

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií

Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce :
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Vypracovala :
Lenka Jandásková, DiS.

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Brno 25. 4. 2012

.....
Lenka Jandásková

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Lenka Jandásková

OBSAH

Úvod	2
1. Teoretická část	4
1.1 Motivace	4
1.2 Základní motivační pravidla	7
1.3 Motivační teorie	12
1.4 Motivace jako jeden z aspektů personálního řízení	20
1.5 Motivační strategie, nástroje a metody	25
1.6 Motivace týmu	28
1.7 Hypotézy	30
2. Analytická část	31
2.1 Úroveň motivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory, dotazníkové šetření	32
2.2 Ověřování platnosti hypotéz zjištěné dotazníkovým šetřením	45
2.3 Návrh na udržování a zvyšování motivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory	47
Závěr	50
Resumé	51
Anotace	52
Klíčová slova	52
Seznam použité literatury	54
Seznam příloh	56

"Motivace není něco, co leží v našich rukou, ale má své jádro v myslích jednotlivců kolem nás. Naším úkolem je tedy poznávat a zjišťovat co je pro naše spolupracovníky důležité a pak přinášet ty správné podněty"¹

Úvod

Téma motivace zaměstnanců jako aspekt personálního řízení jsem si vybrala, protože se s touto problematikou setkávám v praktickém životě denně na svém pracovišti. Jako vedoucí domova pro seniory mám na starosti metodické vedení pracovníků v sociálních službách coby klíčových pracovníků a částečně také vedení pracovníků v sociálních službách při jejich každodenní práci. Jelikož mám pocit, že tito pracovníci nejsou motivováni dostatečně, což se odráží v kvalitě jejich práce a v jejich pracovním výkonu, rozhodla jsem se tímto tématem hlouběji zabývat ve své bakalářské práci. Ráda bych touto prací zjistila, jaké jsou obecně příčiny nízké motivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory, co pracovníky nejvíce motivuje a co naopak způsobuje ztrátu jejich motivace. Přestože závěry mé bakalářské práce bude možné do jisté míry zobecnit, pro každého vedoucího pracovníka je důležité zaměřit se na své konkrétní zaměstnance na svém pracovišti, které má své individuální podmínky a specifika.

Cílem této práce bude zjistit obecné stimuly pracovní motivace a obecné faktory pracovní demotivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory.

Jelikož jsem profesí pracovníka v sociálních službách v minulosti také vykonávala, vím, že je to velmi náročné povolání, které bych stejně jako řadu dalších pomáhajících profesí radila spíše mezi poslání. Člověk, který se rozhodne pro profesí pracovníka v sociálních službách v domově pro seniory, k tomu musí mít jistě svoje vnitřní důvody (motivy), které jsou hlavním důvodem toho, proč si tuto práci zvolí. K jeho vnitřním motivům se pak řadí celá řada vnějších motivů, které mohou v průběhu pracovního procesu jeho pracovní motivaci ovlivňovat oběma směry.

¹ <http://www.tcbs.cz/weblog/o-motivaci-k-praci>

Práce pracovníka v sociálních službách zahrnuje komplexní obslužnou péči o klienta, pomoc při jeho osobní hygieně, při oblékání a svlékání, drobné nákupy, úklid, výměnu ložního prádla, pomoc při stravování, doprovody k lékařům a při vyřizování běžných záležitostí. Zejména však také zahrnuje funkci klíčového pracovníka, který je zjednodušeně řečeno důvěrníkem konkrétního klienta sociálních služeb.

Na pracovníka v sociálních službách jsou kladeny mnohé kvalifikační i osobnostní předpoklady. Podmínkou výkonu této profese je odborná způsobilost dle § 116 zákona č. 108/2006 Sb. a občanská a morální bezúhonnost. Pracovník v sociálních službách musí mít dostatek ohleduplnosti, empatie, schopnost jednat s lidmi a komunikovat se seniory, dále je vyžadována pečlivost, odpovědnost, flexibilita, samostatnost a zároveň schopnost týmové spolupráce a zájem na celoživotním vzdělávání (které je také podmínkou výkonu této profese). Práce se seniory má svá specifika, vyžaduje značnou míru trpělivosti, laskavosti a také umění naslouchat. Při péči o klienty musí být zachována jejich práva a jednání pracovníka s klientem musí být v souladu s Etickým kodexem pracovníků v sociálních službách. Je tedy zřejmé, že tato profese vyžaduje hodně motivované pracovníky, kteří znají úskalí a strasti pomáhající profese a dokážou čelit profesionálnímu vyhoření, které se při nedostatku motivace může dostavit.

V teoretické části bakalářské práce se podrobněji zaměřím na motivaci, její souvislosti a některé motivační teorie. V závěru teoretické části bakalářské práce stanovím několik hypotéz, jejichž platnost ověřím dotazníkovým šetřením a analýzou jeho výsledků. Z těchto výsledků se pokusím odvodit (tipy) návrhy na udržování a zvyšování motivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory, které bych v budoucnu ráda aplikovala přímo v praxi na našem pracovišti.

Na souvislost sociální pedagogiky a předmětu bakalářské práce - motivace zaměstnanců lze nahlížet z pohledu řízení pracovníků pracujících s rizikovými nebo sociálně znevýhodněnými skupinami, v případě mého průzkumu to byli pracovníci v domovech pro seniory.

TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Motivace

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Dle modelu založeného na motivačních teoriích týkajících se potřeb, cílů a očekávání (obrázek č. 1), je motivace iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pakliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento model je také ovlivněn třemi pojmy týkajícími se motivace a chování: posilování přesvědčení člověka, homeostáza a teorie otevřeného systému.²

Obrázek č. 1- Model motivace³



² Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

³ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999 - upraveno

Pod pojmem motivace se tedy rozumí soubor hnacích sil usměřujících veškerou aktivitu daného jedince. Úzce souvisí s výkonem a výkonností člověka. Motivace obsahuje komplex vnitřních pohnutek – duševních stavů, vyúsťujících v aktivitě člověka ve vztahu k jeho potřebám, návykům, zájmům a ideálům.⁴

Pracovní motivace je z hlediska teorie učení více či méně vědomý vnitřní proces.

Lidé mají určité potřeby, které jsou na pracovišti více nebo méně uspokojovány. Pracovní motivace, která se stala vědomou, zpravidla působí na pracovní chování tak, že se "přeměňuje na zájmy". Vytváření zájmů je tedy "mostem mezi motivací a jednáním".

Formy motivace

Existují různé formy motivace. Lze je rozdělit na:

- vědomou a nevědomou motivaci,
- primární a sekundární motivaci,
- vnitřní a vnější motivaci.

"Nejmodernější" klasifikace motivace na "vnitřní/vnější" má velký význam pro popis a vysvětlení pracovního chování.⁵

Vnitřní motivace

Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti, zajímavá podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.⁶

V tomto případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (případně jim je přidělena), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů.

Vnější motivace

To co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

⁴ <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/motiv-motivace.html>

⁵ Deiblová, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005

⁶ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

V případě této motivace mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Shrnutí: Vnější odměny poskytované zaměstnavatelem, včetně platu, jsou důležité pro přilákání a udržení zaměstnanců a po určité omezené období i pro růst úsilí a minimalizaci nespokojenosti. Vnitřní odměny související s odpovědností, úspěchem a prací samou mohou mít na motivaci dlouhodobější a hlubší vliv. Sama z vlastní praxe vnímám vnější motivaci jako efektivnější, přestože formy vnitřní motivace nejsou taktéž zanedbatelné.

Motiv

Motiv je vnitřní pohnutka, hnací síla vyúsťující v aktivitu člověka. Motiv (pohnutka) je potřeba, která je dostatečně silná, aby přinutila člověka jednat. Uspokojení potřeb odstraňuje pocit napětí. Na jednání působí vzájemně (i proti sobě) řada motivů. Po naplnění motivu jeho intenzita klesá. Tři základní motivy:

- aktivní (podněcující pracovní výkon),
- podporující (atmosféra na pracovišti),
- potlačující (odvádějící od práce).⁷

Dále existují hlavní motivy, spolumotivy a vedlejší motivy. Motivы se mohou měnit, přičemž hlavní motiv může být nahrazen jiným, nebo vedlejší motiv se může stát hlavním.

Jednání člověka je tedy určováno motivy, přičemž je důležité vzít v úvahu všechny myslitelné motivy. Tyto motivy mohou mít různou váhu. Poznání pracovních motivů je pro motivační procesy ve sféře práce základní. Před nasazením podnikových pobídek je třeba provést "motivační výzkum". Dle novějších koncepcí řízení lze od vedoucích pracovníků očekávat, že budou u zaměstnanců podporovat především jejich vlastní motivaci ("vnitřní podněty").⁸

Motivování

Motivování (v kontextu pracovní motivace) je řízení pracovní motivace zaměstnanců (organizace výrobního i nevýrobního typu), neboli působení na zaměstnance s cílem změnit jeho jednání. Jinak řečeno: motivovat znamená působit zvenčí určitými podněty

⁷ <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/motiv-motivace.html>

⁸ Deiblová, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005

na vnitřní motivační struktury subjektu, u něhož chceme dosáhnout změn určitého druhu jeho chování - v našem případě pracovního. Tyto motivující podněty nazýváme pobídky (incentivy). Jejich klasickým příkladem je finanční odměna. Určité podněty se však stávají motivujícími pouze za určitých vnitřních podmínek subjektu, který je předmětem působení. Tyto vnitřní podmínky efektivního působení různých motivujících podnětů (motivátorů) jsou označovány různými termíny, jako např. potřeby, pohnutky, motivy apod. Existuje proto interakční závislost mezi motivováním a motivací; motivování může být úspěšné jen za předpokladu, že má funkční vztah k trvalejším a aktuálním motivům subjektu, který je jeho předmětem.⁹

Identifikace člověka s prací

Tímto rozumíme vnitřní ztotožnění člověka s prací. Plně se ztotožňuji s názorem, že člověk se snadněji identifikuje s prací, která je mu blízká, kterou vykonává rád a která mu poskytuje uspokojení. Obecně se předpokládá, že identifikace člověka s prací pozitivně ovlivňuje jeho pracovní chování, že má vliv na jeho motivaci k práci, jeho pracovní zaujetí a výkon. Sounáležitosti pracovníků s organizací a s prací napomáhá zájem organizace o své lidi, o jejich potřeby. Lze předpokládat, že jedinci, jejichž osobní preference budou v souladu s organizačním prostředím, budou spokojenější a oddanější než lidé s odlišnými představami. Oddanost se vztahuje k míře vazby a loajality pracovníka k podniku. Oddanost reprezentuje identifikaci s cíli a hodnotami organizace, touhu náležet k organizaci a ochotu vyvíjet úsilí v jejím zájmu.¹⁰

1.2 Základní motivační pravidla

1.2.1 Stimulace a motivace

Dle Plamínka je nějaká konkrétní úloha plněna buď pod vlivem **vnějších podnětů** (stimulů), nebo pod vlivem **vnitřních pohnutek** (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty použijeme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci.

⁹ Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992

¹⁰ Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010

Výhodou stimulace je, že dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Nevýhoda stimulace však je, že práce bude probíhat jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.

Výhodou motivace je, že pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Tato cesta je však mnohem náročnější, protože je třeba hodně vědět o člověku, kterého hodláme motivovat, i o procesu motivace samotné.

Pravidlo 1: Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.¹¹

1.2.2 Zlaté pravidlo motivace

Při setkání člověka s úkolem může dojít k tomu, že si navzájem nesednou. Tuto potíž můžeme odstranit v zásadě dvěma způsoby – buď vyjdeme vstříc lidem, nebo úkolům. Můžeme se pokusit **přizpůsobit lidi úkolům** - v podstatě je donutit, aby respektovali úkol takový, jaký je, včetně toho, co se jim na něm nelíbí. Toto vyžaduje značnou míru stimulace (působení zvenčí). V okamžiku, kdy přestaneme stimulovat, nebudou mít důvod úkol dál plnit. Důležitou roli zde bude hrát i kontrola plnění úkolu.

Je tedy zřejmé, že je lepší vyjít vstříc lidem. Úplně nejvýhodnější je vybírat úkoly lidem na míru, tedy tak, aby jim vyhovovaly svým obsahem. V tom případě nastupuje motivace se svou velkou výhodou relativní nezávislosti na působení vnějších stimulů.

Ne vždy si však můžeme dovolit vybrat úkol tak, aby svým obsahem seděl konkrétnímu člověku, kterého máme pro práci k dispozici. Obsah úkolu tedy musí zůstat nedotčen, ale co se může měnit, je forma jeho zadání. Lidé totiž velmi citlivě vnímají, jakým způsobem se o úkolu dozvídají. Důležitá je forma zadání, tedy zvolená slova, tón řeči a vlastně i ona pověstná řeč těla, prozrazující například to, zda svá slova myslíte vážně.

Při práci na své pozici vedoucí střediska se sama řídím především lidským přístupem a trpělivostí, se kterou se snažím pracovníkům vysvětlit význam některých úkolů. Kladu také důraz na věrohodnost, protože pokud já sama budu pochybovat o úkolech, které vyžadují plnit po pracovnících, nemohu očekávat, že tyto úkoly budou plněny dobře.

Pravidlo 2: Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.¹²

¹¹ Plamínek, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

¹² Plamínek, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

1.2.3 Pravidlo motivační kotvy

Někteří lidé v zásadě považují práci za nutné zlo a pro některé je lidskou potřebou. Zjednodušeně lze říci, že některá práce prostě konkrétní lidi baví, jiná ne. Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci prostě závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje, ale také například na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje.

Problémem je, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by jej aspoň trochu bavilo. Naopak pokud něco takového najde, máme solidní naději, že se smíří i se zbytkem povinností. Důležité tedy je, aby alespoň část úkolu přinášela člověku, který ji má vykonávat, nějakou radost. To, co člověka při práci baví, představuje jakousi kotvu, která ho poutá k výkonu. Zejména u lidí, kteří se nepotýkají se základními existenčními potřebami, je přítomnost této motivační kotvy nutnou podmínkou kvalitního výkonu.

Pro vytvoření motivační kotvy jsou lidé ochotni i ledačes aktivně udělat – například si dokážou přidávat práci, kterou by jinak nemuseli vykonávat. Pro mě osobně představuje motivační kotvu nesterotypní činnost - nalézání nových způsobů řešení aktuálních problémů, možnost samostatně rozhodovat, týmové brainstormingy, vysoká odpovědnost spojená s adekvátním ohodnocením a zpětnou vazbou ze strany zaměstnavatele.

Pravidlo 3: Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.¹³

1.2.4 Pravidlo diferencovaných podnětů

Často podléháme představě, že když něco motivuje nás, bude to motivovat i ostatní. Takový postup by byl účinný za předpokladu, že by všichni lidé byli stejní. Lidé jsou ovšem různí a mohou být citliví na odlišné podněty. Pro motivaci je klíčové vědět, na které je konkrétní člověk citlivý, najít takové podněty, které jsou pro něho důležité nebo příjemné (jakési motivační pole člověka), a začít je používat. Ve své praxi mám ověřeno, že některé pracovnice jsou velice vnímavé co se týká pochvaly a těšit je dokonce více, než samotná finanční odměna za vykonanou činnost nad rámec vlastních povinností.

Pravidlo 4: Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.¹⁴

¹³ Plamínek, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

¹⁴ Plamínek, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

1.2.5 Pravidlo dvojí cesty

Určitý podnět může člověka přitahovat proto, že v něm generuje příjemné pocity. Potom vzniká vzorec chování, jemuž se v psychologii říká **apetence**. Člověk takový podnět vyhledává, „přibližuje se k němu“, je motivován k chování, které k němu vede. Jiné podněty člověka odpuzují, generují v něm pocity nepříjemné – takovému vztahu se v psychologii říká **averze**. Nepříjemným situacím se člověk vyhýbá.

Přirozená přítomnost apetencí a averzí v lidském chování se odnepaměti promítá do motivační praxe v podobě systémů odměn a trestů. Lidé reagují nejen na podněty, kterými jim nabízíme něco příjemného, ale i na podněty, které jsou jim nepříjemné. V zásadě se tedy dá říci, že vyvolat žádoucí reakci (chování) můžeme u člověka jak tím, že mu budeme něco dávat, tak i tím, že mu něco vezmeme. Dle mého názoru by měly být obě formy této motivace v rovnováze, protože dlouhodobé a jednostranné poskytování „averzivní“ motivace vede k rychlé nespokojenosti pracovníka a záhy se odrazí na podávání kvalitního pracovního výkonu.

Na mém pracovišti to například znamená, že pokud pracovník splní mimořádný úkol či jsou jeho pracovní výsledky obzvláště výborné (v porovnání s ostatními pracovníky), je jeho výkon odměněn tzv. čtvrtletní mimořádnou odměnou. V případě, že jeho pracovní výsledky jsou dlouhodobě špatné včetně jeho pracovního chování, lze pracovníkovi odebrat pohyblivou (motivační) složku jeho platu – tzv. osobní příplatek.

Pravidlo 5: Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.¹⁵

1.2.6 Pravidlo snadnějších alternativ

Často se stává, že lidem chybí motivace k práci, že lidé nedělají to, co se od nich očekává, spíše proto, že jim to nikdo pořádně nevysvětlil, než aby k tomu cítili bytostný odpor nebo lhostejnost. Potom je přirozenou, snadnější a levnější alternativou k motivaci poskytnutí relevantních informací o úkolu, jeho smyslu, žádoucím výsledku (a případně i žádoucím způsobu provedení) a poskytování relevantní zpětné vazby (dle teorie vitality se tato alternativa nazývá orientace).

Dále je poměrně časté, že lidé nepracují v souladu s vnitřními motivy proto, že systém firemních cílů nenabízí lidem nic, co by je mohlo přiměřeně nadchnout. Pak je marné

¹⁵ Plamínek, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

zkoušet nějaká motivační kouzla. S lidmi můžeme krátkodobě manipulovat, ale z dlouhodobého hlediska nám nezbyvá nic jiného než zásah do firemních cílů – **úprava jejich definice** tak, aby cíle obsahovaly i příznivé, potencionálně motivující podněty pro zaměstnance.

Například v naší organizaci jsou cíle orientovány především na potřeby klientů, přesto neopomínáme důležitost potřeb samotných pracovníků a důraz klademe na jejich bezplatné kontinuální oborové vzdělávání. Jedním z našich hlavních cílů je tedy aktivní podpora dalšího vzdělávání pracovníků.

Pravidlo 6: Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.¹⁶

1.2.7 Pravidlo diagnostické triády

Pro ověřování zda lidem chybí motivace či zda příčinou nedostatečného výkonu je něco jiného (nedostatečné znalosti nebo dovednosti, nepříznivá firemní kultura, špatné mezilidské vztahy, neexistující, neznámé nebo nefunkční firemní hodnoty a strategie, způsob hodnocení nebo odměňování) je třeba provést analýzu situací, v nichž lidé nedělají to, co by měli. Zpravidla najdeme tři typy příčin takových stavů: buď to dělat nechťejí nebo neumí a nebo nemohou. Máme-li dosáhnout toho, aby lidé byli motivovaní, tedy chtěli vykonat to, co od nich potřebujeme, měli bychom si tedy ověřit, zda to vykonat umějí a mohou. Série otázek „chce?“ – „umí?“ – „může?“ (diagnostická triáda) pro nás může být významným klíčem k rozhodnutí, zda je možné uplatnit motivaci, či zda požadovaného chování dosáhneme jinak.

Pravidlo 7: Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.¹⁷

1.2.8 Zaměření na člověka

Mezi motivací a manipulací je jen velmi úzký prostor, který je snadné v konkrétní praktické situaci přehlédnout. Přesto jde o zcela rozdílné působení na člověka. Zatímco při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí, při manipulaci již myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme. Hodláme-li tedy motivovat a vyhnout se při tom manipulaci, nikdy nezapomínejte na jednu zcela klíčovou podmínku úspěchu: nemyslete při tom na sebe, ale na člověka, kterého chcete

¹⁶ Plamínek, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

¹⁷ Plamínek, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

ovlivnit. Mluvte s cílem usnadnit lidem práci a učinit ji příjemnější, a ne s cílem dokázat si, jak dobře umíte s lidmi vyjít. Akceptace druhého je podmínkou věrohodnosti.

Pravidlo 8: Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.¹⁸

1.2.9 Struktura motivačního pole

Aktuální motivační pole konkrétního člověka tvoří dynamická souhra tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují. Jde o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění.

Motivační založení souvisí s naší osobností. Jde o osobní vlastnost, která je s vysokou pravděpodobností zděděná a v průběhu života se jen málo mění. Tvoří základ motivačního pole a rámec pro obě zbývající složky. V našem chování dominuje motivační založení zejména, když se dostaneme do nějaké zátěžové, stresující situace, která vyžaduje vzorec chování, které jsme se dosud nestačili naučit.

Motivační poloha je naučená složka našeho chování, kterou jsme si osvojili v reakci na obvyklé podmínky, ve kterých žijeme a pracujeme. Souvisí především s tím, do jaké míry jsou většinou naplněny naše životní potřeby a kolik naší stálé pozornosti jejich naplňování vyžaduje.

Motivační naladění je proměnlivou složkou chování a je velmi dobře vidět jeho závislost na měnících se podmínkách života. Jde o okamžitou reakci na průběžně působící podněty.

Pravidlo 9: Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.¹⁹

1.3 Motivační teorie

Motivační teorie (teorie motivace) zkoumají proces motivování, proces utváření motivací. Dávají nám podrobnější vysvětlení, co to vlastně motivace je, tedy proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, kteří podpoří splnění cílů organizace

¹⁸ Plamínek, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

¹⁹ Plamínek, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

i uspokojení jejich vlastních potřeb. Proces motivace je však mnohem komplikovanější, než bychom se mohli domnívat, a motivační postupy budou fungovat efektivněji jen tehdy, budou-li založeny na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře. Tyto teorie nám pomáhají si uvědomovat složitost procesu motivace a skutečnost bláhové víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat.²⁰

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace, nejvlivnější teorie jsou:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

1.3.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Teorie instrumentality je založena na principu upevňování (posilování) přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Motivování pracovníků používajících tento přístup bylo, a ještě je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno pouze (výhradně) na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb.²¹ V naší organizaci to konkrétně představuje formu motivace finančními prostředky, konkrétně se jedná o pohyblivé osobní ohodnocení a taktéž promítnutí podávaného pracovního výkonu v odměnách čtvrtletních.

1.3.2 Teorie potřeb (teorie zaměřené na obsah)

Teorie potřeb jsou pravděpodobně nejznámější teorie motivace. Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Všechny potřeby však nejsou pro danou osobu v jakémkoliv čase stejně důležité. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý

²⁰ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2002

²¹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2002

či absolutní vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb.²²

Teorii potřeb původně vytvořil **Maslow** (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti.

Alderfer (1972) vytvořil jednodušší a pružnější model tří základních potřeb (tzv. ERG teorie). Jeho teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Navrhl tři primární kategorie lidských potřeb – potřeby existenční, potřeby vztahové a potřeby růstové.

Jiný způsob klasifikace vytvořil **McClelland** (1975), který identifikoval tři potřeby – potřebu výkonu (úspěchu), potřebu spojenectví, potřebu moci. Tuto teorii však založil hlavně na studiu manažerů.

Herzberg také identifikoval řadu základních potřeb, jeho dvoufaktorový model však nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb.

Přestože nebyla platnost Maslowovy teorie dosud potvrzena důkazy a i přes kritiku nepružnosti a nekompromisnosti, je teorie všeobecně uznávána a měla dosud největší vliv. Budu se jí dále podrobněji zabývat.

Maslowova hierarchie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Maslowova hierarchie potřeb je následující :

1. Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody, sexu.
2. Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
3. Sociální – potřeba lásky, přátelství, příslušnosti ke skupině.
4. Úcty a uznání – potřeba sebeúcty, nezávislosti, uznání, pozornosti, významu, ocenění, být respektován ostatními (prestiže).
5. Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

²² Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2002

Tato teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy. Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.

Práce však nemusí nutně uspokojovat potřeby lidí, zvláště je-li rutinní nebo nekvalifikovaná.²³

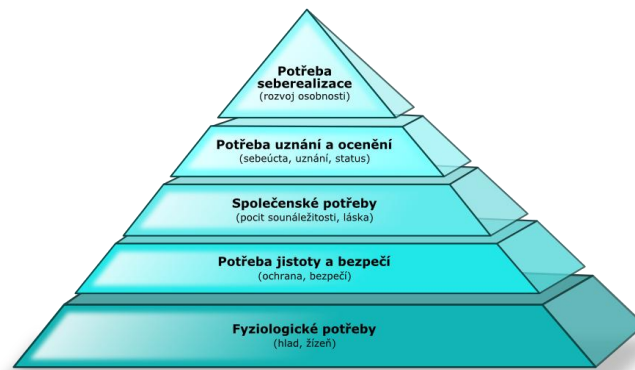
Maslowova teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami **odstranění nějakého nedostatku** (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřebami **dosažení něčeho** (tzv. B-potřeby, od Being Values).

Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více. V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základní lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojení těchto základních. Tato teorie byla vystavena oprávněným polemikám z toho důvodu, že takové osobnosti jako např. A. Dumas vytvořili svá nejcennější díla právě v období chudoby - realizovali se, aniž dosáhli uspokojení základních biologických potřeb.²⁴

²³ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2002

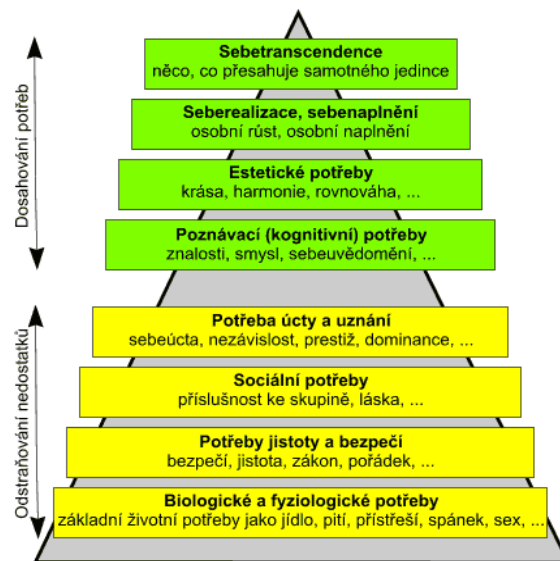
²⁴ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214

Obrázek č. 2 – Maslowova teorie potřeb²⁵



Svou původní teorii autor postupně doplňoval a rozšiřoval. Původně pětiúrovňový model, ve kterém byla v B-potřebách pouze seberealizace, se změnil na současný osmiúrovňový.

Obrázek č. 3 – Maslowova teorie potřeb – osmi úrovňový model²⁶



Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracoval Frederick Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení (účetních a techniků).

²⁵ <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>

²⁶ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214

Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. Zjistil tedy, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými (např.: firemní benefity, pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými), druhou faktory motivačními (úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok, osobní rozvoj). Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienických faktorů (dissatisfaktorů) přinese jenom krátkodobý efekt (pouze prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu) a spokojování motivačních faktorů (satisfaktorů) přináší relativně dlouhodobou spokojenost.²⁷

1.3.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápají (chápu). Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cílů),
- volba chování (teorie reaktance),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).²⁸

Expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektance formulované Victorem Vroomem (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektance (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k výsledku.

²⁷ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214

²⁸ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

Vroom definoval očekávání jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.

Motivace je tedy možná pouze tehdy, jestliže mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.²⁹

Teorie cíle

Teorie, kterou zformulovali Latham a Lock (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je také participace jedinců na stanovování cíle a zvláště důležitá je pro udržení motivace zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů. Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu.³⁰

Hlavní myšlenka vlivu cílů: jedinci jsou při práci motivováni tím, že mají specifické cíle, a pracují lépe, když jsou zaměřeni na obtížné cíle, které odsouhlasili, a bude-li se jim dostávat zpětné vazby týkající se jejich výkonu.

Teorie reaktance

Teorie reaktance zformulovaná Brehmem (1966) vychází z předpokladu, že v míře, v jaké jsou si lidé vědomi svých potřeb a chování nezbytného k uspokojení těchto potřeb – a mají-li k tomu přiměřenou svobodu rozhodování – mohou volit takové chování, které maximalizuje uspokojování potřeb.³¹

Teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází. Spravedlivým zacházením rozumíme, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupina) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a jde vždy o porovnávání.

²⁹ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

³⁰ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

³¹ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě.

Adams (1965) říká, že existují dvě formy spravedlnosti: distributivní – týkající se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého příspěví a v porovnání s ostatními; a procedurální spravedlnost – která se týká toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.³²

Teorie týkající se chování /pozitivního posílení/

Skinnerova teorie je založena na myšlence, že důsledky (chování) ovlivňují chování a že chování se učíme ze zkušenosti. Zajímá se pouze o vnější faktory, které přímo ovlivňují chování a věří, že člověk se učí hlavně prostřednictvím procesu posilování svého přesvědčení na základě dosavadních zkušeností.³³ Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivní, častější, pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit (udělat méně intenzivní, méně častější, méně pravděpodobnější), odepřeme dosavadní výhody. Poslední variantou aplikace této teorie je trest, přičemž naše konání má za následek nelibý důsledek, nepříjemné pocity, bolest apod.

Společenskovední teorie

Tato teorie vytvořená Bandurou (1977) kombinuje prvky teorie týkající se chování a expektační teorie. Uznává význam posilování přesvědčení člověka na základě předchozích zkušeností, jako determinantu budoucího chování, ale také zdůrazňuje význam vnitřních psychologických faktorů, zejména pak očekávání, týkajících se hodnoty cílů a schopnosti jedince je dosahovat.³⁴

Teorie atribuce

Teorie atribuce se týká toho, jak vysvětlujeme svůj výkon poté, co jsme vynaložili značné úsilí a motivaci na nějaký jednotlivý úkol. Při hodnocení úspěchu nebo neúspěchu lze použít čtyři typy vysvětlení – jsou to schopnost, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí. Například, jestliže se úspěch či neúspěch vysvětluje v souvislosti s úsilím, pak může

³² Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

³³ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

³⁴ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

dojít k vysoké motivaci. Jestliže však na druhé straně je neúspěch vysvětlován obtížností úkolu nebo nedostatkem štěstí, výsledkem může být ztráta motivace. Nesprávné přiřívání příčin úspěchu či neúspěchu může být důsledkem nedostatečné zpětné vazby.³⁵

Vytváření vzorů

Lidi je možné motivovat modelováním jejich chování pomocí „modelové role“ či „vzoru“. To znamená, že někdo, jehož přístup k práci a jeho schopnosti jsou dobré, vytváří jakýsi vzor, který inspiruje a vyvolává touhu následovat příklad poskytovaný tímto vzorem. K vytváření vzorů může dojít tehdy, kdy existuje inspirující vedení lidí, a je také jednou ze sil, které mohou působit uvnitř skupin.

Existuje však také negativní stránka vytváření vzorů. Chování manažera nebo spolupracovníků v týmu může vyvolat demotivaci.³⁶

Shrnutí motivačních teorií

Vědecký pohled na motivaci se dočkal v průběhu desítek let mnoha pohledů z různých úhlů a zajímavých, podložených názorů. Dle mého mínění se dá v praxi nejvíce využít motivace založená na očekávání – po mém kvalitním výkonu následuje pocit uspokojení z dobře odvedené práce a také tomu odpovídající odměna. Také vnímám důležitý akcent spravedlnosti či nespravedlnosti v chování nadřízeného pracovníka, který může mít vliv na motivovanost nebo demotivovanost řadového pracovníka. To, že záleží na samotném chování nadřízeného pracovníka je více než zřejmé – kladný vzor motivuje a stimuluje k dosahování stanovených cílů, kdežto negativní vzor nabádá k demotivování a přesnému opaku.

1.4 Motivace jako jeden z aspektů personálního řízení

Personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky.

Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně k vytváření předpokladů

³⁵ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

³⁶ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.³⁷

V personálním řízení se uplatňují poznatky z řady disciplín, jeho základ je tedy multidisciplinární.

Jsou-li lidé považováni za nejcennější zdroj prosperity organizací, je jejich řízení prioritou. Efektivní personální řízení má zásadní podíl na fungování organizace. Jestliže je lidský potenciál a jeho využívání rozhodujícím faktorem úspěchu organizace, je zásadním úkolem personálního řízení získat a udržet schopné lidi.³⁸

Systém personálního řízení v organizaci tvoří personální politika, která určuje zásady v oblasti personálního řízení a realizaci dílčích personálních činností, sociální politika, která je podporou personální politiky – pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost a stabilizaci pracovníků a vedení lidí, které představuje uplatňovaný styl vedení a ovlivňuje pracovní ochotu lidí.

Pracovní spokojenost

Osobně se domnívám, že právě pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Pro většinu lidí je práce velmi důležitým aspektem jejich života a spokojenosti. Pracovní spokojenost je významným aspektem řízení organizace. Odborná literatura věnuje pozornost pracovní spokojenosti v souvislosti mimo jiné zejména s pracovní motivací.

Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev - je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů. Na pracovní spokojenost působí mnohé skutečnosti, z nichž většina jsou více či méně proměnlivé vlivy - je nestálá. Člověk obvykle není se vším zcela spokojen nebo zcela nespokojen, některé okolnosti jsou pro něho přijatelné, jiné méně. Tato skutečnost charakterizuje rozdílnost pracovní spokojenosti týkající se různých stránek pracovního

³⁷ Kocianová, R. Organizační klima a pracovní spokojenost. Praha:FF UK, disertační práce, 2006

³⁸ Kocianová, R. Organizační klima a pracovní spokojenost. Praha:FF UK, disertační práce, 2006

působení. Některé vlivy působí situačně, jiné jsou dlouhodobější. Soubor faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují, jsou provázaným komplexem. Vlivy působící na pracovní spokojenost lze rozdělit na vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, na podmínky a okolnosti práce, na vlivy na straně jedinců (individuální a osobnostní charakteristiky) a na mimoorganizační faktory, tj. vlivy působící na organizaci a jedince zvnějšku. Vlivy týkající se pracovní činnosti spočívají v obsahu a charakteru práce, podmínky a okolnosti práce zahrnují řízení organizace, odměňování, uznání a ocenění práce, možnost profesního rozvoje a pracovního postupu, péči o pracovníky, styl vedení lidí, vlivy na straně pracovní skupiny, mezilidské vztahy, fyzikální podmínky práce, pracovní prostředí a bezpečnost práce ad. Individuální charakteristiky jedince představují věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní praxe, kulturní specifika. Osobnostní charakteristiky zahrnují sebehodnocení, potřeby, motivaci, postoje, hodnoty, zájmy, aspirace, schopnosti, míru uspokojení jako osobnostní dispozici, míru identifikace s prací jako profesí. Působícími mimoorganizačními faktory jsou např. mezinárodní a národní politika (zejména politika zaměstnanosti) a ekonomická situace státu, legislativa (pracovněprávní), mezinárodní, národní i místní trh práce, mzdová úroveň (regionální, oborová), konkurence v oboru činnosti organizace ad.³⁹

Z mnohých šetření vyplývá, že některé faktory působí na spokojenost výrazněji pozitivně, jiné negativně.

Faktory posilující pracovní spokojenost jsou:

- průhledná organizační a personální politika;
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce;
- různorodá práce;
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie;
- příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci;
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině;
- finanční ohodnocení;
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy;
- bezpečnost vykonávané práce ad.

³⁹ Kocianová, R. Organizační klima a pracovní spokojenost. Praha:FF UK, disertační práce, 2006

Pracovní spokojenost zeslabují zejména:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci;
- časový stres;
- pracovní zátěž;
- nereálné pracovní nároky;
- sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným;
- nedostatek času na osobní a rodinný život;
- psychosomatické důsledky práce (Kocianová, 2006)

Přestože vztah pracovní spokojenosti a pracovního chování není dle odborníků jednoznačný, ráda bych konstatovala, že pro pracovní aktivitu je podnětné zaměstnání, které umožňuje dosáhnout či zvýšit příjemné zážitky a udržet je a současně se vyhnout zážitkům nepříjemným.⁴⁰

Pracovní výkon

Výkon člověka lze obecně charakterizovat jako výsledek jeho činnosti. Individuální výkon (V) je součinem motivace (M), schopností (S) a podmínek či možností (P).⁴¹

$$V = f(M \cdot S \cdot P)$$

Pro vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníka, které jsou vyjádřeny pracovní způsobilostí, kvalifikací nebo kompetencemi. Součástí těchto předpokladů jsou jak schopnosti, tak i motivace. To vše se projevuje v optimální výkonnosti pracovníka. Výkonnost pracovníků ovlivňuje celá řada objektivních a subjektivních faktorů, dlouhodobých i situačních.

Mnohá pojetí pracovní spokojenosti vycházejí z předpokladu, že spokojení pracovníci jsou výkonnější než nespokojení (Applewhite, 1965). Z vlastní praxe mohu toto tvrzení jen potvrdit. Autoři Werther a Davis v souladu s teorií spravedlnosti uvádějí, že pokud vede lepší pracovní výkon k vyšší odměně a pokud je tato odměna považována

⁴⁰ Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

⁴¹ Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

za spravedlivou a odpovídající, je výsledkem i vyšší míra uspokojení. Naopak, pokud je odměna považována za neodpovídající odvedenému výkonu, pravděpodobně to vyvolá nespokojenost. Uspokojení je tedy zpětnou vazbou, která ovlivňuje pocity pracovníka a jeho motivaci k výkonu (Werther, Davis, 1992). Mnozí odborníci (i další odborníci) tvrdí, že pracovní spokojenost není příčinou vyšší výkonnosti, ale spíše jejím důsledkem, je-li výkon adekvátně ohodnocen (hmotně, nehmotně).⁴²

Podle Růžičky patří mezi **typické stimuly pracovní motivace**:

- finanční odměna;
- pracovní hodnocení (ocenění výkonu a člověka, stanovení pracovních perspektiv ad.);
- pracovní podmínky a režim práce;
- hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu, vážnosti aj.);
- porovnávání výkonu s výsledky druhých (základem je sebehodnocení, sebeocenění a z něj vyplývající aspirace a cíle);
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování (vycházející z ocenění dosavadní práce);
- úroveň sociálních výhod (Štika, Rymeš, Riegel, Voskovec, 2003).

Peníze a hmotné odměny jsou významným stimulem, avšak nelze předpokládat, že motivují všechny lidi stejným způsobem a ve stejné míře. Je tedy třeba mít na paměti, že efektivní systém odměňování podle výkonu nepodníká motivaci k vyššímu výkonu u všech pracovníků. Fixní zvýšení platu každého potěší, ale nepůsobí jako stimul příliš dlouho (Armstrong).⁴³ V naší organizaci představují právě hmotné odměny jeden ze stěžejních způsobů motivace a fixní zvýšení platu, které se může vnímat jako „stereotypní“, nahrazujeme pohyblivými částkami, právě v souvislosti s pravidelně hodnocenými pracovními výkony.

Na základě výzkumných studií zabývajících se **faktory, které demotivují pracovní jednání**, byl stanoven následující **výčet hlavních „demotivátorů“** (Náhlovský, 1996):

- firemní politikaření (soutěžení o moc, vliv, přízeň nejvyšších apod.);
- rozporná očekávání (management vysílá zmatené signály, není jasné, co je prioritou);
- neproduktivní porady;

⁴² Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

⁴³ Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

- pokrytectví (něco se slibuje, jinak se jedná, což vyvolává pocity zrady, zlosti, frustrace);
- neustálé a neúčelné změny (zbytečné, nepochopitelné, prováděné na poslední chvíli, pracovníci si připadají jako figurky);
- zadržování informací (špatná informovanost navozuje stav nejistoty, obav, pracovníky je pocíťována jako hrozba);
- nízká kvalita práce (lidé mají potřebu hrdosti na kvalitu své práce; jsou-li nuceni z technických, technologických či jiných důvodů vykonávat nekvalitní práci, odráží se to v jejich nechuti pracovat a v pocitu studu).

1.5 Motivační strategie, nástroje a metody

Motivační program (strategie) organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Motivační program určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků, konkrétně obsahuje soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího žádoucího přístupu pracovníků k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné (Provazník, Komárková, 1996).⁴⁴

Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se budou zabývat:

- Měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž jde třeba zlepšit motivační postupy.
- Zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je.
- Formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizaci.
- Vytvářením takového klimatu v organizaci, který bude posilovat motivaci.
- Zlepšováním dovednosti v oblasti vedení lidí.
- Vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst.

⁴⁴ Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s., 2010

- Řízením pracovního výkonu.
- Řízením odměňování.
- Používáním metod modifikace chování.

Měření motivace

Žádné přímé nástroje k měření motivace samozřejmě neexistují. Představu o úrovni motivace můžeme získat prostřednictvím zkoumání postojů, ukazatelů produktivity, fluktuace zaměstnanců a jejich absence, analýzy výsledků hodnocení pracovníků, analýzy problémů objevujících se v agendě stížností i z toho, jak ochotně se lidé zapojují do zlepšovatelství, kroužků kvality apod.⁴⁵

Oceňování zaměstnanců

Motivaci, angažovanost a oddanost lze zvýšit, jestliže zaměstnanci cítí, že si jich organizace váží a oceňuje je. Znamená to (v praxi) investovat do jejich úspěchu, důvěřovat jim a posilovat jejich pravomoci, poskytovat jim příležitost podílet se na záležitostech, které se jich týkají, plně je udržovat v obraze, zacházet s nimi slušně a spíše jako s lidskými bytostmi než jako se „zdroji“, poskytovat jim odměny (peněžní a nepeněžní), které názorně ukáží, do jaké míry jsou oceňováni a váženi.

Odpovědné a angažované chování

Odpovědné a angažované chování znamená, že jedinci budou směřovat své úsilí k dosažení cílů organizace i pracovního místa. Tohoto lze dosáhnout zapojováním lidí do vytváření cílů, poskytováním větší zodpovědnosti jedincům nebo týmům za řízení jejich práce (posilování pravomocí) a odměňováním jasně provázaným s jejich úspěšností při dosahování odsouhlasených (vytčených) cílů.

Podnikové klima

Podnikové klima a základní hodnoty organizace by měly zdůrazňovat význam vysokého výkonu. Manažeři a vedoucí týmů by měli být povzbuzováni k tomu, aby hráli roli vzorů takového chování, jaké se očekává od zaměstnanců. Osobně se domnívám, že právě podnikové klima má vliv na celkovou spokojenost pracovníků v organizaci a troufám

⁴⁵ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

si tvrdit, že za ukazatele spokojenosti se dá také používat míra fluktuace zaměstnanců - spokojený pracovník na změnu pracovního místa nepomýšlí.

Dovednosti v oblasti vedení lidí

Manažerům a vedoucím týmů by měla být poskytována pomoc nejen při jejich seznamování se s procesem motivace, ale také v tom, jak mohou svých znalostí využívat ke zlepšování motivace členů svých týmů. Například v naší organizaci se z těchto důvodů koná pravidelně supervize, jejíž zpětná vazba je velice cenným vodítkem k dalším krokům, vedoucím ke zkvalitnění vlastní manažerské práce. Další možností jsou i plně hrazená školení, zaměřená konkrétně na problematiku personalistiky.⁴⁶

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Při vytváření pracovních míst a pracovních úkolů by se měla uplatňovat teorie motivace, zejména ty její stránky, které se vztahují k potřebám a motivacím spojeným s prací samotnou (vnitřní motivace).

Řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu bere v úvahu stanovování cílů, zpětnou vazbu a posilování vědomí člověka o příčinách a následcích.

Řízení odměňování

Proces řízení odměňování může přímo ovlivnit motivaci pomocí různých forem odměňování založených na výkonu, pokud ovšem věnujeme náležitou pozornost poznatkům expektační teorie a teorie spravedlnosti.

Rozvoj zaměstnanců neboli rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj zaměstnanců neboli personální rozvoj a teorie motivace jasně ukazuje, že postup vpřed prostřednictvím seberozvoje a sebevzdělávání je tou nejlepší formou rozvoje.

⁴⁶ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

Modifikace chování

Modifikace organizačního chování používá principu „podmiňujícího operantu“ (tj. ovlivňování chování pomocí jeho důsledků). Bylo definováno (Luthans a Kreitner 1975) pět stupňů modifikace chování:

1. Identifikace kritického chování – co musí být změněno z toho, co lidé dělají nebo nedělají.
2. Změření frekvence chování – získání jasného důkazu, že existuje skutečný problém.
3. Provedení funkcionální analýzy – rozpoznání podnětů, které předcházejí chování, a důsledky v podobě odměny nebo trestu, které ovlivňují chování.
4. Vytvoření a realizace strategie zásahu – ta může zahrnovat použití pozitivního nebo negativního posilování vědomí důsledků ovlivňujícího chování.
5. Vyhodnocení účinnosti zásahu – k jakým zlepšením (pokud vůbec) došlo, a pokud byly zásahy neúspěšné, co by mělo být uděláno příště?⁴⁷

1.6 Motivace týmu

Jelikož činnost pracovníka v sociálních službách je založena především na týmové spolupráci, je třeba aby tým pracovníků v přímé péči bezvadně fungoval a byl vytvořen z takových pracovníků, kteří se navzájem doplňují a disponují specifickými vlastnostmi. Na prvním místě je to pozitivní postoj k týmové práci, stejně důležitá je i ochota a schopnost učit se novým věcem, dále kreativita a myšlenková pružnost. Vlastnosti jako schopnost přijímat kritiku a mít jistou míru frustrační tolerance, která se uplatní při vlastním neúspěchu nebo odmítnutí členy týmu.⁴⁸

Předpokladem toho, aby tým dobře fungoval, je komunikace a tzv. pocit "My", který je podmínkou úspěšného týmového procesu a současně také jeho výsledkem. Tento pocit je založen na sympatiích, které k sobě jednotliví členové týmu chovají. Důležité jsou i úspěchy a neúspěchy, které spolu tým prožil. Dalším nezbytným předpokladem týmové spolupráce je znalost společných pracovních i týmových cílů, které musí každý člen týmu přijmout za své. Musí být jednoznačně vymezeny požadavky na výkon

⁴⁷ Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999

⁴⁸ Meier, R. Úspěšná práce s týmem. Praha: Grada Publishing a.s., 2009

jednotlivých členů, každý by měl znát své povinnosti a kompetence a být srozuměn s tím, co se od něj očekává. Dobrý tým také dokáže využít dovednosti, schopnosti a silné stránky jednotlivých členů týmu. Při týmové práci mohou nastat různé problémy, které je však potřeba bezodkladně a konstruktivně řešit, protože jejich přehlížení či bagatelizování může být začátkem týmu poruchového a nefungujícího.

Ne každý člen týmu dokáže odhadnout svůj podíl na výkonu skupiny, v horším případě může docházet i k tomu, že člen týmu sníží vlastní úsilí na úkor ostatních členů týmu (např. z důvodu lenosti nebo proto, že má jiné priority než jsou priority týmu). Toto pak může způsobit demotivaci ostatních členů týmu, když se dojde ke zjištění, že někdo z týmu zneužívá jejich nadprůměrného pracovního nasazení. Ke snížení výkonu týmu může dojít i v případě, že jsou na něj kladeny nadřizenými nároky, které nedokáže akceptovat, nebo se s nimi ztotožnit.

Někteří členové týmu mohou do pracovního procesu vnášet své osobní problémy a konflikty, zatěžovat tak ostatní členy a práci v týmu blokovat. Z těchto osobních problémů mohou pak vznikat hádky a nevraživosti mezi členy týmu případně v rámci celého týmu. V takovém případě je třeba jít po skutečné příčině problematického chování v týmu s cílem ji najít a pokusit se ji společně odstranit. Příčiny konfliktů v týmu mohou být různé, jednou z nejčastějších bývá stres způsobený buď nedostatkem času, nebo nejasně vymezenými cíli a postupy práce. Další z příčin může být frustrace jako následek nedostatku uznání od ostatních členů v týmu či ze strany vedení. Velkým problémem může být neschopnost, zapříčiněná nedostačujícími znalostmi a kvalifikací, dále pak nedostačující pružnost (rigidita) a neochota ke změnám. V neposlední řadě je třeba zmínit také egoismus, který je projevem nedostatečné sociální přizpůsobivosti člena týmu a kvůli nedostatku jeho sociálních schopností. Jedinci s rysy rigidity a egoismu nejsou pro týmovou spolupráci vhodnými adepty, jsou příliš zaměřeni osobními cíli a ostatní je nezajímají.⁴⁹

Tým pracovníků v sociálních službách má svá specifika. Jeho hlavním cílem je zajištění kvalitní péče o klienty v souladu se standardy kvality poskytovaných služeb. Pracovníci jsou většinou zařazeni do směnného provozu a nejsou tedy všichni v každodenním kontaktu. Tým lze v této rovině tedy chápat jako všechny pracovníky, kteří se na péči podílejí. Tento tým zahrnuje pracovníky v sociálních službách, zdravotnický personál, sociální pracovníce, fyzioterapeuta, ergoterapeuta. Mezi všemi členy tohoto týmu musí

⁴⁹ Meier, R. Úspěšná práce s týmem. Praha: Grada Publishing a.s., 2009

na prvním místě fungovat dobrá profesionální komunikace, jelikož nedostatečný přenos informací o poskytované péči by mohl být důsledkem špatné úrovně poskytovaných služeb, v horším případě i zanedbáním či poškozením zájmů klienta. Každý z členů může svým způsobem přispívat a přispívá k všestrannému a kvalitnímu poskytování péče, které v současné době spočívá zejména v celostním a individuálním přístupu ke každému klientovi. Menším pracovním týmem je každodenní sestava pracovníků, kteří se dle rozpisů služeb na směně potkávají. Je zřejmé, že vzájemné sympatie jednotlivých členů týmu nemusí být vždy na stejné úrovni, přesto je třeba docílit v rámci naplnění pracovních povinností a cílů, vzájemného respektu a spolupráce s potlačením případných osobních antipatií.

1.7 Hypotézy

Stanovila jsem celkem pět hypotéz, které jsem se pokusila ověřit dotazníkovým šetřením:

H1 Domnívám se, že více než 90% dotazovaných motivují především formy hmotné motivace.

H2 Předpokládám, že pro více než 80% respondentů hraje významnou roli při motivaci fungující vztahy na pracovišti. (= pracovní klima).

H3 Domnívám se, že pro více než 50% dotazovaných jsou důležité pracovní podmínky a možnosti osobního rozvoje.

H4 Domnívám se, že více než 50% respondentů si myslí, že není ohodnocena finančně adekvátně svému výkonu.

H5 Předpokládám, že více než 50% respondentů se vyjádří pozitivně (tj. formulace velmi spokojená až spokojená) k celkové pracovní spokojenosti.

2. ANALYTICKÁ ČÁST

V první části mé bakalářské práce jsem uvedla poznatky a informace z odborné literatury, které se zabývají motivací zaměstnanců a stanovila hypotézy, které budu ověřovat dotazníkovým šetřením.

V následující části se zaměřím na rozbor výsledků dotazníkového šetření a na ověření platnosti stanovených hypotéz. Závěr bude patřit návrhům na udržení a zlepšení motivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory.

Výzkumným souborem byli pracovníci v sociálních službách ze čtyř různých domovů pro seniory v Brně. Konkrétně šlo o Domov pro seniory Kociánka, Domov pro seniory Podpěrova, Domov pro seniory Věstonická a Domov pro seniory Vychodilova. Jelikož se jedná o domovy s různě velkou kapacitou klientů, s rozdílným množstvím personálu, s rozdílnou organizací práce a s rozdílnou náročností klientů na péči, domnívám se, že vzorek je reprezentativní k náhledu na motivaci zaměstnanců v sociálních službách v domovech pro seniory a závěry vzešlé z tohoto průzkumu budou obecnějšího charakteru.

Zvolila jsem metodu dotazníkového šetření, která umožňuje oslovit větší množství respondentů a přehledněji (v číslech) zpracovat získaná data. Šetření proběhlo bez přímého kontaktu s respondenty. Vytvořila jsem jednoduchý dotazník skládající se z 11 otázek, ke kterým se respondenti měli vyjádřit. První dvě otázky se týkaly věku a délky praxe v profesi pracovníka sociálních služeb pro přiblížení respondentů dotazníkového šetření. 7 otázek bylo uzavřených s možností volby odpovědi a 2 otázky ke kterým se pracovníci měli vyjádřit, byly otevřené. Rozsah dotazníku považuji pro tento průzkum dostačující, většího rozsahu dotazníku jsem se obávala, jelikož by pravděpodobně poklesla jeho návratnost i pečlivé vyplnění.

2.1 Úroveň motivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory, dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo v měsíci březnu 2012, bylo osloveno celkem 80 respondentů, přičemž odpovědělo 63 respondentů, celková návratnost činí 79%.

Dotazníky byly prostřednictvím vrchních sester distribuovány mezi pracovníky v sociálních službách v jednotlivých domovech pro seniory, jejich vyplnění bylo zcela dobrovolné a anonymní. Mezi respondenty byly pouze ženy, což je pro tuto profesi charakteristické. Během dotazníkového šetření jsem se s žádným mužem na pozici pracovníka v sociálních službách nesetkala.

Následuje podrobný rozbor výsledků dotazníkového šetření, který je shrnut do tabulek a pro lepší přehled také do grafů. Ke každé otázce je uvedeno také slovní hodnocení.

Výsledky dotazníkového šetření

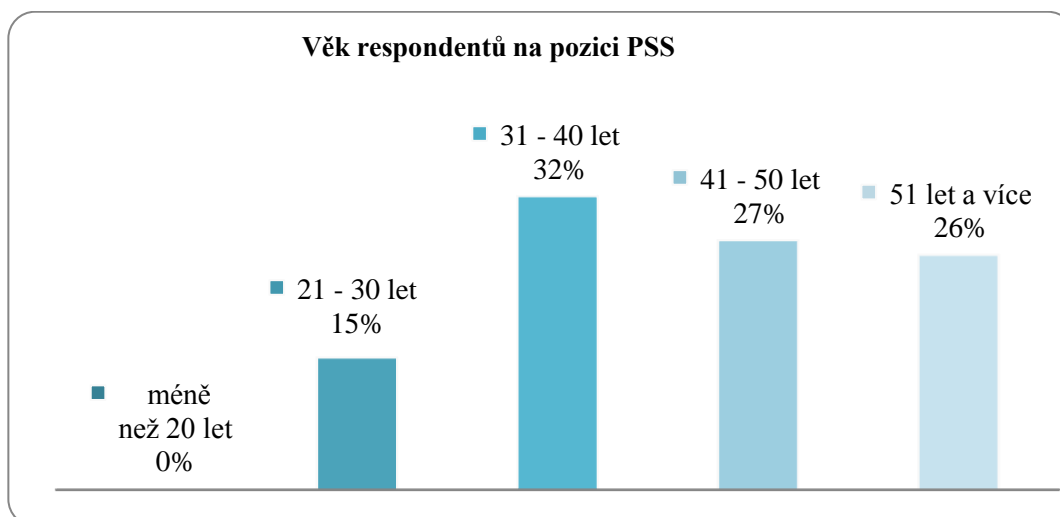
1. Uveďte, prosím, svůj věk.

(neodpověděl 1 respondent)

Tabulka č. 1 - Věk respondentů na pozici PSS (pracovnice v sociálních službách)

věk respondentů	počet	počet v %
méně než 20 let	0	0
21 - 30 let	9	15
31 - 40 let	20	32
41 - 50 let	17	27
51 let a více	16	26
CELKEM	62	100

Graf č. 1 - Věk respondentů na pozici PSS (pracovnice v sociálních službách)



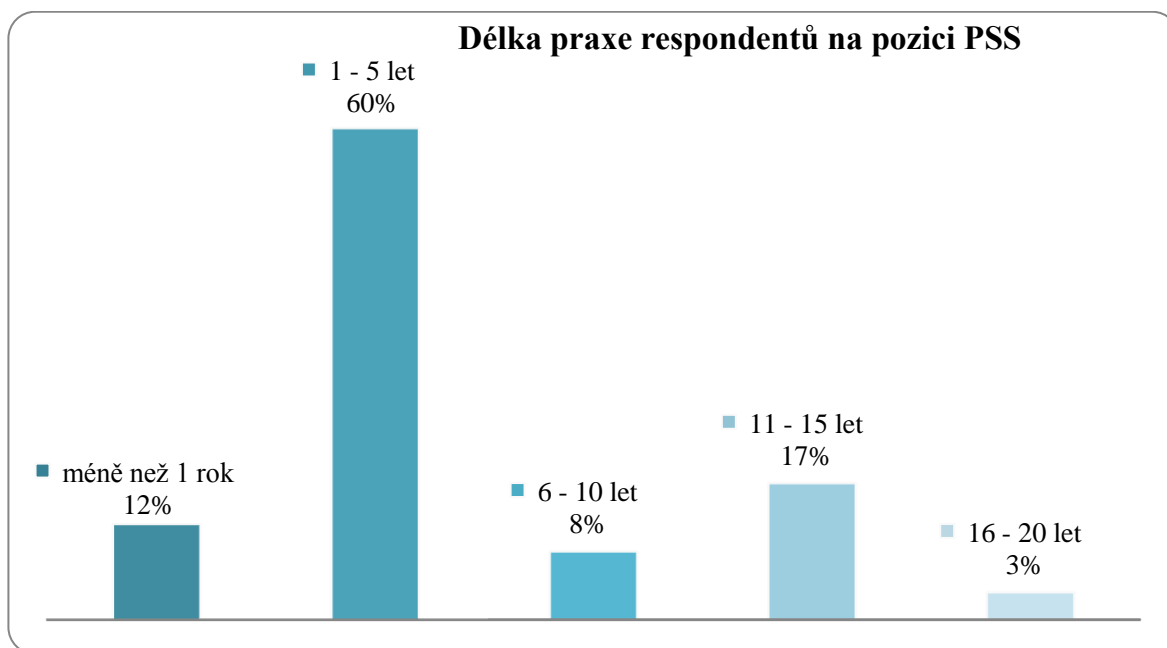
Věkové rozmezí respondentů znázorňuje Tabulka č. 1 a Graf č.1. Vytvořila jsem 5 věkových skupin, přičemž **nejpočetnější zastoupení bylo v kategorii 31 - 40 let (20 respondentů)**, za ní následovaly poměrně vyrovnané kategorie 41 - 50 let (17 respondentů) a 51 let a více (16 respondentů). Nejméně dotazovaných bylo zastoupeno v kategorii 21 - 30 let (9 respondentů), v kategorii do 20 let se nenacházel žádný respondent. Z věkového rozložení se dá usuzovat, že pečovatelské profesi se věnují především ženy mladšího a staršího středního věku, které mohly být v minulosti zvyklé pečovat o rodinné příslušníky (děti, které mezitím vyrostly a péči již nepotřebují) – mohou mít tedy k pečování jako k pracovní náplni blízko.

2. Uveďte, prosím, jak dlouho pracujete v profesi pracovníka v sociálních službách v domově pro seniory. (neodpověděli 3 respondenti)

Tabulka č. 2 - Délka praxe respondentů na pozici PSS (pracovnice v sociálních službách)

délka praxe	počet	počet v %
méně než 1 rok	7	12
1 - 5 let	36	60
6 - 10 let	5	8
11 - 15 let	10	17
16 - 20 let	2	3
CELKEM	60	100

Graf č. 2 - Délka praxe respondentů na pozici PSS (pracovnice v sociálních službách)



Tabulka č. 2 a Graf č. 2 znázorňují délku praxe respondentů, kterou jsem rozdělila do 5 skupin. **Nejvyšší zastoupení respondentů se nachází v rozmezí 1 - 5 let (36 respondentů)**, s velkým rozdílem následuje kategorie 11-15 let (10 respondentů), dále kategorie méně než 1 rok (7 respondentů), 6 - 10 let (5 respondentů) a nejméně je zastoupeno v kategorii 16 - 20 let (2 respondenti).

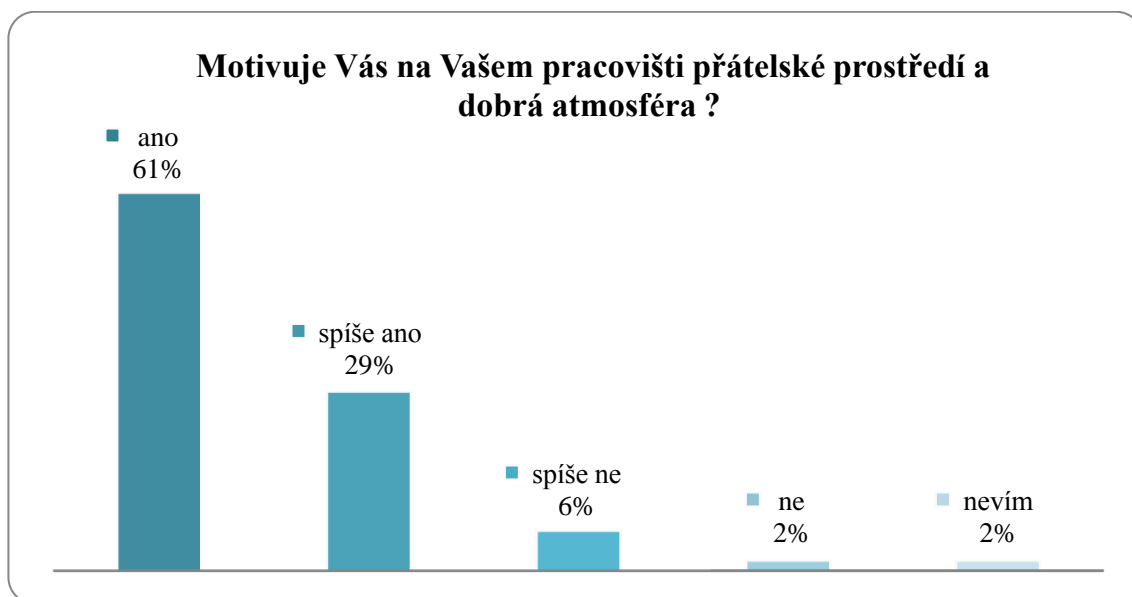
3. Motivuje Vás na vašem pracovišti přátelské prostředí a dobrá atmosféra ?

(neodpověděl 1 respondent)

Tabulka č. 3 - Motivuje Vás na Vašem pracovišti přátelské prostředí a dobrá atmosféra ?

odpověď	počet	počet v %
ano	38	61
spíše ano	18	29
spíše ne	4	6
ne	1	2
nevím	1	2
CELKEM	62	100

Graf č. 3 - Motivuje Vás na Vašem pracovišti přátelské prostředí a dobrá atmosféra ?



Z Tabulky č. 3 a Grafu č. 3 vyplývá, že pro většinu je (38 respondentů) je přátelské prostředí a dobrá atmosféra na pracovišti motivující. Část (18 respondentů), odpovědělo na otázku zda je na jejich pracovišti motivuje přátelské prostředí a dobrá atmosféra "spíše ano", "spíše ne" udali 4 respondenti, zcela negativně se vyjádřil 1 respondent a 1 uvedl, že neví.

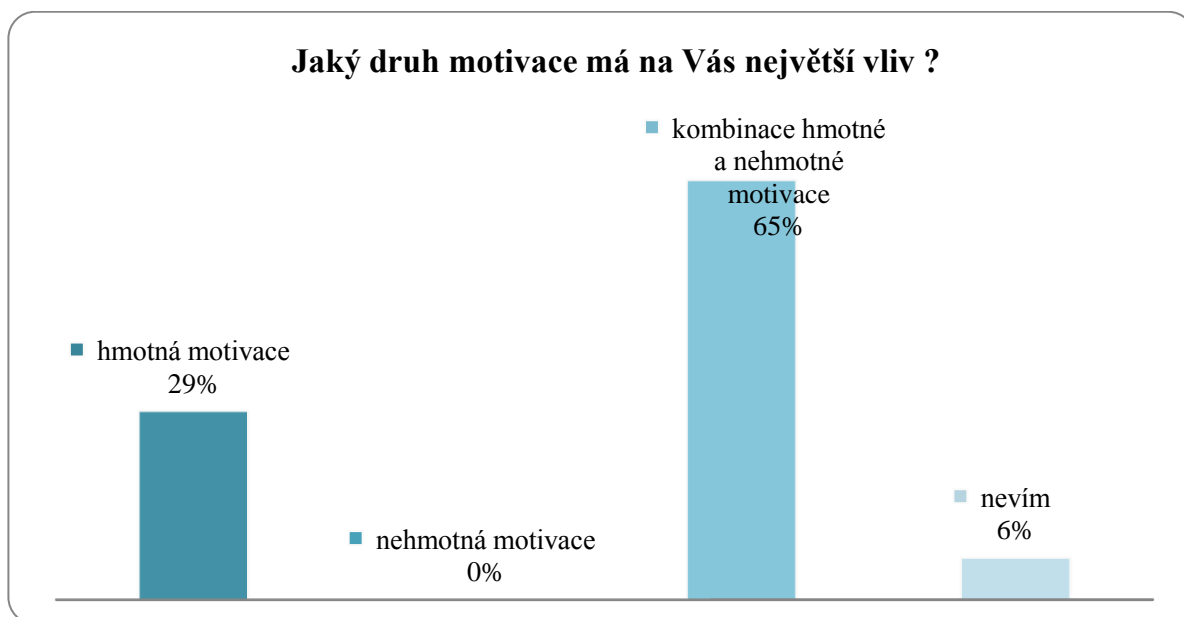
4. Jaký druh motivace má na Vás největší vliv?

(neodpověděl 1 respondent)

Tabulka č. 4 - Jaký druh motivace má na Vás největší vliv ?

odpověď	počet	počet v %
hmotná motivace	18	29
nehmotná motivace	0	0
kombinace hmotné a nehmotné motivace	40	65
nevím	4	6
CELKEM	62	100

Graf č. 4 - Jaký druh motivace má na Vás největší vliv ?



Nejvíce respondentů uvedlo, že nejvíce ovlivňuje kombinace hmotné a nehmotné motivace (40 respondentů), přednost pouze hmotné motivaci dává 18 respondentů, 4 respondenti na tuto otázku odpověděli, že neví. Žádný z respondentů neuvedl jako nejvíce ovlivňující nehmotnou motivaci. (Tabulka č. 4 a Graf č. 4)

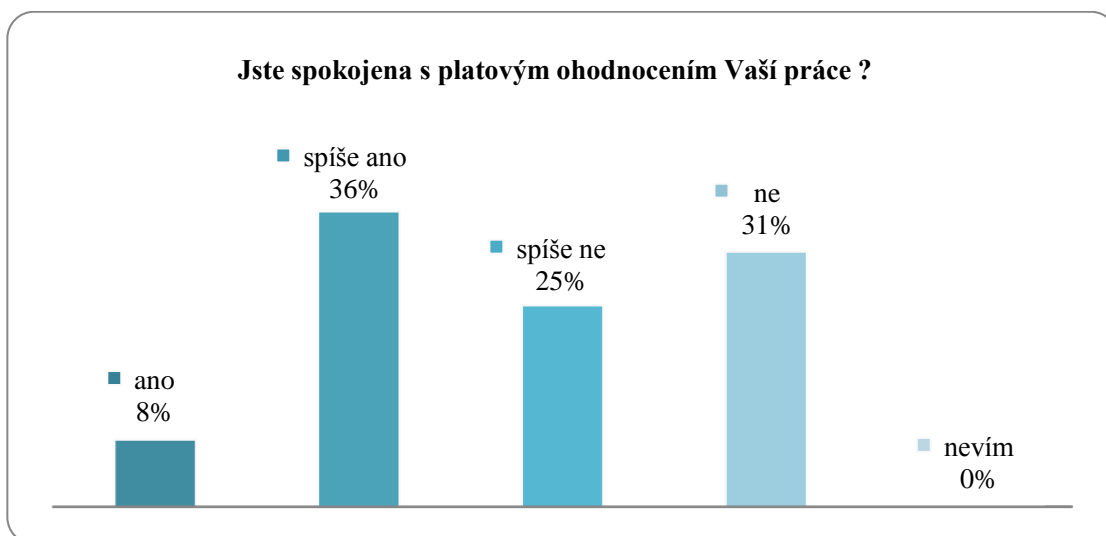
5. Jste spokojena s platovým ohodnocením Vaší práce?

(neodpověděli 2 respondenti)

Tabulka č. 5: Jste spokojen s platovým ohodnocením Vaší práce ?

odpověď	počet	počet v %
ano	5	8
spíše ano	22	36
spíše ne	15	25
ne	19	31
nevím	0	0
CELKEM	61	100

Graf č. 5 - Jste spokojena s platovým ohodnocením Vaší práce ?



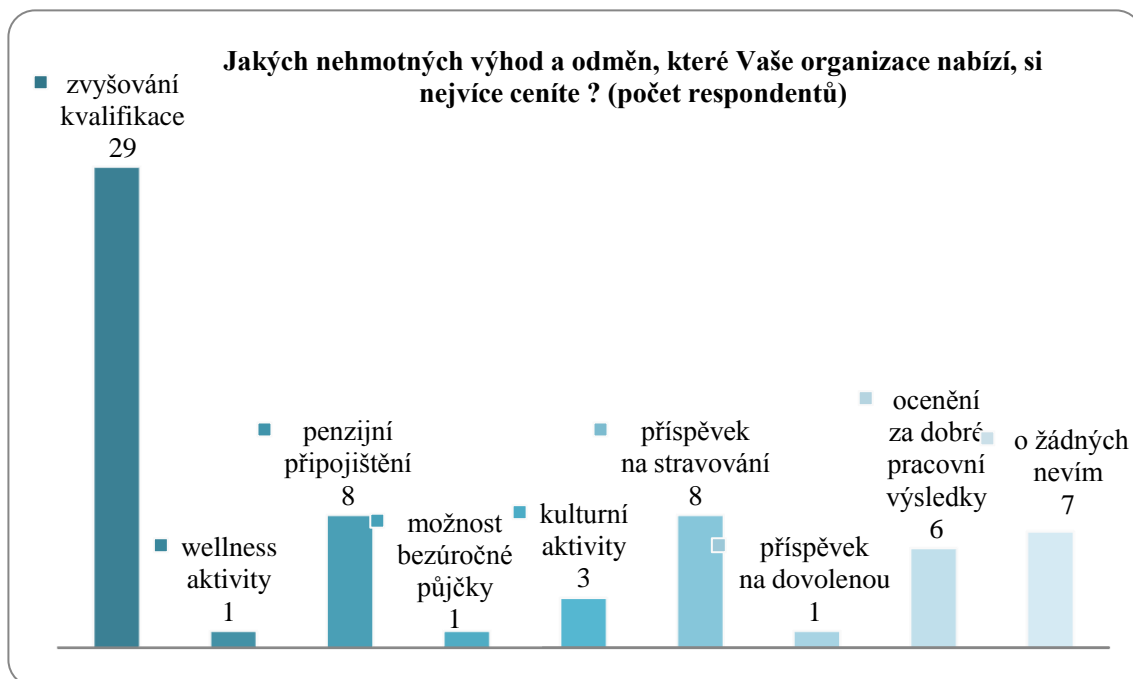
Částečnou spokojenost s platovým ohodnocením uvedlo 22 respondentů, zcela nespokojeno s platovým ohodnocením je 19 respondentů, spíše nespokojeno 15 respondentů. Úplnou spokojenost s platem vyjádřilo 5 respondentů. K možnosti "nevím" se nepřiklonil žádný z respondentů.

6. Jakých nehmotných výhod a odměn, které Vaše organizace nabízí, si nejvíce ceníte ? (neodpovědělo 14 respondentů)

Tabulka č. 6 - Jakých nehmotných výhod a odměn, které Vaše organizace nabízí, si nejvíce ceníte ?

odpověď	počet	počet v %
zvyšování kvalifikace	29	59
wellness aktivity	1	2
penzijní připojištění	8	16
možnost bezúročné půjč-	1	2
kulturní aktivity	3	6
příspěvek na stravování	8	16
příspěvek na dovolenou	1	2
ocenění za dobré pracovní výsledky	6	12
o žádných nevím	7	14

Graf č. 6 - Jakých nehmotných výhod a odměn, které Vaše organizace nabízí, si nejvíce ceníte ? (počet respondentů)



Z Tabulky č. 6 a Grafu č. 6 zcela jednoznačně vyplývá, že největší část respondentů si cení možnosti zvyšování kvalifikace (29 respondentů), dále je nejvíce ceněno penzijní připojištění a příspěvek na stravování (obě výhody uvedlo 8 respondentů), z nehmotných odměn si 6 respondentů cení ocenění za dobré pracovní výsledky (ústní pochvala vedením organizace), možnost kulturních aktivit oceňují pouze 3 respondenti. Po 1 respondentovi ocenilo možnost wellness aktivit, bezúročných půjček a příspěvku na dovolenou. Celkem 7 respondentů uvedlo, že o žádných nehmotných výhodách a odměnách nabízených zaměstnavatelem neví.

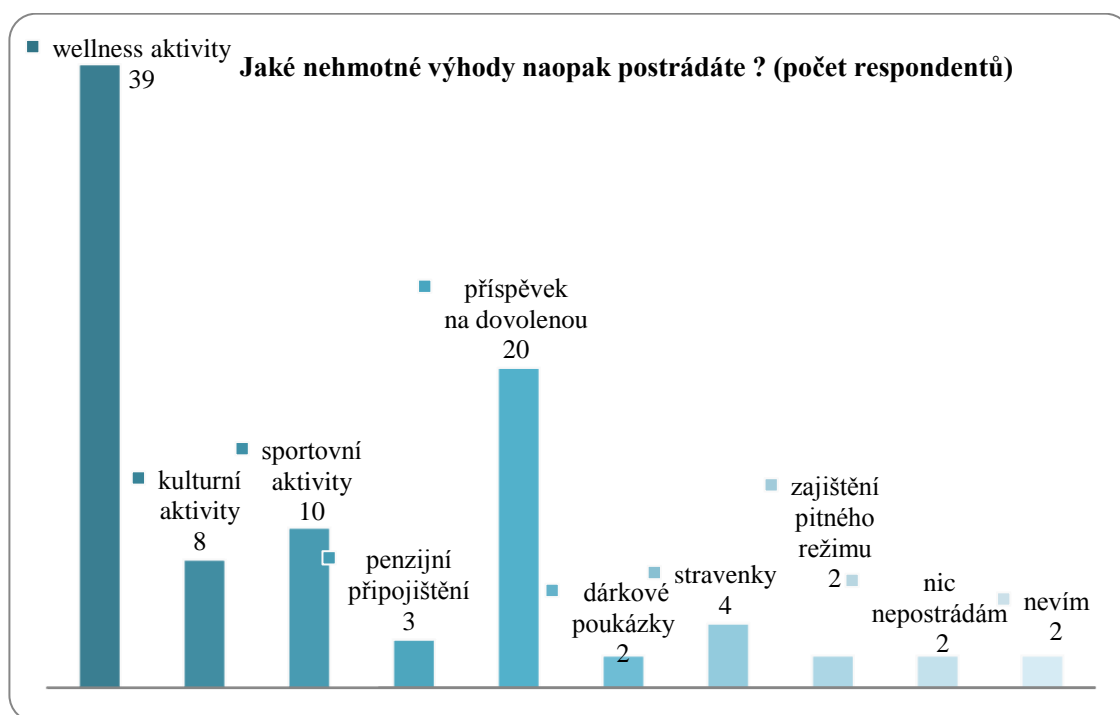
7. Jaké nehmotné výhody naopak postrádáte ? Uved'te, prosím.

(neodpovědělo 15 respondentů)

Tabulka č. 7 - Jaké nehmotné výhody naopak postrádáte ? Uved'te, prosím.

odpověď	počet	počet v %
wellness aktivity	39	81
kulturní aktivity	8	17
sportovní aktivity	10	21
penzijní připojištění	3	6
příspěvek na dovolenou	20	42
dárkové poukázky	2	4
stravenky	4	8
zajištění pitného režimu	2	4
nic nepostrádám	2	4
nevím	2	4

Graf č. 7 - Jaké nehmotné výhody naopak postrádáte ? Uved'te, prosím.



Z nehmotných výhod jsou nejvíce postrádány wellness aktivity, což uvedlo 39 respondentů. Na druhém místě z nehmotných výhod, které by respondenti ocenili je příspěvek na dovolenou (uvedlo 20 respondentů), na třetím pak sportovní aktivity,

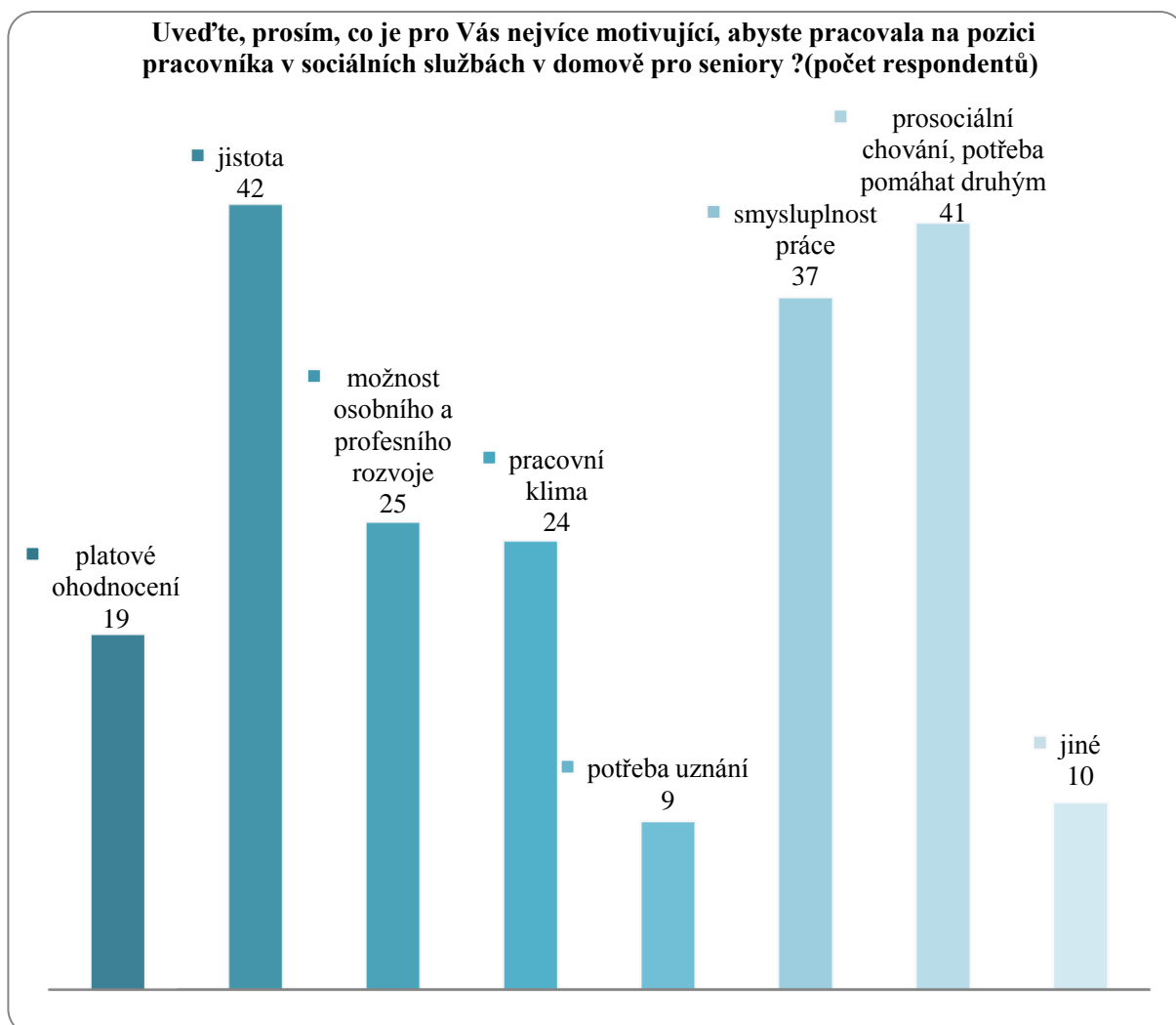
které uvedlo 10 respondentů. O kulturní aktivity by mělo zájem 8 respondentů. Dalšími méně požadovanými výhodami jsou stravenky (4 respondenti), penzijní připojištění (3 respondenti). Vždy 2 respondenti by uvítali dárkové poukázky, zajištění pitného režimu. Žádné nehmotné výhody nepostrádají 2 respondenti a 2 uvedli, že neví.

8. Uveďte, prosím, co pro Vás je nejvíce motivující, abyste pracovala na pozici pracovníka v sociálních službách v domově pro seniory ? (můžete zatrhnout i více možností)

Tabulka č. 8 - Uveďte, prosím, co je pro Vás nejvíce motivující, abyste pracovala na pozici pracovníka v sociálních službách v domově pro seniory ?

odpověď	počet	počet v %
platové ohodnocení	19	30
jistota	42	67
možnost osobního a profesního rozvoje	25	40
pracovní klima	24	38
potřeba uznání	9	14
smysluplnost práce	37	59
prosociální chování, potřeba pomáhat druhým	41	65
jiné	10	16

Graf. č. 8 - Uved'te, prosím, co je pro Vás nejvíce motivující, abyste pracovala na pozici pracovníka v sociálních službách v domově pro seniory ?



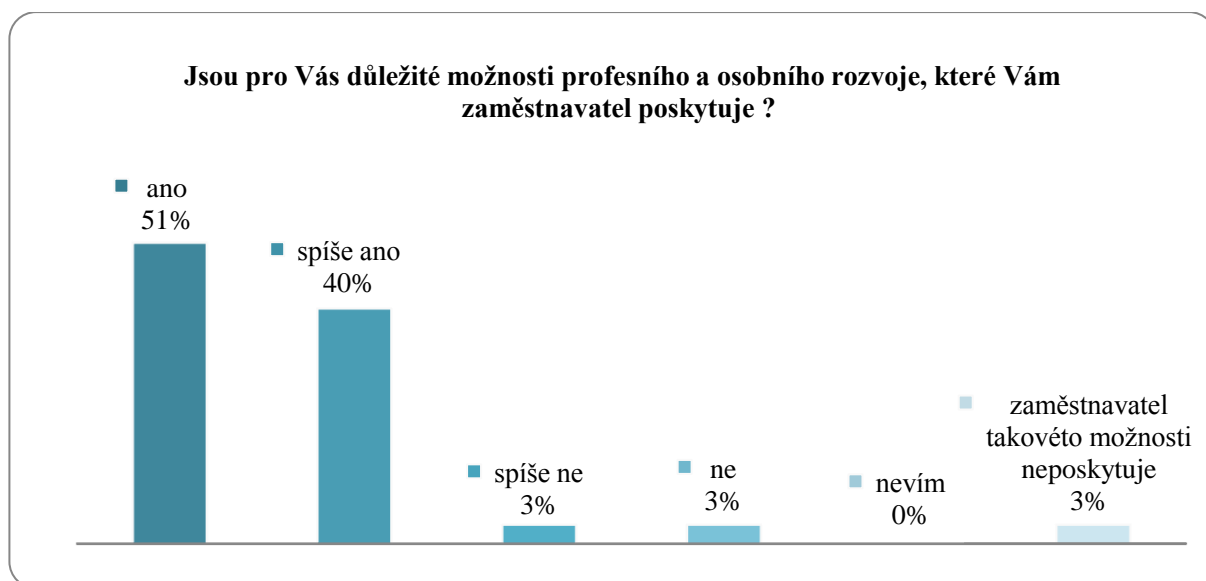
Nejsilnějšími motivačními faktory je pro pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory jistota (uvedlo 42 respondentů) a prosociální chování, potřeba pomáhat druhým (uvedlo 41 respondentů). Dalším silně motivačním faktorem je smysluplnost práce, která je rozhodující pro 37 respondentů. Poměrně hodně respondentů motivuje možnost osobního a profesního rozvoje (25 respondentů) a pracovní klima (24 respondentů). Platové ohodnocení jako hlavní motiv pro výkon funkce pracovníka v sociálních službách uvedlo 19 respondentů. Nejméně byla uváděna potřeba uznání (9 respondentů). 10 respondentů uvedlo, že k výkonu tohoto povolání má jiné důvody, většina je nijak nespécifikovala, 2 respondenti uvedli, že je nedostatek jiných míst na trhu práce, 1 respondent uvedl, že mu vyhovuje směnný provoz.

9. Jsou pro Vás důležité možnosti profesního a osobního rozvoje, které Vám zaměstnavatel poskytuje ?

Tabulka č. 9 - Jsou pro Vás důležité možnosti profesního a osobního rozvoje, které Vám zaměstnavatel poskytuje ?

odpověď	počet	počet v %
ano	32	51
spíše ano	25	40
spíše ne	2	3
ne	2	3
nevím	0	0
zaměstnavatel takovéto možnosti neposkytuje	2	3
CELKEM	63	100

Graf č. 9 - Jsou pro Vás důležité možnosti profesního a osobního rozvoje, které Vám zaměstnavatel poskytuje ?



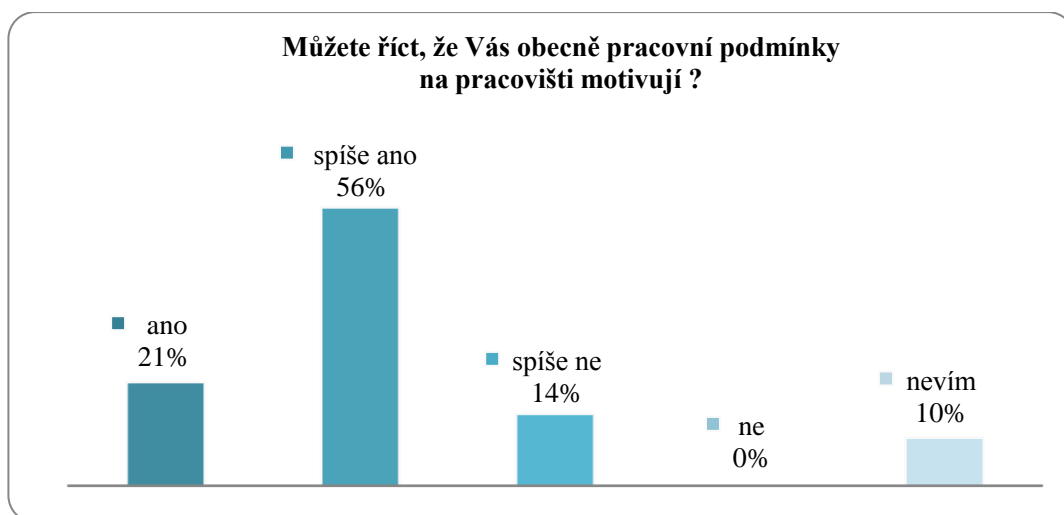
Většina dotazovaných považuje možnost profesního a osobního rozvoje za důležitou. 32 respondentů uvedlo "ano", 25 respondentů uvedlo na otázku zda je pro ně tato oblast důležitá "spíše ano". Pouze 2 respondenti uvedli "spíše ne", 2 respondenti nepovažují tyto výhody za důležité a 2 respondenti uvádí, že zaměstnavatel takovéto možnosti neposkytuje.

10. Můžete říct, že Vás obecně pracovní podmínky na pracovišti motivují?

Tabulka č. 10 - Můžete říct, že Vás obecně pracovní podmínky na pracovišti motivují ?

odpověď	počet	počet v %
ano	13	21
spíše ano	35	55
spíše ne	9	14
ne	0	0
nevím	6	10
CELKEM	63	100

Graf č. 10 - Můžete říct, že Vás obecně pracovní podmínky na pracovišti motivují ?



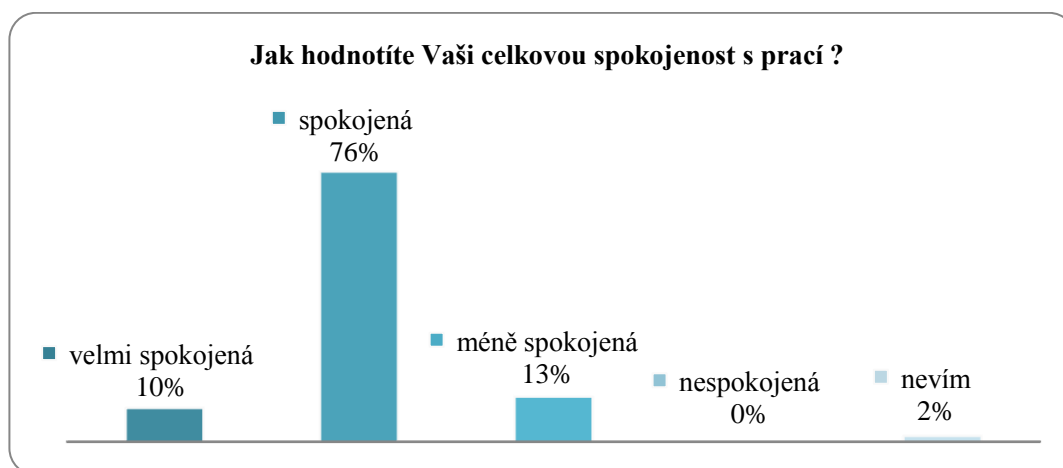
Nejvíce respondentů odpovědělo na dotaz, zda je obecně pracovní podmínky motivují, "spíše ano" (celkem 35 respondentů). Zcela kladně se k této otázce vyjádřilo 13 respondentů. Částečnou nespokojenost projevilo 9 respondentů a 6 respondentů uvedlo, že neví. Ani jeden respondent se k otázce nevyjádřil zcela negativně.

11. Jak hodnotíte Vaši celkovou spokojenost s prací?

Tabulka č. 11 - Jak hodnotíte Vaši celkovou spokojenost s prací ?

Odpověď	počet	počet v %
velmi spokojená	6	9
spokojená	48	76
méně spokojená	8	13
nespokojená	0	0
nevím	1	2
CELKEM	63	100

Graf č. 11 - Jak hodnotíte Vaši celkovou spokojenost s prací ?



Překvapujícím zjištěním bylo, že 48 respondentů uvedlo, že je celkově spokojených s prací, 6 respondentů dokonce velmi spokojených . Menší spokojenost udalo 8 respondentů. 1 respondent na tuto otázku odpověděl "nevím" a žádný respondent neuvedl, že by byl zcela nespokojen.

2.2 Ověřování platnosti hypotéz zjištěné dotazníkovým šetřením

H1 Domnívám se, že více než 90% dotazovaných motivují především formy hmotné motivace.

Z otázky č. 4 vyplynulo, že většinu respondentů (65%) motivuje na prvním místě kombinace hmotné a nehmotné motivace. Pouze **hmotnou motivaci zvolilo 29% respondentů**. V otázce č. 8, kdy mohli respondenti volit mezi různými motivy, byla jako nejvíce motivující zvolena jistota (67%), dále prosociální chování a potřeba pomáhat druhým (65%), na třetím místě respondenti zvolili smysluplnost práce (59%). Platové ohodnocení jako nejsilnější motivační faktor by zvolilo pouze 30% respondentů.

Není však zcela jednoznačné, co znamená pro každého jednotlivého respondenta "jistota". Pro někoho to může být jistota stálého zaměstnání a pravidelného měsíčního příjmu, pro někoho to mohou být přesně stanovené pracovní postupy a pravidla. Práce na pozici pracovníka v sociálních službách je velmi fyzicky i psychicky náročná, dá se však obecně říci, že finančně není příliš dobře ohodnocena. Myslím si, že toto zaměstnání je především posláním a kdo jej vykonává, jistě si jej nezvolil kvůli dobrému finančnímu ohodnocení.

Hypotéza H1 Domnívám se, že více než 90% dotazovaných motivují především formy hmotné motivace. se v dotazníkovém šetření potvrdila. Přestože 29% respondentů uvádí jako stěžejní motivaci hmotnou formu, dalších 65% respondentů ale klade důraz jak na hmotnou, tak i na nehmotnou formu. Z grafu vyplývá, že pro 94% respondentů je důležitá hmotná forma motivace.

H2 Předpokládám, že pro více než 80% respondentů hrají významnou roli při motivaci fungující vztahy na pracovišti. (= pracovní klima).

Z tabulky č. 3 vyplývá, že pro větší část dotazovaných (61%) je přátelské prostředí a dobrá atmosféra na pracovišti motivující. Spíše kladně hodnotilo pracovní klima na pracovišti 29% respondentů. Lze tedy usuzovat, že **pro všechny respondenty, kteří uvedli vztahy na pracovišti a atmosféru jako motivující (celkem 90%), hraje pracovní klima velmi významnou roli**. V otázce č. 8 vybralo mezi jinými pracovní klima jako jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů 38% respondentů.

Zejména na základě zhodnocení odpovědí na otázku č.3 mohu konstatovat, že hypotéza H2 je platná.

Z vlastních zkušeností mohu potvrdit, že vztahy na pracovišti (atmosféra, celkové klima) jsou pro pracovníky velmi důležité a v případě, že je pracovní klima nezdravé, je negativně ovlivněna i kvalita práce, vážne například předávání informací, napjatá atmosféra se může přenášet na klienty a v neposlední řadě může docházet i k častější fluktuaci zaměstnanců. (Při výběrových řízeních se většina uchazečů o nové pracovní místo zajímá o to, jaké jsou vztahy na pracovišti a jaký je pracovní kolektiv.)

H3 Domnívám se, že pro více než 50% dotazovaných jsou důležité pracovní podmínky a možnosti osobního rozvoje.

Na otázku č. 9, zda je pro respondenty důležitá možnost osobního a profesního rozvoje, odpovědělo 51% respondentů ano, 40% respondentů uvedlo "spíše ano". Pro všech 91% respondentů jsou tedy tyto nehmotné výhody důležité. Na otázku č. 10, zda obecně respondenty pracovní podmínky na jejich pracovišti motivují, odpovědělo 55% "spíše ano". Zcela kladně se k této otázce vyjádřilo 21% respondentů. I z tohoto lze usuzovat, že 76% respondentů považuje pracovní podmínky za dobré a motivující.

Z analýzy odpovědí na otázky č. 9 a č. 10 lze potvrdit platnost hypotézy H3.

H4 Domnívám se, že více než 50% respondentů si myslí, že není ohodnocena finančně adekvátně svému výkonu.

Zcela nespokojeno s platovým ohodnocením je dle odpovědí na otázku č. 5 31% respondentů, k variantě "spíše nespokojen" se přiklonilo 25% respondentů. Obě varianty vyjadřují tedy buď úplnou nebo částečnou nespokojenost s platovým ohodnocením a jeho neúměrností odvedenému pracovnímu výkonu.

Potvrdila se tedy platnost hypotézy H4.

H5 Předpokládám, že více než 50% respondentů se vyjádří pozitivně (tj. formulace velmi spokojená až spokojená) k celkové pracovní spokojenosti.

Překvapujícím zjištěním, vzhledem k zaručené anonymitě respondentů, byla analýza odpovědí na otázku č. 11. 76% respondentů uvedlo, že je celkově s prací spokojeno, 9 % respondentů je dokonce velmi spokojeno. Žádný respondent

neuevdl, že by byl zcela nespokojen. **Hypotéza H5 byla dotazníkovým šetřením jednoznačně potvrzena a uznána za platnou.**

2.3 Návrh na udržování a zvyšování motivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

Po vyhodnocení a dotazníkového šetření bych ráda vyjádřila své názory a stanovila několik doporučení k tématu, jímž se tato práce zabývá.

Zjistila jsem, že plat nehraje pro pracovníky v sociálních službách hlavní roli. Existuje sice reálná nespokojenost s platovým ohodnocením, kterou v dotazníkovém šetření vyjádřilo ať už úplně nebo částečně celkem 56% respondentů, plat se však neukázal jako nejdůležitější nebo to hlavní, co ovlivňuje motivaci pracovat ve funkci pracovníka v sociálních službách v domovech pro seniory. Nejsilnějšími motivačními faktory se ukázala být jistota, kterou uvedlo 67% respondentů, dále prosociální chování a potřeba pomáhat druhým, která je rozhodující pro 65% respondentů a na místě třetím smysluplnost práce, kterou uvedlo 59% dotazovaných. Práce PSS je velmi náročná, vyžaduje jak fyzicky zdatné tak psychicky odolné jedince, kterými jsou převážně ženy, které jsou poháněny vlastními vnitřními motivy. Že není plat nejdůležitější odměnou, prokázalo dotazníkové šetření, přičemž 65% respondentů zvolilo jako nejvlivnější kombinaci hmotné a nehmotné motivace, a čistě hmotnou motivaci zvolilo pouze 29% respondentů. **Přesto si myslím, že rozdílné ohodnocení pracovníků pohyblivou složkou v závislosti na jejich výkonu a práci nad rámec pracovních povinností, může pozitivně pracovní výkon ovlivnit.**

Téměř většina respondentů (90%) kladla důraz na dobré pracovní klima, tzn. dobré vztahy na pracovišti a přátelskou atmosféru. Zvláště proto, že v týmu je nutné neustále spolupracovat, předávat si informace, je vyloučeno, aby toto mohlo probíhat v napjatém prostředí bez vzájemné tolerance, respektu a dobré vůle spolupracovat. **Z mé strany proto doporučení, aby byla náladě na pracovišti věnována dostatečná pozornost. Případné konflikty a nedorozumění je třeba bezodkladně řešit, ať už v týmu nebo s podporou vedoucího pracovníka, protože perfektně fungující každodenní komunikace je podmínkou dobrého fungování služby. Odkládáním nevyřešených**

problémů se pouze zvyšuje napětí v týmu a to nikterak nepřispívá k dobré pracovní atmosféře, u některých pracovníků může sklíčující pracovní klima dokonce způsobit nechuť k práci samotné. Proto je malým vítězstvím, jsou-li do týmu přímé péče vybráni jeho členové tak, že se navzájem doplňují, podporují a motivují.

Pokud lze zaměstnance do určité míry pozitivně ovlivnit formou nepeněžitých odměn a výhod, je na místě, aby tuto možnost zaměstnavatel využil, jelikož jim tímto mimo jiné prokazuje úctu, případně může touto cestou podporovat jejich výkonnost a dobrou kondici (např. podporou sportovních a wellness aktivit) či jim napomoci při zvyšování jejich kvalifikace, což je v důsledku plus pro obě strany. Dle dotazníkového šetření, kdy mohli respondenti svými slovy uvést ty z nehmotných odměn a výhod, kterých si u svého zaměstnavatele nejvíce cení, byla nejčastěji uvedena možnost zvyšování kvalifikace (kterou zvolilo 59% respondentů). V daleko menší míře (oba 16% respondentů) byly zmiňovány příplatky na stravu a penzijní připojištění. Na otázku zda jsou pro respondenty důležité možnosti profesního a osobního rozvoje, odpovědělo 51% respondentů "ano" a 40% respondentů odpovědělo "spíše ano", z celkového pohledu lze tedy říci, že tato oblast je pro většinu PSS velmi důležitá a váží si jí. Povinné vzdělávání je zaměstnavateli uloženo zákonem o sociálních službách. **Z mé strany tedy jen doporučení, aby měly pracovnice možnost vybírat si z nabízených seminářů nejen ty, které se vztahují k výkonu povolání - tedy k práci se seniory , ale i ty, které je osobně zajímají a mohou jim pomoci při zvládnání jak práce tak každodenního života (pro příklad uvádím některá témata: syndrom vyhoření, jak relaxovat, jak napravit bolavá záda, jak zvládat každodenní konflikty na pracovišti i v běžném životě a další).**

V postrádaných výhodách se nejčastěji objevily wellness aktivity (81% respondentů), které se v jednotlivých organizacích nabízejí v různém rozsahu, zřejmě ne však v takové míře, aby PSS zcela uspokojily. Velmi často byly zmiňovány lázně a masáže, okrajově pak kadeřnictví, pedikúra, kosmetika. V tomto směru nemám žádná doporučení, protože je zřejmé, že vše velmi závisí na finančních prostředcích, které si zaměstnavatel na tyto výhody může dovolit uvolnit. **Tak snad jen malý tip: jelikož v každém domově pro seniory funguje pracovník na pozici fyzioterapeut, jistě by stálo za zvážení, nabídnout pracovníkům možnost pravidelného cvičení a rehabilitaci.**

Další výhodou, kterou zaměstnanci postrádají, je příspěvek na dovolenou případně na dětské tábory (42% respondentů). Tato možnost je opět v závislosti na finančních prostředcích a možnostech toho kterého zaměstnavatele.

Poměrně stejně jsou na tom sportovní aktivity (21% respondentů) a kulturní aktivity (17% respondentů). Pracovníci by uvítali možnost plavání, možnost vstupů (permanentky, slevy) do fitnesscenter, na sportoviště. Co se týká kultury, zájem je o vstupenky na koncerty, divadelní představení, ale i například podniková setkání a akce, kde se mohou zaměstnanci navzájem poznat. **Pokud si zaměstnavatel může dovolit podporovat sportovní a kulturní vyžití, bylo by dobré podrobněji specifikovat zájem pracovníků např. na provozních poradách a případně společně rozhodnout o jakou z nehmotných odměn by byl největší zájem.**

Zaměstnanci také velmi oceňují příspěvek na penzijní připojištění, které jim zaměstnavatel hradí a příspěvek na stravování, kdy je možno za velmi malý obnos odebírat dotovanou stravu.

Pro mnoho respondentů je velmi důležité ocenění a pochvala vedením organizace za dobré pracovní výsledky, za kvalitu poskytované péče. Je to forma nehmotné odměny, která lidově řečeno nic nestojí, ale pokud je na místě a oprávněná, měla by se využívat co nejčastěji (je projevem úcty k pracovníkovi a jeho práci).

Alarmující ovšem je, že 14% respondentů uvedlo, že neví o žádných nehmotných výhodách a odměnách, které jejich zaměstnavatel nabízí. Jistě je to způsobeno nedostatečnou informovaností zaměstnanců, nebo jelikož jde často o plošné výhody, pracovníci je vnímají jako automatické a neuvědomují, že je to něco navíc, co zaměstnavatel poskytuje. **Mé doporučení k lepší informovanosti zaměstnanců o výhodách poskytovaných zaměstnavatelem - na dobře viditelné nebo frekventované místo v organizaci zveřejnit přehled všech nehmotných výhod a odměn, které se zaměstnancům nabízejí, aby si je zaměstnanci více uvědomili a případně je mohli využívat.**

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem zpracovala téma "Motivace zaměstnanců - aspekt personálního řízení". Okruh respondentů, se kterými jsem provedla dotazníkové šetření, jsem zvolila z prostředí, které je mi známé z každodenní praxe. Zvolila jsem pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory. Cílem bylo zjistit úroveň jejich motivace, nejsilnější motivační stimuly a na straně druhé faktory, které způsobují demotivaci. V praktické části jsem se pokusila ověřit platnost hypotéz stanovených v závěru teoretické části. Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření jsem se pokusila odvodit několik návrhů a tipů na udržování a zvyšování motivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory. Přestože stanovení motivačního programu nebo motivační strategie je záležitostí konkrétního pracoviště (které má svá specifika), obecně se lze z výsledků mého dotazníkového šetření alespoň inspirovat.

Jelikož pracovníci v sociálních službách stojí v první linii v procesu poskytování sociálních služeb, především na nich záleží, jaká bude úroveň a kvalita poskytované péče. Je tedy přinejmenším žádoucí, aby tito pracovníci byli v zaměstnání spokojeni a vysoce motivováni, což se následně projevuje jak na pracovním výkonu, pracovní morálce, přístupu k práci samotné i ke klientům. Z šetření vyplynulo, že u těchto pracovníků hraje největší roli především existující vnitřní motivace k výkonu tohoto povolání. Pro dosažení žádoucí úrovně motivace, která se bude případně i zvyšovat, je nejlepší pracovníka stimulovat vnějšími pobídkami, které budou v souladu s jeho dostatečně silnými motivy vnitřními. Stojí za to věnovat této personální oblasti dostatečný čas a prostor ve všech organizacích, protože dobře motivovaní pracovníci tvoří bohatství každé organizace. Domnívám se, že tuto profesi nelze ani dlouhodobě vykonávat bez dostatečného vnitřního pohonu či ve stavu dlouhodobé nespokojenosti. Pokud k tomu dojde, pracovník se dostává po času do stavu vyhoření, které je třeba si přiznat a aktivně jej řešit, protože jeho ignorace by byla důsledkem jak špatných pracovních výsledků a negativního vlivu na ostatní členy týmu, tak i destruktivního vlivu na člověka samotného. Na závěr chci zmínit velmi potěšující zjištění, že celkem 85% respondentů se vyjádřilo pozitivně (formulace "spokojená" a "velmi spokojená") k celkové spokojenosti s prací. Žádný z respondentů nevedl, že je celkově s prací zcela nespokojen.

Resumé

Bakalářská práce se zabývá tématem "Motivace zaměstnanců - aspekt personálního řízení". Cílem práce je zjištění úrovně motivace pracovníků v sociálních službách, celkovou úroveň jejich spokojenosti s prací, největší stimuly jejich pracovní motivace a faktory jejich pracovní demotivace. Pro sběr dat byla vybrána metoda dotazníkového šetření.

V úvodu práce je zdůvodněn výběr výzkumného souboru a přiblížena profese pracovníka v sociálních službách.

Teoretická část bakalářské práce se skládá ze sedmi kapitol. První kapitola je pro lepší pochopení všech souvislostí zaměřena na motivaci samotnou. Seznamuje s formami motivace, především s motivací vnitřní a vnější, s pojmem motiv a motivování. Vysvětluje vliv identifikace člověka s prací na úroveň motivace. Druhá kapitola obsahuje přehled základních motivačních pravidel dle autora Jiřího Plamínka, která dávají jednoduchý návod, jak motivovat a zároveň se vyhnout manipulaci s důrazem na poznání a pochopení zájmů druhých lidí. Třetí kapitola představuje nejznámější teorie motivace a jejich shrnutí. V kapitole čtvrté je otevřeno ústřední téma bakalářské práce "Motivace jako jeden z aspektů personálního řízení". Z teoretického hlediska pojednává o pracovní spokojenosti, o faktorech, které ji posilují, i o faktorech, které pracovní spokojenost oslabují. Dále se věnuje pracovnímu výkonu, typickým stimulům pracovní motivace a faktorům způsobujícím demotivaci pracovního jednání. Kapitola pátá nastiňuje obecně možnosti motivačních strategií, nástrojů a metod. Jelikož významným faktorem v průběhu pracovního procesu je i týmová spolupráce, je v šesté kapitole krátce pojednáno o motivaci týmu. V závěru teoretické části v kapitole sedmé je formulováno pět hypotéz, jejichž platnost je ověřena v analytické části.

Analytická část sestává ze tří kapitol. V první je podrobně zhodnoceno dotazníkové šetření, v kapitole druhé pak následuje ověření platnosti stanovených hypotéz. V poslední třetí kapitole jsou navržena doporučení a tipy pro zlepšení pracovní motivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory odvozená z konkrétních závěrů dotazníkového šetření.

Závěr bakalářské práce zdůrazňuje důležitost vnitřní motivace pro výkon povolání pracovníka v sociálních službách a důraz na poskytnutí vnější stimulace, která bude v souladu s vnitřními podněty pracovníka. Pozitivním závěrem je zjištění, že celková úroveň pracovní spokojenosti u zkoumaného souboru je velmi vysoká.

Anotace

Bakalářské práce "Motivace zaměstnanců - aspekt personálního řízení" se zabývá úrovní motivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory a zjištěním jejich celkové spokojenosti s prací. Cílem práce je zmapování stimulů pracovní motivace a faktorů pracovní demotivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory.

Teoretická část se zaměřuje na motivaci samotnou, základní motivační pravidla a představuje nejdůležitější motivační teorie. Hlavním tématem je motivace jako jeden z aspektů personálního řízení, práce dále obecně pojednává o motivačních strategiích, nástrojích a metodách, krátce také o motivaci týmu. V závěru teoretické části je stanoveno pět hypotéz.

V části analytické jsou pak do tabulek a grafů shrnuty výsledky dotazníkového šetření vypovídající o úrovni motivace dotazovaných. Následuje ověření platnosti stanovených hypotéz a několik doporučení na udržování a zvyšování motivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory.

Klíčová slova

motivace, teorie motivace, pracovní motivace, pracovní spokojenost, motivace zaměstnanců, personální řízení, sociální péče, pracovník v sociálních službách

Annotation

The Bachelor thesis "Motivation of the Employees - an Aspect of Personnel Management" deals with the issue of motivation and contentedness with work of social workers in senior homes. The aim of the thesis is to monitor the stimuli of work motivation and factors of de-motivation of social workers in senior homes.

The theoretical part is focused on the motivation itself, essential motivational rules including the introduction to the main motivational theories. The main topic is motivation as one of the aspects of personnel management. Furthermore, the paper deals

with motivational strategies, tools and methods and team motivation as well. Finally, there are stated five hypotheses.

The analytical part comprises tables and charts with the questionnaire results showing the level of motivation of the respondents. The following part is focused on the validity of the stated hypotheses. There are also a few recommendations how to maintain and increase the motivation of the social workers in senior homes.

Keywords

motivation, theory of motivation, work motivation, work satisfaction, employee motivation, personnel human resource management, social care, employee of social services

Literatura a prameny (informační zdroje)

- [1] Adair, J. Efektivní motivace. Praha: Alfa, 2004, ISBN 80-86851-00-1
- [2] Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999, ISBN 80-7169-614-5
- [3] Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, ISBN 80-247-0469-2
- [4] Bělohávek, F. 15 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3001-1
- [5] Clegg, B. Motivace v kostce. Brno: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0550-4
- [6] Dědina, J., Odcházal, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-2149-1
- [7] Deiblová, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005, ISBN 80-902105-8-9
- [8] Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2128-6
- [9] Jones G., Moorhouse, A. Jak získat psychickou odolnost, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3022-6
- [10] Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3
- [11] Meier, R. Úspěšná práce s týmem. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2308-2
- [12] Nakonečný, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, ISBN 978-80-200-0592-2

- [13] Plamínek, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali – 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3447-7
- [14] Rychtaříková, Y. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2100-2
- [15] Štěpaník, J. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2494-2
- [16] Tureckiová, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-0882-9

Internetové zdroje :

- [1] http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214
- [2] <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>
- [3] <http://www.tcbs.cz/weblog/o-motivaci-k-praci>

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Vzor dotazníku

Příloha č. 1

Dotazník – úroveň motivace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

Vážený zaměstnanci,

jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a tento dotazník je součástí mé bakalářské práce, ve které se zabývám problematikou pracovní motivace pracovníků v sociálních službách. Obracím se proto na Vás s prosbou o jeho vyplnění.

Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro moji bakalářskou práci. Je tedy naprosto vyloučeno, aby kdokoli zjistil, jak který respondent odpovídal. Proto bych Vás tímto ráda požádala o upřímné a úplné vyplnění, jedině tak totiž budou mít výsledky dostatečnou vypovídací schopnost.

Děkuji předem za Vaši ochotu a spolupráci a za Váš čas.

Lenka Jandásková

1. Uveďte, prosím, svůj věk

..... let

2. Uveďte, prosím, jak dlouho pracujete v profesi pracovníka v sociálních službách v domově pro seniory.

.....

3. Motivuje Vás na vašem pracovišti přátelské prostředí a dobrá atmosféra ?

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

4. Jaký druh motivace má na Vás největší vliv?

- a) hmotná motivace (dobrá základní mzda, pravidelné zvyšování platu, třináctý plat, mimořádná odměna za zvýšené – mimořádné pracovní úsilí)
- b) nehmotná motivace (zvyšování kvalifikace, firemní akce, dobré pracovní podmínky, stravenky, dárkové poukázky, penzijní připojištění, příspěvky na dovolenou, lázně nebo dětské tábory, vstupenky do fitness center, sportovišť, na rehabilitace, masáže...)
- c) kombinace hmotné a nehmotné motivace
- d) nevím

5. Jste spokojena s platovým ohodnocením Vaší práce?

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

6. Jakých nehmotných výhod a odměn, které Vaše organizace nabízí, si nejvíce ceníte ?

.....

.....

.....

7. Jaké nehmotné výhody naopak postrádáte ? Uveďte, prosím.

.....

.....

.....

8. Uveďte, prosím, co pro Vás je nejvíce motivující, abyste pracovala na pozici pracovníka v sociálních službách v domově pro seniory ? (můžete zatrhnout i více možností)

- a) platové ohodnocení
- b) jistota
- c) možnost osobního a profesního rozvoje

- d) pracovní klima
- e) potřeba uznání
- f) smysluplnost práce
- g) prosociální chování, potřeba pomáhat druhým
- h) jiné (např. směnný provoz atd.):

9. Jsou pro Vás důležité možnosti profesního a osobního rozvoje, které Vám zaměstnavatel poskytuje ?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím
- f) zaměstnavatel takovéto možnosti neposkytuje

10. Můžete říct, že Vás obecně pracovní podmínky na pracovišti motivují?

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

11. Jak hodnotíte Vaši celkovou spokojenost s prací?

- a) velmi spokojená
- b) spokojená
- c) méně spokojená
- d) nespokojená
- e) nevím