

# Rozbor motivace a odměňování zaměstnanců

Ladislav Soldán

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ladislav SOLDÁN**

Osobní číslo: **L090442**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Rozbor motivace a odměňování zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání související s motivací a odměňováním zaměstnanců.
2. Analyzujte současný motivační a odměňovací systém v organizaci ZŠ a MŠ Prostějov, Palackého tř. 14.
3. Na základě provedené analýzy formulujte doporučení na zlepšení motivačního systému v organizaci ZŠ a MŠ Prostějov, Palackého tř. 14.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471407-3.

[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4.rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

[3] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012

  
prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
ředitel ústavu

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11.5. 2012

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá rozborem motivace a odměňováním zaměstnanců. Teoretická část vysvětluje základní pojmy týkající se motivace a metod odměňování zaměstnanců. Praktická část popisuje motivaci pracovníků a jejich odměňování na ZŠ a MŠ Prostějov, Palackého tř. 14 a zahrnuje dotazníkový průzkum. Cílem práce je analýza současného systému motivace a odměňování pracovníků a na základě této analýzy pak proveden návrh na případná zlepšení.

Klíčová slova:

motivace, odměňování pracovníků, mzda, odměny

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis is dealing with analysis of employees motivation and rewards. The theoretical part explains basic terms relevant to employees motivation and rewards methods. The practical part describes motivation and rewards relating to employees of Prostějov, Palackého tř. 14 Primary school and Nursery school, including questionnaire research. The aim of this thesis is to analyze contemporary motivation and reward system. An improving concept, based on this analysis is performed.

Keywords:

motivation, remuneration of employees, wage, rewards

Rád bych poděkoval Ing. Bc. Janě Bilíkové za ochotu a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále učitelům na ZŠ a MŠ Prostějov, Palackého tř. 14, zejména statutární zástupkyni školy Mgr. Dagmar Přikrylové za poskytnutí potřebných informací.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 TYPY MOTIVACE.....	11
1.2 MOTIV.....	12
1.3 STIMULACE.....	12
1.3.1 Incentivy a impulsy.....	13
1.4 ZDROJE MOTIVACE.....	13
1.4.1 Potřeby.....	13
1.4.2 Návyky.....	14
1.4.3 Zájmy.....	14
1.4.4 Hodnoty jako zdroj motivace.....	14
1.4.5 Ideály.....	15
1.5 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	15
1.5.1 Intristická motivace.....	15
1.5.2 Extrinsická motivace.....	16
1.6 MOTIVUJÍCÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	17
1.7 NEŽÁDOUCÍ MOTIVACE.....	17
<b>2 TEORIE MOTIVACE</b> .....	<b>19</b>
2.1 TEORIE INSTRUMENTALISTY.....	19
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA OBSAH.....	19
2.2.1 Maslowova teorie.....	20
2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model.....	21
2.2.3 McGregorova teorie X a Y.....	21
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES.....	22
2.3.1 Teorie očekávání.....	22
2.3.2 Teorie cíle.....	23
2.3.3 Teorie spravedlnosti.....	23
<b>3 ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>25</b>
3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ÚROVEŇ MEZD A PLATŮ.....	26
3.2 ZÁKLADNÍ ZPŮSOBY ODMĚŇOVÁNÍ.....	27
3.3 HODNOCENÍ VÝKONŮ A POHYBLIVÁ SLOŽKA PLATŮ.....	29
<b>4 MZDOVÉ FORMY</b> .....	<b>30</b>

4.1	ČASOVÁ MZDA A PLAT .....	30
4.2	ÚKOLOVÁ MZDA.....	30
4.3	PODÍLOVÁ MZDA .....	31
4.4	MZDY ZA OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY PRÁCE .....	31
4.5	MZDY ZA ZNALOSTI A DOVEDNOSTI .....	32
4.6	MZDY A PLATY ZA PŘÍNOS .....	32
4.7	DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY .....	32
4.8	OBVYKLÉ DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY .....	32
4.8.1	Prémie .....	33
4.8.2	Osobní příplatek .....	33
4.8.3	Odměňování zlepšovacích návrhů .....	33
4.8.4	Příplatky .....	33
4.9	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	34
4.10	TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	34
4.11	ODBORY .....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>36</b>
<b>5</b>	<b>HISTORIE A SOUČASNOST ZŠ A MŠ PALACKÉHO TŘ. 14.....</b>	<b>37</b>
5.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	37
5.2	LIDSKÉ ZDROJE.....	38
5.3	PLATOVÉ TARIFY A PŘÍSPĚVKY .....	38
5.3.1	Příspěvky .....	39
5.4	POČET ŽÁKŮ VE ŠKOLNÍM ROCE 2011/2012 .....	39
5.4.1	ZŠ Skálovo nám. ....	39
5.4.2	ZŠ Čechovice .....	39
5.4.3	ZŠ Palackého.....	40
5.4.4	Mateřské školy .....	40
<b>6</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>56</b>
7.1	MOTIVACE A JEJÍ ZLEPŠENÍ.....	56
7.2	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEHO ZLEPŠENÍ.....	57
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>58</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>60</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>62</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>63</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>64</b>



## ÚVOD

Motivace by měla být součástí našeho života. Dobře motivovaný člověk odvádí skvělé výsledky nejen v práci a osobním životě, ale i ve sportu a jiných činnostech. Hnaný vnitřní nebo vnější silou dokazuje, že jeho práce má smysl a na svůj výkon se plně soustředí. Zároveň s tímto vědomím může očekávat odměnu, které nemusí mít jen peněžní charakter.

V práci se o motivace stará vždy vedoucí nebo ředitel organizace. Jedná se o nelehký úkol, protože každý zaměstnanec je osobnost, která má jiné hodnoty a názory. Naplnit tyto hodnoty a shodnout se na stejném názoru vyžaduje dobré manažerské schopnosti, ale všichni tyto vlohy pro vedení lidí nemají. Proto je dobré, když má vedoucí pracovník znalosti z psychologie a sociologie, které pomohou zaměstnance správně nasměrovat k vykonávání práce. Nemotivovaný zaměstnanec dokáže práci v organizaci zpomalit nebo dokonce zastavit. Funkce organizace závisí na jejich zaměstnancích, ale pokud se najde třeba jen jeden, který práci neodvádí, tak jak se po něm vyžaduje, chod organizace tím trpí.

Za dobře odvedenou práci očekává zaměstnanec náležitou odměnu. Správné ohodnocení je pro ředitele jedním z nejtěžších rozhodnutí. Podřízení si výši svých mezd představují ve vyšších číslech, kdežto vedení organizace se snaží tyto finanční náklady omezit. Proto dochází ke střetu mezi zaměstnanci a vedením a hledá se východisko, kdy budou obě strany spokojeny. Z tohoto důvodu existuje několik forem odměňování, ke kterému se může organizace rozhodnout.

Teoretická část se zaměřuje na rozbor motivace a odměňování zaměstnanců. Tato kapitola uvádí motivaci a její důležitost pro všechny pracovníky v organizacích včetně jeho vedení. Jsou zde popsány zdroje motivace, motivační teorie a nežádoucí motivace.

Praktická část je zaměřena na oblast motivace a odměňování zaměstnanců ve školství. Analýza proběhla na ZŠ a MŠ Prostějov, Palackého tř. 14. Pomocí dotazníkové metody bylo šetřeno, jak jsou učitelé motivováni a zdali jsou spokojeni s výši svých mezd.

Cílem bakalářské práce bylo zjištění současné analýzy motivace a odměňování v organizaci ZŠ a MŠ Prostějov, Palackého tř. 14. Z dosažených výsledků z dotazníkového šetření byl vypracován návrh na zlepšení situace v organizaci.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Motivace je proces, který začíná počátečním motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží deficit ve fyzickém nebo sociálním životě jedince, a směřující k odstranění této ztráty je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Počáteční motivační stav lze označit jako potřebu, kdy něco potřebujeme, to znamená mít nedostatek něčeho, respektive udržovat takový stav věcí, který je nutný k udržování plynulého fyzické nebo sociální fungování. Smyslem chování je potom udržování tohoto stavu, jeho obnova, když dojde k jeho narušení. [8]

Motivace vyjadřuje fakt, že na lidskou psychiku působí zvláštní, ne vždy vědomé nebo uvědomované vnitřní hybné síly-pohnutky, motivy. [4]

Motivace spojuje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k danému cíli. Bývá ovlivňována vnitřními pohnutkami člověka. Představy, tužby, zájmy ale i neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napjetí, které se stává impulsem k jistému chování člověka. [12]

Spoléháme-li se na motivaci, znamená to, že jednání, které od lidí požadujeme, dáme do spojitosti s jejich existujícími vnitřními potřebami. Motivace bude působit i bez našeho ovlivňování tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech chceme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Tento rys motivace je ovšem tím, že od nás její použití vyžaduje speciální schopnosti, že musíme pochopit aktuální motivy lidí. [10]

### 1.1 Typy motivace

K pracovní motivaci je možno dojít dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a provádějí práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo vede k tomu, že od ní čekají splnění svých cílů. Ve druhém případě lidé mohou být motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala a jiné. [2]

Jak zjistili Herzberg a kolektiv, existují dva typy motivace:

Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami formulují. Tímto je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory vytvářejí odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), možnost využívat a rozvíjet dovednosti

a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a možnost k postupu v systému pracovních funkcí.

Vnější motivace – se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Vnější motivaci tvoří odměny, jako je zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale i tresty. Může jít o disciplinární řízení nebo odepření platu.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory se týkají kvality pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvenčí. [2]

## 1.2 Motiv

Motiv znamená určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu-popud, pohnutku. Může být posuzován jako psychologický původ nebo důvod jistého chování nebo jednání člověka. Individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický význam. [4]

S pojmem motiv se spojuje i pojem cíle. Obecným cílem jakéhokoliv motivu je dosažení jistého finálního psychického stavu-nasycení. Obvykle má podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosažení jeho cíle nebo dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. [4]

Motivy orientované stejným nebo podobným směrem se vzájemně posilují, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti. Motivy opačného charakteru se mohou navzájem oslabovat a tak motivovanou činnosti narušovat a za určitých podmínek dokonce znemožňovat. [4]

## 1.3 Stimulace

Stimulaci považujeme za vnější působení na psychiku člověka. Zde dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny duševních procesů, zejména prostřednictvím změny jeho motivace. Stimulace znamená působení na psychiku člověka zvenjšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného jedince. Může mít rozdílné podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem je skutečnost, že jde o působení činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, zejména ke změně jeho motivace. [4]

O lidech můžeme vědět o něco méně, však stimulace bude účinná jen po tu dobu, dokud bude působit jako podnět. Když do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, je třeba očekávat, že žádoucí lidské konání se brzy přestane. [10]

### 1.3.1 Incentivy a impulsy

Stimulem může být libovolný podnět, který způsobuje určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány takzvané impulsy. Jde o vnitřní intrapsychické podněty signalizující změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy jsou přicházející podněty z vnějšku, vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv.

Mezi impulsy lze zařadit takové stavy těla, jako bolest zubů nebo tělesná únava, respektive určité stavy mysli, jako je nervozita před zkouškou.

Incentivem může být nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků nebo pochvala za dobrý výkon.

Impulsem či incentivem může být cokoliv, ale jen může, to znamená, že nemusí. To, co bude opravdu vystupovat jako impuls nebo incentiv, záleží na motivační struktuře konkrétního jedince dále na jeho podobě relativně trvalého motivačního profilu. [4]

## 1.4 Zdroje motivace

Za zdroje motivace považujeme skutečnosti, které motivaci tvoří. Základní zdroje motivace jsou:

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

### 1.4.1 Potřeby

Potřeba je člověkem prožívaný a uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Potřeby jsou považovány za základní zdroje motivace a dělí se na potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní, které jsou spojeny se základními funkcemi lidského těla např. potřeba kyslíku, potravy, vody, odpočinku.

Kromě toho jsou potřeby sociální, společenské, psychogenní, které jsou spjaty s člověkem, jako bytostí sociální, společenskou a kulturní. Tyto potřeby se týkají lásky, dominance nebo seberealizace.

Potřeba představuje ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek. To znamená, že jsou nejen vědomé, ale i nevědomé potřeby. Mohou to být potřeby, u kterých si subjekt neuvědomuje motivační souvislosti. [4]

#### **1.4.2 Návyky**

Během života člověk provádí některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, za určitých okolností. Činnosti se u člověka automatizují, upevňují a stávají se stereotypem-návykem. Návyk je naučený vzorec chování. Návyky se objevují ve všech oblastech lidských činností. Návyky jsou následkem výchovy, ale i sebeutvářejících aktivit každého člověka. [4]

#### **1.4.3 Zájmy**

Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a zároveň i jejími produkty. Zájmy jsou trvalejšího zaměření jedince na určitou oblast předmětů nebo jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Zájem chápeme jako odvozenou nutnost, která je uspokojována prováděním určité činnosti. Zájmy se mohou dělit na poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiállové, výtvarné, sportovní. Tento seznam doplňují zájmy lingvistické nebo jazykové, vědecké, hudební či sběratelské. [4]

Zájem je jistou formou zaměření jedince na určitou oblast jevů, která v daném směru provokuje a to s určitou stálostí. Zájmu můžeme rozumět jako specifickému druhu motivu. [4]

#### **1.4.4 Hodnoty jako zdroj motivace**

Člověk se v životě seznamuje se skutečnostmi, které jsou pro něho nové a neznámé. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale i hodnotí, dává jim jasnou hodnotu, význam a důležitost. Hodnoty je možno ocenit z hlediska užitku jedince nebo z hlediska významu daných skutečností pro celou lidskou společnost. Některým skutečnostem jedinec přikládá hodnoty vyšší, cení si jich víc a považuje je za důležité, jiných se naopak cení méně. Hodnotová orientace ovlivňuje jednání a také prožívání člověka. Je typickým zdrojem motivace

veškeré lidské činnosti. Hodnotou může být pro každého jedince v podstatě všechno, záleží na určité situaci a okolnostech utváření jeho osobnosti a jeho zkušenostech. Existují všeobecné platné hodnoty, kam patří například zdraví, rodina, děti, práce, pravda, svoboda, úspěch a jiné. Hodnoty jsou připodobeny zájmům, lze se setkat s vymežováním hodnot jako dominantních zájmů. Hlavní rozlišení mezi zájmem a hodnotou spočívá v tom, že hodnoty jsou od zájmů přijímány jako zaručené normy, na rozdíl od zájmů mají osobně normativní charakter. [4]

#### 1.4.5 Ideály

Ideálem rozumíme jistou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně potřebného, pozitivně hodnoceného, co pro určitého jedince tvoří cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou se snaží. Ideály se mohou týkat odlišných skutečností nebo jevů, mohou vytvářet určitý typ osobního profilu, mohou mít povahu životních cílů, mohou se týkat osobního života i života pracovního. Ideály se podobají představám určitého životního způsobu nebo určitého ideálního společenského uspořádání. Ideály vznikají na bázi působení společenských faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka, rodiny a autorit všeobecně. [4]

### 1.5 Motivace pracovního jednání

Pracovní činnost je činností cílevědomou, plánovanou a systematicky vykonávanou. Pracovní motivací chápeme jako pohled motivace lidského chování, který je propojený s výkonem pracovní činnosti, s výkonem zaručeného pracovního místa a s výkonem odpovídající pracovní role. Pracovní motivace vyjadřuje postoj člověka k práci, k jistým okolnostem jeho pracovního uplatnění a k odpovídajícím pracovním úkolům. Tímto vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

V psychologii existují dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisejí s prací samotnou, neboli motivace intrinsická,
- motivy, které jsou mimo vlastní práci, neboli motivace extrinsická. [4]

#### 1.5.1 Intristická motivace

K intrinsickým motivům práce patří:

- potřeba samotné činnosti – potřeba odstranění nadbytečné energie,

- potřeba kontaktu s ostatními lidmi – za intrinsický motiv je pokládáme mimořádně u povolání, jejichž hlavní pracovním obsahem je kontakt s lidmi. Jde o obchodní profese, ale i činnosti manažerů,
- potřeba výkonu – jejímž zvláštním aspektem je potěšení nebo uspokojení, které přináší člověku prožitek z úspěšného výkonu,
- touha po moci – jejíž uspokojení přinejmenším v jisté míře nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic,
- potřeba smyslu života a seberealizace – jejich uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž následky jsou hodnotné a v nichž člověk může nejen projevit své osobní kvality, ale jejichž provedením může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet. [4]

### 1.5.2 Extrinsická motivace

K extrinsickým motivům práce patří:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty – je shodná s potřebou peněz, je ale velmi spojena s budoucností člověka,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – jde o pobídku sebepotvrzení, je spojovaná s vážností zastávané pracovní nebo sociální pozice,
- potřeba sociálních známostí – pro jejíž spokojenost umožňuje práce a vše co s ní patří, vhodný prostor,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – pro některé je zaměstnání životní oblastí, ve které poznávají příslušníky opačného pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což utvrzuje fakt, že se velmi mnoho párů seznámilo na pracovišti.

Motivy působící v pracovní činnosti se mohou projevovat různým způsobem. Z tohoto důvodu můžeme některé přiřadit do tří základních skupin:

- motivy aktivní – mají přímý vliv na pracovní výkon,
- motivy podporující – formulují podmínky pro účinné působení aktivních motivů, jde o vytváření přátelské pracovní nálady v zaměstnání,
- motivy potlačující – které odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

Z motivace pracovního chování lze usuzovat jako o jednom z vnitřních faktorů, které ovlivňují pracovní činnost zaměstnance zprostředkovaně i prosperitu organizace.



Pro management organizace a pro všechny jeho manažery plyne závěr: pracovní motivaci je nutné průběžně věnovat vyšší pozornost. [4]

## 1.6 Motivující hodnocení pracovníků

Veliká část vedoucích pracovníků si neuvědomuje, jak důležitý přínos pro motivaci pracovníků znamená jejich pravidelné hodnocení. Dělalí je formálně, odbývají je nebo je přecházejí s tím, že pracovníkovi vyčítají nedostatky během práce. Hodnocení pracovníků slouží nejen ke stanovení mzdy, zvláště pohyblivých složek. Má řadu i dalších funkcí:

- poskytuje zpětnou vazbu podřízenému o tom, jak vedoucí pohlíží na jeho práci,
- napomáhá k osobnímu růstu pracovníka,
- pokud je pozitivní, povzbuzuje ke zvýšenému úsilí,
- může dát pracovníkovi prostor pro aktivní účast. [5]

## 1.7 Nežádoucí motivace

V kterékoli organizaci jsou pracovníci vystaveni působením řady jiných faktorů. Faktory poté způsobí negativní podněty k jednání. Jedná se o nežádoucí motivaci anebo také o demotivaci.

Nežádoucí motivační důsledky mohou mít odlišné příčiny:

- špatně vybrané motivační prostředky, jejichž výsledkem je kontraproduktivní chování pracovníků,
- absence některých řídicích jednání, která je pracovníky vnímána negativně,
- špatné řídicí praktiky,
- nezájem manažerů k různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků způsobují rozčarování, zklamání. [12]

Nemusí vždy dojít k chybně vybranému motivačnímu prvku, obvyklejším problémem je nedomyšlení, nedocnění, jakým způsobem může být použit v praxi. Může dojít k okolnosti, kdy manažeři nedostatečně informují pracovníky a zadržují informace. Nejde schválně o potlačování informací, spíše to souvisí s tím, že si manažeři neuvědomují, že podřízení nejsou účastníky porad a jednání, v tom případě nemají přístup k daným informačním materiálům, jako mají manažeři. Nedostatečná informovanost vede ke stavům nejistoty. [12]

Největší část nežádoucích motivačních faktorů souvisí s nesprávnými řídicími praktikami. Může jít o preferování některých pracovníků před jinými. Jakýkoli pracovník by měl mít stejnou šanci. Samota, subjektivita při přijímání manažerských rozhodnutí, ale i při hodnocení dosažených výsledků. Nejasné rozkazy, které vyvolávají u pracovníka nejistotu, jak správně jednat a jaký je účel jeho činnosti. Neshodou slov a činů, že hlásání jednoho podle druhého a faktické jednání podle druhého je pro řadu pracovníků podstatným faktorem, jejich frustrace a brzdou jakéhokoliv zaujetí nebo nadšení v práci. Zbývající skupina faktorů, které přinášejí zklamání, frustraci patří případy, kdy je management pomalý netečný a v situacích, které by požadovaly rychlejší reakci. Jde o ignorování podnětů, návrhů, nápadů podřízených, ale také podceňování vnitřních úkolů organizace. [12]

## 2 TEORIE MOTIVACE

Přístupy k motivaci jsou podloženy na teoriích motivace. Významné teorie jsou:

Teorie instrumentality, tvrdí, že odměny nebo tresty jsou prostředkem k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.

Teorie zaměřené na obsah, která se orientuje na obsah motivace. V tomto případě se motivace v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování, je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg, kteří ve svém dvoufaktorovém modelu uvedli potřeby, které nazvali satisfaktory.

Teorie zaměřené na proces, které se věnují psychologickým procesům ovlivňující motivaci související s očekáváním – Vroom, cíli – Latham a Locke a vnímáním spravedlnosti – Adams. [2]

### 2.1 Teorie instrumentalisty

Instrumentalita je názor, že pokud vykonáme jednu věc, směřuje to k věci jiné. Teorie instrumentalisty říká, že lidé pracují pouze pro peníze. Názor se objevil ve druhé polovině 19. století ve spojitosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Teorie předpokládá, že člověk bude motivován k práci, za podmínky, že odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tedy odměny jsou závislé na skutečném výkonu. [2]

### 2.2 Teorie zaměřená na obsah

Základem teorie je domněnka, že obsahem motivace jsou potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří vypětí a stav nerovnováhy. K opakovanému nastolení rovnováhy je třeba poznat cíl, který uspokojí potřebu a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými požadavky.

Ne každý požadavek je pro danou osobu vždy stejně důležitý, některé mohou vzbuzovat silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Záleží na prostředí, ze kterého jedinec vyšel, na jeho výchově a životě, ale i za jeho současných podmínek. Komplikovanost celé záležitosti přidává to, že mezi požadavky a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu je možno uspokojit řadou odlišných cílů, čím silnější je jistá potřeba a čím

déle trvá, tím se okruh potenciálních cílů více zvyšuje a společně může jeden cíl uspokojit řadu potřeb.

Teorii potřeb původně zformuloval Maslow, který vytvořil osnovu hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Herzbergův dvoufaktorový model nelze určit za teorii potřeb, ale Herzberg skutečně identifikoval množství základních potřeb. Další představitel této koncepce je D. McGregor. [2]

### **2.2.1 Maslowova teorie**

Fyziologické potřeby jsou potřeby primární. Jejich naplnění je nutné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.

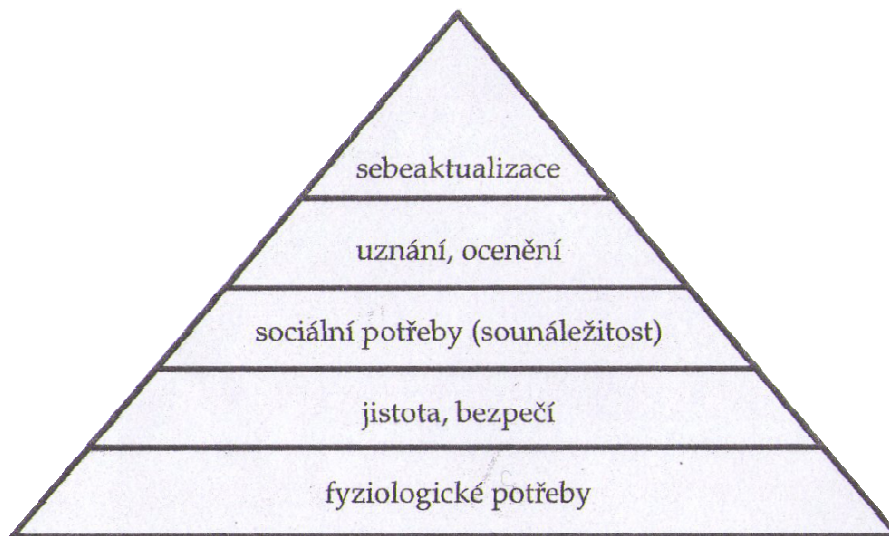
Potřeby jistoty a bezpečí znamenají zaručené uchování existence i do budoucna, vyloučení nebezpečí nebo ohrožení.

Sociální potřeby (sounáležitost, láska, přátelství) znamenají potřebu začlenit se do nějaké skupiny, větší části a také dobrých vztahů k ostatním lidem.

Potřeby uznání a ocenění zahrnují sebeocenění, respekt a uznání ze strany ostatních.

Sebeaktualizace je realizací schopností jedince, zpeněžit všechny své schopnosti a talent.

Podle Maslowa jsou potřeby seřazeny hierarchicky, od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určitého stupně potřeb jejich význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Člověk je stále motivován. [5]



Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb [5]

### 2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg vyzval 200 účetních a techniků, aby popsali ty chvíle, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy se cítili naprosto špatně. Z podkladů těchto výzkumů došel Herzberg k závěru, že faktory, které vedou ke spokojenosti z práce, jsou zcela odlišné od těch faktorů, které vedou k nespokojení z práce. Určil nejen motivující faktory, které napomáhají k uspokojení, ale i udržovací (hygienické) faktory, které nemají žádný příznivý vliv na motivaci a mohou v nevhodném případě vést k nespokojenosti. [12]

Motivující faktory	Udržovací faktory
dosažení cíle (úspěch)	podniková politika a správa
uznání	vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
povýšení	plat
sama práce	jistota práce
možnost osobního růstu	životní styl
odpovědnost (samostatnost)	pracovní podmínky
	postavení

Obr. 2 Herzbergův dvoufaktorový model [12]

### 2.2.3 McGregorova teorie X a Y

McGregorovy názory vychází ze sledování, které provedl v amerických průmyslových podnicích. Navrhl manažerskou strategii – teorie X, která vychází z následujících předpokladů:

- lidé neradi pracují, a pokud je možno, práci se vyhýbají,
- když neradi pracují, musíme jim navrhnout odměnu nebo pohrozit trestem, v případě že práci nesplní,
- lidé dávají přednost, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyvarují se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce požadují pocitu bezpečí.

Zároveň zjistil, že takto se nechovají všichni, lidé mají odlišná chování, která odpovídají teorii Y, která vychází z těchto předpokladů:

- lidé s chutí pracují, za správných podmínek, pokud mají z práce požitky,
- jsou-li svázáni kolektivním cílem skupiny, raději se řídí a dohlížejí na sebe sami, než aby byli vedeni se shora,
- lidé budou vázáni cílem skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce,
- lidé se za vhodných podmínek učí akceptovat a hledat odpovědnost,
- důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno.

Přínos z těchto koncepcí lze spatřovat ve zjištěních, že fyzické a psychické úsilí souvisí přirozeně s prací. V určitých podmínkách může být daná práce zdrojem dostatečného zážitku a je prováděna dobrovolně nebo je zdrojem pocitu stresu a jedinec se práci vyhýbá.

[12]

## 2.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se přikládá důraz na psychologické procesy nebo síly, které mají vliv na motivaci i na základní potřeby. Jsou známy jako poznávací teorie, protože se věnují tomu, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a chování a jak je interpretují a chápou.

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery rozhodně užitečnější než teorie potřeb, protože umožňují reálnější návod pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy mohou být naděje, dosahování cílů a pocitu spravedlnosti. [2]

### 2.3.1 Teorie očekávání

Koncept očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita - formulovaná Vroomem. Valence představuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, v případě že uděláme jednu věc, povede to k jiné. Očekávání je pravděpodobnost, že jednání nebo úsilí povedou k určitému důsledku. Očekávání může být založeno na dosavadních

zkušenostech, ale jedinci se mnohdy dostávají do nových situací. Může jít o změnu zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní situace vnucené managementem, ve kterých dosavadní zkušenosti nejsou vhodným vodítkem pro podmínky související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke zmenšení motivace.

Na Vroomových úvahách byla teorie očekávání byla rozšířena Porterem a Lawlerem, kteří došli k závěru, že existují dva rysy, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

1. hodnota odměny jedinců do jaké míry uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
2. pravděpodobnost, že úspěchy závisejí na úsilí.

Porter a Lawler zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí, pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. Autoři vyvozují dvě proměnné, které působí na splnění úkolu a doplňují úsilí.

První proměnná, ovlivňující splnění úkolu je nadání, jde o jednotlivé charakteristiky, jako jsou inteligence, manuální zručnost a znalosti.

Druhá proměnná je vnímání role, co si člověk přeje dělat, nebo si myslí, že by mohl dělat. Pro organizaci je dobré, když vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl člověk dělat a je špatné, když se názory jedince a organizace neshodují.  
[2]

### 2.3.2 Teorie cíle

Tato teorie vytvořená Lathamem a Lockem říká, že motivace a výkon jsou vyšší, když jsou lidem určeny jasné cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale vyhovující a existuje-li zpětná vazba na výkon. Významná je účast osob na stanovování cíle, protože je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení velký cílů. Tyto cíle musejí být projednány a odsouhlaseny, protože jejich plnění je třeba podporovat vedením a radou.

Teorie cíle hraje významnou roli v procesu řízení pracovního výkonu, který se vyvinul z řízení podle cílů. [2]

### 2.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se věnuje tomu, jak lidé vnímají to, jakým způsobem se s nimi v porovnání s ostatními lidmi zachází. Řádné zacházení znamená, že je s jedincem jednáno

stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a pokaždé jde o porovnávání.

Teorie spravedlnosti ve skutečnosti odpovídá tomu, že lidé budou lépe motivováni, v případě že se s nimi bude jednat spravedlivě. Jak připomíná Adams, vyskytují se dvě formy spravedlnosti.

První je distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak osoby cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. Druhá je procedurální spravedlnost, která se vztahuje na to, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem. Může jít o hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární problémy. [2]



### 3 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších aktivit personalistiky, která na sebe přitahuje pozornost vedení organizace i pracovníků.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů není jen mzda nebo plat popřípadě ostatní formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako náhradu za vykonanou práci.

Moderní přístup k odměňování zahrnuje povýšení, pochvalu i zaměstnanecké výhody poskytované organizací zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu.

Stále více je mezi odměny zahrnováno i vzdělávání, které je hrazeno organizací.

Kromě těchto odměn, o kterých rozhoduje organizace, se věnuje i pozornost vnitřním odměnám. Nemají hmotnou podobu a souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity z vykonané práce, které se může zúčastnit.

Odměny tohoto typu jsou spojeny s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami.

Mimo peněžní formy odměňování jsou i nepeněžní formy, které lze vyjádřit v penězích, ale některé peněžně vyjádřit nejdou. Všechny tyto odměny tvoří celkovou odměnu.

Vnější a vnitřní odměny mají odlišnou povahu a jsou úzce provázány.

Organizace může ovlivňovat oblast vnitřních odměn například pečlivými a na míru šitými pracovními úkoly, pověřením zaměstnance pracemi, které jsou pro něj atraktivní, které vyžadují jeho schopností, kterých si váží.

Organizace má mnoho možností jak odměňovat své zaměstnance za jejich práci a za to, že jsou zaměstnání v této organizaci.

Odměny se mohou přisuzovat k povaze vykonávané práce a jejímu významu, na odvedenou práci, na výkon zaměstnance nebo jeho schopnosti či postavení pracovního místa na trhu práce.

Odměňování je jedena z nejúčinnějších metod motivování zaměstnanců, které má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici. Determinující je odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu budoucí práce. [7]

V této souvislosti jistě záleží nejen na tom, jaké možnosti odměňování svých zaměstnanců organizace použije, jaká bude vypadat podoba celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, ale také jaká pravidla, jaké nástroje a metody budou využity při odměňování zaměstnanců, jde tedy o otázku přiměřeného, spravedlivého a motivujícího odměňování v organizaci. [7]

Odměňování by mělo odpovídat potřebám organizace i jejich zaměstnancům. Mělo by být spravedlivé a motivující. Je na organizaci jaké formy odměňování použije, jaké možnosti, jaká si určí pravidla při odměňování, jaké postupy a nástroje při odměňování bude uplatňovat. [6]

Řízení odměňování se týká, toho jak jsou lidé v souladu s jejich důležitostmi pro organizaci odměňováni. Týká se jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou filozofie, strategie, politika, plány a metody používané organizacemi při vytváření, zavádění a udržování systémů odměňování, které jsou určeny pro zvyšování výkonu v organizaci. [6]

### **3.1 Faktory ovlivňující úroveň mezd a platů**

Na výši mezd a platů mají vliv faktory tržní a netržní. Do faktorů, které ovlivňují stanovení mzdy, může být zařazena:

- vnější hodnota práce – tržní sazby pro práci, tak jak jsou ovlivněny ekonomickými faktory působícími na vnějším trhu práce – mzdová politika podniku je ovlivněna nabídkou a poptávkou na trhu práce; tyto tarify jsou odhadovány za pomoci průzkumů na trhu práce,
- vnitřní hodnota práce – hodnota prací na vnitropodnikovém trhu, která vyplývá z formálních nebo neformálních procesů hodnocení práce,
- hodnota jedince – hodnota přiznávaná jednotlivým pracovníkům, která vyplývá z formálních nebo neformálních hodnocení nebo z průběhu řízení pracovního výkonu,
- přínos jednotlivce nebo týmu – odměny jednotlivců nebo týmů podle výkonu, dovednosti nebo schopnosti,
- kolektivní vyjednávání – jednání o mzdách a platech s odbory. [1]

### 3.2 Základní způsoby odměňování

Pro základní cíle a funkce odměňování slouží firmě různé metody či formy, které tvoří celkovou odměnu zaměstnance. Pro volbu správného systému konkrétní firmy nebo organizace je nejprve potřeba objektivně zjistit, jakou hodnotu a jaký význam má každá konkrétní práce. Dále musejí být zjištěny rozdíly v hodnotě jednotlivých prací ve firmě a vyhodnocena jejich náročnost pro daného pracovníka. To je úkolem celkového hodnocení práce, které zajišťuje, aby se požadavky, náročnost, složitost práce i pracovní podmínky na daném pracovním místě odrazily v rozdílnosti odměny zaměstnanců a poskytly tak základnu pro spravedlivé a řádné odstupňování odměňování. Hodnocení práce neurčuje výši odměny a nehodnotí jednotlivý výkon zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců bylo a ještě je, pouhým prostředkem pro stanovení odměn. [11]

Systém odměňování zaměstnanců by měl plnit tyto požadavky:

- přilákat daný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat potřebné pracovníky,
- odměňovat pracovníky za úsilí, dosaženou práci, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- v ziskových organizacích by měl být nápomocný k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- musí účelně odpovídat možnostem organizace,
- měl by být uznávaný pracovníky,
- měl by pozitivně motivovat pracovníky, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších možností,
- měl by být v souladu s právními normami,
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy. [6]

Odměňování zahrnuje tyto složky:

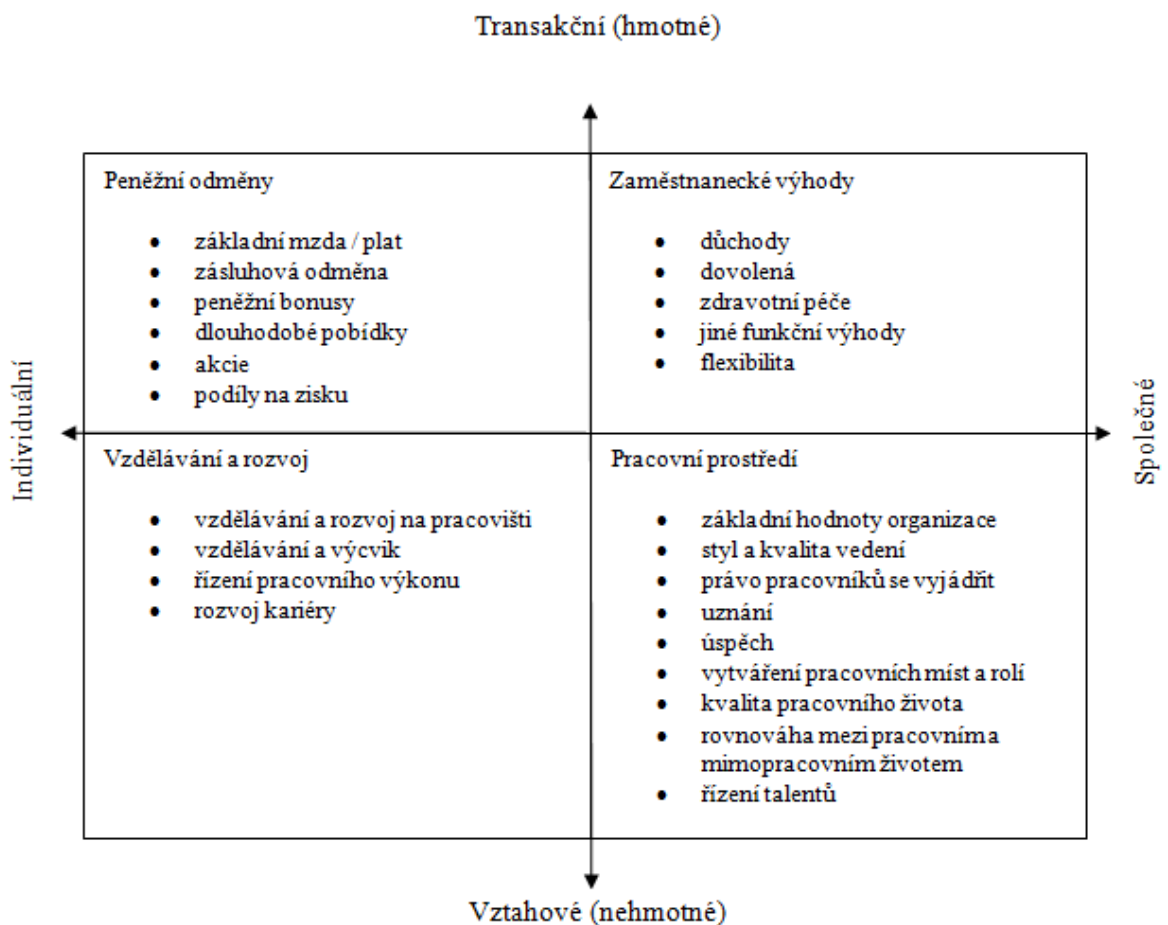
- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj),

- procesy řízení pracovního výkonu. [6]

Celková odměna zahrnuje:

1. transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody),
2. vztahové odměny – nehmotné (vzdělání a rozvoj, zážitky z práce).

Celková odměna zahrnuje všechny možnosti, které má organizace k dispozici a které je možno využít k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém poměru cení. [6]



Obr. 3 Model celkové odměny [2]

Horní dva kvadranty - peněžní odměny a zaměstnanecké výhody tvoří hmatatelné odměny. Mají peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, ale mohou být

lehce konkurenty zkopírovány. Nepeněžní odměny odpovídající dolním dvěma kvadrantům jsou důležité k zvyšování hodnot horních dvou kvadrantů. [2]

### **3.3 Hodnocení výkonů a pohyblivá složka platů**

Hodnocení výkonů se uskutečňuje měsíčně nebo kvartálně a tomu odpovídá i perioda vyplácení pohyblivé složky platu (výkonové prémie, bonusy). U dělnických profesí se frekvence hodnocení výkonu a vyplácení pohyblivé složky zvyšuje, u manažerských funkcí se frekvence hodnocení a vyplácení snižuje. Systém výkonových prémie by měl být schopen zaručit rozlišení mezi výkonnými a nevýkonnými zaměstnanci, motivovat zaměstnance k maximálním výkonům při zajištění maximální kvality jejich práce a současně byl vnímán jako spravedlivý. Jsou kladeny vysoké nároky na kvality systému hodnocení výkonu a vhodných metod pro měření nebo záznam výkonu. [9]

U tvorby mzdového systému musí být přihlíženo, aby byl spravedlivý, motivující a rozlišující. Organizace pracuje s rozdílnými typy lidí a musí pochopit, že každého motivuje něco jiného. Lidé motivování potřebou jistoty budou preferovat celkově nižší, ale jistý plat a budou upřednostňovat vyšší pevnou složku. Lidé, pro které je motivující spíše riziko, dají přednost vysokým, i když nezaručeným výdělkům. Pro práci s motivací je důležité brát v úvahu jaká je skutečná výše pevné složky platu. [9]

## 4 MZDOVÉ FORMY

Úlohou mzdových forem je mzdově ohodnotit výsledky práce zaměstnance a jeho výkonu, včetně pracovního chování a schopností. [7]

Mzdy se dělí:

- časová,
- úkolová,
- podílová,
- za očekávané výsledky práce,
- za znalosti a dovednosti,
- za přínos,
- dodatkové.

### 4.1 Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za svou práci. U dělnické profese jde obvykle o hodinovou mzdu, u technickohospodářské a administrativní kategorie obvykle o měsíční plat. Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější mzdovou formou a i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových forem, tvoří obvykle největší část celkové odměny jedince. Proto je na ně soustředěna největší pozornost zaměstnanců. Právě na jejich základě vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Časové mzdy a platy tak často vytvářejí známost o organizaci. Pokud je systém časových mezd a platů pokládán za spravedlivý a srovnatelný, je pohlíženo i na organizaci slušnou a spravedlivou, jako na dobrého zaměstnavatele. Organizace by se měla snažit vytvořit a udržovat zdravý systém časových mezd a platů. [7]

### 4.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější způsob pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické profese. Pracovník je honorován určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Při prosazení úkolové mzdy je třeba zabezpečit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné. Pracovníkův výkon musí být ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby, aby byly jasně určeny a kontrolovány technologické

a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako následek jeho úsilí o vyšší výkon. [7]

### 4.3 Podílová mzda

Podílová mzda je uplatňována v obchodních činnostech nebo v některých službách. Odměna pracovníka bývá alespoň z části závislá na prodaném množství. Mohou nastat dvě skutečnosti. V prvním případě se jedná o podílovou mzdu, ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k tomu dostává provizi za prodané množství. Variantou je zálohovaná podílová mzda. Pracovník dostává měsíční zálohu, která je potom odečtena od jeho provize. Varianta je vhodná především pro pracovníky, jejichž prodej značně meziměsíčně či sezónně kolísá. Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu. U přímé a zálohované provize pracovník ví, že pokud nebude poskytovat výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že ji smí ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, například výrobek, který prodává, je nečekaně nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářské situace, počasí či zákazníci apod. [7]

### 4.4 Mzdy za očekávané výsledky práce

Mzdy za očekávané výsledky práce se zařazují mezi méně známé mzdové formy. Jejich alternativní název je penzumové mzdy (od slova penzum, znamená to uložená práce nebo úkol) svědčí o tom, že jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, kterým se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během daného období odpovídajícím množstvím a kvalitě. Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, právem očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku zahrnující již určitou výkonnostní složku.

Příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je smluvní mzda, ale patří sem i mzda s měřeným denním výkonem (pracovník má pevnou stálou mzdu, ale jeho výkon je pravidelně sledován a v případě potřeby je svým nadřízeným motivován k vylepšení výkonu) nebo programová mzda (obvyklá pevná částka po dobu plnění dohodnutého programu, po splnění programu včas, v odpovídajícím množství a kvalitě je pracovníkům vyplácena dohodnutá mzda obsahující určitý podíl pohyblivé složky, která se může snížit při nesplnění některého z kritérií tj. množství a kvalita plnění programu nebo při nesplnění obou kritérií se odebírání úplně. [7]

#### 4.5 Mzdy za znalosti a dovednosti

Jeden z poměrně nových způsobů odměňování, váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Spočívá to ve vytvoření určité inventury žádoucích znalostí a dovedností v daném zaměstnání a ty se potom uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Pro každou práci se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá základní mzda nebo plat. Znalosti a dovednosti se potom mohou rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni, v obou případech i přes hranice jednotlivých prací. Odměňování za znalosti a dovednosti je možné kombinovat s odměňováním za výkon či s jednorázovou odměnou za získání znalostí a dovedností. Mzdy a platy za schopnosti odměňují mimo znalostí a dovedností také existující nebo nově získané schopnosti efektivního pracovního chování. Výhodou je, že tato mzdová forma napomáhá k zvyšování flexibility zaměstnanců a jejich připravenost na změny a tím dochází ke zvýšení flexibility organizace. Nevýhodou je nákladnější způsob odměňování a vyvolává tlak i na náklady vzdělání a vývoj pracovníků. [7]

#### 4.6 Mzdy a platy za přínos

Přínos je dán z části výsledky, kterými jedinec dosahuje, dále schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje. Odměňování za přínos spojuje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti, tedy za to, co do své práce zaměstnanec vkládá. Jde o kombinaci za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost. Tato mzdová forma je považována za vhodný prostředek motivování pracovníků nejen k výkonu, ale také rozvoji schopností, i za vhodný nástroj stabilizace vzdělaných a schopných pracovníků. [7]

#### 4.7 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy obvykle odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Často se používá ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon. Jsou jednorázové nebo periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. [7]

#### 4.8 Obvyklé dodatkové mzdové formy

Mezi obvyklé dodatkové mzdové formy patří:



#### 4.8.1 Prémie

Jsou typické a široce používané pobídkové formy. Jsou udělovány k časové nebo úkolové mzdě. Jsou dva typy:

- Periodicky se opakující prémie za uplynulé období s danou závislostí na odvedeném výkonu (Prémie se mohou vázat na množství odvedené práce, kvalitu úspory, využívání zdrojům splnění termínů. Prémie tohoto typu bývají také označovány jako prémiové mzdy a mohou být jak individuální tak kolektivní.)
- Jednorázové prémie (bonus, mimořádná odměna) je odměna poskytovaná za vynikající výkon, za mimořádné plnění pracovních úkolů, za návrhy nebo pracovní chování. [7]

#### 4.8.2 Osobní příplatek

Používá se u ocenění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Velikost příplatku je dána určitým procentem základního platu, přičemž je stanoveno procentuální maximum, jehož ohodnocení může dosáhnout. Mělo by být přezkoumáváno vždy po periodickém formálním hodnocení pracovníků. Je to samozřejmě individuální forma. [7]

#### 4.8.3 Odměňování zlepšovacích návrhů

Odměna za zlepšovací návrh je pobídková forma, která může být vyvozena z přírůstkem zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová nebo periodicky vyplácená po předem stanovenou dobu. Může mít funkci prohlubování sounáležitosti pracovníka s organizací a může zkvalitnit komunikaci mezi vedením organizace a zaměstnanci. [7]

#### 4.8.4 Příplatky

Příplatky ke mzdám nebo platům mohou být povinné nebo nepovinné, na kterých se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace, případně je dobrovolně poskytuje svým zaměstnancům. Do povinných příplatků patří příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za vystupování.

Mezi nepovinné příplatky jsou řazeny příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v dané organizaci. [7]

## 4.9 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Patří zde také položky, které nejsou přímo odměnou. Systém zaměstnaneckých výhod má rozdílné podoby. Organizace používají systémy pevně stanovených nebo volitelných výhod. V dnešní době je využíván Caferitia System, který umožňuje zaměstnancům volit si z nabízených variant podle vlastních hodnotových preferencí a aktuálních potřeb. [6]

Systém zaměstnaneckých výhod spočívá v tom, že slouží osobním potřebám zaměstnanců. Jedná se o nástroj pro zvyšování oddanosti pro firmu, organizaci a demonstruje to, že zaměstnavatelé se starají o blahobyt a pohodu zaměstnanců. Ne vždycky všem zaměstnavatelům jde o péči a blahobyt zaměstnanců, ale stejně jako ti, kterým o to jde, také nabízejí zaměstnanecké výhody, aby si zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn. Některé nehmotné odměny (zaměstnanecké výhody), jako například mateřská dovolená, musejí být zajištěny ze zákona. [3]

Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování, nebývají zaměstnanecké výhody obvykle vázány na výkon pracovníka. Avšak při jejich poskytování se přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci a zásluhám. [7]

## 4.10 Typy zaměstnaneckých výhod

Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod patří:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty (např. úrazové či životní pojištění, které posilují osobní jistotu pracovníka a jeho rodiny),
- finanční výpomoc (např. půjčky, pomoc při stěhování, slevy na služby poskytované organizací),
- osobní potřeby (např. různé formy dovolené, péče o děti, poradenství, nabídka rekreačního zařízení),
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné výhody, např. dotované stravování, příplatky na oblečení, úhrada telefonních výdajů, mobilní telefony. [6]

Z nejčastěji poskytovaných benefitů jsou to především benefity zaměřeny krátkodobě, jde o příspěvky na stravování, delší dovolenou, zdravotní dny volna, benefity v oblasti sportu, kultury, rekreace volného času, školení, kurzy atd. [6]

Určité zaměstnanecké výhody konzumují pracovníci povinně, některé podle svého uvážení. U některých musejí připlácet, jiné jsou bezplatné. Problémem je, když u některých zaměstnaneckých výhod pracovníci automaticky připlácejí, z kterých nemají sami užitek. [7]

#### 4.11 Odbory

Odbory obvykle vytvářejí při kolektivním vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často předmětem kolektivních smluv. Pokud organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, jaké zaměstnanecké výhody pracovníci upřednostňují. Protože jsou rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod. Pracovník má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod nebo takového souboru zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj právě nejzajímavější. Pokud se jeho situace a potřeby změní, má možnost změnit strukturu souboru svých zaměstnaneckých výhod. Pracovník si volí z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod. [7]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 HISTORIE A SOUČASNOST ZŠ A MŠ PALACKÉHO TŘ. 14

Základní škola Palackého ve školním roce 2011/2012 zahájila 128. rok od svého založení. Jedná se o nejstarší školu v okrese. Historie školy se začíná psát 25. září. 1883. V tento den škola vítá 591 žáků.

Základní škola Palackého se stává českou národní školou chlapeckou a slovanskou reálnou školou. Později se změnila na školu městskou. Na této škole začal studovat i známý český básník Jiří Wolker. Den jeho nástupu bylo 16. září 1906.

V době 2. světové války se na škole nevyučovalo, protože budovu využívaly německé okupační úřady. Po skončení války se začalo vyučovat až 2. září 1945.

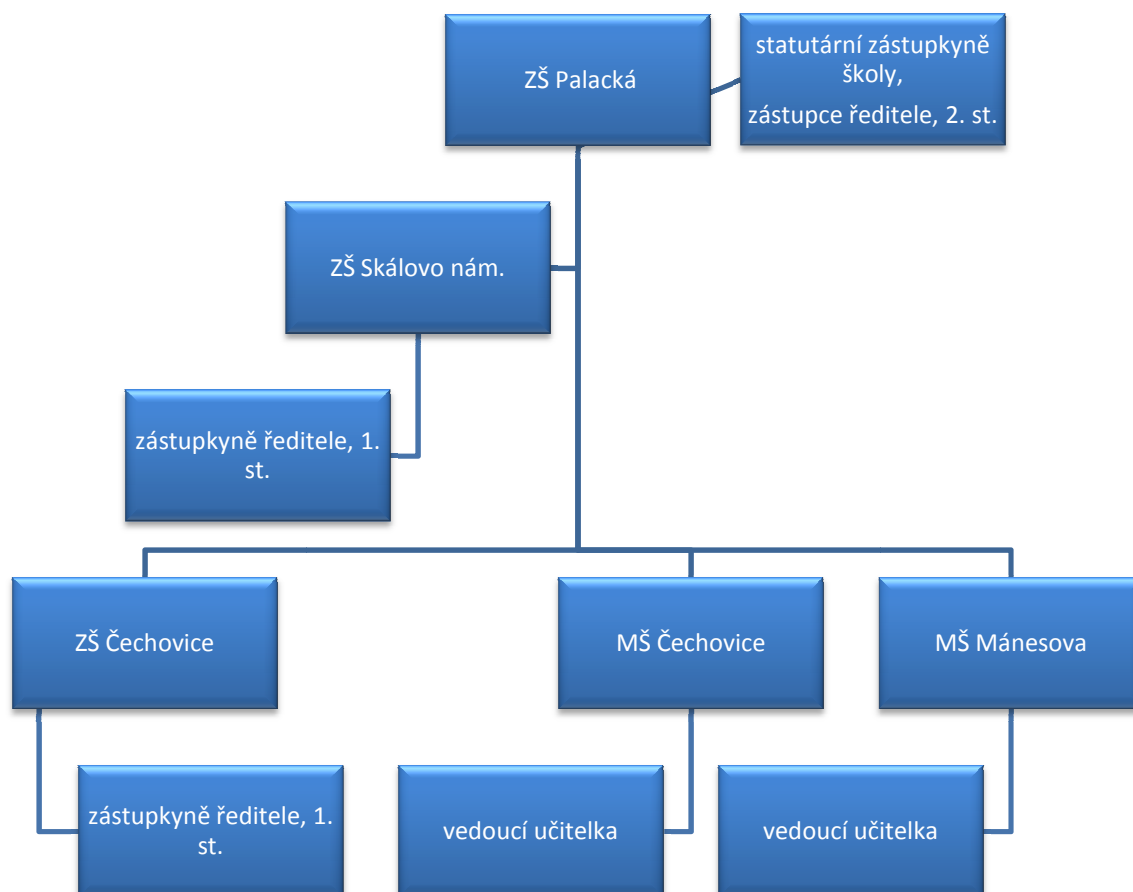
Právní subjektivitu získala škola na základě rozhodnutí Školského úřadu Prostějov a to k 1. 1. 1995, s účinností od 8. 3. 1996 nese škola název ZŠ a MŠ Prostějov, Palackého tř. 14.

K této škole patří i pracoviště MŠ Čechovice a ZŠ Čechovice. V roce 2004 došlo ke sloučení se základní školou Masarykova a Palackého, přičemž 1. stupeň se vyučuje v budově na Skálově náměstí a druhý stupeň v budově na Palackého tř.. V roce 2006 byla přičleněna MŠ Mánesova. Současný ředitel Mgr. Jiří Pospíšil byl 5. listopadu 2010 uvolněn do veřejné funkce místostarosty města Prostějova, jeho statutární zástupkyní byla jmenována Mgr. Dagmar Přikrylová.

Škola nabízí mimoškolní činnosti v zájmových kroužcích, o které mají žáci velký zájem. Škola organizuje ozdravné pobyty pro žáky prvního stupně. V budově školy se nachází kantýna, která je provozována celoročně. V přízemí školy je výdejna stravy, kde je na výběr ze dvou jídel. Škola spolupracuje s jazykovým studiem Rébus, kterému jsou pronajímány třídy pro studium cizích jazyků angličtiny a němčiny. [14]

### 5.1 Organizační struktura

Hlavní vedení pro první i druhý stupeň základních škol a také pro přidružené mateřské školy se nachází v hlavní budově školy na Palackého třídě. Pro 1. stupeň na ZŠ Skálovo nám. a ZŠ Čechovice jsou ustanoveny na jednotlivých školách zástupkyně ředitele. Za provoz a vedení MŠ Čechovice a MŠ Mánesova zodpovídají vedoucí učitelky příslušných mateřských škol.



Obr. 4 Organizační struktura [vlastní zpracování]

## 5.2 Lidské zdroje

Na všech pracovištích této školy je zaměstnáno celkem 77 pracovníků. 49 z nich jsou učitelé základních a mateřských škol, vychovatelek zde pracuje 6 a 22 pracovníků jsou správní zaměstnanci. Mezi správní zaměstnance jsou zařazeny sekretářky školy, školníci, uklízečky a pracovníci školní jídelny.

## 5.3 Platové tarify a příspěvky

Plat pedagogického pracovníka tvoří dvě složky nároková a nenároková. Nároková složka je stanovena zákonem. Výše této složky se určuje z platového stupně a platové třídy. Druhou část tvoří nenároková složka, tato část je vyplácena pouze z rozhodnutí ředitele. Pokud škola nemá dostatek finančních prostředků, náleží učitelům pouze nároková složka. Určení mzdy pedagogického pracovníka jinak než zařazením do platových tarifů není možné. Učitelé mateřských škol jsou zařazeni v 8. a 9. platové třídě. Vychovatelé jsou také zařazeni v 8. nebo 9. platové třídě, ale zde musí být rozčlenění podle katalogu prací. Učitelé základních škol jsou odměňováni podle tarifů 11. a 12. platové třídy.

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída					
		8	9	10	11	12	13
1	do 6 let	15 000	20 000	20 150	20 350	20 600	20 950
2	do 12 let	15 600	20 250	20 480	20 700	21 200	21 650
3	do 19 let	16 250	20 680	20 950	21 280	22 100	23 080
4	do 27 let	17 000	21 280	21 730	22 130	23 280	24 930

Tab. 1 Platové třídy [13]

### 5.3.1 Příspěvky

Významnou složkou jsou i příspěvky na stravování. 2 Kč přispívá pracovníkům fond ostatních neinvestičních výdajů a 17 Kč je vypláceno z fondu kulturních a sociálních potřeb.

## 5.4 Počet žáků ve školním roce 2011/2012

Ve školním roce 2011/2012 nastoupilo do základních škol na první a druhý stupeň celkem 634 žáků do 26 tříd. Průměrný počet na žáka na třídu je 24,35.

První stupeň základních škol navštěvuje 396 v 16 třídách.

### 5.4.1 ZŠ Skálovo nám.

1. stupeň - Základní škola Skálovo nám.											
třída	1. A	1. B	2. A	2. B	3. A	3. B	4. A	4. B	5. A	5. B	5. C
počet	27	25	24	22	25	22	25	16	25	28	27

Tab. 2 Počet žáků na ZŠ Skálovo nám. [interní zdroj]

Základní škola Skálova má v 11 třídách 266 žáků. Průměrný počet žáků ve třídě je 24,18.

### 5.4.2 ZŠ Čechovice

1. stupeň - Základní škola Čechovice					
třída	1. C	1. D	2. C	3. C	4. C
počet	23	21	27	30	29

Tab. 3 Počet žáků na ZŠ Čechovice [interní zdroj]

Základní škola Čechovice má v 5 třídách 130 žáků. Průměrný počet žáků ve třídě je 26.

### 5.4.3 ZŠ Palackého

2. stupeň - Základní škola Palackého										
třída	6. A	6. B	6. C	7. A	7. B	8. A	8. B	9. A	9. B	9. C
počet	24	27	24	22	23	24	24	25	28	17

Tab. 4 Počet žáků na ZŠ Palackého [interní zdroj]

Základní škola Palackého má v 10 třídách 238 žáků. Průměrný počet žáků ve třídě je 23,8.

### 5.4.4 Mateřské školy

mateřská škola	Čechovice			Mánesova	
	1.	2.	3.	1.	2.
počet žáků	28	28	28	25	25

Tab. 5 Počet žáků v mateřských školách [interní zdroj]

Mateřské školy mají 5 oddělení, které mají 134 žáků. Průměrný počet žáka v oddělení je 26,8.



## 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Na ZŠ Palackého a ZŠ Skálovo nám. bylo provedeno dotazníkové šetření, které vyplnilo 28 pedagogů z celkového počtu 33. Dotazník vyplňovali pouze řadoví učitelé. V tomto průzkumu byly zahrnuty i 4 vychovatelky. Dotazník se skládá z patnácti otázek, které se zaměřují na problematiku motivace a odměňování.

Vyhodnocení dotazníků:

Otázka č. 1: **Jaké je Vaše pohlaví?**

Jaké je Vaše pohlaví?	
Muž	4
Žena	24
Celkem	28

Tab. 6 Pohlaví dotazovaných [vlastní šetření]



Obr. 5 Pohlaví dotazovaných [vlastní šetření]

Z dotazníkového šetření, které proběhlo na dvou pracovištích, jednoznačně vyplývá, že převážnou většinu zaměstnanců tvoří ženy. Tabulka ukazuje, že na dvou školách pracují pouze 4 muži. Tento fakt potvrzuje i celorepublikovou skutečnost, že o tuto profesi projevují zájem především ženy, i když je zřejmé, že mužský prvek ve výchově a vzdělávání dětí je více než potřebný, už jen z důvodu zlepšení kázně a zvýšení respektu vůči učitelům. Na pedagogických fakultách studují i muži, avšak po ukončení studia se nevěnují profesi, kterou vystudovali, ale hledají si lukrativnější zaměstnání.

Otázka č. 2: Uved'te věkovou kategorii?

Uved'te věkovou kategorii?	
do 30 let	2
31 – 40 let	9
41 – 50 let	9
51 – 60 let	8
60 a více	–
Celkem	28

Tab. 7 Věková kategorie [vlastní šetření]



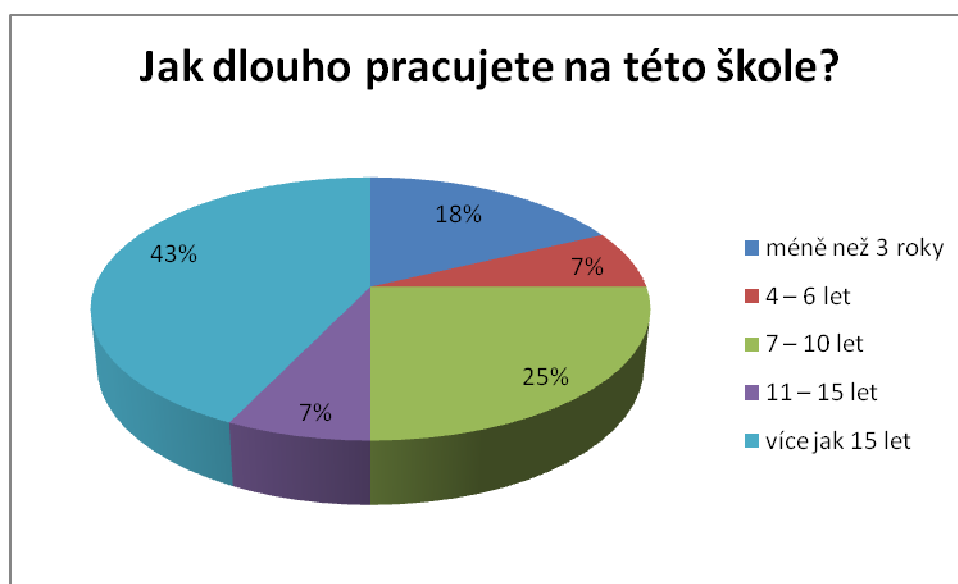
Obr. 6 Věková kategorie [vlastní šetření]

Výsledky šetření ukázaly, že převážnou většinu tvoří lidé středního věku, kteří mají několikaleté zkušenosti v pedagogické činnosti. Neznamená to ale, že by škola neměla zájem o nové absolventy pedagogických fakult, i když v současné době tvoří pracovníci do 30 let pouze 7 % z celkového počtu dotazovaných.

## Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete na této škole?

Jak dlouho pracujete na této škole?	
méně než 3 roky	5
4 – 6 let	2
7 – 10 let	7
11 – 15 let	2
více jak 15 let	12
Celkem	28

Tab. 8 Doba působnosti na škole [vlastní šetření]



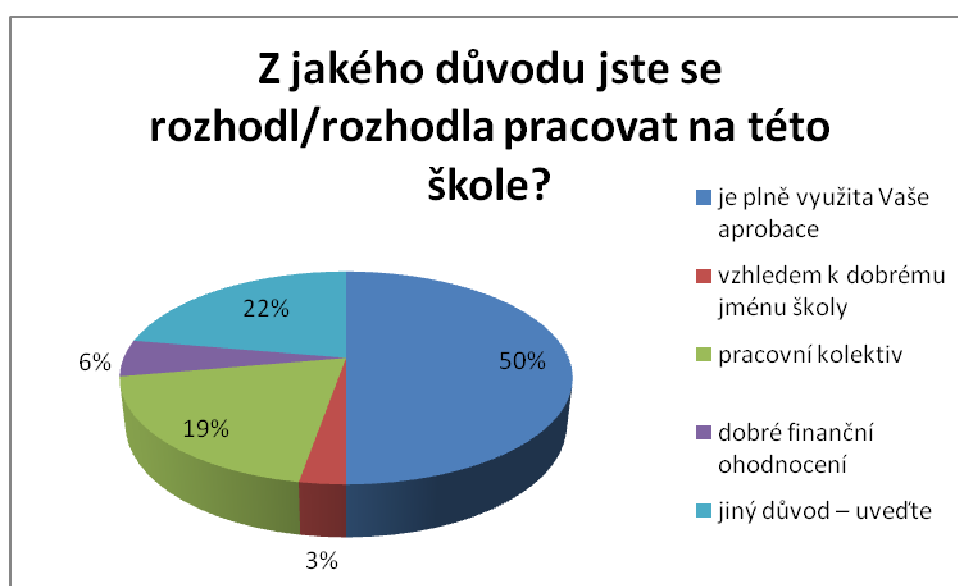
Obr. 7 Doba působnosti na škole [vlastní šetření]

V kategorii učitelů, kteří pracují na škole méně než 6 let, jsou začínající pedagogové anebo ti, kteří přišli z jiného pracoviště. Čtvrtina celkového počtu respondentů nezměnila své působiště téměř deset let. Převážná většina učitelů pracuje na této škole více jak 15 let, což svědčí o tom, že jsou ve svém zaměstnání spokojeni a nemají potřebu odcházet do jiného pedagogického zařízení nebo dokonce odejít z oboru vůbec.

Otázka č. 4: Z jakého důvodu jste se rozhodl/rozhodla pracovat na této škole?

Z jakého důvodu jste se rozhodl/rozhodla pracovat na této škole?	
je plně využita Vaše aprobace	18
vzhledem k dobrému jménu školy	1
pracovní kolektiv	7
dobré finanční ohodnocení	2
jiný důvod – uveďte	8
Celkem	36

Tab. 9 Důvod rozhodnutí pro práci na škole [vlastní šetření]



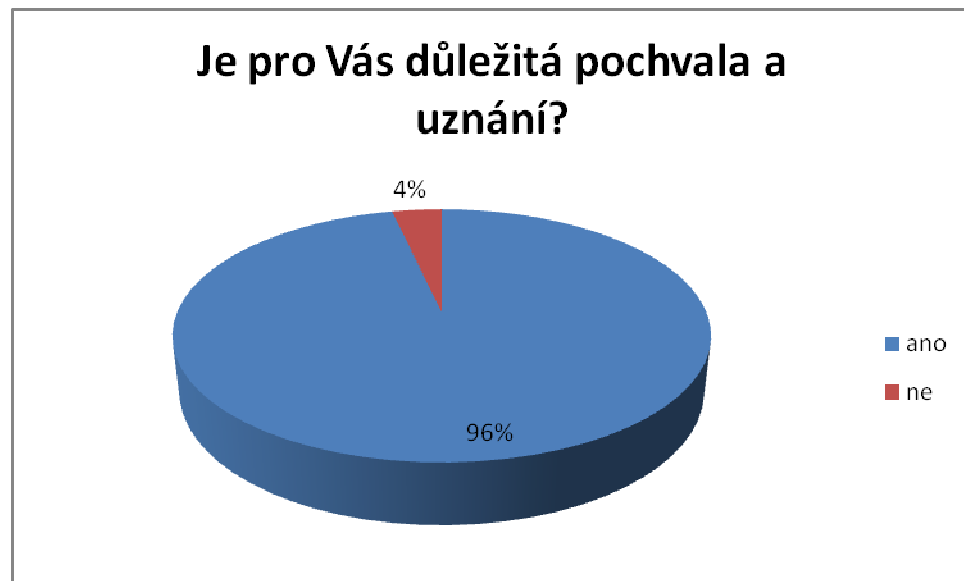
Obr. 8 Důvod rozhodnutí pro práci na škole [vlastní šetření]

U této otázky učitelé vyznačili označit několik aspektů, i když v dotazníku byla požadována pouze jedna odpověď. Na první příčce se umístila plně využitá aprobace, což je pochopitelné, protože lidé mají zájem pracovat v oboru, který studovali. Nezanedbatelnou část důvodů tvoří pracovní kolektiv, který byl označen téměř na pětinu dotazníků. Dobré finanční ohodnocení se objevilo pouze ve dvou případech. Další důvody, které dotazovaní uvedli, se týkaly např. nabídky a využití volného místa, sloučení škol, zřízení sportovní třídy, změny bydliště (při- stěhování z jiného města).

Otázka č. 5: Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?	
ano	27
ne	1
Celkem	28

Tab. 10 Pochvala a uznání [vlastní šetření]



Obr. 9 Pochvala a uznání [vlastní šetření]

Pouze jeden dotazovaný nepřikládá pochvale a uznání důležitost. Naopak 96 % respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně.

Otázka č. 6: **Motivují Vás při zlepšení Vaší práce nefinanční prvky? (pochvala, poděkování, uznání)**

Motivují Vás při zlepšení Vaší práce nefinanční prvky? (pochvala, poděkování, uznání)	
rozhodně ano	17
spíše ano	9
spíše ne	1
vůbec ne	–
<b>Celkem</b>	<b>27</b>

*Tab. 11 Nefinanční prvky [vlastní šetření]*



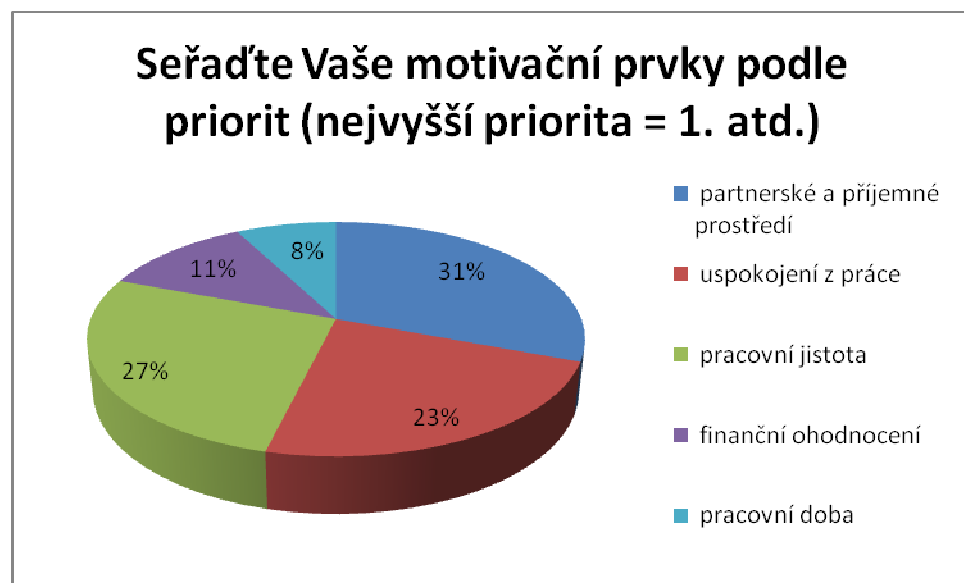
*Obr. 10 Nefinanční prvky [vlastní šetření]*

Jak ukázalo předcházející šetření, hrají nefinanční prvky při zlepšení práce pedagogů významnou úlohu.

Otázka č. 7: Seřad'te Vaše motivační prvky podle priorit (nejvyšší priorita = 1. atd.)

Seřad'te Vaše motivační prvky podle priorit (nejvyšší priorita = 1. atd.)						
Prvky - jejich vliv	1	2	3	4	5	Celkem
partnerské a příjemné prostředí	8	3	4	9	2	26
uspokojení z práce	6	3	7	6	4	26
pracovní jistota	7	11	2	3	3	26
finanční ohodnocení	3	6	12	5	0	26
pracovní doba	2	3	1	3	17	26

Tab. 12 Motivační prvky [vlastní šetření]



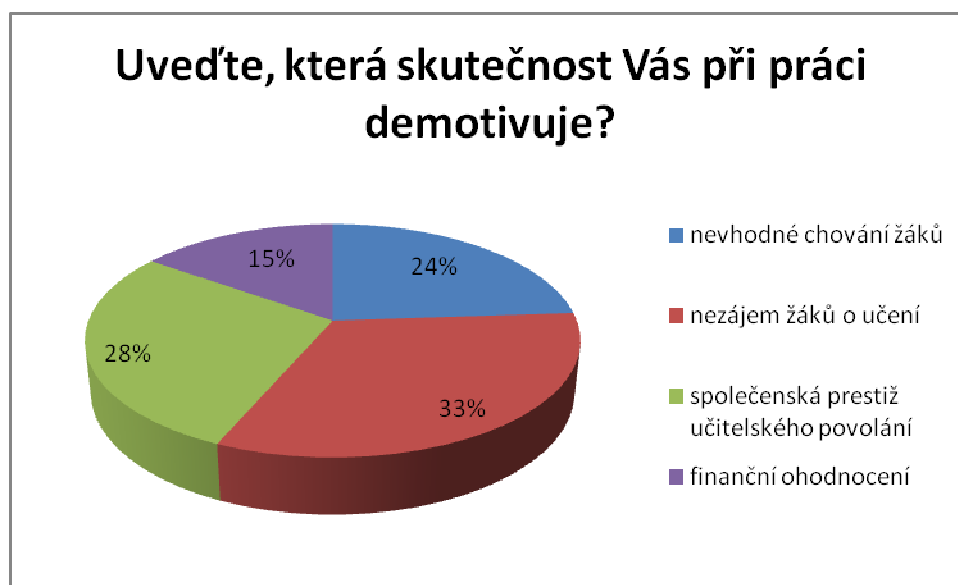
Obr. 11 Motivační prvky [vlastní šetření]

Nejvyšším počtem bodů bylo ohodnoceno partnerské a příjemné prostředí, ve kterém dotazovaní pracují, a znamená pro ně nejvyšší prioritu. Zřejmě vzhledem k vysoké nezaměstnanosti v našem kraji zaujímá pracovní jistota druhou příčku. Na třetím místě se umístilo uspokojení z práce. Finanční ohodnocení a pracovní doba, které obsadily čtvrté a páté místo, se ukázaly jako motivační prvky s nejmenším počtem bodů.

Otázka č. 8: Uved'te, která skutečnost Vás při práci demotivuje?

Uved'te, která skutečnost Vás při práci demotivuje?	
nevhodné chování žáků	11
nezájem žáků o učení	15
společenská prestiž učitelského povolání	13
finanční ohodnocení	7
<b>Celkem</b>	<b>46</b>

Tab. 13 Demotivace při práci [vlastní šetření]



Obr. 12 Demotivace při práci [vlastní šetření]

Nejvíce demotivující skutečnost je pro učitele nezájem žáků o učení. Jako druhá skutečnost se ukázala společenská prestiž učitelské profese. Nevhodné chování žáků skončilo před finančním ohodnocením, které skončilo na posledním místě jako nejméně demotivující prvek.



Otázka č. 9: **Jaká opatření byste navrhl/navrhla pro zvýšení pracovní motivace učitelů?**

Jaká opatření byste navrhl/navrhla pro zvýšení pracovní motivace učitelů?	
vyplněno	19
nevyplněno	9
Celkem	28

Tab. 14 Opatření pro zvýšení motivace [vlastní šetření]



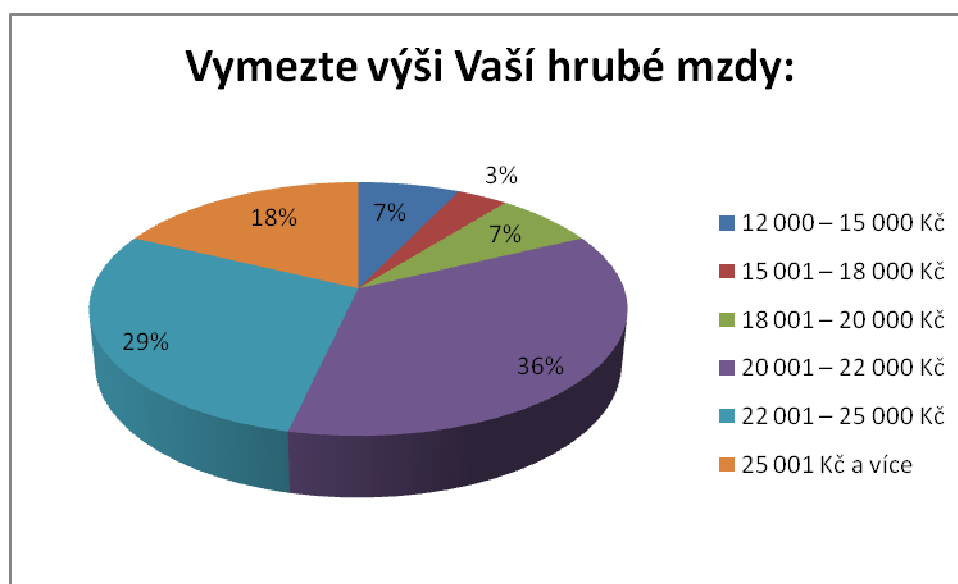
Obr. 13 Opatření pro zvýšení motivace [vlastní šetření]

Tuto část dotazníku vyplnilo pouze 19 učitelů z 28 dotazovaných. Mezi nejčastější odpovědi se zařadilo posílení pravomoci učitele ve vztahu k problémovým žákům, odpovídající finanční hodnocení, odměny za netradiční vyučovací metody, možnost dalšího vzdělávání, možnost podílet se na důležitých rozhodnutích vedení školy, zvýšení společenské prestiže učitelského povolání.

Otázka č. 10: Vymezte výši Vaší hrubé mzdy:

Vymezte výši Vaší hrubé mzdy:	
12 000 – 15 000 Kč	2
15 001 – 18 000 Kč	1
18 001 – 20 000 Kč	2
20 001 – 22 000 Kč	10
22 001 – 25 000 Kč	8
25 001 Kč a více	5
Celkem	28

Tab. 15 Výše hrubé mzdy [vlastní šetření]



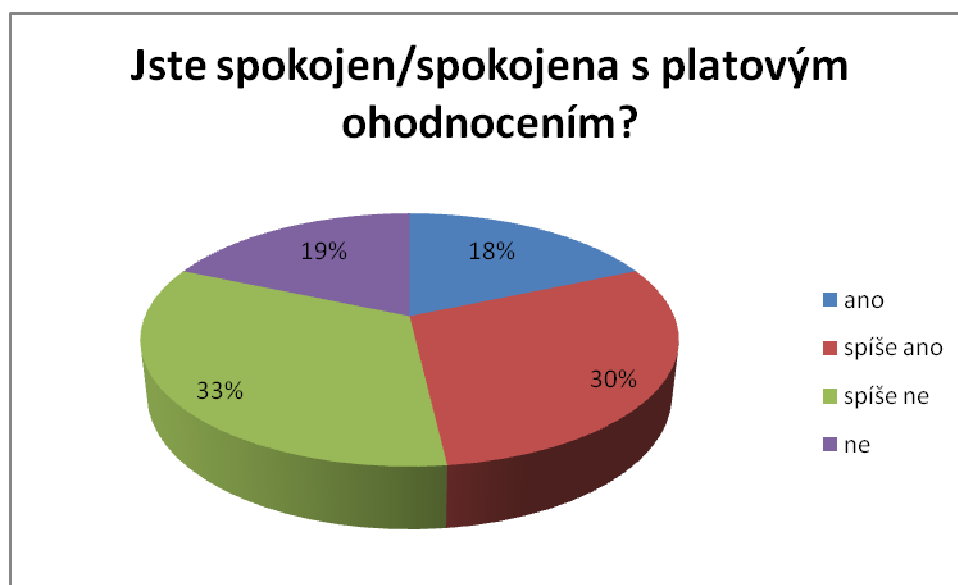
Obr. 14 Výše hrubé mzdy [vlastní šetření]

36 % dotazovaných uvedlo výši své hrubé mzdy mezi 20 001 – 22000 Kč. 29 % učitelů se pohybuje v mzdovém rozpětí 22 001- 25 000 Kč. 18 % uvádí částku 25 001 Kč a více. 7 % pedagogů pobírá hrubou mzdu ve výši 18 001 – 20 000 Kč a také stejné procento učitelů uvedlo částku 12 000 – 15 000 Kč. Pouhá 3 % respondentů uvedla částku 15 001 – 18 000 Kč.

Otázka č. 11: **Jste spokojen/spokojena s platovým ohodnocením?**

Jste spokojen/spokojena s platovým ohodnocením?	
ano	5
spíše ano	8
spíše ne	9
ne	5
Celkem	27

Tab. 16 Platové ohodnocení [vlastní šetření]



Obr. 15 Platové ohodnocení [vlastní šetření]

18 % dotazovaných je s platovým ohodnocením spokojeno, spíše ano vyplnilo 30 % dotazovaných. Odpověď spíše ne označilo 33 % a 19 % není spokojeno se svým platovým ohodnocením vůbec.

Otázka č. 12: Máte možnost se podílet na důležitých rozhodnutích vedení Vaší školy?

Máte možnost se podílet na důležitých rozhodnutích vedení Vaší školy?	
rozhodně ano	1
spíše ano	5
spíše ne	15
ne	5
<b>Celkem</b>	<b>26</b>

Tab. 17 Důležitá rozhodnutí [vlastní šetření]



Obr. 16 Důležitá rozhodnutí [vlastní šetření]

Většina z dotazovaných uvedla, že se spíše nemohou podílet na důležitých rozhodnutích vedení školy. Tuto skutečnost by rozhodně mělo vedení školy vzít do úvahy, protože může vzniknout situace, kdy odlišné názory na věc mohou konečnému rozhodnutí jenom prospět. Pouze 4 % respondentů se důležitých rozhodnutí účastní.

Otázka č. 13: **Jak často hodnotí nadřízený Vaši práci?**

Jak často hodnotí nadřízený Vaši práci?	
průběžně	27
měsíčně	–
pololetně	1
ročně	–
Celkem	28

Tab. 18 Hodnocení práce [vlastní šetření]



Obr. 17 Hodnocení práce [vlastní šetření]

Vedení školy hodnotí učitele průběžně, pouze 4 % učitelů jsou hodnocena pololetně. Průběžné hodnocení učitelé vítají, protože případné nedostatky mohou okamžitě řešit, což přispívá ke zkvalitnění jejich práce. Ani jeden z respondentů nevedl, že jeho práce je hodnocena měsíčně nebo ročně.

Otázka č. 14: **Zúčastňujete se vzdělávacích kurzů, seminářů či školení vztahující se k Vaší práci?**

Zúčastňujete se vzdělávacích kurzů, seminářů či školení vztahující se k Vaší práci?	
ano	28
ne	–
Celkem	28

Tab. 19 Vzdělávací kurzy, semináře a školení [vlastní šetření]



Obr. 18 Vzdělávací kurzy, semináře a školení [vlastní šetření]

Všichni učitelé se zúčastňují vzdělávacích kurzů, seminářů a školení. Učitelská profese to je i zodpovědnost, a pokud se učitelé dále vzdělávají, jeví zájem o zvýšení své kvalifikace.

Otázka č. 15: **Přivítali byste v budoucnu možnost kariérního postupu?**

Přivítali byste v budoucnu možnost kariérního postupu?	
rozhodně ano	6
spíše ano	11
spíše ne	6
vůbec ne	2
<b>Celkem</b>	<b>25</b>

Tab. 20 Kariérní postup [vlastní šetření]



Obr. 19 Kariérní postup [vlastní šetření]

Z odpovědí vyplývá, že většina učitelů má zájem o kariérní postup. Učitele si kariérní postup zaručí adaptačním programem, který se odvíjí od dosavadní učitelské praxe a počtu odpracovaných let ve školství.

Při splnění dalších kvalifikačních předpokladů (kvalifikace získaná podle zvláštního předpisu) a splnění podmínek předepsaných zákonem může být učitelům přiznána vyšší platová třída (výkon funkce výchovného poradce), příplatek za vedení (výkon funkce vedoucího pracovníka) nebo specializační příplatek (výkon specializované činnosti).

## 7 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Dotazníkové šetření, které proběhlo na Základní škole Palacká v Prostějově, ukázalo v převážné míře pozitivní fakta. Bylo zaměřeno nejen za zjištění míry motivace pracovníků finančními a nefinančními prostředky, ale i na to, jak jsou spokojeni s platovým ohodnocením a systémem odměňování ve školství. Ředitelství školy byly poskytnuty podrobné informace k danému tématu, na jejichž základě bylo možno si udělat představu o současné situaci v systému odměňování. Dotazník vyplňovali učitelé a vychovatelé 1. a 2. stupně základní školy.

### 7.1 Motivace a její zlepšení

Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá, že nejdůležitějším motivačním prvkem je pro učitele a vychovatele na této škole partnerské a příjemné prostředí, které se jim vedení školy snaží v rámci svých možností vytvořit, o čemž svědčí i výsledky otázky č. 3, které ukazují, že více než polovina pedagogů pracuje na této škole více jak 10 let.

Pedagogické pracovníky motivují při zlepšení jejich práce i nefinanční prvky jako je pochvala, poděkování a uznání, které pokládají za velmi důležité. Zároveň označili skutečnosti, které je při práci demotivují. Patří mezi ně zejména nevhodné chování žáků a jejich nezájem o učení.

Mezi opatření pro zvýšení pracovní motivace navrhovali posílení pravomoci ve vztahu k problémovým žákům, odpovídající finanční ohodnocení, odměny za netradiční vyučovací metody, možnost dalšího vzdělávání a také zvyšování společenské prestiže učitelského povolání.

Převážná většina dotazovaných by v budoucnu přivítala možnost kariérního postupu, proto se zúčastňuje vzdělávacích kurzů, seminářů či školení. Přínosem by jistě byly i výměnné pobyty v zahraničí, kde by pedagogové nacházeli inspiraci a možnost porovnání jiných způsobů výuky.

Dalším z prvků, který by pracovníky motivoval je možnost podílet se na důležitých rozhodnutích vedení školy, aby viděli zájem o jejich názor a předcházet tak nedorozuměním mezi vedením a pracovníky. Průběžné hodnocení pracovních výsledků učitelé jednoznačně vítají, vzniklé problémy se ihned operativně řeší, kvalitně odvedená práce je pochválena a tím se vytváří žádoucí zpětná vazba.



## 7.2 Odměňování zaměstnanců a jeho zlepšení

Hlavním problémem, se kterým se škola potýká, je nedostatek financí, jinak škola při svém fungování závažnější problémy nemá. Nespokojenost s výší platů ve školství je všeobecně známá. Pracovníci vidí jako neoptimálnější řešení současného stavu především ve zvýšení nárokové části platu, která pro ně znamená jistotu.

Finanční ohodnocení jako pracovní motivace zaujalo až druhé místo, i když vedení školy se domnívá, že má pro pedagogy prvořadý význam.

Nenároková část platu, která se skládá z odměn a osobních příplatků je přidělována pracovníkům podle stanovených pravidel. Tato část mzdy je ale tak nízká, že osobní ohodnocení pozbývá svou motivační funkci, protože odměny jsou spíše symbolické.

V systému odměňování se pracovníci dobře orientují, přesto je nutné, aby jim byly při každém konkrétním udělení odměny, vysvětlen účel a výše odměny. Je třeba i za cenu konfliktu zásadně finančně rozlišovat mezi dobrými a špatnými učiteli, aby ti dobří nerezignovali a ti špatní se zlepšili. Pracovníci si tak dají lépe do souvislosti vztah mezi udělenou odměnou a jejich pracovními výsledky a zároveň tato skutečnost poslouží jako významný motivační prvek pro zlepšení jejich práce.

Společnost by si měla uvědomit, že finance pro školství nejsou výdaje, ale investice pro budoucnost.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný systém motivace a odměňování v organizaci ZŠ a MŠ Palackého v Prostějově. Praktická část byla zaměřena pouze na pedagogické pracovníky prvního a druhého stupně Základní školy Palackého. Na základě současného stavu byl proveden návrh na zlepšení motivace a odměňování zaměstnanců. K naplnění cíle bakalářské práce byla použita dotazníková metoda, která vypověděla, jak jsou učitelé motivováni, ale také jaké skutečnosti je při jejich práci náročné práci demotivují.

V otázce č. 9, která byla otevřená, měli učitelé příležitost napsat svůj návrh na zvýšení motivace. Většina z nich uvedla především posílení pravomoci učitele ve vztahu k problémovým žákům, následovalo odpovídající finanční ohodnocení a v neposlední řadě se shodli na zvýšení společenské prestiže učitelského povolání.

Analýza ukázala, že organizace ZŠ Palackého v rámci možností dodržuje motivační faktory, které učitelé oceňují. Dotazník také zobrazil skutečnost, že většina vyučujících patří mezi dlouhodobé zaměstnance. Nefinanční prvky jako je pochvala nebo uznání pro ně mají jistě velký význam, ale nepochybně by pro zvýšení motivace bylo favoritem lepší finanční ohodnocení jejich náročné a zodpovědné práce.

Platy pedagogických pracovníků jsou tvořeny dvěma složkami. První složka je nároková, která je odvozena z platového tarifu, do kterého je učitel zařazen. Druhá složka je nenároková, kterou určuje ředitel školy podle finančních možností. Pokud jsou finance školy vyčerpány a ředitel si nemůže dovolit udělit nenárokovou část mzdy, je učiteli vyplacena pouze nároková složka.

Práce učitele na základní škole je přijímána jako jedna z prestižních profesí, ale sami učitelé tento názor nepotvrzují. Vzhledem k tomu, že v dnešní době se učitelé setkávají s dětmi z různých sociálních skupin, je pro ně náročné sestavit vyučovací a výchovné metody tak, aby zaujaly všechny žáky ve třídě.

Práce pedagoga není jednoduchá, její náročnost se projevuje zejména na psychickém zdraví učitelů. Pedagog může být tímto faktem demotivován a práce, kterou by rád vykonával, ztrácí význam nejen pro něj samotného, ale hlavně pro žáky. Vedení školy by si mělo tuto skutečnost uvědomit a vytvářet pro učitele co nejpříjemnější pracovní

prostředí. Zaměstnanecké výhody by se měly rozšířit ve prospěch učitele, tím by docházelo k motivaci, že si učitel odpočine a zbaví se stresu, kterému je vystaven každý den.

Zvyšování kvalifikace u pedagoga je velice důležité. Vzdělávací kurzy či semináře vedou ke zkvalitnění jejich práce i osobního nebo kvalifikačního růstu. V dotazníku se všichni učitelé k této otázce vyjádřili pozitivně, plných 100 % se zúčastňuje vzdělávacích programů, které jsou jim nabízeny a které jsou přínosem pro jejich práci.

Motivace a odměňování zaměstnanců patří k zásadním personálním otázkám a je jedním z nejdůležitějších úkolů pro vedení školy nebo organizace, která se zabývá výrobou nebo jiným odvětvím průmyslu nebo služeb. Zaměstnanci budou vždy chtít za kvalitně odvedenou práci pobírat odpovídající odměnu a v práci se cítit dobře. Touto situací by se mělo vedení organizací zabývat intenzivně a problémy zaměstnanců operativně řešit, aby tito věděli, že firmě na nich záleží a uvědomuje si, že je profesně spokojený a spravedlivě odměněný zaměstnanec je pro organizaci tím nejlepším přínosem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 8. vyd. ISBN: 80-247-0469-2
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-858-3909-1.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.
- [9] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- [11] URBAN, Jan a Jiří STÝBLO a Margerita VYSOJAKOVÁ. *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [12] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

## Internetové zdroje:

- [13] Nová platová tabulka pedagogických pracovníků 2012. In: Ministerstvo školství ČR [online]. 2011 [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/18473>

- [14] O škole. ZŠ a MŠ Prostějov, Palackého tř. 14 [online]. [cit. 2012-04-30]. Dostupné z:  
[http://www.palacka.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=6](http://www.palacka.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=6)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb .....	21
Obr. 2 Herzbergův dvoufaktorový model.....	21
Obr. 3 Model celkové odměny .....	28
Obr. 4 Organizační struktura .....	38
Obr. 5 Pohlaví dotazovaných.....	41
Obr. 6 Věková kategorie .....	42
Obr. 7 Doba působnosti na škole .....	43
Obr. 8 Důvod rozhodnutí pro práci na škole .....	44
Obr. 9 Pochvala a uznání .....	45
Obr. 10 Nefinanční prvky .....	46
Obr. 11 Motivační prvky .....	47
Obr. 12 Demotivace při práci .....	48
Obr. 13 Opatření pro zvýšení motivace .....	49
Obr. 14 Výše hrubé mzdy .....	50
Obr. 15 Platové ohodnocení.....	51
Obr. 16 Důležitá rozhodnutí .....	52
Obr. 17 Hodnocení práce .....	53
Obr. 18 Vzdělávací kurzy, semináře a školení .....	54
Obr. 19 Kariérní postup .....	55

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Platové třídy.....	39
Tab. 2 Počet žáků na ZŠ Skálovo nám .....	39
Tab. 3 Počet žáků na ZŠ Čechovice .....	39
Tab. 4 Počet žáků na ZŠ Palackého.....	40
Tab. 5 Počet žáků v mateřských školách .....	40
Tab. 6 Pohlaví dotazovaných.....	41
Tab. 7 Věková kategorie .....	42
Tab. 8 Doba působnosti na škole .....	43
Tab. 9 Důvod rozhodnutí pro práci na škole .....	44
Tab. 10 Pochvala a uznání .....	45
Tab. 11 Nefinanční prvky .....	46
Tab. 12 Motivační prvky .....	47
Tab. 13 Demotivace při práci .....	48
Tab. 14 Opatření pro zvýšení motivace .....	49
Tab. 15 Výše hrubé mzdy .....	50
Tab. 16 Platové ohodnocení.....	51
Tab. 17 Důležitá rozhodnutí .....	52
Tab. 18 Hodnocení práce .....	53
Tab. 19 Vzdělávací kurzy, semináře a školení .....	54
Tab. 20 Kariérní postup .....	55

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Výroční zpráva o hospodaření



## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

# DOTAZNÍK

---

## Rozbor motivace a odměňování zaměstnanců

Dobrý den,

jsem studentem 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně - Detašované pracoviště Fakulty logistiky a krizového řízení v Prostějově, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma Rozbor motivace a odměňování zaměstnanců.

Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který bude podkladem a součástí mé bakalářské práce.

Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který mi věnujete při vyplňování tohoto dotazníku.

S pozdravem

Ladislav Soldán

## DOTAZNÍK

*Vámi zvolenou odpověď prosím označte křížkem, pokud není uvedeno jinak.*

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Uveďte věkovou kategorii?

- do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 60 a více

3. Jak dlouho pracujete na této škole?
- méně než 3 roky
  - 4 – 6 let
  - 7 – 10 let
  - 11 – 15 let
  - více jak 15 let
4. Z jakého důvodu jste se rozhodl/rozhodla pracovat na této škole?
- je plně využita Vaše aprobace
  - vzhledem k dobrému jménu školy
  - pracovní kolektiv
  - dobré finanční ohodnocení
  - jiný důvod – uveďte .....
5. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?
- ano
  - ne
6. Motivují Vás při zlepšení Vaší práce nefinanční prvky? (pochvala, poděkování, uznání)
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - vůbec ne
7. Seřadte Vaše motivační prvky podle priorit (nejvyšší priorita = 1 atd.)
- partnerské a příjemné prostředí ( )
  - uspokojení z práce ( )
  - pracovní jistota ( )
  - finanční ohodnocení ( )
  - pracovní doba ( )
8. Uveďte, která skutečnost Vás při práci demotivuje?
- nevhodné chování žáků
  - nezájem žáků o učení
  - společenská prestiž učitelského povolání
  - finanční ohodnocení

9. Jaká opatření byste navrhl/navrhla pro zvýšení pracovní motivace učitelů?  
(Prosím stručně okomentujte)

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

10. Vymezte výši Vaší hrubé mzdy:

- 12 000 – 15 000 Kč
- 15 001 – 18 000 Kč
- 18 001 – 20 000 Kč
- 20 001 – 22 000 Kč
- 22 001 – 25 000 Kč
- 25 001 Kč a více

11. Jste spokojen/spokojena s platovým ohodnocením?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

12. Máte možnost se podílet na důležitých rozhodnutích vedení Vaší školy?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Jak často hodnotí nadřízený Vaši práci?

- průběžně
- měsíčně
- pololetně
- ročně

14. Zúčastňujete se vzdělávacích kurzů, seminářů či školení vztahující se k Vaší práci?

- ano
- ne

15. Přivítali byste v budoucnu možnost kariérního postupu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

## PŘÍLOHA P II: VÝROČNÍ ZPRÁVA O HOSPODAŘENÍ V ROCE 2011

### VÝROČNÍ ZPRÁVA O HOSPODAŘENÍ

#### Část I. Příjmy

<b>Celkové příjmy</b>	<b>33 087 161,59</b>
Státní dotace	27 668 639
Dotace od obce	4 317 500
Poplatky od zletilých žáků, rodičů, zák. zástupců	--
Příjmy z hospodářské činnosti	774 438
Ostatní příjmy = úroky, zúčtování fondů, Socrates	326 584,59

#### Část II. Výdaje

<b>Neinvestiční výdaje</b>	<b>32 849 796,76</b>
Investiční výdaje	--
Náklady na mzdy pracovníků	19 071 020
Odvody zdravot. a sociál. pojištění	6 464 483
Výdaje na učebnice	159 236
Výdaje na další vzdělávání pracovníků	22 717
Stipendia	--
Ostatní provozní náklady	7 132 340,76

V Prostějově dne 10. 10. 2011

Zpracovala: Veronika Kocourková

Za ZŠ a MŠ Prostějov, Palackého tř. 14

Mgr. Dagmar Přikrylová  
statutární zástupce školy