kozel, Mynářová a kol., 2011).

Pozorování se dělí dle použité techniky:

- Skryté – pozorovatel vystupuje, jako zaměstnanec podniku a podílí se na pracovních činnostech.
- Zjevné – nejvíce preferované, výzkumník netají svoji identitu v podniku, vede rozhovory s pracovníky, volně se pohybuje po podniku a popřípadě se i zapojuje do aktivit, avšak se zjevným pozorováním je třeba souhlas od vedoucího a pracovníků.
- Přerušované – pozorovatel netráví v podniku tolik času, nezapojuje se do činností podniku, zajímá se pouze o pozorování a nezatají svoji identitu (Pavlica a kol., 2000).

Informace získané metodou přerušovaného pozorování jsou použity především ke zpracování diskuze k jednotlivým otázkám z dotazníkového šetření.

3.2.6 Nestrukturované rozhovory

Nestrukturované rozhovory nazývané jako neformální, nestandardizované či volné rozhovory, vycházejí přirozeným způsobem z konverzace respondenta a tazatele, popřípadě z tématu rozhovoru. Respondent si mnohdy ani není vědom, že se účastní dotazování. Avšak zdali není rozhovor zaznamenáván, může později dojít k problému s určením odpovědi. Respondent zde má velkou volnost v projevení svých postojů, názorů, námětů či pocitů (Kozel, Mynářová a kol., 2011).

Nestrukturované rozhovory pomohly k lepšímu porozumění postojů respondentů, které respondenti zaujímali u jednotlivých odpovědí na otázky v dotazníku, a dále byly použity ke zpracování diskuze k těmto otázkám.

3.2.7 Průběh dotazníkového šetření

Jedná se o písemnou, formalizovanou formu metody dotazování. Základním principem dotazníkového šetření je charakterizace sociální skupiny, získání základních znalostí o názorech, motivaci, hodnotách či postojích. Otázky obsažené v dotazníku mají formu otevřených, polootevřených nebo uzavřených (Pavlica a kol., 2000).

Dotazník byl předán 18 vyučujícím z již zmiňované střední školy. Sběr dotazníků proběhl koncem měsíce února, návratnost vyplněných dotazníků činila 100%, neboť distribuce proběhla osobní formou po domluvě s ředitelem střední školy.

3.2.8 Zpracování získaných dat

Pro zhodnocení výsledků z dotazníků byla použita elementární statistika. K následnému zaznamenání a zpracování výsledků byly použity programy z řady Microsoft Office Word 2007 a Microsoft Office Excel 2013.

4 Výsledky průzkumu

4.1 Základní údaje o organizaci

První školní rok byl zahájen roku 1913 pro městskou dvoutřídní obchodní školu. Škola za svoji účinnost několikrát změnila své jméno, roku 1922 na Veřejnou obchodní školu v Jindřichově Hradci, po válce byl změněn název na Vyšší hospodářskou školu a to roku 1949. Od školního roku 1960 –1961 se škola jmenovala Střední ekonomická škola až do roku 1990, kdy znovu získala název Obchodní akademie. Nyní škola působí pod názvem Obchodní akademie T. G. Masaryka a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky.

Škola nabízí kurzy a semináře, které se zaměřují na podnikání, finance, účetnictví, počítače, ostatní a také jazykové kurzy. Například v kategorii ostatní jsou zahrnuty pracovně-právní vztahy a občanské a rodinné právo, dále finanční gramotnost, podnikání OSVČ, základy účetnictví, účetnictví v účetním programu, tvorba webových stránek. Jazykové kurzy jsou rozděleny na standardní, státnicové, speciální, firemní či jednoleté intenzivní kurzy.

4.2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

V následující kapitole bakalářské práce jsou zpracována získaná data z dotazníkového šetření. Nejdříve jsou rozebrána data identifikačního rázu a až poté otázky zabývající se motivací a stimulací.

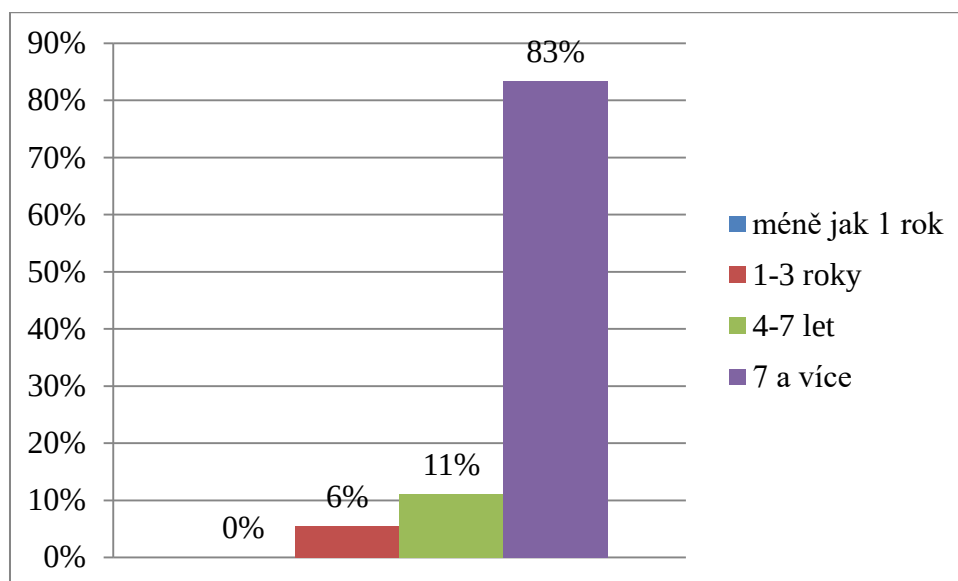
Otázka 1: Jak dlouho zde pracujete?

Tabulka 1: Délka doby zaměstnanosti respondentů

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
méně jak 1 rok	0	0 %
1-3 roky	1	6 %
4-7 let	2	11 %
7 a více	15	83 %

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 1: Délka doby zaměstnanosti respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

Z grafu 1 je patrné, že 6 % učitelů pracuje v organizaci 1 – 3 roky, 11 % učitelů zde pracuje 4 – 7 let a 83 % učitelů je zde více jak 7 let.

Diskuze

Čtyři pětiny (83 %) respondentů jsou nejdéle zaměstnanými v organizaci, což může svědčit o jejich velké loajalitě. Zaměstnanci jsou motivováni k dlouholetému pracovnímu poměru.

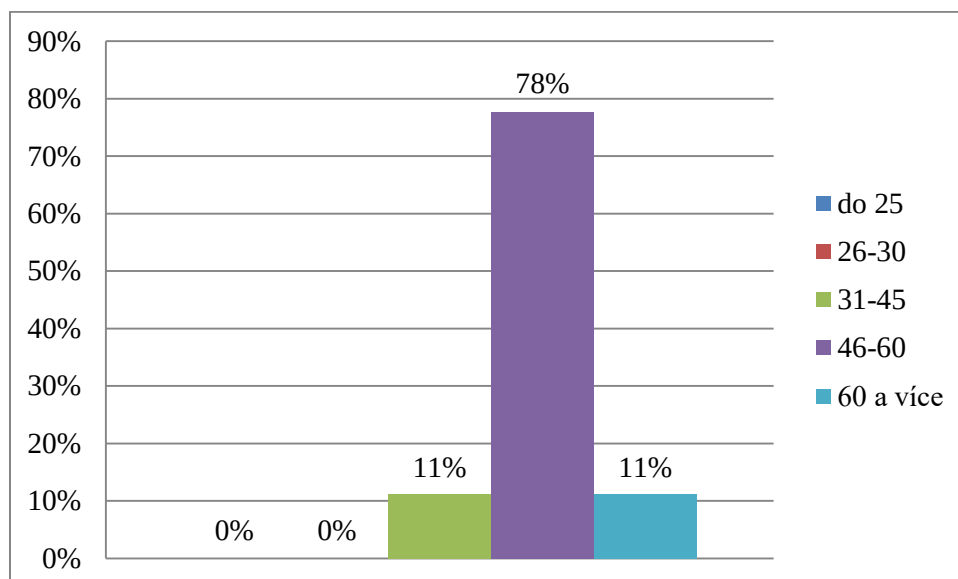
Otázka 2: Kolik je Vám let?

Tabulka 2: Věková struktura respondentů

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
do 25	0	0 %
26-30	0	0 %
31-45	2	11 %
46-60	14	78 %
60 a více	2	11 %

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 2: Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

Na grafu 2 vidíme nejpočetnější zastoupení ve věkovém rozmezí 46-60 let ze 78 %, poté je zde zastoupena věková kategorie 31-45 let a 60 a více let ve stejné míře s 11 %. Avšak není zde žádné zastoupení z věkové skupiny do 25 a 26-30 let.

Diskuze

Z výsledků je patrné, že pro organizaci pracuje nejvíce zaměstnanců ve věkovém rozmezí 46-60 let. Jedinci z této skupiny se vyznačují dlouholetou praxí a zkušenostmi, které by mohli nabídnout mladší generaci. Je zde však problematické, že mladší generace zde má nízké zastoupení.

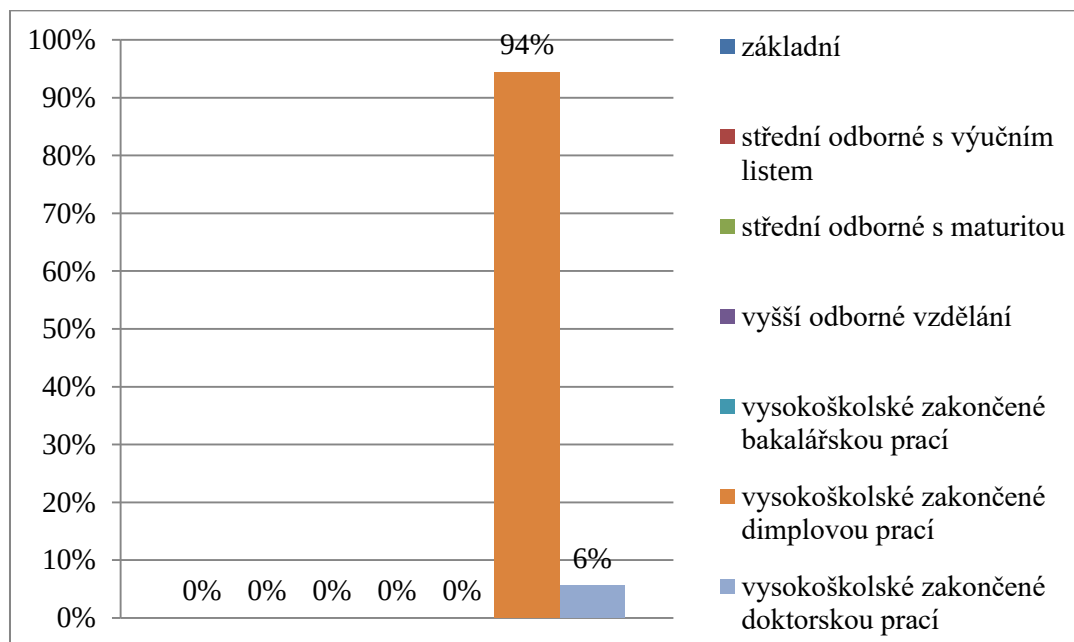
Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3: Vzdělání respondentů

varianta odpovědi	varianta odpovědi	procento
základní	0	0 %
střední odborné s výučním listem	0	0 %
střední odborné s maturitou	0	0 %
vyšší odborné vzdělání	0	0 %
vysokoškolské zakončené bakalářskou prací	0	0 %
vysokoškolské zakončené diplomovou prací	17	94 %
vysokoškolské zakončené doktorskou prací	1	6 %

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

Z grafu 3 lze vyčíst, že 94 % učitelů má vysokoškolské vzdělání zakončené diplomovou prací a pouze 1 učitel (6 %) má vysokoškolské vzdělání zakončené doktorskou prací.

Diskuze

Ze získaných dat je zjevné, že zaměstnanci mají patřičné vzdělání pro vykonávání své profese. S ohledem k vykonávané práci jsou v organizaci vysoké nároky na vzdělání, průběžnou kvalifikaci a potřebu zvyšovat si znalosti v daném oboru, jež učitel vyučuje.

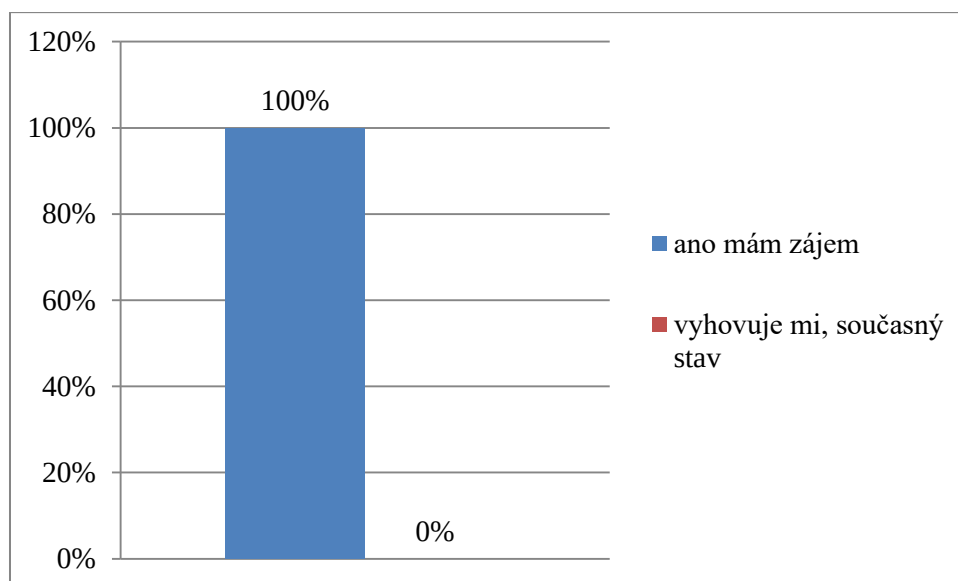
Otázka 4: Máte potřebu zvyšovat si kvalifikaci, vzdělávat se, ať už k Vaší profesi či jen pro osobní potřeby?

Tabulka 4: Potřeba respondentů zvýšit si kvalifikaci, vzdělávat se

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
ano mám zájem	18	100 %
vyhovuje mi, současný stav	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 4: Potřeba respondentů zvýšit si kvalifikaci, vzdělávat se



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Všichni respondenti (100 %) se shodli na variantě – ano mám zájem zvyšovat si kvalifikaci a potřebu vzdělávat se.

Diskuze

Z takového výsledku lze usuzovat, že zvyšování kvalifikace a možnost vzdělávat se je pro zaměstnance zásadní potřebou, nejen v rámci učitelské profese, ale i v oblasti osobního rozvoje.

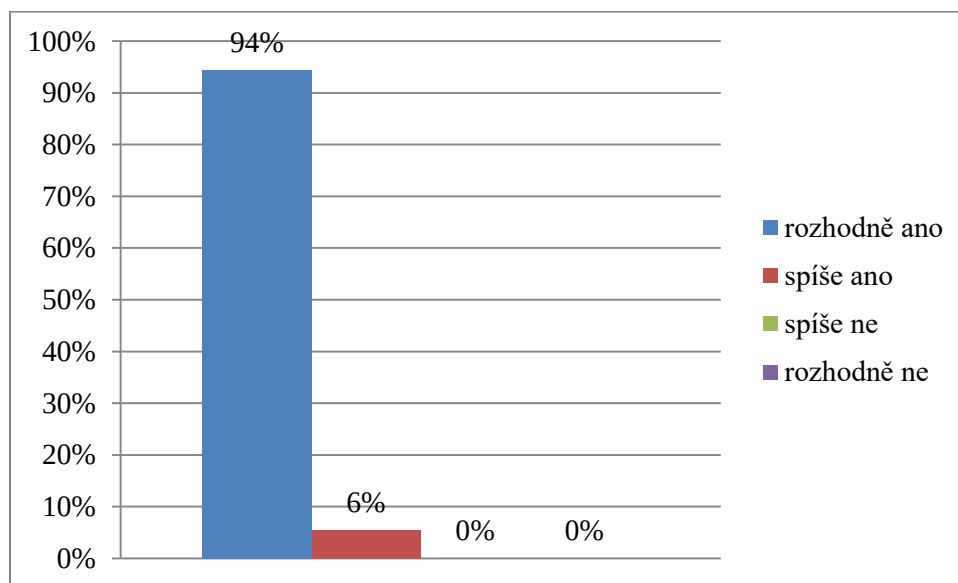
Otázka 5: Odpovídá Vaše dosažené vzdělání pozici na, které jste?

Tabulka 5: Dosažené vzdělání respondentů odpovídající pracovní pozici

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
rozhodně ano	17	94 %
spíše ano	1	6 %
spíše ne	0	0 %
rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 5: Dosažené vzdělání respondentů odpovídající pracovní pozici



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Respondenti z 94 % se shodli na variantě odpovědi „rozhodně ano“, že jejich dosažené vzdělání odpovídá pozici, na které jsou. Pouze jediný z respondentů (6 %) zvolil „spíše ano“.

Diskuze

Respondenti se téměř ze sta procent (94 %) shodují, že jejich dosažené vzdělání odpovídá pracovní pozici, kterou vykonávají. Kromě jediného jedince (6 %), který vzhledem k dosaženému doktorskému vzdělání, by mohl mít vyšší pozici.

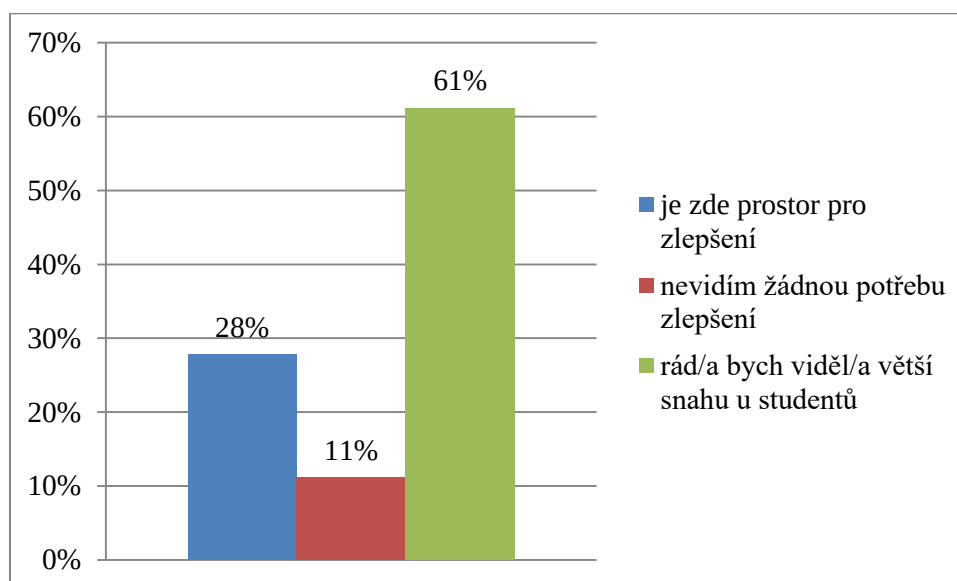
Otázka 6: Jste spokojen/a s výsledky své práce?

Tabulka 6: Spokojenost respondentů s výsledky svojí práce

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
je zde prostor pro zlepšení	5	28 %
nevidím žádnou potřebu zlepšení	2	11 %
rád/a bych viděl/a větší snahu u studentů	11	61 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 6: Spokojenost respondentů s výsledky svojí práce



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Graf 6 vypovídá o spokojenosti respondentů s výsledky jejich práce. Celkem 61 % respondentů by rádo vidělo větší snahu od studentů, dalších 28 % zde vidí prostor pro zlepšení a 11 % dotazovaných nevidí žádnou potřebu ke zlepšení.

Diskuze

Respondenti uvádějí ve spokojenosti s výsledky svojí práce z 11 %, že nemají potřebu ke zlepšení. Téměř tři pětiny z 61 % dotazovaných není spokojeno a rádi by viděli větší snahu od studentů, zvláště větší snahou i u nematuritních předmětů. Respondenti z 28 % konstatují, že je zde prostor pro zlepšení.

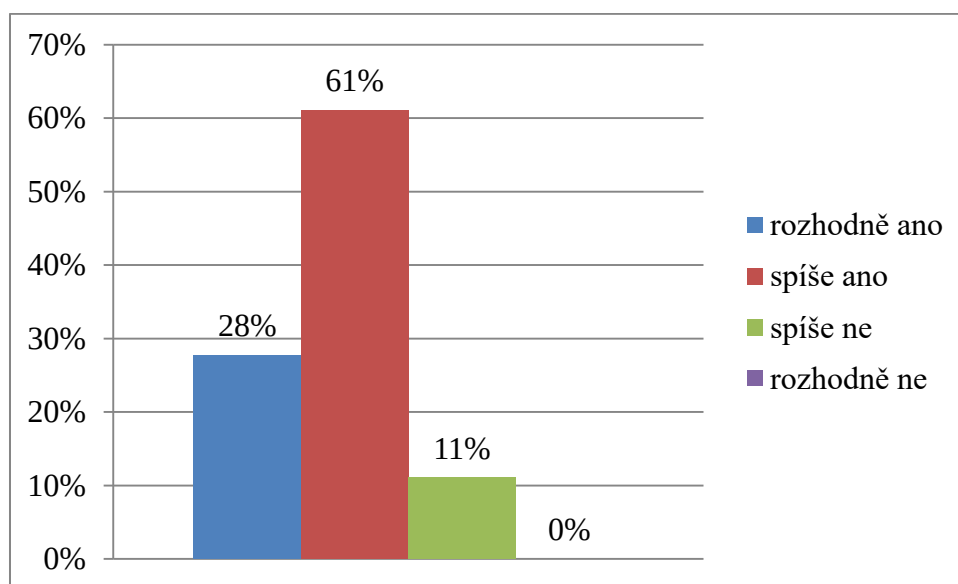
Otázka 7: Jste motivován/a k zlepšování své práce?

Tabulka 7: Motivace respondentů k zlepšování svojí práce

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
rozhodně ano	5	28 %
spíše ano	11	61 %
spíše ne	2	11 %
rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 7: Motivace respondentů k zlepšování svojí práce



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Graf 7 vypovídá o motivaci respondentů k zlepšení jejich práce. Nejvíce z dotazovaných (61 %) vybralo variantu „spíše ano“ a dalších 28 % zvolilo „rozhodně ano“. „Spíše ne“ si vybralo 11 % z dotazovaných.

Diskuze

Motivace k zlepšování práce souvisí s předešlou otázkou spokojenosti respondentů s výsledky práce. Motivovaných zaměstnanců s odpovědí „rozhodně ano“ je 28 % a jsou to ti, kteří v otázce 6 odpověděli, že mají zájem o zlepšování svých výsledků. Nejpočetnější zvolená varianta je „spíše ano“ (61 %), kdy nejsou respondenti výrazně motivováni, neboť jejich motivace by se zvýšila, když by viděli větší snahu od studentů, jak uváděli v otázce 6. A poslední varianta „spíše ne“ (11 %) jsou zaměstnanci, kteří spíše nejsou motivováni ke zlepšení své práce. A jsou to ti, kteří v otázce číslo 6 uvedli, že nevidí žádnou potřebu ke zlepšení svých výsledků. Výsledky otázek č. 6 a č. 7 jsou procentuálně naprosto totožné a vzájemně se potvrzují.

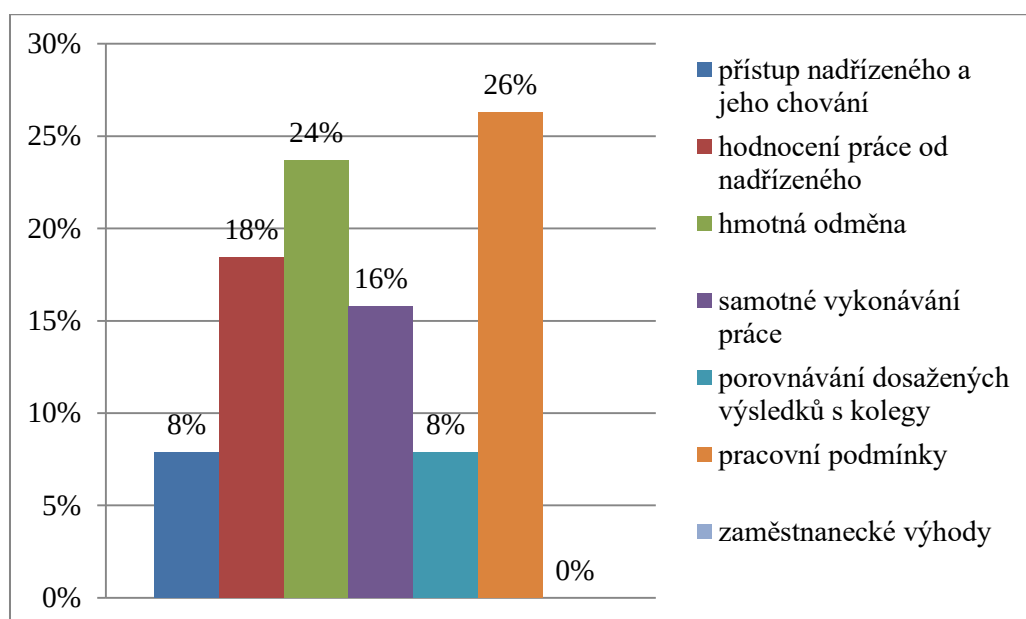
Otázka 8: Který z těchto motivů a stimulů je pro vás nejpodstatnější?

Tabulka 8: Nejpodstatnější motivy a stimuly pro respondenty

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
přístup nadřízeného a jeho chování	3	8 %
hodnocení práce od nadřízeného (pochvala, uznání)	7	18 %
hmotná odměna	9	24 %
samotné vykonávání práce	6	16 %
porovnávání se s kolegy	3	8 %
pracovní podmínky	10	26 %
zaměstnanecké výhody	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 8: Nejpodstatnější motivy a stimuly pro respondenty



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

Z grafu 8 zobrazujícího nejpodstatnější motivy a stimuly pro zaměstnance jsou nejvíce zastoupené v sestupném pořadí „pracovní podmínky“ (26 %), hmotná odměna (24 %), hodnocení práce od nadřízeného (18 %) a samotné vykonávání práce (16 %). Další dvě varianty „přístup nadřízeného a jeho chování“ a „porovnání dosažených výsledků s kolegy“ jsou zastoupeny ve stejné míře a to v 8 %. „Zaměstnanecké výhody“ (0 %) nevybral nikdo z dotazovaných.

Diskuze

Jako nejpodstatnějšími faktory respondenti označili „pracovní podmínky“ (26 %), „hmotnou odměnu“ (24 %), které Herzbergův dvoufaktorový model označuje jako hygienické faktory. Tyto faktory příliš nezvyšují zaměstnancovu motivaci, ale pokud dostatečně neuspokojují zaměstnance, dochází až k jeho demotivaci. Za nejpodstatnější motivy byly vybrány varianty „hodnocení práce od nadřízeného“ (18 %) a „samotné vykonávání práce“ (16 %). Samotné vykonávání práce je vlastně nejsilnější vnitřní motivací, která navíc působí dlouhodobě. Jestliže se zaměstnanec cítí být motivován, odvede svoji práci výkonněji a efektivněji než nemotivovaný zaměstnanec.

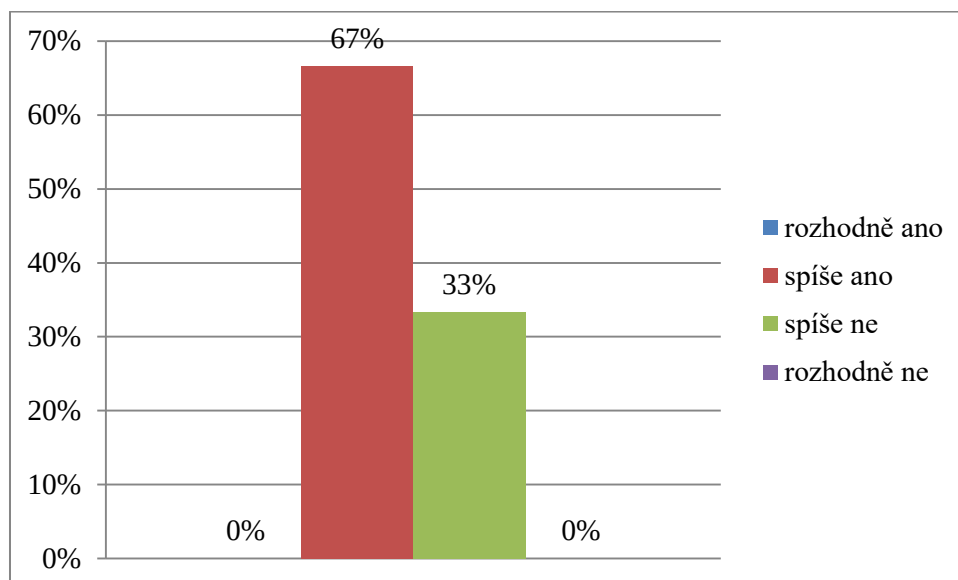
Otázka 9: Odpovídá Vaše finanční ohodnocení Vašemu pracovnímu nasazení?

Tabulka 9: Finanční ohodnocení odpovídající k pracovnímu nasazení

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
rozhodně ano	0	0 %
spíše ano	12	67 %
spíše ne	6	33 %
rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 9: Finanční ohodnocení odpovídající k pracovnímu nasazení



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Na grafu 9 vidíme, zda odpovídá finanční ohodnocení pracovnímu nasazení respondentů. Žádný z respondentů nevybral z možností „rozhodně ano“ (0 %) a „rozhodně ne“ (0 %). Pro dvě třetiny (67 %) zaměstnanců je odpověď na tuto otázku „spíše ano“ odpovídající a pro zbylé respondenty (33 %) je finanční ohodnocení k pracovnímu výkonu zaměstnanců spojeno s odpovědí „spíše ne“.

Diskuze

Respondenti hodnotili výši svého platu dle subjektivního uvážení. Dvě třetiny zaměstnanců se shodli, že jejich finanční ohodnocení odpovídá jejich pracovnímu nasazení s odpovědí na otázku „spíše ano“. Dle jedné třetiny je však finanční hodnocení se spojitostí s otázkou „spíše ne“. Celá jedna třetina zaměstnanců považuje své finanční nasazení za finančně spíše neohodnocené. Nikdo z respondentů nepovažuje své pracovní nasazení za plně finančně ohodnocené.

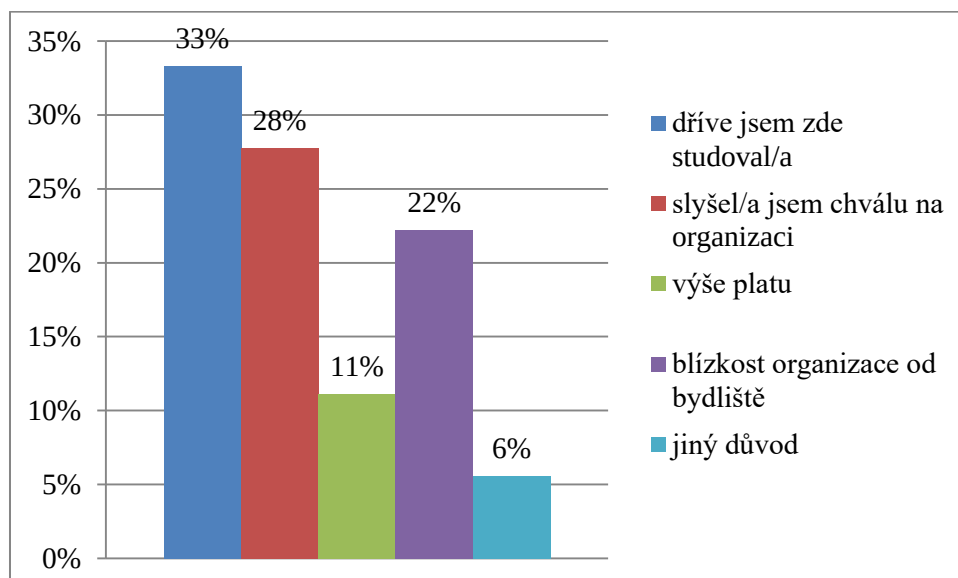
Otázka 10: Proč jste chtěl/a pracovat v této organizaci?

Tabulka 10: Důvod volby k práci v této organizaci

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
dříve jsem zde studoval/a	6	33 %
slyšel/a jsem chválu na organizaci	5	28 %
výše platu	2	11 %
blízkost organizace od bydliště	4	22 %
jiný důvod	1	6 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 10: Důvod volby k práci v této organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Na otázku z jakého důvodu si zaměstnanci zvolili pracovat pro organizaci, jedna třetina (33 %) z dotazovaných zodpovědělo, že dříve v organizaci studovalo. Méně než jedna třetina (28 %) slyšeli chválu na organizaci, pro dvě devítiny (22 %) byla rozhodující blízkost od jejich bydliště. Pouze dva zaměstnanci (11 %) uvedli, jako důvod výši platu a jeden respondent (6 %) označil jiný důvod, kterým byla dřívější práce pro organizaci.

Diskuze

Zaměstnanci si vybírají dle nějakého svého cíle či očekávání, které má organizace splnit. Nejčastějším důvodem, který lidé volí pro práci v této organizaci, je dřívější studium v organizaci a její renomé.

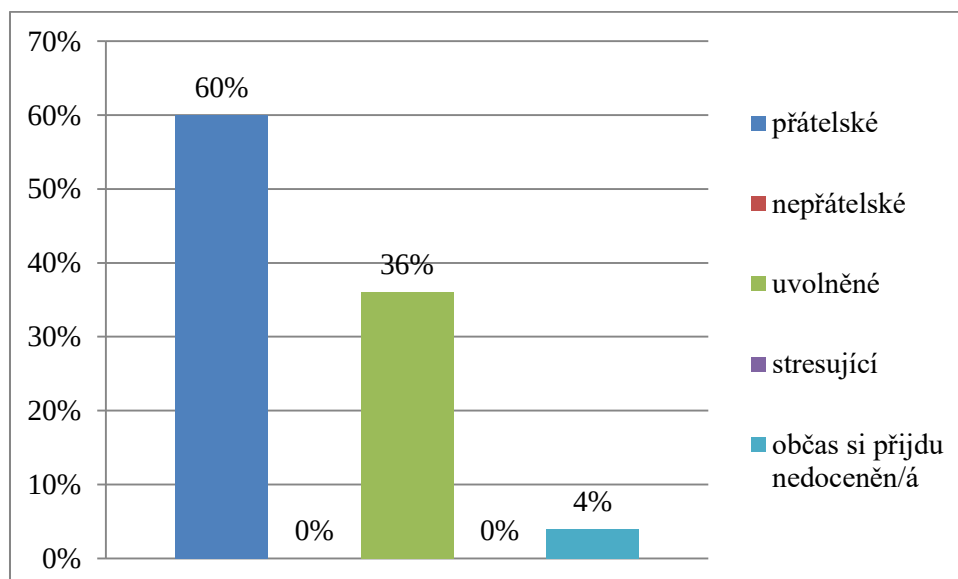
Otázka 11: Jak vnímáte prostředí na pracovišti?

Tabulka 11: Prostředí na pracovišti

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
přátelské	15	60 %
nepřátelské	0	0 %
uvolněné	9	36 %
stresující	0	0 %
občas si přijdu nedoceněn/á	1	4 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 11: Prostředí na pracovišti



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Celkově je prostředí na pracovišti hodnoceno velmi kladně, tři pětiny (60 %) zaměstnanců jej hodnotí za přátelské a 36 % respondentů jako uvolněné. Pouze jediný z dotazovaných (4 %) vybral variantu „občas si přijdu nedoceněn/á“. Velmi pozitivním faktem je, že nikdo nezvolil varianty „nepřátelské“ (0 %) a „stresující“ (0 %).

Diskuze

Příjemná atmosféra na pracovišti tvořena přátelskými vztahy mezi kolegy zvyšuje motivaci zaměstnanců organizace. Je však důležité věnovat pozornost zaměstnancům, kteří si přijdou i nějak nedocenění.

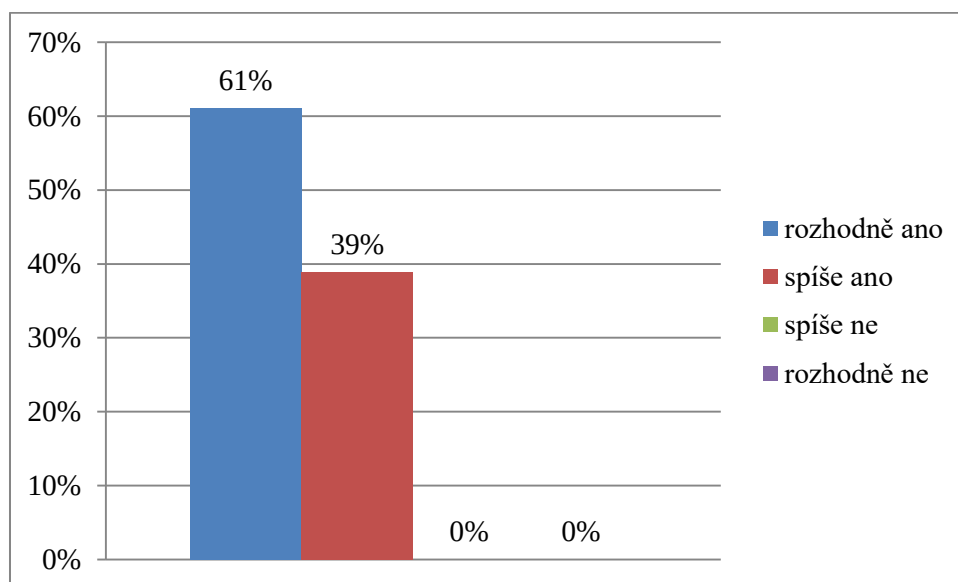
Otázka 12: Myslíte si, že neformální vztahy na pracovišti mezi kolegy lépe přispívají k pracovní výkonnosti?

Tabulka 12: Příspěvek neformálních vztahů mezi kolegy k pracovní výkonnosti

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
rozhodně ano	11	61 %
spíše ano	7	39 %
spíše ne	0	0 %
rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 12: Příspěvek neformálních vztahů mezi kolegy k pracovní výkonnosti



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

S tvrzením, že neformální vztahy na pracovišti mezi kolegy lépe přispívají k pracovní výkonnosti, souhlasí rozhodně 61 % respondentů a spíše souhlasí 39 %.

Diskuze

Podobně jako prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují i neformální vztahy, které mají s kolegy, zvyšují spokojenost a motivaci a tím i výkonnost zaměstnance.

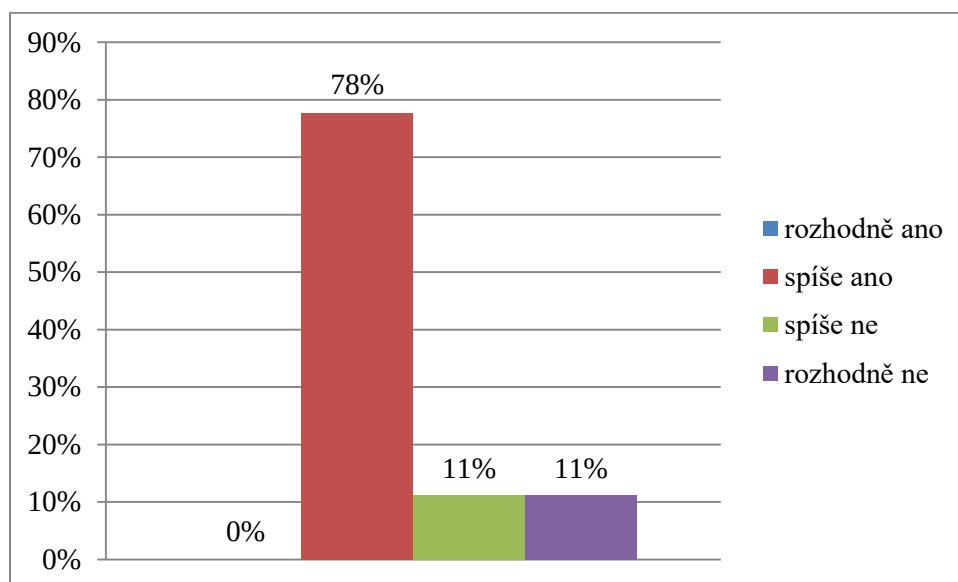
Otázka 13: Myslíte si, že neformální vztahy se studenty lépe přispívají k pracovní výkonnosti?

Tabulka 13: Příspěvek neformálních vztahů se studenty k pracovní výkonnosti

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
rozhodně ano	0	0 %
spíše ano	14	78 %
spíše ne	2	11 %
rozhodně ne	2	11 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 13: Příspěvek neformálních vztahů se studenty k pracovní výkonnosti



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Více jak tři čtvrtiny (78 %) respondentů se přiklání k odpovědi „spíše ano“ na otázku, zda neformální vztahy se studenty lépe přispívají k pracovní výkonnosti. „Spíše ne“ konstatuje 11 % respondentů a „rozhodně ne“ odpovídá 11 % dotazovaných.

Diskuze

Přátelské a uvolněné prostředí přispívá k zvýšení motivace. Zaměstnanec si tak vytváří příznivou atmosféru pro svůj pracovní výkon, ale v našem případě více jak jedna pětina (22 %) odpovídá „spíše ne“ a „rozhodně ne“ na otázku, zda přispívají neformální vztahy se

studenty k lepší pracovní výkonnosti. Lze usuzovat, že tito respondenti si snaží udržet autoritu a odstup od studentů.

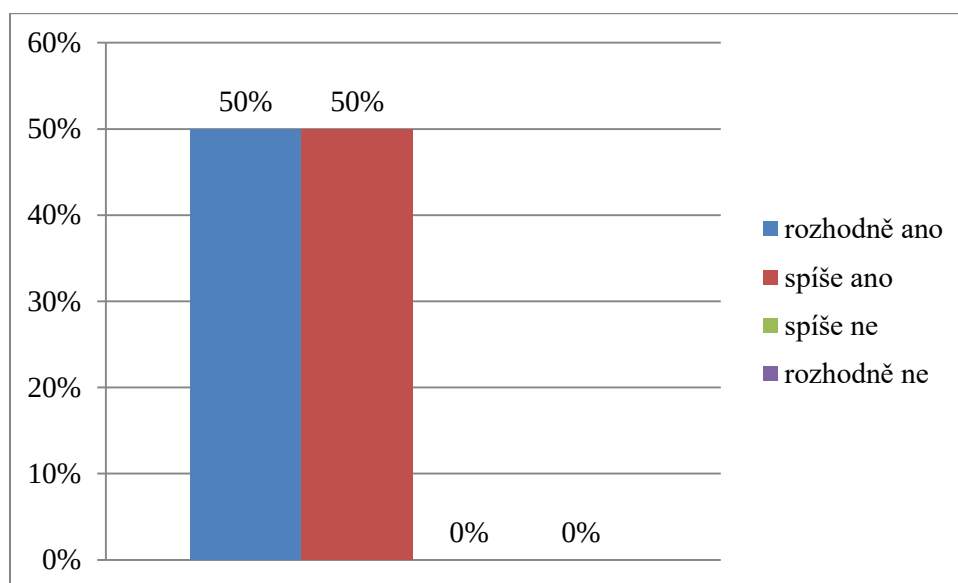
Otázka 14: Naplňuje Vás vaše práce?

Tabulka 14: Naplněnost prací u respondentů

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
rozhodně ano	9	50 %
spíše ano	9	50 %
spíše ne	0	0 %
rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 14: Naplněnost prací u respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Otázka 14 zní „Naplňuje Vás vaše práce?“ „Rozhodně ano“ odpovídá 50 % a „spíše ano“ také 50 % z dotazovaných respondentů.

Diskuze

Je podstatné, aby zaměstnanec naplňoval jeho práci, neboť pokud respondenti cítí, že je práce těší, tudíž i motivuje, tak jsou odváděny vyšší výkony. Je velmi pozitivním faktorem, že nikdo z dotazovaných nezvolil, „spíše ne“ nebo „rozhodně ne“ pro tuto otázku, ukazuje to vysokou motivaci.

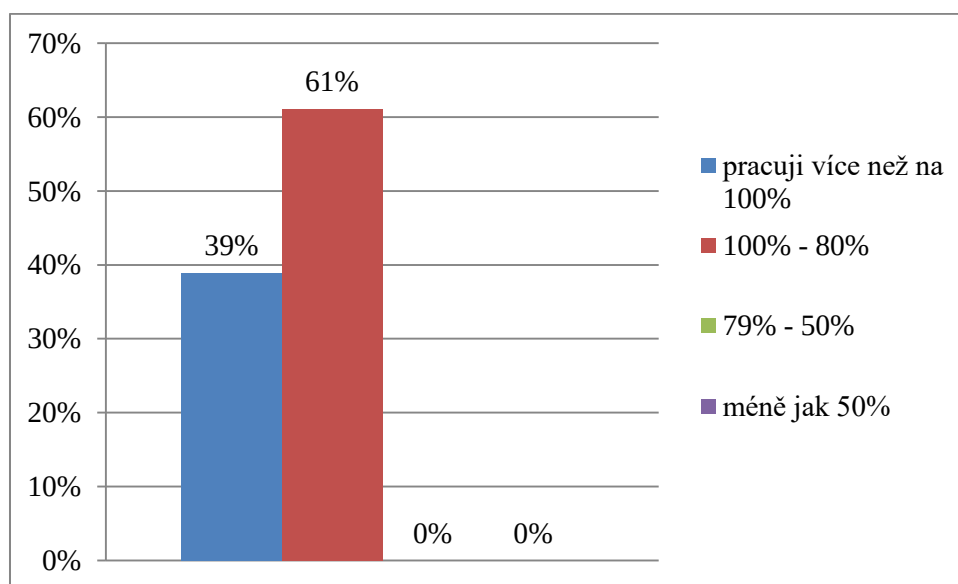
Otázka 15: Jaké je Vaše pracovní nasazení?

Tabulka 15: Pracovní nasazení respondentů

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
pracuji více než na 100%	7	39 %
100% - 80%	11	61 %
79% - 50%	0	0 %
méně jak 50%	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 15: Pracovní nasazení respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Z grafu 15 je patrné, že zaměstnanci (61 %) v organizaci vykonávají svoji činnost s pracovním nasazením mezi 100% - 80%. Zbývajících zaměstnanců (39 %) zvolili, že vykonávají svoji činnost s pracovním nasazením více než 100%.

Diskuze

Motivovanost zaměstnance se bude odrážet v jeho pracovním výkonu. Téměř dvě třetiny (61 %) zaměstnanců se shodlo, že jejich pracovní nasazení je mezi 100% - 80%. Více jak jedna třetina zaměstnanců pracuje na více jak 100%. To vypovídá o vysoké motivovanosti této skupiny zaměstnanců.

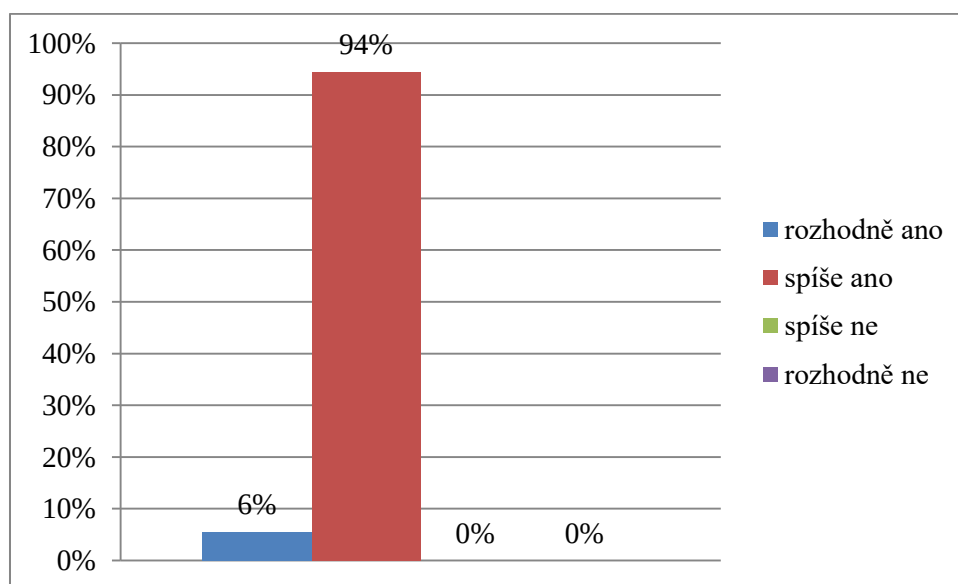
Otázka 16: Máte možnost uplatnit všechny Vaše schopnosti?

Tabulka 16: Možnost uplatnění schopností

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
rozhodně ano	1	6 %
spíše ano	17	94 %
spíše ne	0	0 %
rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 16: Možnost uplatnění schopností



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Respondenti z 94 % odpověděli „spíše ano“ a z 6 % „rozhodně ano“ s možností uplatnění všech svých schopností v zaměstnání. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že nemá příležitost k uplatnění svých schopností.

Diskuze

Aby se cítil zaměstnanec naplněný, měl by být schopen ve své profesi uplatnit své schopnosti. Pouze jeden z dotazovaných respondentů je toho názoru, že může všechny své schopnosti uplatnit s odpovědí „rozhodně ano“ (6 %). Všichni zbývající respondenti (94%) se shodli „spíše ano“ při vykonávání svojí práce.

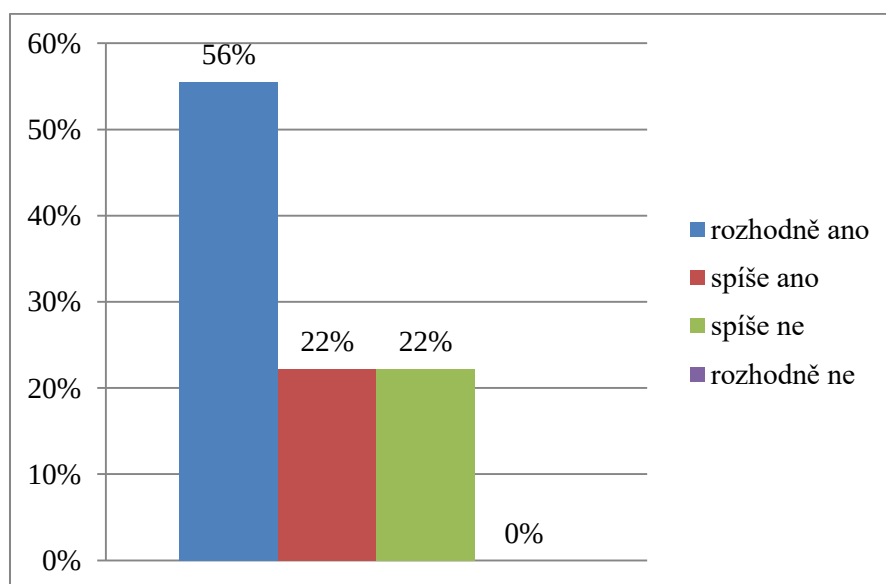
Otázka 17: V případě Vaší nespokojenosti vyslechne Vás nadřízený?

Tabulka 17: Kontakt s nadřízeným v případě nespokojenosti

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
rozhodně ano	10	56 %
spíše ano	4	22 %
spíše ne	4	22 %
rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 17: Kontakt s nadřízeným v případě nespokojenosti



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

V případě jakékoliv nespokojenosti nadřízený vyslechne své zaměstnance s variantou „rozhodně ano“ z 56 % respondentů a „spíše ano“ u 22 % z dotazovaných. Varianta „spíše ne“ byla vybrána 22 % respondentů a znamená to, že jsou v případě nespokojenosti spíše nevyslechnuti.

Diskuze

Je důležité v organizaci dbát na bezproblémovou komunikaci, která zajišťuje dobré vztahy na pracovišti a tím i zvyšuje motivaci zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec nespokojen lze předpokládat, že je vyslechnut nadřízeným „rozhodně ano“ a „spíše ano“ ze 78 %. To může dát zaměstnancovi pocit důvěry, narůstá spokojenost a zvyšuje se motivace. A v našem případě 22 % respondentů tvrdí, že jsou v případě nespokojenosti spíše nevyslechnuti. To znamená, že je nezbytné zlepšit komunikaci ze strany nadřízeného.

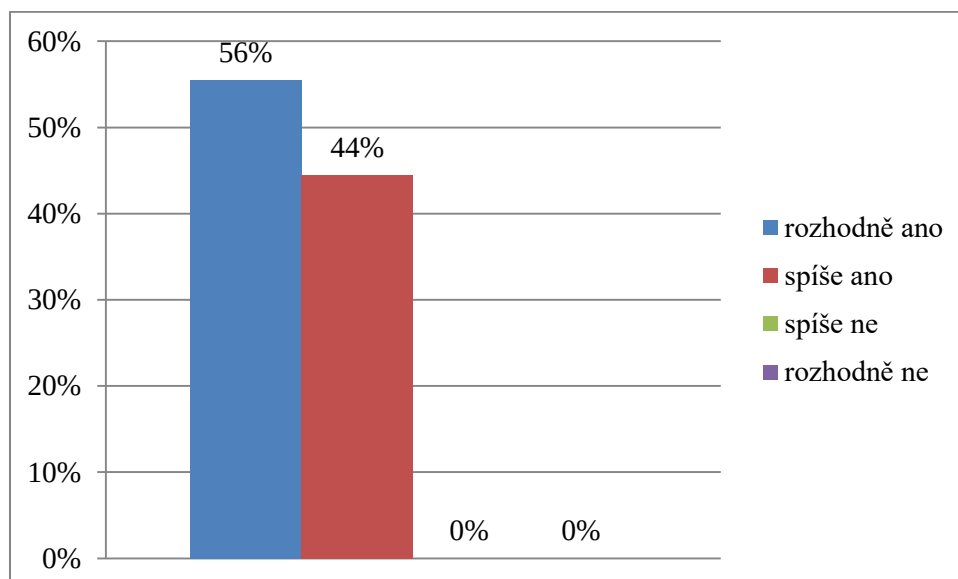
Otázka 18: Zvládáte přijmout kritiku, ať už od nadřízeného, kolegů či studentů?

Tabulka 18: Přijetí kritiky respondenty

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
rozhodně ano	10	56 %
spíše ano	8	44 %
spíše ne	0	0 %
rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 18: Přijetí kritiky respondenty



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Kritiku od nadřízeného, kolegů či studentů respondenti zvládají přijmout, a to „rozhodně ano“ z 56 % a „spíše ano“ ze 44 %. Žádný z dotazovaných respondentů (0 %) nezvládá přijmout kritiku „rozhodně ne“ nebo „spíše ne“.

Diskuze

Přijímat kritiku je důležité pro celkovou atmosféru na pracovišti. Kritiku může jedinec chápat konstruktivně, tedy motivuje ho k lepšímu výkonu nebo destruktivně, jedinec není schopen s kritikou pracovat.

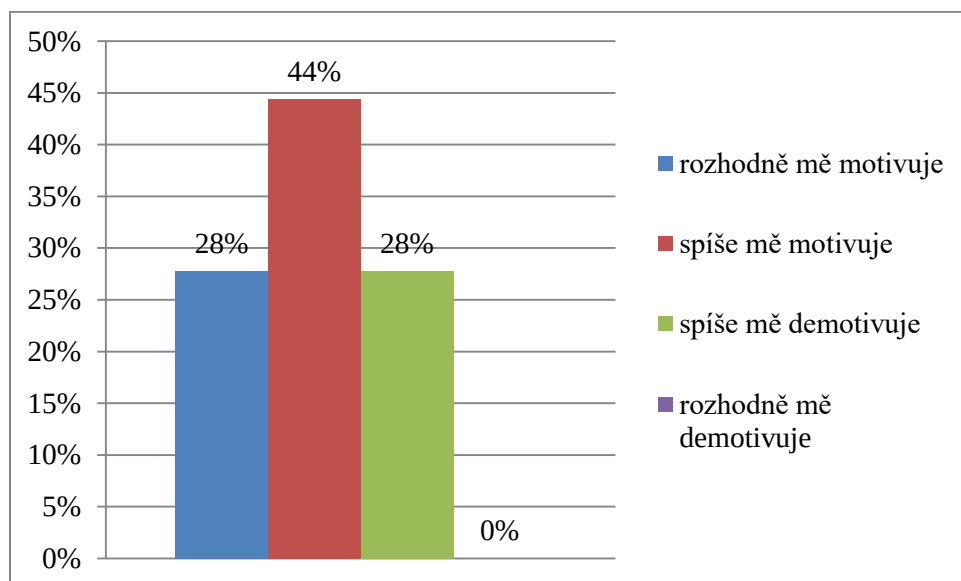
Otázka 19: Kritiku vnímáte jako negativní nebo je to motivační důvod pro zlepšení?

Tabulka 19: Jak respondenti vnímají kritiku

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
rozhodně mě motivuje	5	28 %
spíše mě motivuje	8	44 %
spíše mě demotivuje	5	28 %
rozhodně mě demotivuje	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 19: Jak respondenti vnímají kritiku



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Graf 19 zobrazuje vnímání kritiky jako negativní nebo motivační důvod pro zlepšení. Vnímání kritiky jako „rozhodně motivující“ je vybráno 28 % respondentů, jako „spíše motivující“ vybralo 44 % respondentů. Kritiku jako „spíše demotivujícím“ vnímá 28 % dotazovaných.

Diskuze

Vnímání kritiky navazuje na schopnost zaměstnance kritiku přijmout. Konstruktivně kritiku přijímá 72 % z dotazovaných, a je tedy schopno s ní dále pracovat a zlepšit své nedostatky. Spíše destruktivně kritiku vnímá 28 % respondentů, kritika má na ně demotivující účinek. Pro ty, kteří jsou kritikou demotivováni a které spíše motivuje, je vhodné uspořádat kurz, který bude obsahovat způsoby vyrovnání se s kritikou.

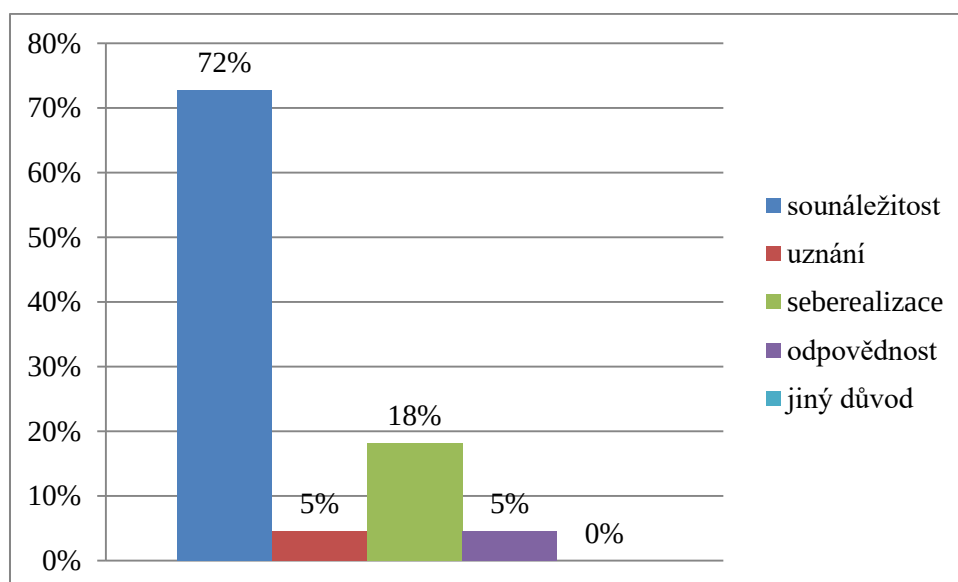
Otázka 20: Který z těchto faktorů je pro Vás nejvíce motivujícím?

Tabulka 20: Nejvíce motivující faktory

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
sounáležitost	16	72 %
uznání	1	5 %
seberealizace	4	18 %
odpovědnost	1	5 %
jiný důvod	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 20: Nejvíce motivující faktory



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Graf 20 se zabývá faktory, které nejvíce motivují respondenty. Respondenty v organizaci nejvíce motivuje faktor „sounáležitosti“ (72 %), poté „seberealizace“ (18 %), „uznání“ (5 %) a „odpovědnosti“ (5 %).

Diskuze

Pro osm jedenáctin (72 %) z dotazovaných respondentů je nejvýznamnějším motivačním faktorem sounáležitost neboli příjemné prostředí s kolegy a studenty. Většinu zaměstnanců v této organizaci motivuje přátelská atmosféra. Seberealizaci považuje motivující 18 %

respondentů, kteří hledají osobní a profesní rozvoj. Uznání a odpovědnost motivuje pouze jednoho (4 %) jedince.

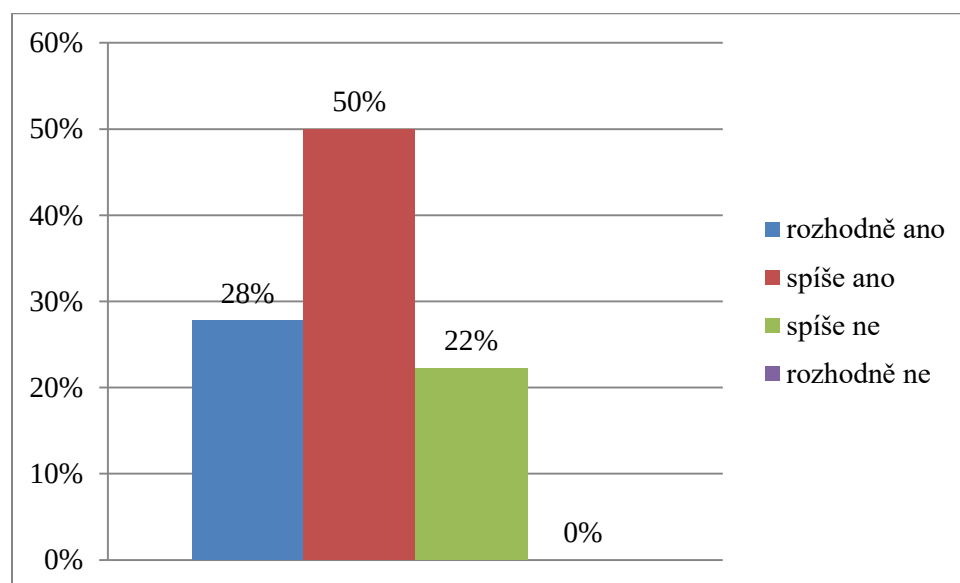
Otázka 21: Setkáváte se s motivující pochvalou?

Tabulka 21: Setkávání respondentů s motivující pochvalou

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
rozhodně ano	5	28 %
spíše ano	9	50 %
spíše ne	4	22 %
rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 21: Setkávání respondentů s motivující pochvalou



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Graf 21 zobrazuje setkávání se respondentů s motivující pochvalou. S motivující pochvalou se „rozhodně ano“ setkává 28 %. „Spíše ano“ se s motivující pochvalou setkává 50 % respondentů. „Spíše ne“ se s motivující pochvalou nesetkalo 22 % respondentů.

Diskuze

Motivující pochvala je významný motivující prvek, vedoucí pracovníci tím dokladují, jak si váží dobře odvedené práce zaměstnancem, čímž zvyšují zaměstnancovu spokojenost. Bylo by nezbytné tento motivační prvek zvýšit u respondentů, kteří se „spíše ano“ setkali z 50 % a „spíše ne“ z 22 %.

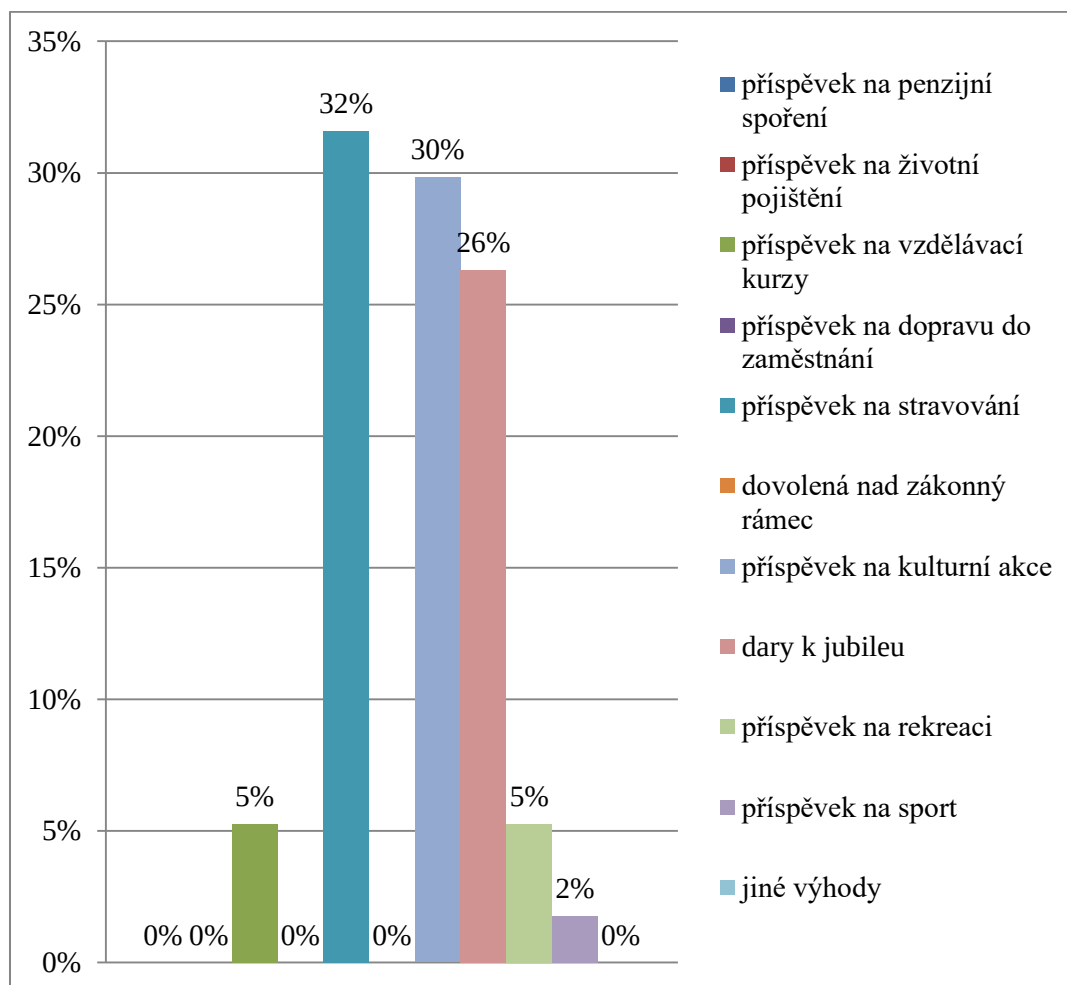
Otázka 22: Které zaměstnanecké výhody jsou Vám nabízeny?

Tabulka 22: Nabízené zaměstnanecké výhody

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
příspěvek na penzijní spoření	0	0 %
příspěvek na životní pojištění	0	0 %
příspěvek na vzdělávací kurzy	3	5 %
příspěvek na dopravu do zaměstnání	0	0 %
příspěvek na stravování	18	32 %
dovolená nad zákonný rámec	0	0 %
příspěvek na kulturní akce	17	30 %
dary k jubileu	15	26 %
příspěvek na rekreaci	3	5 %
příspěvek na sport	1	2 %
jiné výhody	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 22: Nabízené zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Z grafu 22 je patrné, že zaměstnancům jsou nabízeny zaměstnanecké výhody sestupně seřazeny „příspěvek na stravování“ (32 %), „příspěvek na kulturní akce“ (30 %), „dary k jubileu“ (26 %), „příspěvek na vzdělávací kurzy“ (5 %), „příspěvek na rekreaci“ (5 %), „příspěvek na sport“ (2 %) a zbylé kategorie nebyly vybrány (0 %).

Diskuze

Podle získaných a zpracovaných dat, organizace nenabízí zaměstnancům příspěvek na penzijní spoření, životní pojištění, na dopravu do zaměstnání, dovolenou nad zákonný rámec a jiné výhody.

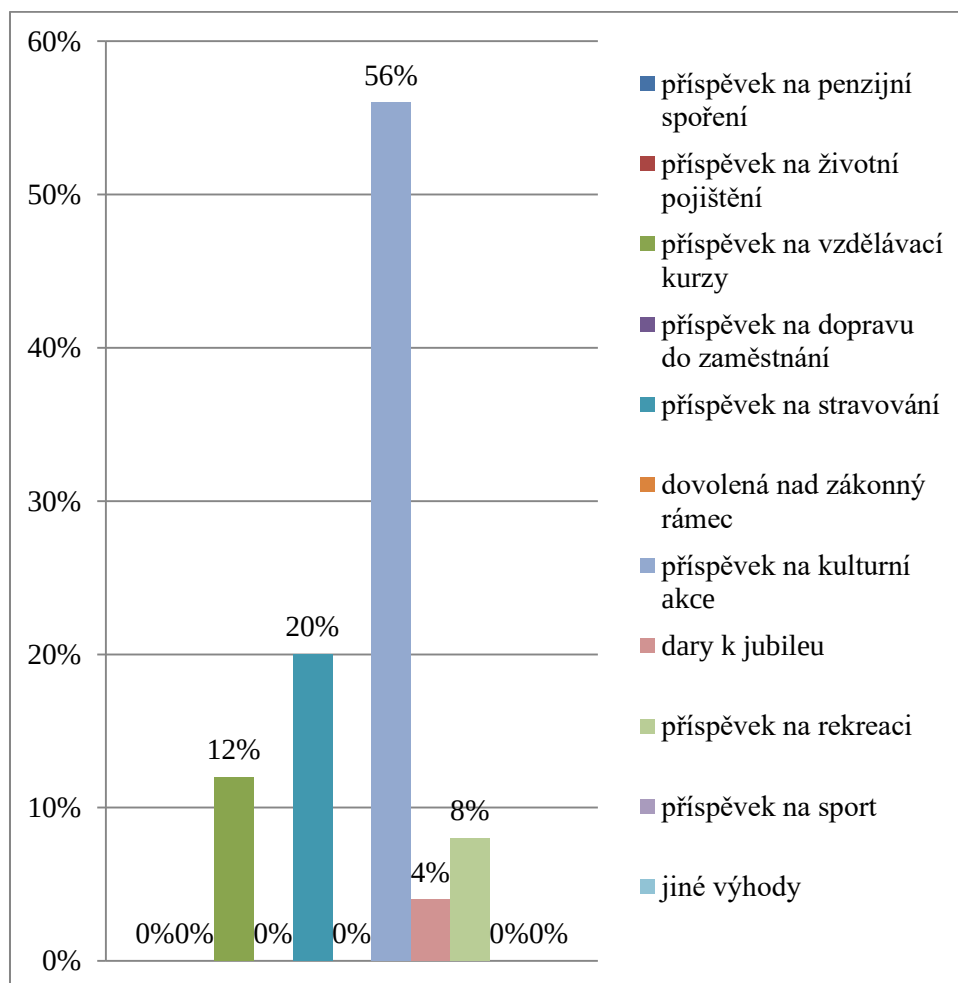
Otázka 23: Které ze zaměstnaneckých výhod Vás nejvíce stimulují?

Tabulka 23: Stimulující zaměstnanecké výhody

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
příspěvek na penzijní spoření	0	0 %
příspěvek na životní pojištění	0	0 %
příspěvek na vzdělávací kurzy	3	12 %
příspěvek na dopravu do zaměstnání	0	0 %
příspěvek na stravování	5	20 %
dovolená nad zákonný rámec	0	0 %
příspěvek na kulturní akce	14	56 %
dary k jubileu	1	4 %
příspěvek na rekreaci	2	8 %
příspěvek na sport	0	0 %
jiné výhody	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 23: Stimulující zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Nejvíce respondenty ze zaměstnaneckých výhod stimulují „príspevky na kulturní akce“ (56 %), poté „príspevek na stravování“ (20 %), „príspevek na vzdělávací kurzy“ (12 %), „príspevek na rekreaci“ (8 %), „dary k jubileu“ (4 %) a další kategorie nejsou zastoupeny (0 %).

Diskuze

K této otázce bylo respondentům nabídnuto vybrat si z více odpovědí. Nejpočetněji byla zvolena varianta „príspevku na kulturní akce“ (56 %), neboť ji má k dispozici 17 z dotazovaných 18 respondentů. Pokud by bylo i ostatní benefity nabízené ve stejné míře, zaměstnanci by byli více stimulováni jejich využíváním.

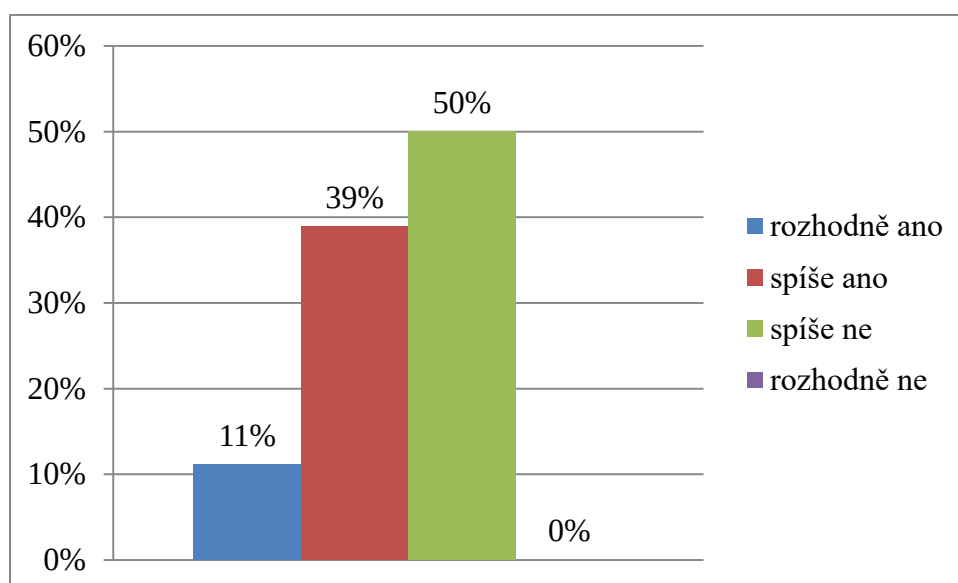
Otázka 24: Je pro Vás využívání zaměstnaneckých výhod stimulační?

Tabulka 24: Využívání zaměstnaneckých výhod a stimulace respondentů

varianta odpovědi	počet odpovědí	procento
rozhodně ano	2	11 %
spíše ano	7	39 %
spíše ne	9	50 %
rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 24: Využívání zaměstnaneckých výhod a stimulace respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Graf 24 vypovídá o stimulaci respondentů využíváním zaměstnaneckých výhod. Respondenti hodnotí stimulaci využíváním zaměstnaneckých výhod „spíše ano“ z 39 % a „rozhodně ano“ z 11 %. Celých 50 % respondentů spíše není stimulováno využíváním zaměstnaneckých výhod.

Diskuze

Zaměstnanci nejvíce využívají z poskytnutých zaměstnaneckých výhod příspěvek na stravování, příspěvek na kulturní akce, dary k jubileu, příspěvek na rekreaci. Zvětšením sortimentu nabízených výhod o příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění a příspěvek na dopravu do zaměstnání by mohlo podpořit zvýšení stimulace.

4.3 Souhrn návrhů změn a jejich kalkulace

Na základě získaných dat z výsledků, které byly shromážděny pomocí dotazníkového šetření, došlo k rozboru forem motivace a ke zhodnocení současného stavu motivace a stimulace v organizaci. Níže jsou navrženy možné změny pro zlepšení současné situace.

Dotazovaní respondenti uvedli, že prostředí, ve kterém pracují, má přátelskou atmosféru (otázka č. 11), také považují neformální vztahy udržované s kolegy a někteří i se studenty za motivující k efektivnější práci (otázka č. 12 a č. 13). Potvrzení těchto faktů prokazuje otázka č. 20, kde za nejvíce motivující faktor byla vybrána sounáležitost, neboli příjemné prostředí s kolegy a studenty. Dobré mezilidské vztahy v organizaci jsou podstatné pro spokojenost zaměstnanců, motivovanost a zvyšování jejich výkonnosti a efektivity. Je však důležité tento žádoucí stav utvrzovat například společnou akcí, která by byla zaměřena na kulturu. Protože kulturní akce jsou mezi zaměstnanci nejoblíbenější, viz graf 23. Z toho vyplývá návrh na uskutečnění společné návštěvy kulturní akce, divadla, muzea či návštěvy Jindřichohradeckého zámku.

Tabulka 25: Podpora sounáležitostí formou spoluúčasti na kulturní akci

nabízené exkurze	cena pro dospělého jedince (25 - 65 let)	délka exkurze (v minutách)	s průvodcem	náklady na 20 zaměstnanců	výběr pouze ze dvou exkurzí
Adamovo stavení	190,- Kč	50	ano	3 800,- Kč	3 800,- Kč
gotický palác	140,- Kč	70	ano	2 800,- Kč	-
černá kuchyně + černá věž	80,- Kč	neomezena	ne	1 600,- Kč	-
výstava "kabinety Stuchlé" a expozice Černínů	100,- Kč	neomezena	ne	2 000,- Kč	2 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Postup kalkulace – pro společnou kulturní akci

V tabulce jsou popsány jednotlivé nabízené okruhy, pro vyčíslení byla zvolena cena pro dospělou osobu. Cena exkurzí je dána dle toho, zda je okruh s průvodcem či je zde možnost projít okruh bez průvodce.

Nejmenší náklady jsou pro exkurzi do „černé kuchyně + černé věži“, okruh je však bez průvodce nezáživný a stoupání na černou věž by mohlo být, vzhledem ke strmým schodům problematické. Proto byla v ukázkové variantě ve sloupci „výběr pouze dvou z exkurzí“ doporučeny nejlépe přístupné okruhy.

Bezproblémová komunikace napomáhá k vytváření přátelštější atmosféry na pracovišti, zvyšuje vzájemnou důvěru a tím přispívá k větší spokojenosti zaměstnanců. Jak vyplívá z grafu 17, v případě nespokojenosti zaměstnanců není spíše vyslechnuta vedením celá jedna pětina z respondentů. Na tuto problematiku navazuje graf 21, který ukazuje, zda se respondenti setkávají s motivující pochvalou, kde 72 % očekává v tomto směru větší motivování ze strany vedení. Navrhují pro zlepšení těchto skutečností komunikační kurz pro vedení organizace (viz tabulka 26).

Tabulka 26: Komunikační kurz pro vedoucí pracovníky

	cena kurzu
ředitel	7 248,- Kč
zástupce ředitele	7 248,- Kč
celkem	14 496,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Přijímat kritiku je důležité pro osobní rozvoj zaměstnance, obzvlášť pro jedince, který se s kritikou může setkávat každý den. Na respondenty podle grafu 19 kritika působí jak motivačně, tak i demotivačně (u více jak jedné čtvrtiny). Pro lepší vypořádání se s kritikou navrhuji kurz asertivity, který by mohl být uskutečněn pro všechny zaměstnance společně v prostorách školy.

Tabulka 27: Vyčíslení kurzu asertivity

	kurz pro jednotlivce	kurz pro skupinu
cena	3 360,- Kč	14 000,- Kč
cena pro 20 zaměstnanců	67 200,- Kč	14 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Postup kalkulace – pro kurz asertivity

Skupinová cena je 14 000,- Kč i pro všech dvacet zaměstnanců (viz tabulka 27) a to za použití prostor, které jsou ve škole použitelné pro skupinový seminář.

Zaměstnanci nepovažují využívání zaměstnaneckých výhod za zcela stimulující. Polovina z dotazovaných se přiklání k variantě „spíše ne“ v otázce č. 24. Navrhují, proto rozšířit nabídky benefitů (zaměstnanecké výhody), zejména o příspěvek na penzijní připojištění a případně o příspěvek na životní pojištění a příspěvek na dopravu do zaměstnání.

Zaměstnavatel může pro jednoho zaměstnance na penzijní připojištění přispívat, až 50 000 Kč ročně aniž by musel odvádět z této částky sociální a zdravotní pojištění. V tabulkách 28 a 29 je znázorněn přínos pro zaměstnance a úspora pro zaměstnavatele.

Tabulka 28: Poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění z pohledu zaměstnance (přínos)

zaměstnanec	navýšení hrubé mzdy o 500,- Kč	příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500,- Kč
sociální pojištění (6,5 %)	33,- Kč	-
zdravotní pojištění (4,5 %)	23,- Kč	-
záloha na daň z příjmu (15 %)	75,- Kč	-
čisté navýšení mzdy	370,- Kč	500,- Kč
hodnota státního příspěvku	-	Výše státního příspěvku závisí na částce hrazené zaměstnancem (maximální výše částky je 230,- Kč).
navýšení celkového ročního příjmu	4 440,- Kč	6000 - 8760,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Postup kalkulace – příspěvek na penzijní připojištění, jako přínos pro zaměstnance

V případě zvýšení hrubé mzdy o částku 500,- Kč je nutné, aby zaměstnanec odvedl sociální pojištění 33,- Kč a zdravotní pojištění 23,- Kč. Také je zapotřebí odvést zálohu na daň z příjmu, která činí 15 % z hrubé mzdy, zde se jedná o částku příspěvku (500,- Kč).

Čisté navýšení mzdy dostaneme odečtením srážek od hrubé mzdy (500 mínus 33 mínus 23 mínus 75 = 370,- Kč). Pro variantu, kdy je již zmíněná částka brána, jako příspěvek na penzijní připojištění, není povinné odvádět žádnou srážku.

Hodnota státního příspěvku je přímo úměrná spořené částce zaměstnance. Minimální státní příspěvek je 90,- Kč při spořené částce 300,- Kč zaměstnancem. Maximální je tedy 230,- Kč při spořené částce 1 000,- Kč zaměstnancem.

Z tabulky 28 je tedy zřejmé, že roční přínos pro zaměstnance se pohybuje mezi 1 560,- Kč, bez státního příspěvku a 4 320,- Kč s maximální výší státního příspěvku.

Tabulka 29: Poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění z pohledu zaměstnavatele (úspora)

zaměstnavatel	navýšení hrubé mzdy o 500,- Kč	příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500,- Kč
minimální mzda pro rok 2022	16 700,- Kč	16 200,- Kč
poskytnutý příspěvek	-	500,- Kč
sociální pojištění (24,8 %)	4 142,- Kč	4 018,- Kč
zdravotní pojištění (9 %)	1 503,- Kč	1 458,- Kč
měsíční výdaje za 1 zaměstnance	22 345,- Kč	22 176,- Kč
roční výdaje za 1 zaměstnance	268 135,- Kč	266 107,- Kč
roční výdaje za 20 zaměstnanců	5 362 704,- Kč	5 322 144,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Postup kalkulace – příspěvek na penzijní připojištění, jako úspora pro zaměstnavatele

Pro lepší přehlednost byla zvolena vzorová mzda ve výši minimální hrubé mzdy pro rok 2022, která činí 16 200,- Kč. Zaměstnavatel má povinnost z hrubé mzdy odvést sociální a zdravotní pojištění.

Celkové náklady zjistíme přičtením sociálního a zdravotního pojištění k hrubé mzdě ($16\,700 + 4\,142 + 1\,503 = 22\,345,-$ Kč), kde rozdíl mezi popisovanými variantami činí 169,- Kč měsíčně za jednoho zaměstnance. Ročně za předpokladu vzorové minimální mzdy by úspora činila pro dvacet zaměstnanců 40 560,- Kč.

Z tabulky 28 a 29 je patrné, že pro zaměstnance i zaměstnavatele je vhodnější varianta s příspěvkem na penzijní připojištění nežli zvýšení hrubé mzdy.

Zaměstnanci mají za velice důležitou potřebu zvyšování si kvalifikace a vzdělávání se (otázka č. 4), ať už k profesi nebo pro osobní potřebu. Navrhuji nabídku kurzů zaměřených na osobní rozvoj. Kurz emočně inteligentní komunikace nabízený firmou APAS akademie osobního rozvoje, s.r.o., dále od firmy Škola komunikace – vzdělávací centrum jsou nabízenými kurzy Sebevědomí, Sebepoznání a Efektivní komunikace. Každý ze zaměstnanců si může vybrat z této nabídky dle svých zájmů.

Tabulka 30: Nabídka kurzů osobního rozvoje

kurzy	emočně inteligentní komunikace	sebevědomí	sebepoznání	efektivní komunikace
cena	4 719,- Kč	2 660,- Kč	2 660,- Kč	2 660,- Kč
sleva	každý čtvrtý jedinec	-	-	-
náklady na 20 zaměstnanců	70 785,- Kč	53 200,- Kč	53 200,- Kč	53 200,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce byl rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci se zpracováním návrhů na zlepšení případných nedostatků.

Pro sepsání této práce byla zvolena Obchodní akademie Tomáše Garrigua Masaryka a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky. V této střední škole byl proveden výzkum, který zhodnotil současný stav na základě rozboru forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci a následně byly navrženy změny, jež by mohli vést ke zlepšení případných nedostatků. Informace byly shromážděny za pomoci dotazníkového šetření, nestandardizovaných rozhovorů, pozorování a organizačních písemností. Nestandardizované rozhovory, pozorování a organizační písemnosti posloužili k diskuzi, vedenou k jednotlivým otázkám dotazníkového šetření.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly loajalitu zaměstnanců k organizaci, čtyři pětiny jsou zde zaměstnány 7 let a déle. Největší zastoupení věkové kategorie zaměstnanců je mezi 46 – 60 lety. Všichni zaměstnanci mají „rozhodně ano“ odpovídající požadované vysokoškolské vzdělání ke své pracovní pozici středoškolského pedagoga, kromě jediného jedince, který má vyšší doktorské vzdělání a tudíž odpovídá, že jeho dosažené vzdělání „spíše ano“ odpovídá pozici na které je.

Nejčastěji voleným důvodem (jedna třetina respondentů) pro výběr nástupu do této organizace bylo dřívější studium v organizaci, které vypovídá o citové vazbě spojení s organizací. Dalším důvodem bylo renomé organizace (28 %), které je podstatné z hlediska konkurenceschopnosti. Blízkost organizace od bydliště uváděla více než jedna pětina respondentů.

U všech respondentů této organizace je eminentní zájem na zvyšování kvalifikace a vzdělávání se, ať už na poli profesním či v oblasti osobního rozvoje. Z toho důvodu byl vypracován návrh na vhodný výběr kurzu pro zaměstnance k profesi či pro osobní potřeby (viz kapitola 4.3.).

Otázky 6 a 7, které vypovídají o spokojenosti zaměstnanců s výsledky svojí práce a motivovanost respondentů k zlepšení svojí práce, na sebe navazují. Zaměstnanci, kteří spíše nejsou motivováni k zlepšení svojí práce (11 %) nejsou ani spokojeni s výsledky své práce (11 %). A ti, kteří mají zájem o zlepšení výsledků svojí práce (28 %), jsou „rozhodně ano“

motivováni k zlepšení své práce (28 %). Celých 61 % respondentů, kteří by rádi viděli větší snahu u studentů, odpovídají, že jejich motivace k zlepšení práce je „spíše ano“ (61 %).

Otázka číslo 8 se zabývá motivy a stimuly, které zaměstnanci považují za nejpodstatnější. „Pracovní podmínky“ a „hmotná odměna“ byly označeny, jako nejvíce vnímané stimuly (26 % a 24 %). Herzbergův dvoufaktorový model označuje tyto dva faktory za hygienické. Ve významu, že na zaměstnance nemají motivační účinek, ale jejich nedostatek zaměstnance demotivuje. Další nejvíce volenými variantami bylo (18 % a 16 %) „hodnocení práce od nadřízeného“ a „samotné vykonávání práce“. Pokud je zaměstnanec vnitřně motivován, svoji práci odvede efektivněji a výkonněji. Z dlouhodobého hlediska je nejlepší varianta „samotné vykonávání práce“, protože je brána za nejsilnější vnitřní motivaci.

Z otázek 11, 12 a 13 bylo zjištěno, že zaměstnanci prostředí na pracovišti vnímají, jako přátelské z 60 % a uvolněné (36 %). Atmosféra na pracovišti ovlivňuje motivaci zaměstnanců, proto je nutné věnovat jí pozornost. Také neformální vztahy udržované s kolegy, přispívají k zlepšení pracovního prostředí. Zaměstnanci souhlasí s faktem, že neformální vztahy „rozhodně ano“ přispívají k pracovní výkonnosti (61 %) a „spíše ano“ tvrdí 39 % z dotazovaných. Avšak na otázku číslo 13, zdali neformální vztahy se studenty přispívají k pracovní výkonnosti, odpovědělo 78 % „spíše ano“ a zbylí dotazovaní odpověděli „spíše ne“ (11 %) a „rozhodně ne“ (11 %). Z toho lze usuzovat, že svými odpověďmi se respondenti snažili vyjádřit potřebu odstupu od studentů a udržení si autority.

Finanční ohodnocení (otázka číslo 9) je zaměstnanci vnímáno, jako spíše odpovídající z 67 % a z 33 % za spíše neodpovídající k pracovnímu nasazení. Téměř stejný počet dotazovaných (39 %) odpovědělo v otázce číslo 15, že pracují na více, jak 100 %. Zbývající respondenti (61 %) se shodli, že jejich pracovní nasazení je v rozmezí „100 % – 80 %“. Z toho lze vyvodit, že ti kteří hodnotí své pracovní nasazení vyšší, jak 100 % nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením.

Bezproblémová komunikace je důležitá pro zaměstnancův pocit důvěry k vedení a otevírá možnost vyjádřit svoji nespokojenost. S tímto tvrzením, že v případě nespokojenosti je vyslechnut nadřízený, se ztotožnilo 78 % dotazovaných, kteří zvolili možnosti „rozhodně ano“ a „spíše ano“. I přesto je nezbytné zlepšit komunikaci ze strany vedení, neboť 22 % respondentů konstatuje, že v případě nespokojenosti nejsou spíše vyslechnuti. V otázce 21 zdali se respondenti setkávají s motivující pochvalou, odpovědělo rovněž 22 %, že se spíše nesetkávají. Z toho důvodu byl navržen kurz komunikace pro vedení (viz kapitola 4.3.).

Přijetí kritiky je podstatné z hlediska celkové atmosféry na pracovišti. Jak ukazuje otázka číslo 18, zaměstnanci kritiku přijímají a to „rozhodně ano“ (56 %) a „spíše ano“ (44 %). Dále (v otázce 19) odpovídá 28 % respondentů, že na ně má „rozhodně ano“ motivující účinek. Pro 44 % dotazovaných je kritika ještě konstruktivní, ale už jen spíše motivující. Na zbylé (28 %) zaměstnance má spíše demotivující účinek. Z tohoto důvodu bylo minimálně pro tuto skupinu zaměstnanců vhodné navržení kurzu asertivity, viz návrh v kapitole 4.3.

Přátelská atmosféra a příjemné pracovní prostředí, které doplňují neformální vztahy s kolegy a studenty obdobně, jako faktor nejvíce motivující respondenty je sounáležitost pro 72 % z dotazovaných. Celých 18 % respondentů považuje seberealizaci za nejvíce motivující faktor. Lze konstatovat, že seberealizace patří mezi nejvýznamnější dlouhodobě vnitřní motivující faktory.

Ze zaměstnaneckých výhod byly nejvíce zvoleny varianty příspěvků na kulturní akce (56 %), stravování (20 %) a vzdělávací kurzy (12 %). Zaměstnanci dle otázky číslo 24 vnímají benefity z jedné poloviny za spíše stimulující a z jedné poloviny za spíše nestimulující. Případné zvětšení dosavadního množství nabízených zaměstnaneckých výhod, by mohlo vést k jejich většímu využití a podpořit, tak stimulaci zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska mají benefity klesající tendenci stimulovat zaměstnance, avšak přesto je podstatné zaměstnanecké výhody stále nabízet, rozšiřovat a přidávat nové, které by byly lépe přijímány a nově stimulovaly.

Na základě provedeného průzkumu, byly navrženy změny a jejich kalkulace, jež jsou podrobně specifikovány v kapitole 4.3.

Souhrn návrhů změn:

- Společná kulturní akce pro podpoření motivující sounáležitosti.
- Zlepšení komunikace se zaměstnanci.
- Projevovat motivující pochvaly.
- Poskytnutí kurzu asertivity.
- Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod.
- Poskytnutí kurzů zaměřených na motivující seberozvoj.

Atmosféra, pracovní prostředí, neformální vztahy a sounáležitost se v organizaci jednoznačně projevují, jako motivující. Uvedené návrhy by měly vést ke zlepšení současného stavu motivace a stimulace v organizaci a přispět k větší spokojenosti a vyšší motivovanosti zaměstnanců. Spokojený a motivovaný zaměstnanec je pro organizaci důležitý a zabezpečuje lepší funkčnost celé organizace.

.

6 Summary

This bachelor thesis deals with the effect of motivational and stimulating means on employees in the organization, including the analysis of forms of motivation and stimulation. An organization called the Tomas Garrigue Masaryk Business Academy and the Language School with the right to a state language exam based in Jindřichův Hradec was chosen for the elaboration of this bachelor thesis.

The bachelor thesis is divided into two parts. The first part contains theoretical background, definitions and basic concepts related to motivation and stimulation. The second practical part contains basic information about the organization, further analyses the results of processed data obtained from a questionnaire survey, unstructured interviews and observations. The conclusion of the thesis contains suggestions for possible changes that could lead to a possible improvement of shortcomings.

Key words: motivation, stimulation, motivational and stimulating means, organization, high school.

7 Seznam použité literatury

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2007). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bělohávek, F. (2016). *25 typů lidí - jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2004). *Human resource management*. Boston: McGrawHill.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- d'Ambrosiová, H. (2011). *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG.
- Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Ekonomická fakulta.
- Marchesi, M., van Vuuren, J. W. J., & Wasserfall, I. (2009). *The Theory of Policing Practices*. Cape Town: Pearson Education.
- Medlíková, O. (2021). *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Pauknerová, D. & kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Pavlica, K. & kol. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress.
- Pink, D., H. (2011). *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Olomouc: ANAG.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Provazník, V. & kol. (1993). *Psychologie pro ekonomy*. Praha: VŠE v Praze.
- Stephen, J. (2018). *Autenticita*. Praha: Portál.
- Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebmotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.

Vodáček, L. & Vodáčková, O. (1999). *Management: Teorie praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press.

8 Seznam obrázků, grafů, tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	10
Obrázek 2: Křivka asymptoty	17

Seznam tabulek

Tabulka 1: Délka doby zaměstnanosti respondentů	30
Tabulka 2: Věková struktura respondentů	31
Tabulka 3: Vzdělání respondentů	33
Tabulka 4: Potřeba respondentů zvýšit si kvalifikaci, vzdělávat se	34
Tabulka 5: Dosažené vzdělání respondentů odpovídající pracovní pozici	35
Tabulka 6: Spokojenost respondentů s výsledky svojí práce	36
Tabulka 7: Motivace respondentů k zlepšování svojí práce	37
Tabulka 8: Nejpodstatnější motivy a stimuly pro respondenty	38
Tabulka 9: Finanční ohodnocení odpovídající k pracovnímu nasazení	40
Tabulka 10: Důvod volby k práci v této organizaci	41
Tabulka 11: Prostředí na pracovišti	42
Tabulka 12: Příspěvek neformálních vztahů mezi kolegy k pracovní výkonnosti	44
Tabulka 13: Příspěvek neformálních vztahů se studenty k pracovní výkonnosti	45
Tabulka 14: Naplněnost prací u respondentů	46
Tabulka 15: Pracovní nasazení respondentů	47
Tabulka 16: Možnost uplatnění schopností	48
Tabulka 17: Kontakt s nadřízeným v případě nespokojenosti	49
Tabulka 18: Přijetí kritiky respondenty	50
Tabulka 19: Jak respondenti vnímají kritiku	51
Tabulka 20: Nejvíce motivující faktory	53
Tabulka 21: Setkávání respondentů s motivující pochvalou	54
Tabulka 22: Nabízené zaměstnanecké výhody	55
Tabulka 23: Stimulující zaměstnanecké výhody	57
Tabulka 24: Využívání zaměstnaneckých výhod a stimulace respondentů	59
Tabulka 25: Podpora sounáležitostí formou spoluúčasti na kulturní akci	60
Tabulka 26: Komunikační kurz pro vedoucí pracovníky	61
Tabulka 27: Vyčíslení kurzu asertivity	62
Tabulka 28: Poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění z pohledu zaměstnance (přínos) ..	63
Tabulka 29: Poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění z pohledu zaměstnavatele (úspora)	64
Tabulka 30: Nabídka kurzů osobního rozvoje	65

Seznam grafů

Graf 1: Délka doby zaměstnanosti respondentů.....	31
Graf 2: Věková struktura respondentů	32
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	33
Graf 4: Potřeba respondentů zvýšit si kvalifikaci, vzdělávat se.....	34
Graf 5: Dosažené vzdělání respondentů odpovídající pracovní pozici	35
Graf 6: Spokojenost respondentů s výsledky svojí práce.....	36
Graf 7: Motivace respondentů k zlepšování svojí práce	37
Graf 8: Nejpodstatnější motivy a stimuly pro respondenty.....	39
Graf 9: Finanční ohodnocení odpovídající k pracovnímu nasazení	40
Graf 10: Důvod volby k práci v této organizaci.....	41
Graf 11: Prostředí na pracovišti	43
Graf 12: Příspěvek neformálních vztahů mezi kolegy k pracovní výkonnosti	44
Graf 13: Příspěvek neformálních vztahů se studenty k pracovní výkonnosti	45
Graf 14: Naplněnost prací u respondentů.....	46
Graf 15: Pracovní nasazení respondentů	47
Graf 16: Možnost uplatnění schopností	48
Graf 17: Kontakt s nadřízeným v případě nespokojenosti	49
Graf 18: Přijetí kritiky respondenty	51
Graf 19: Jak respondenti vnímají kritiku.....	52
Graf 20: Nejvíce motivující faktory	53
Graf 21: Setkávání respondentů s motivující pochvalou	54
Graf 22: Nabízené zaměstnanecké výhody	56
Graf 23: Stimulující zaměstnanecké výhody	58
Graf 24: Využívání zaměstnaneckých výhod a stimulace respondentů	59

Příloha 1: Dotazník k bakalářské práci

Dobrý den, jmenuji se Barbora Bučková a studuji na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, jenž je součástí mé bakalářské práce s tématem Motivace a stimulace ve vybrané organizaci. Cílem je zjistit Vaši dosavadní pracovní motivaci a stimulaci a navrhnout případné zlepšení. Dotazník je zcela anonymní. U otázek, kde není uvedeno jinak, zaškrtněte vždy jen jedno políčko. Pokud bude zapotřebí jiná odpověď, vyplňte hůlkovým písmem, místo pro to určené.

Předem děkuji za Vaše odpovědi a vážím si Vaší ochoty.

1. Jak dlouho zde pracujete?

- ☐ Méně jak 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-7 let
- ☐ 7 a více

2. Kolik je Vám let?

- ☐ do 25
- ☐ 26-30
- ☐ 31-45
- ☐ 46-60
- ☐ 60 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Střední odborné s výučním listem
- ☐ Střední odborné s maturitou
- ☐ Vyšší odborné vzdělání
- ☐ Vysokoškolské vzdělání zakončené bakalářskou prací
- ☐ Vysokoškolské vzdělání zakončené diplomovou prací
- ☐ Vysokoškolské vzdělání zakončené doktorskou prací

4. Máte potřebu zvyšovat si kvalifikaci, vzdělávat se, ať už k Vaší profesi či jen pro osobní potřeby?
- ☐ Ano mám zájem
 - ☐ Vyhovuje mi, současný stav
5. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání pozici na, které jste?
- ☐ Rozhodně ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Rozhodně ne
6. Jste spokojen/a s výsledky své práce?
- ☐ Je zde prostor pro zlepšení
 - ☐ Nevidím žádnou potřebu zlepšení
 - ☐ Rád/a bych viděl/a větší snahu u studentů
7. Jste motivován/a k zlepšování své práce?
- ☐ Rozhodně ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Rozhodně ne
8. Který z těchto motivů a stimulů je pro vás nejpodstatnější?
- možnost zakroužkovat více odpovědí*
- ☐ Přístup nadřízeného a jeho chování
 - ☐ Hodnocení práce od nadřízeného (pochvala, uznání)
 - ☐ Hmotná odměna (finanční odměna)
 - ☐ Samotné vykonávání pracovní činnosti
 - ☐ Porovnávání Vašich výsledků s kolegy
 - ☐ Pracovní podmínky vaší činnosti (odpovídající technika, pomůcky a pracovní prostředí)
 - ☐ Zaměstnanecké výhody

9. Odpovídá Vaše finanční ohodnocení Vašemu pracovnímu nasazení?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

10. Proč jste chtěl/a pracovat v této organizaci?

- ☐ Dříve jsem zde studoval/a, mám k tomuto místu citový vztah
- ☐ Slyšel/a jsem na tuto organizaci chválu
- ☐ Výše platu
- ☐ Rozhodující byla blízkost od mého bydliště
- ☐ Jiný důvod (uveďte)

11. Jak vnímáte prostředí na pracovišti?

možnost zakroužkovat více odpovědí

- ☐ Přátelské
- ☐ Nepřátelské
- ☐ Uvolněné
- ☐ Stresující
- ☐ Občas si přijdu nedoceněn/á

12. Myslíte si, že neformální vztahy na pracovišti mezi kolegy lépe přispívají k pracovní výkonosti?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

13. Myslíte si, že neformální vztahy se studenty lépe přispívají k pracovní výkonosti?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

14. Naplňuje Vás vaše práce?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

15. Jaké je Vaše pracovní nasazení?

- ☐ pracuji více než na 100%
- ☐ 100% - 80%
- ☐ 79% - 50%
- ☐ méně jak 50%

16. Máte možnost uplatnit všechny Vaše schopnosti?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

17. V případě Vaší nespokojenosti vyslechne Vás nadřízený?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

18. Zvládáte přijmout kritiku, ať už od nadřízeného, kolegů či studentů?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

19. Kritiku vnímáte, jako negativní nebo je to motivační důvod pro zlepšení?

- ☐ Rozhodně mě motivuje
- ☐ Spíše mě motivuje
- ☐ Spíše mě demotivuje
- ☐ Rozhodně mě demotivuje

20. Který z těchto faktorů je pro Vás nejvíce motivujícím?

- ☐ Sounáležitost (příjemné prostředí s kolegy a studenty)
- ☐ Uznání
- ☐ Seberealizace
- ☐ Odpovědnost (mít jisté pravomoci)
- ☐ Jiný důvod (uved'te)

21. Setkáváte se s motivující pochvalou?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

22. Které zaměstnanecké výhody jsou Vám nabízeny?

možnost zakroužkovat více odpovědí

- ☐ Příspěvek na penzijní spoření
- ☐ Příspěvek na životní pojištění
- ☐ Příspěvek na vzdělávací kurzy
- ☐ Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- ☐ Příspěvek na stravování
- ☐ Dovolená nad zákonný rámec
- ☐ Příspěvek na kulturní akce
- ☐ Dary k jubileu
- ☐ Příspěvek na rekreaci
- ☐ Příspěvek na sport
- ☐ Jiné výhody (uved'te)

23. Které ze zaměstnaneckých výhod Vás nejvíce stimulují?

možnost zakroužkovat více odpovědí

- ☐ Příspěvek na penzijní spoření
- ☐ Příspěvek na životní pojištění
- ☐ Příspěvek na vzdělávací kurzy
- ☐ Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- ☐ Příspěvek na stravování
- ☐ Dovolená nad zákonný rámec
- ☐ Příspěvek na kulturní akce
- ☐ Dary k jubileu
- ☐ Příspěvek na rekreaci
- ☐ Příspěvek na sport
- ☐ Jiné výhody (uved'te)

24. Je pro Vás využívání zaměstnaneckých výhod stimulující?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne