



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Studies

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zdravotně sociální fakulta

Katedra právních oborů, řízení a ekonomiky

Bakalářská práce

# Analýza motivace sociálních pracovníků

Vypracovala: Nikol Stupková

Vedoucí práce: Ing. Eliška Lukášová, Ph.D.

České Budějovice 2015

## Abstrakt

Motivace je všude kolem nás. Usměrnjuje naše chování a jednání, abychom dosáhli určitého cíle. Každá organizace má proces motivace pracovníků stanovený jinak. Jedná se o velice složitý a důležitý nástroj řízení. S motivací pracovníků úzce souvisí i odměňování a hodnocení zaměstnanců. K náležitému fungování organizace dochází, má-li správně nastavený systém motivace pracovníků. Pracovníci, kteří jsou motivováni, ať už finančně, nebo jinou formou, podávají lepší výkony a mohou tím motivovat i své spolupracovníky, což se může odrazit v celkových výsledcích organizace. Ne každému ale vyhovuje stejný nástroj motivace, na což je třeba brát zvláštního zřetele.

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu motivace sociálních pracovníků. Teoretická část práce se zabývá popisem motivace a s ní souvisejícím odměňováním a hodnocením. Pro zpracování praktické části byl zvolen kvalitativní výzkum, metoda dotazování, technika rozhovoru pomocí návodu. Výzkumný soubor tvořily 3 sociální pracovnice z institucí, které poskytují odlišné sociální služby v okrese Jindřichův Hradec. Jednalo se o pracovnice z Azylového domu, Domova seniorů a Úřadu práce. Výsledky získané z daných organizací byly následně podrobeny komparaci.

Rozhovory byly rozděleny do 6 okruhů. První část rozhovorů byla zaměřena na informace o organizaci. V tomto okruhu byla zjišťována oblast působnosti organizace, poslání, klientela, počet zaměstnanců, zřizovatel organizace a v poslední řadě i to, jakým způsobem je organizace financována. Druhá část rozhovoru byla směřována na respondenty samotné, tedy na jejich stručnou charakteristiku. Byl zjišťován jejich věk, stupeň a obor nejvyššího dosaženého vzdělání, doba působení v oblasti sociální práce, kritéria pro výběr zaměstnání v oblasti sociální práce a jejich spokojenost se zaměstnáním sociální pracovnice. Zjišťována byla také doba, po kterou v dané organizaci působí, na jaké pozici a zda jsou v organizaci spokojené. Třetí část rozhovorů byla mířena na informace o pracovním poměru. Bylo zjišťováno, jaký je druh a délka pracovního poměru. Dále také pracovní doba, zaměstnanecké výhody na pracovišti a celková spokojenost s pracovištěm. Čtvrtá část byla zaměřena na motivaci zaměstnanců obecně. Zde bylo zjišťováno, zda proces motivace na pracovišti probíhá, či

nikoliv a zda existuje případná možnost si vybrat, jakým způsobem by chtěli být pracovníci motivováni. V tomto okruhu se také objevila otázka, zda vůbec dochází ke zjišťování potřeb zaměstnanců. Pátá část rozhovoru byla směřována na motivaci sociálních pracovníků. Byly zjišťovány konkrétní motivátory respondentek a potřeby, které je naplňují. Z rozhovoru vyplynulo, že každá z pracovníc upřednostňuje jiné motivátory, avšak v několika bodech se respondentky shodly. Poslední část rozhovoru byla směřována na oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců. Bylo zjišťováno, zda se v organizaci hodnocení a odměňování pracovníků vyskytuje, jak probíhá a jestli existuje určitá provázanost mezi nimi. Dále, jak často hodnocení a odměňování probíhá a pokud má další využití, tak jaké. Tento okruh byl také směřován do oblasti složek mzdy a dalších odměn, které organizace poskytuje. Otázky byly také mířeny na to, zda se mzda odvíjí podle toho, jaký zaměstnanci odvádí výkon a v poslední řadě byly zjišťovány informace o osobních příplatcích zaměstnanců.

Z výsledků výzkumu je zřejmé, že proces motivace probíhá jen v jedné organizaci a zjišťování potřeb svých zaměstnanců, které by mohlo vést k samotné motivaci pracovníků a zlepšení kvality chodu organizace, je pro zaměstnavatele vesměs tabu. Je nutné poznamenat, že okruh otázek ohledně hodnocení a odměňování zaměstnanců nebyl bohužel zodpovězen jednou z respondentek, tudíž mohlo dojít ke komparaci tohoto okruhu otázek pouze mezi zbývajících 2 respondentkami. Z tohoto porovnání vyplynulo, že systém hodnocení a odměňování probíhá pouze v jedné z dotazovaných organizací. Co se týká jednotlivých motivů k výkonu sociální práce, každá z respondentek má jiné, avšak po vzájemné komparaci z výzkumu vyplynulo, že pro výkon sociálního pracovníka je nejdůležitější charakter práce, pracovní podmínky, dobré vztahy mezi pracovníky, citový vztah k práci a samozřejmě potřeba pomáhat druhým.

Dobře vedená motivace zaměstnanců je pro organizaci velice důležitá. Pokud se k tomu přidá i správný druh odměňování, je to nejen pro organizaci, ale i pro zaměstnance velice přínosné.

## **Klíčová slova**

Zaměstnanec

Zaměstnavatel

Sociální pracovník

Motivace

## **Abstract**

Motivation is everywhere around us. It directs our behaviour and actions to achieve a particular goal. Each organization has differently set a process of staff motivation. This is a very complex and important management tool. The evaluating and rewarding of employees is closely related to the employees motivation. The organization works properly if the employees motivation system is correctly set up. The employees who are motivated, whether financially or otherwise, make better effort and they can thus motivate other colleagues, which may be reflected as good in whole company. But not same motivation tools can be good for everybody, which needs to be taken into special consideration.

The aim of this thesis was to analyze the motivation of social workers. The theoretical part describes the motivation and the related remuneration and evaluation. For applicative part there was chosen and made qualitative research, method of questioning and interview technic using manual. The research sample was consisted of 3 social workers from different institutions that provides different social services in the district Jindřichův Hradec. One of them was a worker from an asylum home, other one was from a retirement home and the last one was from a labour office. The results of research obtained from these organizations were remited to comparison.

The interviews were divided into 6 categories. The first part of the interview was focused on information about the organization. In this part there were found out the sphere of activity of the organization, a mission, clientele, number of employees, the founder of the organization and also the way how the organisation is funded. The second part of interview was focused on respondents, ie on their brief characteristic. There was determined the age of the respondents themselves. There was determined their education degree and field, the time of working in a field of social work, the criteria for selecting a job in the field of social work and the satisfaction of respondets with the job as social worker. There was also found out how long the respondets work for their organizations, in what possition and if they are satisfied. The third part of interview was focused on information about employment. There were found out the information such as how long the employment lasts, what type of employment it is,

what are working hours, employees benefits in workplace and overall satisfaction with the workplace. The fourth part was focused on the motivation of employees in general. There was found out whether the process of motivation in the workplace takes place or not, and whether there is any possibility to choose how they want to be motivated staff. The question if employees needs are really determined appeared in this part. The fifth part of interview was focused on social workers motivation. There were identified specific real needs and motivators of respondents that should satisfied them. The interview found out that each of respondents prefer different motivators, but in some points they made agreement. The last part of the interview was focused on the field of evaluating and rewarding employees. There was found out if the remuneration and valuation was existing in the organisation, how it is and if there is some cohesion among them. Then there was found out how often remuneration and valuation of employees take place in the organization and if it has some other uses. This part was also focused on the salary and other rewards that the organization provides. Questions were also focused on whether the salary is influenced by the employees effort at work. At last there was found out the information about personal salary bonus of employees.

The research facts say that the motivation process occurs just in one organization and identifying the needs of employees, which could leads to very motivating employees and improving the quality of the run of the organization, which is taboo for many employers. It is necessary to say that questions about remuneration and valuation of employees wasn't answered by one of the respondents, so the comparison of this range of issues could be done just between the other two responders. The results say that the system of remuneration and valuation runs just in one of the questioned organisations. Regarding to several motives of social work, each of the respondents has different motivators but after comparison of the research showed that the most important character of social employee work is the pattern of work, working conditions, good relations among the employees, emotional attitude to the work and definitely the need to help others.

Well driven employees motivation is necessary for the organization. If we add to this also the right kind of rewarding it is very benefitting not only for the organisation but also for the employees.

## **Key words**

Employee

Employer

Social worker

Motivation



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 10. 8. 2015

.....  
Nikol Stupková

## Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Elišce Lukášové, Ph.D. za její cenné rady, trpělivost, odborné vedení a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Též děkuji svým respondentům za ochotu a vstřícnost.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	12
<b>1 SOUČASNÝ STAV</b> .....	13
<b>1.1 Motivace</b> .....	13
1.1.1 Definice motivace .....	13
1.1.2 Typy motivace .....	15
1.1.3 Teorie motivace .....	16
1.1.4 Motivy pracovníků.....	21
1.1.5 Motivace pracovníků .....	23
1.1.6 Pravidla motivace .....	25
1.1.7 Vrstvy motivace .....	29
1.1.8 Motivační omyly.....	30
1.2 Hodnocení pracovníků.....	31
1.3 Odměňování pracovníků.....	33
<b>2 CÍL PRÁCE A HYPOTÉZY</b> .....	<b>34</b>
<b>3 METODIKA</b> .....	<b>35</b>
<b>4 VÝSLEDKY</b> .....	<b>36</b>
<b>5 DISKUZE</b> .....	<b>46</b>
<b>6 ZÁVĚR</b> .....	<b>49</b>
<b>7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>51</b>
<b>8 PŘÍLOHY</b> .....	<b>54</b>

# ÚVOD

Motivace pracovníků je v dnešní době poměrně aktuální problém v řadě institucí a nejedná se o automatickou záležitost. To, co může motivovat jednoho zaměstnance, může mít opačný efekt u zaměstnance druhého. Důležité tedy je zabývat se problematikou motivace a dbát na potřeby zaměstnanců individuálně.

Ne každý člověk v práci uspokojuje jen své finanční potřeby, a odměnou jsou pro něj pouze peníze. Samozřejmě, že finanční odměna je pro motivaci důležitá, ale většina zaměstnanců ocení i to, může-li si v práci uspokojit i další potřeby jako je například potřeba uznání, vykonávání naplňujícího zaměstnání nebo třeba dobré vztahy na pracovišti. Proto je třeba klást důraz i na motivaci nefinanční.

Toto téma bakalářské práce jsem si zvolila, protože se mi jeví zajímavé. Věnuje se problematice motivování zaměstnanců v organizacích působících v sociální oblasti. Pro sociální oblast je motivace dle mého názoru velmi důležitá. I samotná motivace může u sociálních pracovníků pomoci předejít syndromu vyhoření. Motivace je nedílnou součástí správného fungování každého podniku. Vždy je pro organizaci důležité zaměstnávat někoho, koho práce baví a naplňuje. Když se k tomu přidá ještě ten správný druh motivace a odměňování, ať již finanční nebo nefinanční, může to zlepšit nejen výkonnost, ale i přístup zaměstnanců k práci.

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu motivace sociálních pracovníků. Bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí. Jedná se o část teoretickou a praktickou (výzkumnou). Teoretická část poskytuje základní přehled o motivaci a okrajově samotné hodnocení a odměňování. Praktická část zjišťuje, jaké faktory motivují sociální pracovníky k práci. Tyto informace byly zjišťovány od sociálních pracovníků ze třech vybraných organizací, kdy každá z těchto organizací je specifická jiným způsobem.

Práce by měla poukázat na to, jak je to s problematikou motivace sociálních pracovníků ve vybraných organizacích poskytujících sociální služby. V diskuzi jsou uvedeny hypotézy, které v důsledku prováděného výzkumu byly stanoveny. V samotném závěru jsou uvedeny návrhy řešení, jak motivaci sociálních pracovníků v daných organizacích zlepšit.

# 1 SOUČASNÝ STAV

## 1.1 Motivace

### 1.1.1 Definice motivace

Motivace je vnitřní stav zobrazující touhy, přání, hnací síly a potřeby jedince. Tento vnitřní stav duši jedince aktivuje nebo ji uvádí do pohybu. Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a dané cíle. Je v ní přání člověka odvádět určitý výkon (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Motivaci můžeme také charakterizovat jako ochotu vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace za předpokladu uspokojení potřeb jedince (Robbins, Coulter, 2004). Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Za motiv můžeme považovat naplňování našich potřeb, přičemž se snažíme odstranit nepříjemné pocity a navodit pocity příjemné (Plamínek, 2002). Motivace se týká faktorů, které ovlivňují jedince, aby se určitým způsobem chovali (Armstrong 2007).

Motivování je způsobeno uváděním druhých do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky vedou k dosažení určitého cíle, ocenění, či hodnotové odměny – takové, která vede k uspokojení potřeb jedince (Armstrong, 2007). Pokud se snažíme uspokojit svou potřebu a do cesty se nám dostane nějaká nepřekonatelná překážka (nevyplacení odměny, pokažená práce) – nastává frustrace, kdy motivační energie zůstává nahromaděná a nevybitá (Bělohlávek, 2005). Většina z nás potřebuje být ve větší nebo menší míře motivována zvnějšku. Jsou i lidé, kteří si sami stanoví jasně definované cíle, kterých se snaží dosáhnout. V tomto případě se jedná o nejlepší formu motivace. Tím, že si nezávisle stanovujeme směr a podnikáme určité kroky k dosažení cílů, motivujeme sami sebe (Armstrong, 2007).

Abychom správně pochopili motivaci, musíme rozeznávat dva základní pojmy – motivace a stimulace. Proces, kdy na člověka působí vnitřní vlivy, nazýváme motivace. Motivace na rozdíl od stimulace má obrovskou výhodu – pokud se dobře trefíme do

motivů, který člověk má, práce může probíhat i za předpokladu, že na člověka nebudou působit vnější motivy (stimuly). Člověk práci provádí už jen proto, že ji má rád, baví ho nebo práci považuje za významnou a důležitou. Naopak stimulaci považujeme za proces, kdy na člověka působí vnější podněty. Dokud je práce odměňována a kompenzována, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Jakmile tyto vnější podněty přestaneme poskytovat, práce se zastaví. Proto můžeme říci, že stimulace je poměrně nevýhodná. (Plamínek, 2007)

Pracovníci jsou v organizacích vystaveni řadě faktorů, které v nich mohou, v konečném důsledku, vyvolat i negativní impulsy k jednání - nazýváme je nežádoucí motivací nebo též demotivací. Nežádoucí motivační důsledky mohou mít původ různý. V první řadě mohou být ve vztahu k zaměstnancům zvoleny chybné motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků. Dále zaměstnanci mohou negativně vnímat absenci některých řídicích aktů nebo chybných řídicích praktik. V poslední řadě mohou být zaměstnanci vedeni k následnému rozčarování, frustraci, apatii apod. v důsledku lhostejného jednání zaměstnavatele vůči různým vnitřním i vnějším faktorům jako jsou např. ignorování podnětů, návrhů podřízených apod. (Veber a kol., 2004)

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu - často k nějakému výkonu či typu chování (Plamínek, 2007). Je-li pracovní výkon jedince považován za neuspokojivý, bývá to zpravidla dáváno do souvislosti s jeho nedostatečnou motivací, ale ne vždy tomu tak musí být. Mohou mít na to vliv i jiné faktory, např. nedostatek příležitostí, dovedností, zkušeností (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

***Za základní zdroje motivace jsou považovány:***

- 1) *Potřeby* – potřeba je pociťovaný nedostatek některého základního uspokojení (ať již biologického nebo sociálního), navíc se jedná o hnací sílu veškerého lidského jednání.
- 2) *Návyky* – jedná se o opakované činnosti a stereotypy.
- 3) *Zájmy* – představují zdroje a produkty poznávací činnosti.
- 4) *Hodnoty a hodnotové orientace* – jsou individuální podle toho, jaký hodnotový systém je zrovna upřednostněn.
- 5) *Ideály* - odvíjí se od konkrétního názoru a představy toho, co je žádoucí či nikoliv a o co jedinec usiluje. (Ekonomikon, 2014), (Duchoň, Šafránková, 2008)

### **1.1.2 Typy motivace**

Motivaci lze členit mnoha způsoby, ale za základní dělení je považováno rozdělení na vnitřní a vnější motivaci (Armstrong, 2007).

*Vnitřní motivace* – Lidé si sami vytvářejí faktory, které ovlivňují jejich chování nebo udávají určitý směr. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. (Armstrong, 2007)

*Vnější motivace* – Tato motivace vychází z toho, co je potřeba udělat pro lidi, abychom je motivovali. Vztahuje se k hmotným odměnám (Dědina, Cejthamr, 2005). Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika (Armstrong, 2007). Vysoké

finanční odměny mohou kupodivu i škodit. Působí totiž kontraproduktivně, a to z toho důvodu, že odvádějí pozornost od výkonu k odměně. Tento fenomén dostal označení „problém nadměrného ocenění“. Jakmile je totiž pracovník odměněn za činnost, kterou by vykonal zcela dobrovolně, začne plnit svůj úkol kvůli odměně. Když odměna opadne, často už není ochoten podávat dál stejný výkon (Nöllke, 2004).

Vnitřní motivátory se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce). Jsou součástí jedince, nikoliv vnucené mu zvnějšku, proto budou mít hlubší a dlouhodobější účinek. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. (Armstrong, 2007)

### **1.1.3 Teorie motivace**

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Mezi nejznámější patří teorie instrumentality, teorie zaměřená na obsah, teorie zaměřená na proces, Herzbergův dvoufaktorový model a další (Armstrong, 2007).

#### ***Teorie instrumentality***

Teorie instrumentality byla objevena v druhé polovině 19. století. Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty (politika cukru a biče) budou provázány s jeho výkonem. Můžeme tedy říci, že odměny jsou závislé na tom, jaký bude náš výkon. Ve velmi hrubé podobě tato teorie tvrdí, že člověk pracuje jen pro peníze. (Armstrong, 2007)

#### ***Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)***

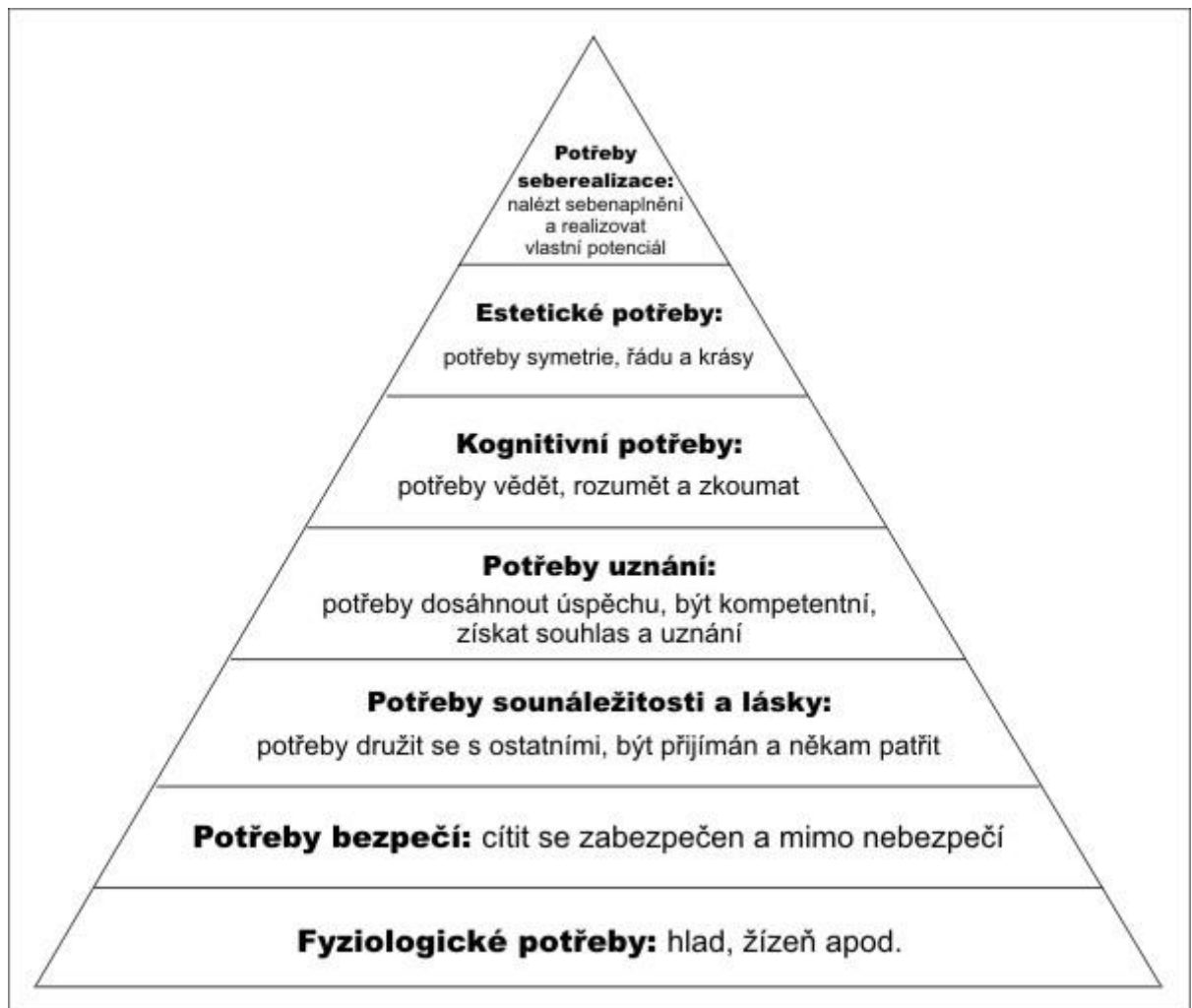
Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. V případě, že dojde k neuspokojení potřeby, vzniká tak pocit nerovnováhy a napětí. Jestliže budeme chtít znovu nastolit rovnováhu, je nutné rozpoznat cíl, aby došlo k opětovnému



uspokojení potřeby. Dále také musíme zvolit způsob chování, aby došlo k naplnění daného cíle. Je důležité vědět, že ne každá potřeba je pro danou osobu vždy stejně důležitá (Armstrong, 2007). Potřeba znamená stav nedostatku (Bělohlávek, 2005). Pokud neuspokojíme svou potřebu, dojde tím k vyvolání naší aktivity. Mezi pojmy „motiv“ a „potřeba“ je jen nepatrný rozdíl. Hledáme-li zpětnou příčinu našeho jednání, hovoříme o motivu. Stojíme-li na začátku, sledujeme určitý stav a uvažujeme o následcích, které může vyvolat v aktivitě člověka, jedná se o potřebu (Bělohlávek, 1996).

Mezi tyto teorie patří *Maslowova hierarchie potřeb*. Jedná se o nejslavnější klasifikaci potřeb. Vychází z toho, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny (Armstrong, 2007). Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky (viz obrázek 1). S uspokojením nižší potřeby nastává potřeba uspokojit potřeby vyšší úrovně (Bělohlávek, 2005). Někteří lidé se mohou fixovat pouze na vyšší úrovně, zatímco ty nižší ignorují. Postup po žebříčku hierarchie zabere většině lidí celý život, přesto někteří nejvyšší úrovně (seberealizace) nedosáhnou nikdy (Duchoň, Šafránková, 2008). Pořadí na žebříčku pyramidy není ale přesně dané. Vyskytují se výjimky mezi hodnotami a také mezi kulturami mohou být viditelné některé rozdíly (Dědina, Cejthamr, 2005). Člověk je považován za „živočicha s přáními“ a pouze neuspokojená potřeba má motivační charakter (Armstrong, 2007).

**Obrázek 1 – Maslowa hierarchie potřeb**



Zdroj: Filozofie úspěchu, 2011

Ačkoliv tato teorie neobsahuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí vynikající východisko pro osoby studující problematiku řízení. Prostřednictvím mzdy nebo platu si lidé uspokojují své fyziologické potřeby. Pomocí odměňování nebo poskytování zaměstnaneckých výhod organizace uspokojuje jedincům potřebu bezpečí a jistoty. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Z Maslowovy teorie potřeb vychází to, že existují dva základní typy osobností z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají. U prvního typu převládá víra v úspěch, druhý typ se vyznačuje obavou z neúspěchu. (Dvořáková a kol., 2007)

*Pro osoby prvního typu je charakteristické, že:*

- 1) Stanovují si realistické, dosažitelné a dlouhodobější cíle.
- 2) Pokud si změni cíl, jsou pružnější.
- 3) Aktivně řeší budoucnost. (Dvořáková a kol., 2007)

*Osoby druhého typu se vyznačují tím, že:*

- 1) Kladou si cíle buďto extrémně nízké, nebo vysoké.
- 2) Neradi cíl mění, setrvávají ve vytyčeném cíli.
- 3) Obávají se budoucnosti. (Dvořáková a kol., 2007)

#### *Alderferova ERG teorie*

Tato teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Vychází z potřeb existenčních, vztahových a růstových:

- 1) *Potřeby existenční* – působí zde materiálními předměty: plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky.
- 2) *Potřeby vztahové* – závisí na procesu sdílení a vzájemnosti: pochopení, potvrzení, vliv.
- 3) *Potřeby růstové* – důsledkem potřeby je vnitřně růst: stimulace k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí. (Kocianová, 2010)

#### *McClellandova teorie manažerských potřeb*

Založena především na potřebách manažerů, postihuje tři potřeby:

- 1) *Potřeba sounáležitosti* – přátelství, kooperativní vztahy s ostatními pracovníky.

- 2) *Potřeba prosazení se a poziční vliv* – dominantní, silnější či významnější postavení.
- 3) *Potřeba úspěšného uplatnění* – rozhodování, tvůrčí práce, inovace. (Kocianová, 2010)

### *Herzbergův dvoufaktorový model*

Tento model je také nazýván jako „dvoufaktorová analýza“, a to z toho důvodu, že zde svou roli mají dvě skupiny faktorů – hygienické faktory (uspokojovače) a motivátory. (Duchoň, Šafránková, 2008)

Hygienické faktory, které charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, mají jen malý vliv na pozitivní postoj k práci. Sami o sobě nejsou zdrojem motivace pracovníků (Duchoň, Šafránková, 2008). Fungují tedy jako důležitá základna, která ovlivňuje spokojenost či nespokojenost zaměstnanců (Armstrong, 1999). Naopak motivátory jsou považovány za zdroj motivace jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Působnost motivátorů nastává zpravidla ve chvíli, kdy zaměstnanec nemá pocit nespokojenosti a frustrace (Duchoň, Šafránková, 2008).

### *Teorie zaměřené na proces*

Rovněž označovány jako kognitivní (poznávací) teorie. Zabývají se tím, jak lidé vnímají prostředí, ve kterém pracují a způsoby, jak je interpretují a chápou. Důraz je kladen na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Procesy jsou:

- 1) *Očekávání* (expektační teorie).
- 2) *Dosahování cílů* (teorie cíle).
- 3) *Pocity spravedlnosti* (teorie spravedlnosti). (Armstrong, 2007)

### *Expektační teorie*

Tato teorie pojednává o tom, že síla očekávání se může odvíjet od toho, jaké jsou naše dosavadní zkušenosti. Když se ale jedinci dostanou do nových situací, např. změna

zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky dané managementem organizace, může dojít ke snížení motivace. (Armstrong, 2007)

Zahrnuje tři proměnné nebo vztahy:

- 1) *Valenci* – hodnotu.
- 2) *Instrumentalitu* – přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé.
- 3) *Expektaci* (očekávání) – pravděpodobnost, že náš čin bude mít určitý výsledek. (Kocianová, 2010)

#### *Teorie cíle*

Motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny určité cíle (náročné, ale přijatelné) a existuje-li zpětná vazba na výkon. Zpětná vazba je důležitá pro udržení motivace a dosahování vyšších cílů. Důležité je cíl akceptovat, vytvořit si závazek a daný cíl splnit. (Armstrong, 2007)

#### *Teorie spravedlnosti*

Tato teorie zkoumá to, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Lidé budou motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě (Armstrong, 2007). Pokud bylo s někým nespravedlivě naloženo, bude motivován k tomu, aby tuto nespravedlnost napravil (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

### **1.1.4 Motivy pracovníků**

Motivy jsou faktory, které aktivizují lidské chování, zaměřují je na určitý cíl a v tomto směru je udržují po určitou dobu. Takto navozené jednání směřuje k uspokojení určité potřeby (Vágnerová, 2004). Mnoho lidí si myslí, že hlavním motivem jsou peníze. Mzda má samozřejmě velký vliv, ale existuje i mnoho dalších motivů.

Některým lidem na výdělku až tolik nezáleží a váží si raději např. vlastního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib (Bělohlávek, 2005).

***Mezi motivy patří:***

- 1) *Peníze* – Peníze jsou významným motivem pro většinu pracovníků. Pracovníci značně motivováni penězi jsou pro vedoucího značným přínosem – dostaneme z nich maximum.
- 2) *Osobní postavení* – Každý pracovník by měl mít potřebu vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí a mít určitou pýchu na dosažené postavení, kvůli kterému se snaží být úspěšný.
- 3) *Pracovní výsledky, výkon* – Pracovníci, kteří mají rádi svoji práci, stále zlepšují své výsledky, jsou tahounem firmy, snaží se vyniknout – jsou pro firmu přínosem. Jsou soutěživí, srovnávají se s ostatními, dělá jim dobře, když jsou lepší. Když to tak není, stále se snaží zdokonalovat a ty lepší překonávat.
- 4) *Přátelství* – Upřednostňující motivy těchto pracovníků jsou převážně přátelský vztah a dobrá atmosféra na pracovišti, než-li pracovní výsledky nebo peníze. Neradi se hádají, raději ustoupí.
- 5) *Jistota* – Zaměřující motiv je zde jistota. Prioritou zde není mimořádný příjem ani vysoké postavení. Tito pracovníci se spokojí s málem, řídí se předpisy a neradi riskují. Tito zaměstnanci budou podávat stabilní a spolehlivé výkony.
- 6) *Odbornost* – Odbornost je rozhodujícím motivem pro profesionální rozvoj. Prioritní je zde snaha vyniknout ve své profesi a nespokojení se s jinou prací.
- 7) *Samostatnost* – Objevuje se zde motiv udělat si vše po svém. Jedná se o pracovníky, kteří nad sebou těžko snesou nadřízenou osobu, která jim mluví do práce.
- 8) *Tvořivost (kreativita)* – U kreativity je řídicím motivem vytvářet něco nového. (Bělohlávek, 2005), (Bělohlávek 2010)

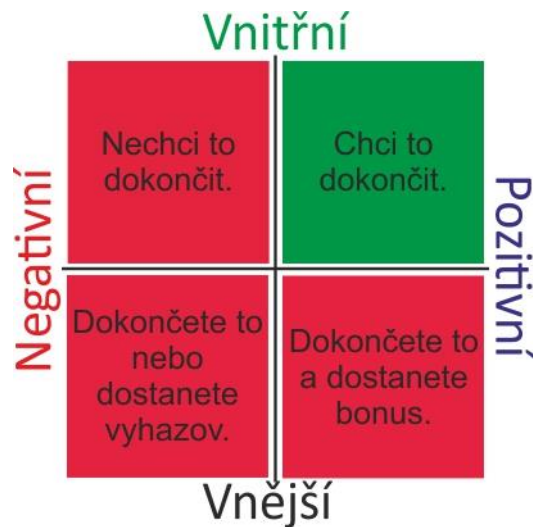
Hodnotový systém je ovlivněn věkem, pohlavím, typem vzdělání, profesí, postavením, politickou příslušností, národností, atd. Starší lidé upřednostňují motiv jistoty, zatímco mladší usilují o úspěch i za cenu rizika. Kvalifikovaným lidem záleží na tom, kam směřuje jejich osobní rozvoj, zatímco lidé s nižší kvalifikací se soustředí hlavně na přátele a hmotné hodnoty. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, musíme nejdříve zjistit, které z motivů jsou pro ně dominantní (Bělohávek, 2005).

### **1.1.5 Motivace pracovníků**

Většina společností používá klasické motivační nástroje, jako jsou různé zaměstnanecké akce, bonusy, ocenění nejlepších zaměstnanců, balíčky či služby pro zaměstnance. Nevýhodou tohoto motivačního nástroje je, že nepůsobí přímo na vnitřní motivaci samotného pracovníka. Občas se může zdát, že společnost si své zaměstnance kupuje a manipuluje s nimi. Navíc tato vnější forma motivace nepůsobí dlouhodobě a je pro firmu poměrně finančně nákladná. Nejsnadnější forma motivace je zapůsobení na vnitřní motivaci zaměstnance. (Firemní sociolog, 2013)

**Obrázek 2 - Motivace zaměstnanců**



Zdroj: Firemní sociolog, 2013

Pro snadnější pochopení této problematiky rozdělujeme motivaci do čtyř typů. Z obrázku 2 je patrné, že se dále člení pomocí dvou rovin.

***První rovina***

- 1) *Vnitřní* – zda jsme sami motivováni něco udělat.
- 2) *Vnější* – zda někdo chce, abychom něco udělali.

***Druhá rovina***

- 1) *Pozitivní* – zda něčeho chceme dosáhnout.
- 2) *Negativní* – zda se něčemu chceme vyhnout. (Firemní sociolog, 2013)

Negativní motivace má špatný vliv na celkovou spokojenost a dlouhodobou výkonnost. Zvyšuje samozřejmě i fluktuaci zaměstnanců a může vytvářet negativní pohled na společnost. Zároveň hledisko negativní motivace může u některých navíc způsobovat rezignaci a pasivitu, a následně tak celkově demoralizovat celé týmy. Je tedy důležité se zaměřit na pozitivní motivaci, která zaměstnance povede k dosahování cílů, které firma potřebuje uskutečnit. (Firemní sociolog, 2013)



Cílem zaměstnavatelů není jen motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Důležitá je také pomoc svým zaměstnancům nalézt jejich vlastní vnitřní motivaci. ***Vnitřní motivaci zaměstnanců tedy zvyšují:***

- 1) *Jasně úkoly* – Měly by být přesně definované, dosažitelné a motivující.
- 2) *Uznání* – Je ovlivněno pracovním výkonem. Jedná se o zpětnou vazbu k vykonané práci.
- 3) *Odpovědnost* – Zapojení zaměstnance do rozhodovacího procesu a podpora jeho nápadů.
- 4) *Spolupráce* – Možnost spolupracovat v rámci společnosti a pomáhat si navzájem. Nastaví se otevřená komunikace a zaměstnanci si důvěřují.
- 5) *Různorodost* – Podpora flexibility, změny podmínek a prostředí.
- 6) *Kariérový růst* – Každý zaměstnanec může profesně růst a rozvíjet se.  
(Firemní sociolog, 2013)

Pokud je naším cílem zaměstnance motivovat k lepším výkonům, musíme na ně zapůsobit, aby byli sami ochotni jich dosahovat. Důležitým úkolem manažera není tedy pouze motivování, ale i schopnost nalézt zaměstnancům jejich vlastní vnitřní motivaci.  
(Firemní sociolog, 2013)

### **1.1.6 Pravidla motivace**

Ve vztahu k motivaci rozeznáváme 9 základních pravidel, která nám pomáhají. Pokud se snažíme ovlivnit druhé, vždy vycházíme z toho, co motivuje právě nás. Když pochopíme, co motivuje ostatní, zjistíme, kde bychom měli ubrat a kde naopak přidat.  
(Plamínek, 2010)

### ***Mezi 9 základních pravidel motivace patří:***

#### *1) Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí:*

Ne vždy je nutné použít motivaci jako takovou. Lze využít i jiné, někdy jednodušší, další možnosti. Například stimulace je poměrně jednoduchá. Toto zjednodušování se však může dostat až na úroveň násilí (vynucování, nátlak, vydírání) nebo klamání (manipulace, podvody). Tyto možnosti můžeme použít v případech, kdy není nutný samostatný výkon a je možnost stálé kontroly. (Plamínek, 2010)

#### *2) Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem:*

Když se setká člověk a úkol, ne vždy si musí sednout. V zásadě jsou tu dvě řešení. Buď vyjdeme vstříc lidem, nebo úkolům. Pokud si to můžeme dovolit, v zásadě platí, že je lepší vyjít vstříc lidem. Naopak ale, ne vždy si můžeme dovolit vybrat úkol takovým způsobem, aby svým obsahem seděl konkrétnímu člověku. Důležitá je forma zadání, tedy to, jaká slova zvolíme, tón řeči a vlastně i pověstná řeč těla, prozrazující například to, zda svá slova myslíme vážně. (Plamínek, 2007)

#### *3) Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím:*

Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje, a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje. Problémy vznikají zejména tehdy, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by ho alespoň trochu bavilo. Při zadávání práce bychom měli tedy myslet na to, aby alespoň část jejího celkového objemu přinášela člověku, který ji má vykonávat, nějakou radost. Kdo se při práci alespoň občas baví, udělá více. (Plamínek, 2007)

#### *4) Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy:*

Často míváme sklon k tomu, že se snažíme na okolí působit tím, co působí na nás. Máme za to, že to co motivuje nás, bude motivovat i ostatní. Takový předpoklad by

fungoval pouze za situace, kdyby byli všichni lidé stejní. Lidé jsou ale velice rozdílní a každý reaguje v citlivosti na různé podněty jinak. To, co může zaujmout nás, nemusí zaujmout i ostatní. Každý člověk si s sebou nosí jakési motivační pole a to je potřeba poznat. (Plamínek, 2007)

*5) Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném:*

Lidé reagují na podněty, které v nich vzbuzují pocity od velmi příjemných až po velmi nepříjemné. Nejméně se v chování projevují pocity neutrální, které se nacházející ve středu této škály. Čím dále lidé jsou od jejího středu, tím je reakce na podnět výraznější. Tímto způsobem vznikají dva základní psychologické vztahy člověka k prostředí, ve kterém žije. 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, 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, které nazýváme odměny a tresty. Lidé reagují nejen na podněty, kterými jim nabízíme něco příjemného, ale i na podněty, které jsou jim nepříjemné. (Plamínek, 2007)

*6) Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit:*

Skutečnost, že lidem chybí motivace k práci, nemusí být vždy důvodem ke složitým zásahům na úrovni psychologie. Až překvapivě často můžeme vidět, že příčiny demotivace jsou velmi jednoduché. Jejich odstranění nevyžaduje žádné velké lidoznalectví. Poměrně často 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 – někdy už v průběhu plnění úkolu a vždy alespoň po jeho splnění. (Plamínek, 2007)

7) *Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“:*

Máme-li dosáhnout toho, aby lidé byli motivováni, tzn. chtěli vykonat to, co od nich potřebujeme, měli bychom si v první řadě ověřit, zda to vykonat umějí a mohou. Lidé, kteří nedokážou splnit požadovaný výkon kvůli svým nedostatečným znalostem nebo dovednostem či nepříznivým návykům, mohou vypadat, že jim chybí motivace, protože mohou svou neschopnost – vědomě, nebo častěji nevědomě – maskovat a skrývat pod kouřovou clonou vymyšlených nebo skutečných, ale patřičně zneužitých problémů. Hodně často se stává, že lidem v nadšení a motivaci brání nepříznivá firemní kultura, špatné mezilidské vztahy, neexistující, neznámé nebo nefunkční firemní hodnoty a strategie nebo způsob hodnocení a odměňování ve firmách a organizacích. Zmíněná diagnostická triáda, tedy série otázek „chce?“ – „umí?“ – „může?“ je tedy významným klíčem k rozhodnutí, zda uplatníme motivaci nebo alespoň některou z jejích alternativ, zmiňovaných na různých místech této kapitoly. (Plamínek, 2010)

8) *Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe:*

Mezi motivací a manipulací existuje jen úzký prostor, který je snadné v konkrétní praktické situaci přehlédnout. Přesto se jedná o dva zcela rozdílné světy. Zatímco při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí (například se zájmy našimi nebo se zájmy nějakého celku), při manipulaci již myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme. Na manipulaci bývají lidé citliví všude na světě a lidský přístup obvykle dokáže více než nacvičená motivační technika. (Plamínek, 2007)

9) *Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace:*

Pro řešení obvyklých komunikačních situací je vhodné aktuální motivační pole daného člověka považovat za souhru třech složek. Jedná se o motivační založení, to souvisí s naší osobností. Je to osobní vlastnost, která se v průběhu života v podstatě nemění. Další složkou je motivační plocha. Zde se jedná o složku, díky které jedinci zvládají reakce na obvyklé podmínky, v nichž žijeme a pracujeme. Souvisí s tím, jak jsou naplněny naše potřeby. Třetí a poslední složkou je motivační naladění. O něm

můžeme hovořit také jako o tzv. „motivačním počasí“, neboť se mění, podle reakce na působící podněty. Jedná se tedy o složku pomíjivou. (Plamínek, 2007)

### 1.1.7 Vrstvy motivace

Aktuální motivace člověka je výslednicí působení tří nezávislých složek:

- 1) *Motivační založení* – odráží osobnost člověka.
  - 2) *Motivační poloha* – odráží podmínky, ve kterých člověk žije a pracuje.
  - 3) *Motivační naladění* – odráží okamžitou situaci, ve které se člověk vyskytuje.
- (Plamínek, 2002)

*Motivační založení* je téměř neměnnou charakteristikou lidské osobnosti. Se vším, co se týká osobnosti, nemůžeme, ani s motivačním založením při praktickém managementu, dělat nic víc, než, že jej u konkrétního člověka poznáme, pochopíme a použijeme. Motivační založení se během lidského života mění jen velmi pomalu. Mohou ho však překrývat a maskovat jiné vlivy (zejména vnější podmínky), ve kterých člověk žije, ale i „společenská objednávka“ související s rolami, které ve svém životě hrajeme (manažer, matka, soused). (Plamínek, 2002)

*Motivační poloha* souvisí s životními a pracovními podmínkami, které prostřednictvím změn těchto podmínek můžeme ovlivňovat. Za určitých okolností může motivační poloha dominovat a po dobu trvání těchto okolností může i potlačit vliv podnětů, které souvisí s motivačním založením. K této situaci dochází zejména tehdy, nejsou-li uspokojeny některé důležité životní potřeby ležící ve spodních patrech Maslowovy pyramidy. Tato poloha dominuje i tehdy, vyžaduje-li okolí naléhavě specifické sociální chování, které udává sociální role. (Plamínek, 2002)

*Motivační naladění* můžeme charakterizovat jako okamžitý stav vnitřních pohnutek. Vztah mezi motivačním naladěním a motivačním založením bychom mohli přirovnat ke vztahu mezi počasím a podnebím. Když zaměstnance cestou do zaměstnání rozčílí bezohledný řidič, může začít pracovat rozzlobený s myšlenkami, které neodpovídají firemním cílům. Zkušený manažer tuto situaci pozná a uvědomí si, že zanedlouho bude tato motivační přehánka minulostí. (Plamínek, 2002)

### **1.1.8 Motivační omyly**

Ne vždy každý ví, co to motivace je a jak funguje, a proto se ve vztahu k motivaci objevují 3 základní omyly.

#### ***Omyl číslo 1: Někdo prostě motivovaný je, někdo ne.***

Mnozí lidé se domnívají, že motivaci lze zařadit do výčtu lidských vlastností, jako je např. spornost nebo řemeslná zručnost. Na základě toho by mělo platit, že někteří lidé jsou motivovaní více, někteří méně, tudíž jednou pro vždy by mělo platit, že se na tomto přesvědčení nedá nic měnit. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Faktem ale je, že motivace není vlastnost, se kterou se člověk rodí. K ověření tohoto faktu stačí pouhé holistické pojetí lidské bytosti, a to nejen na pracovišti, ale i v soukromí. Každý člověk má oblast, ve které se rád angažuje. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

#### ***Omyl číslo 2: Motivace = manipulace.***

Ti, kteří se přiklánějí k tomuto názoru tvrdí, že motivace je jen hezcí název pro manipulaci. Na základě toho by vedoucím pracovníkům stačilo pár triků, aby své zaměstnance a spolupracovníky mohli řídit, jak si přejí. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Ve skutečnosti nesmíme porovnávat motivaci s manipulací. Motivace bude těžko fungovat bez existence mezilidských vztahů, v nichž funguje důvěra a férovost. Obecně

platí, že chování vedoucích pracovníků má veliký vliv na motivaci jím podřízených pracovníků. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

### ***Omyl číslo 3: Nic nemotivuje lépe než peníze.***

V dnešní době je mnoho lidí přesvědčeno o tom, že nejmotivovanějším nástrojem jsou právě peníze. Čím větší mzdu budeme dostávat, nebo čím větší množství peněz nám bude přislíbeno, tím větší bude náš výkon. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Jenže ve skutečnosti mnoho pracovníků reaguje pobouřeně, když zjistí, že v jiných podnicích je jeden a ten samý výkon placený výrazně lépe. Člověk si zvykne rychle na dobrý plat. Tudíž, proč se angažovat. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

## **1.2 Hodnocení pracovníků**

Velký přínos pro motivaci pracovníků má jejich pravidelné hodnocení. *Hodnocení pracovníků slouží ke stanovení mzdy nebo platu, ale má i spoustu dalších funkcí:*

- 1) Dává zpětnou vazbu podřízenému o tom, jak nadřízený vnímá jeho práci.
- 2) Přispívá k osobnímu rozvoji pracovníka.
- 3) Povzbuzuje zvýšené úsilí pracovníka, jestliže se jedná o pozitivní hodnocení.
- 4) Může dát prostor pro to, aby se pracovník aktivně zapojoval. (Bělohávek, 1996)

Aby hodnocení bylo motivující, je třeba dodržovat některé zásady. *Mezi zásady hodnocení pracovníka patří:*

- 1) Hovoříme o oblíbeném tématu pracovníka – o něm.
- 2) Na začátku dáváme na vědomí, že hodnocení bude pozitivní.
- 3) Nejdříve začínáme pozitivním hodnocením, poté přejdeme k negativním stránkám.
- 4) Oceňujeme úspěchy pracovníka – opomenutí těchto úspěchů snižuje následné pracovní úsilí.
- 5) Nehodnotíme člověka, ale jeho konkrétní pracovní výsledky. Vyhneme se tím zbytečnému zranění citů pracovníka.
- 6) Cokoliv negativního řekneme, dokládáme konkrétní situací.
- 7) Se svým pracovníkem jednáme jako dospělý s dospělým, ne jako rodič s dítětem. Tím u nich vzbuzujeme odpovědnost za své jednání.
- 8) Výsledky pracovníků nesrovnáváme s ostatními a nedovolíme to ani pracovníkovi.
- 9) Hodnotící rozhovor směřuje k výsledkům práce, úrovni výkonu a možnostem zlepšení, nikoliv k finanční odměně.
- 10) Od výše mzdy se odráží pracovní výsledky, jinak ztrácí motivační účinek.
- 11) Na hodnotící rozhovor je vymezený čas a nesmí být ničím rušen (mobilní telefony, návštěvy,...). (Bělohávek, 1996)

Motivace a hodnocení je jednou z klíčových oblastí vedení lidí. Jedná se o velmi úzce provázané nástroje. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci. (Kocianová, 2010, s. 145)



### 1.3 Odměňování pracovníků

Odměňování je jedním z nejvíce efektivních nástrojů, jak motivovat pracovníky. Směr udává odměna za vykonanou práci, odměny další i jejich množství a kvalita budoucí vykonané práce. (Koubek, 2007)

Odměňování na sebe přitahuje mimořádnou pozornost, jak ze strany vedení organizace, tak i ze strany zaměstnanců. Odměňování neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny. Moderní pojetí je daleko širší a zahrnuje povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody, ale i přidělení vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště a přidělení určitého stroje (Koubek, 2007). Důležité je brát také v potaz to, co se na zaměstnancích odměňuje. Je to například bystrost, děláním chyb a jejich dopad, duševní zátěž, kontakt s lidmi, zkušenosti, obtížnost práce, plnění úkolů, odpovědný přístup k práci, řešení problémů, tvořivost (Koubek, 2003). Stále častěji organizace do odměňování zahrnuje i vzdělávání svých zaměstnanců. V těchto případech se jedná o vnější odměňování. Existují i vnitřní odměny, které nemají hmotnou povahu. Souvisejí se spokojeností, radostí, a příjemnými pocity, které mu vykonávaná práce přináší. Odměny vnitřního charakteru korespondují s osobností pracovníka, protože zjistíme jaké má potřeby, zájmy, postoje, hodnoty, normy. Všechny tyto uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2007).

## **2 CÍL PRÁCE A HYPOTÉZY**

### ***Cíl práce***

Cílem práce je zjistit, jaké faktory ovlivňují motivaci sociálních pracovníků k práci.

### ***Hypotézy***

V bakalářské práci byl použit kvalitativní výzkum, tudíž hypotézy vzhledem ke zvolenému druhu výzkumu nebyly stanoveny.

### ***Výzkumná otázka***

Jaké faktory ovlivňují motivaci sociálních pracovníků k práci?

### 3 METODIKA

Pro naplnění cíle práce byl zvolen kvalitativní výzkum, metoda dotazování, technika rozhovoru pomocí návodu.

Kvalitativní výzkum je proces, který se snaží nacházet porozumění zkoumaného sociálního nebo lidského problému. Vychází z různých metodologických tradic (Hendl, 2005).

Rozhovor pomocí návodu představuje seznam otázek nebo témat, které je nutné v rámci rozhovoru probrat. Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí potřebné informace získá, avšak právě návod tazateli zajistí, že se dostane na všechna zajímavá témata. Zároveň mu zůstává i volnost formulovat otázky podle situace. Rozhovor je dostatečně strukturovaný na to, aby v případě porovnávání více osob, došlo k ulehčení srovnání (Hendl, 2005).

Předtím, než jsem rozhovory s respondenty uskutečnila, vytvořila jsem si tématické okruhy, kterým jsem se v rámci rozhovoru chtěla věnovat. Témata se týkala informací o organizaci, charakteristiky dotazovaných sociálních pracovníků, pracovního poměru, motivace zaměstnanců obecně, motivace sociálních pracovníků, hodnocení a odměňování. Doslovný přepis rozhovorů se sociálními pracovníci je uveden v příloze 1, 2 a 3.

#### *Charakteristika výzkumného souboru*

Výzkumný soubor tvořily 3 sociální pracovníce z okresu Jindřichův Hradec.

Sociální pracovníce č. 1 – Azylový dům pro ženy a matky s dětmi, Studená.

Sociální pracovníce č. 2 – Domov seniorů, Jindřichův Hradec.

Sociální pracovníce č. 3 – Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Českých Budějovicích – kontaktní pracoviště Jindřichův Hradec.

## 4 VÝSLEDKY

Tabulka 1 - Informace o organizaci

Oblast	Azylový dům	Domov seniorů	Úřad práce
<i>Poskytované služby</i>	Služby především rodinám nebo matkám s dětmi, etnickým menšinám, obětem domácího násilí a osobám bez přístřeší.	Domov pro seniory, Domov se zvláštním režimem.	Zprostředkování zaměstnání, státní sociální podpora, hmotná nouze, sociální služby, Příjem, zpracování a výplata dávky příspěvek na péči, dávky pro osoby se zdravotním postižením.
<i>Poslání</i>	Poskytovat na přechodnou dobu sociální služby osobám, které se ocitly v krizové životní situaci.	Poskytovat pomoc seniorům, popřípadě osobám se zdravotním postižením, jejichž situace vyžaduje pomoc druhé fyzické osoby.	Poskytovat pomoc osobám se zdravotním znevýhodněním. Zprostředkovat zaměstnání a pomáhat v krizových situacích.
<i>Klienti</i>	Rodiny s dětmi, matky s dětmi, etnické menšiny, oběti domácího násilí, osoby bez přístřeší.	Senioři, osoby se zdravotním postižením.	Zdravotně znevýhodněné osoby, osoby bez zaměstnání, osoby v krizové situaci.

<b>Počet zaměstnanců</b>	3	73	3
<b>Zřizovatel organizace</b>	Jihočeský kraj.	Jihočeský kraj.	MPSV.
<b>Zdroje financování</b>	Nezodpovězeno (Interní záležitost).	Rozpočet kraje, granty, dotace, dary.	Státní rozpočet, granty, dotace.

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 1 vyplývá, že každá z organizací poskytuje jiné služby, avšak všechny mají společné poslání – pomáhají lidem. Na Azylový dům se mohou obrátit celé rodiny, matky s dětmi, etnické menšiny, oběti domácího násilí nebo osoby bez přístřeší. Domov seniorů má cílovou skupinu odlišnou, poskytuje totiž služby seniorům, popřípadě osobám se zdravotním postižením, jejichž situace vyžaduje pomoc druhé fyzické osoby. Na Úřad práce se mohou obrátit ti, kteří jsou nějakým způsobem zdravotně znevýhodnění. Dále jsou to jedinci, kteří ztratili zaměstnání a osoby v krizové situaci. Co se týká počtu sociálních pracovníků, Azylový dům a Domov seniorů má sociální pracovníce 2. Úřad práce disponuje 3 sociálními pracovníci. Zatímco u Azylového domu a u Domova seniorů je zřizovatelem organizace Jihočeský kraj, u Úřadu práce je zřizovatelem Ministerstvo práce a sociálních věcí. Úřad práce je financován ze státního rozpočtu, grantů a dotací. Domov seniorů je také financován prostřednictvím grantů, darů a dotací, navíc ale ještě pobírá finance od rozpočtu kraje.

**Tabulka 2 - Stručná charakteristika dotazovaných zaměstnanců**

<b>Oblast</b>	<b>Azylový dům</b>	<b>Domov seniorů</b>	<b>Úřad práce</b>
<i>Pohlaví</i>	Žena.	Žena.	Žena.
<i>Věk</i>	37 let.	41 let.	42 let.
<i>Stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání</i>	Magisterské.	Bakalářské.	Vyšší odborné.
<i>Obor vzdělání</i>	Sociální pedagogika.	Sociální pedagogika.	Sociální práce.
<i>Doba působení v organizaci</i>	3 roky.	15 let.	20 let.
<i>Pracovní pozice v organizaci</i>	Sociální pracovnice.	Sociální pracovnice.	Sociální pracovnice.
<i>Celková doba působení v oblasti sociální práce</i>	3 roky.	17 let.	20 let.
<i>Impuls a kritéria pro výběr zaměstnání v oblasti sociální práce</i>	Zájem dále se věnovat sociální práci.	Rozšíření obzorů v sociální oblasti, předchozí zaměstnání.	Potřeba pomáhat, naplňující zaměstnání.
<i>Spokojenost s prací sociálního pracovníka</i>	ANO.	ANO.	ANO.

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 2 je patrné, že všechny dotazované sociální pracovníce jsou ženy ve věkovém rozdílu maximálně 5 let. Sociální pracovníce se liší nejvyšším dosaženým stupněm vzdělání. Nejvyšší vzdělání dosáhla nejmladší pracovníce z Azylového domu, kdy se jedná o magisterské vzdělání. Pracovnice z Domova seniorů má nejvyšší dosažené vzdělání bakalářské a pracovníce z Úřadu práce vyšší odborné. Zatímco pracovníce z Azylového domu a Domova seniorů vystudovaly obor Sociální pedagogika, pracovníce z Úřadu práce vystudovala obor sociální práce. Všechny z dotazovaných jsou v organizaci na stejné pracovní pozici – sociální pracovníce, avšak se liší doba, po kterou zde působí. Nejdéle v organizaci působí nejstarší pracovníce, zatímco nejkratší dobu v organizaci působí pracovníce nejmladší. Co se týká doby, po kterou dotazované celkově působí v oblasti sociální práce, dostaly se mi odlišné odpovědi. Pracovnice z Azylového domu v oblasti sociální práce působí 3 roky. Pracovnice z Domova seniorů v této oblasti působí 17 let a nejstarší pracovníce v této oblasti má zkušenosti nejdéle, působí zde již 20 let. Při otázce, jaký byl impuls a kritéria pro výběr zaměstnání v oblasti sociální práce, dotazované neváhaly. U pracovníce z Azylového domu byl rozhodující zájem dále se věnovat sociální práci. Pracovnice z Domova seniorů si chtěla rozšířit obzory v této oblasti a dalším impulsem pro ni bylo předchozí zaměstnání. U pracovníce z Úřadu práce bylo impulsem potřeba pomáhat druhým a to, že ji tato práce naplňuje. V poslední řadě je nutné říci, že všechny dotazované jsou se svou prací spokojené a neměnily by.

**Tabulka 3 - Informace o pracovním poměru**

<b>Oblast</b>	<b>Azylový dům</b>	<b>Domov seniorů</b>	<b>Úřad práce</b>
<i><b>Druh pracovního poměru</b></i>	Zaměstnanec na dobu neurčitou.	Zaměstnanec na dobu neurčitou.	Zaměstnanec na dobu neurčitou.
<i><b>Délka pracovního poměru</b></i>	3 roky.	15 let.	20 let.
<i><b>Pracovní doba</b></i>	Pevná.	Pevná.	Pohyblivá.
<i><b>Zaměstnanecké výhody</b></i>	Příspěvek na stravu, školení, semináře, supervize.	NE.	4x ročně možnost placeného volna.
<i><b>Spokojenost s pracovištěm</b></i>	ANO.	ANO.	ANO.

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 3 vyplývá, že všechny dotazované v organizaci mají pracovní poměr na dobu neurčitou. Neliší se pouze doba, po kterou dotazované v organizaci působí, liší si i doba pracovní. Sociální pracovníce z Azylového domu a z Domova seniorů mají pevnou pracovní dobu. Pracovnice z Úřadu práce má pracovní dobu pohyblivou, ale vždy to vychází na daných 40 hodin týdně. Sociální pracovníce z Domova seniorů na pracovišti žádné zaměstnanecké výhody nemají. Sociální pracovníce z Azylového domu i z Úřadu práce zaměstnanecké výhody mají. U Azylového domu jsou výhody formou příspěvku na stravu, školení, seminářů a supervizí. Pracovnice Úřadu práce dostávají zaměstnaneckou výhodu takovou, že 4x ročně mají možnost placeného volna. V jednom se respondentky shodly - s pracovištěm jsou spokojené.



**Tabulka 4 - Motivace zaměstnanců**

<b>Oblast</b>	<b>Azylový dům</b>	<b>Domov seniorů</b>	<b>Úřad práce</b>
<i>Proces motivace</i>	Neprobíhá.	Slovní pochvala, uznání.	Neprobíhá.
<i>Zjišťování potřeb zaměstnanců</i>	NE.	NE.	NE.
<i>Nástroje motivace</i>	Žádné.	Žádné.	Žádné.
<i>Možnost výběru</i>	NE.	NE.	NE.

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 4 je patrné, že proces motivace probíhá pouze na jednom z pracovišť. Jedná se o Domov seniorů, kdy jsou zaměstnanci motivováni formou slovní pochvaly nebo uznáním. Ve zbývajících dvou organizacích proces motivace neprobíhá. Na pracovištích nedochází ani ke zjišťování potřeb zaměstnanců.

**Tabulka 5 - Motivace sociálních pracovníků**

Oblast	Azylový dům	Domov seniorů	Úřad práce
<i>Naplňování potřeb</i>	Potřeba seberealizace, dosažení úspěchů, navázání sociálních kontaktů.	Navazování sociálních kontaktů, výměna zkušeností s jinými pracovníky, respekt, uznání	Dobry kolektiv, potřeba se rozvíjet, seberealizovat.
<i>Motivátory</i>	Dosažení úspěchů, seberealizace, pomoc druhým, citový vztah k práci, dobré vztahy mezi pracovníky, možnost odborného růstu, charakter práce, pracovní podmínky.	Pomoc druhým, citový vztah k práci, uznání, dobré vztahy mezi pracovníky, odměna za práci, pracovní jistota, charakter práce, odborné vedení, organizační kultura, pracovní podmínky.	Seberealizace, pomoc druhým, citový vztah k práci, dobré vztahy mezi pracovníky, pracovní jistota, charakter práce, pracovní podmínky.

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 5 je patrné, že každá z dotazovaných sociálních pracovníc má své priority stanovené odlišně. Každá své potřeby naplňuje jiným způsobem a každá má své motivátory. Mezi ty, které mají sociální pracovníce společné, patří potřeba pomáhat druhým, citový vztah k práci, dobré vztahy mezi pracovníky, charakter práce a pracovní podmínky. Co se týká ostatních motivátorů, to již sociální pracovníce odpovídaly odlišně. Jen pro pracovníci z Azylového domu je motivující dosažení úspěchů. Seberealizace je motivující pro pracovníci z Azylového domu a z Úřadu práce, nikoliv pro respondentku z Domova seniorů, dle její odpovědi zde seberealizace není možná.

Domov seniorů funguje formou týmové spolupráce. O uznání stojí jen pracovníce z Domova seniorů, zbylé 2 respondentky nikoliv. Odměna za práci je motivující také pouze pro pracovníce z Domova seniorů, zbylé 2 respondentky odměnu za práci nepovažují za motivující. Jen pro sociální pracovníce z Azylového domu je motivující možnost odborného růstu nebo povýšení. Pracovní jistotu považují za motivátor 2 dotazované – respondentka z Domova seniorů a z Úřadu práce. To, jaký bude styl vedení, považuje za motivující pouze respondentka z Domova seniorů. Stejně tak je to i s organizační kulturou. Žádné jiné motivátory respondentky nevedly.

**Tabulka 6 - Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

<b>Oblast</b>	<b>Azylový dům</b>	<b>Domov seniorů</b>	<b>Úřad práce</b>
<i><b>Systém hodnocení</b></i>	Nezodpovězeno (interní záležitost).	1x ročně formou osobní schůzky se zaměstnavatelem. Zpětná vazba formou dialogu. 1x ročně zaměstnanci vyplňují dotazník spokojenosti.	Neprobíhá.
<i><b>Využití hodnocení</b></i>	Nezodpovězeno (interní záležitost).	Poučení, zlepšování v oblastech, kde jsou mezery.	Žádné.
<i><b>Provázanost hodnocení s odměňováním</b></i>	Nezodpovězeno (interní záležitost).	ANO, ale každý pracovník to má stanovené jinak.	NE.
<i><b>Složky mzdy</b></i>	Nezodpovězeno (interní záležitost).	Tabulková mzda + osobní příplatek.	Jednosložková mzda.
<i><b>Další odměny, nefinanční benefity</b></i>	Nezodpovězeno (interní záležitost).	13. plat, slevy na obědy.	4 dny placeného volna.
<i><b>Osobní příplatky</b></i>	Nezodpovězeno (interní záležitost).	Součást mzdy.	Není součástí mzdy.
<i><b>Mzda dle výkonu</b></i>	Nezodpovězeno (interní záležitost).	ANO.	Pevně stanovená mzda.

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 6 vyplývá, že na otázky týkající se hodnocení a odměňování odpověděly pouze 2 respondentky. V Azylovém domě se jedná o interní záležitost. Na Úřadu práce systém hodnocení žádným způsobem neprobíhá. V Domově seniorů systém hodnocení probíhá jednou ročně formou osobní schůzky se zaměstnavatelem. Zaměstnavatel svým podřízeným dává zpětnou vazbu formou ústního pohovoru. Ze strany zaměstnanců dochází jednou ročně k vyplňování dotazníku spokojenosti s danou organizací. O nic lépe na tom není Úřad práce ani s využitím hodnocení, kdy využití není bohužel žádné. V Domově seniorů se hodnocení využívá formou jakéhosi poučení a zlepšování v oblastech, kde jsou určité mezery. Hodnocení a odměňování je provázáno jen v Domově seniorů. Každý pracovník má jinou částku odměny, kterou určuje vedoucí pracovník. V Domově seniorů jsou zaměstnanci odměňováni tabulkovou mzdou, která se odvíjí např. od dosaženého vzdělání nebo doby působení v oboru. K této částce zaměstnanci dostávají osobní příplatky, které navrhuje zaměstnavatel. Osobní příplatky jsou tedy součástí mzdy. Zaměstnanci Úřadu práce mají stanovenou jednosložkovou mzdu, která je fixní. Součástí mzdy nejsou osobní příplatky. Na obou pracovištích zaměstnanci dostávají další odměny. V Domově seniorů je to 13. plat a slevy na obědy. Úřad práce svým zaměstnancům poskytuje 4 dny placeného volna. To, že se mzda odvíjí od výkonu, se dá říci jen o Domově seniorů.

## 5 DISKUZE

Cílem praktické části bakalářské práce bylo zjistit, jaké faktory ovlivňují motivaci sociálních pracovníků k práci. Pro svůj výzkum jsem si vybrala 3 sociální pracovníce z odlišných institucí.

V prvním okruhu rozhovoru jsem se zaměřovala na otázky týkající se informací o organizaci. Každá z organizací působí v jiné oblasti služeb, které poskytuje. Při otázce kdo organizaci financuje, se mi nedostalo jedné odpovědi a to u sociální pracovníce z Azylového domu. Zbylé dvě jsou financovány každá jiným způsobem.

U všech organizací je posláním obecně pomáhat těm, kteří pomoc potřebují. Odlišný je i počet sociálních pracovníků na danou organizaci. Zatímco v Azylovém domě a Domově seniorů jsou sociální pracovníci 2, Úřad práce má na daném úseku sociální pracovníci 3.

V druhém okruhu jsem se ve stručnosti zabývala charakteristikou dotazovaných sociálních pracovníků. Všechny dotazované byly ženy ve věkovém rozdílu maximálně pěti let. Dotazované respondenty se od sebe lišily – dosaženým vzděláním, oborem vzdělání, dobou pohybující se v oboru, avšak v jednom se od sebe nijak nelišily. S prací sociální pracovníci jsou všechny spokojené.

Třetí oblast výzkumu se zaměřovala na informace o pracovním poměru. Všechny respondenty jsou vázány pracovní smlouvou na dobu neurčitou. Každá z pracovníků v organizaci působí odlišně dlouhou dobu.

Čtvrtá část výzkumu byla orientována na motivaci zaměstnanců obecně. Motivace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností v rámci řízení podniku (Duchon, Šafránková, 2008). Zajímalo mne, zda proces motivace na pracovišti probíhá či nikoliv, neboť motivace je vůle k výkonu. Zahrnuje individuální úsilí a vytrvalost (Brooks, 2003). Byla jsem překvapená, že na žádném z pracovišť (vyjma alespoň v menší míře zaměstnanci z Domova seniorů) nejsou žádným způsobem motivováni, nezjišťují se jejich potřeby, neobjevují se žádné nástroje motivace a zaměstnanci nemají možnost si vybrat, jak by chtěli být motivováni. Alespoň tedy v Domově seniorů jsou zaměstnanci motivováni formou slovní pochvaly a uznání. Zarazilo mne, že i přesto, že motivace je jedním z nejdůležitějších nástrojů k tomu, aby podnik dobře fungoval, proces motivace

na pracovištích vesměs neprobíhá. Dle mého názorů v organizacích jako je Azylový dům a Úřad práce vážne komunikace. Kdyby spolu zaměstnanci a jejich nadřízení navzájem a více komunikovali, zjistili by informace, které jim třeba předtím unikly. Pokud zaměstnavatel chce, aby na chodu organizace byly vidět výsledky, je pro to důležitá také náležitá motivace. Myslím si, že je důležité vědět, o co zaměstnanci vlastně stojí, jaké si na pracovišti chtějí naplnit potřeby a jaký druh motivace by upřednostňovali. Pokud to ale na pracovištích takto bude probíhat stále, může ze strany zaměstnanců dojít až k následnému odporu k práci.

V páté části výzkumu jsem se zabývala tím, jak je to s motivací sociálních pracovníků, protože z manažerského hlediska – osoba, která je motivována pracuje pilně, pracovní píle nemá výkyvy, je automaticky orientována na důležité cíle (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Všechny respondentky mají společné to, že se jim lépe pracuje v dobrém kolektivu a rády navazují sociální kontakty. V literatuře je uvedeno, že pokud jsou oboustranně přijatelné a příznivé a na pracovišti je příjemné prostředí, umožní to zaměstnancům využít při práci všechny své schopnosti a tvořivě řešit úkoly (Růžička, 2000). Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán hlavně tím, že právě v těchto vztazích si člověk uspokojuje své sociální potřeby, jako je např. již zmiňovaná potřeba sociálního kontaktu (Provazník a kol., 2002). Je pochopitelné, že každá z respondentek upřednostňuje rozdílné potřeby. Stejně tak je to i s motivátory, neboť motiv je jakýkoliv vnitřní činitel, který člověka nebo jiný organismus vede k aktivitě (Říčan, 2005).

V posledním okruhu otázek jsem se zabývala hodnocením a odměňováním zaměstnanců a případným provázáním mezi těmito nástroji motivace, protože výkonové odměňování předpokládá, že část mzdy zaměstnance je závislá na tom, jaký zaměstnanec odvede výkon. Nejlépe tak, že pro tento výkon jsou předem stanoveny určité cíle a výkonová složka je závislá na míře jejich splnění (Mzdová praxe, 2007). Hodnocením práce se tedy rozumí systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v podniku (Koubek, 2003). Pracovnice z Azylového domu mi odmítla na tento okruh otázek odpovědět z důvodu interní záležitosti organizace. V Domově seniorů hodnocení

probíhá jednou ročně způsobem osobního rozhovoru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel tímto způsobem své pracovníky hodnotí. Stejně tak může zaměstnanec jednou ročně hodnotit zaměstnavatele prostřednictvím vyplnění dotazníku spokojenosti. Z tohoto hodnocení si zaměstnanci berou zkušenosti pro následné poučení zlepšování se v oblastech, kde mají mezery. Na Úřadě práce systém hodnocení neprobíhá. Dotazovala jsem se také na složky mzdy, neboť mzdou se v širším slova smyslu rozumí odměna za práci ze závislé činnosti v rovině obecné. V užším slova smyslu se mzdou rozumí odměna za vykonanou práci zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem (Foot, Hook, 2002). Respondentky dostávají další odměny a nefinanční benefity. Zaměstnanecké benefity jsou výhody nebo nefinanční plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci nad rámec mzdy nebo platu a jejichž cílem je vytvoření jakého si nadstandardu pro zaměstnance (Managementmania, 2013).

Dle mého názoru motivace s hodnocením a odměňováním velmi úzce souvisí. Navzájem se tyto 3 proměnné od sebe odvíjí a navazují na sebe. Pokud jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, odrazí se to na jejich výkonu. Pokud podávají dobrý výkon, je to znát na odměně jedince a v poslední řadě, pokud zaměstnanci v důsledku řádné motivace podávají dobrý výkon, budou za něj i dobře ohodnoceni. Ve finále tedy platí, že zde funguje určitá provázanost, která je samozřejmě důležitá pro obě dvě strany – jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

Z výzkumu je tedy patrné, že faktory, které ovlivňují motivaci sociálních pracovníků k práci, jsou charakter vykonávané práce, pracovní podmínky, dobré vztahy mezi pracovníky a potřeba pomáhat druhým.

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu je možné stanovit tyto hypotézy:

H1: V institucích poskytujících sociální služby neprobíhá proces motivace sociálních pracovníků.

H2: Sociálního pracovníka motivuje k činnosti charakter vykonávané práce, pracovní podmínky, dobré vztahy mezi pracovníky a potřeba pomáhat druhým.



## 6 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na problematiku motivace sociálních pracovníků ve vybraných institucích. Pro bakalářskou práci byly cíleně vybrány instituce, ve kterých jsem po dobu bakalářského studia vykonávala praxi, tudíž si myslím, že v rámci mého výzkumu bylo výhodou jednotlivá pracoviště předtím poznat a seznámit se s nimi. Každá organizace byla jinak specifická, tudíž jsem se na výzkum mohla dívat z odlišných úhlů pohledu. Díky tomu, že jsem v jednotlivých organizacích vykonávala praxi a s respondentkami byla denně v kontaktu, myslím si, že v rozhovoru se mnou – až na pár výjimek, byly daleko otevřenější.

Cílem práce bylo provést analýzu motivace sociálních pracovníků. Z uskutečněného výzkumu vyplynulo, že proces motivace na jednotlivých pracovištích téměř neprobíhá. Pouze jedna z institucí dbá na proces motivace, systém hodnocení a odměňování, zjišťování potřeb svých zaměstnanců a v neposlední řadě zde funguje určitá provázanost mezi hodnocením a odměňováním. Obecně platí, že dobře se pracuje v příjemném kolektivu a práce musí člověka bavit, stejně tak to mají i dotazované respondentky, avšak každá má své priority stanovené jinak. Sociální pracovnice se lišily v motivátorech, které jsou pro ně důležité. Za ty nejdůležitější jsou z jejich pohledu považovány hlavně charakter práce, pracovní podmínky, dobré vztahy mezi pracovníky, citový vztah k práci a potřebu pomáhat druhým. Přestože ze strany jedné z respondentek nebyl zodpovězen okruh otázek týkající se hodnocení a odměňování, mohlo dojít k porovnání alespoň zbývajících dvou, kdy každá z organizací má hodnocení a odměňování nastavené jinak.

Ve všech organizacích existují určité slabiny, které je třeba zlepšit. Návrhy řešení jsou následující. Kdyby více docházelo ke slovnímu kontaktu se zaměstnanci, dívalo se na ně jako na individuum s vlastními potřebami a více se zjišťovalo, jaké potřeby jsou ze strany zaměstnanců preferovány, mohlo by dojít ke zlepšení samotného chodu zmiňovaných organizací. Zajímavé je zjištění, že přes téměř nevyskytující se proces motivace a zjišťování potřeb jsou sociální pracovnice se svým zaměstnáním tak spokojené. Na jednom z pracovišť probíhá prostřednictvím dotazníků hodnocení spokojenosti s danou organizací. Kdyby se takto zjišťovaly i potřeby zaměstnanců, a to

nejen v této organizaci, mohlo by to vést ke zkvalitnění systému fungování organizací a každý z pracovníků by mohl sám poukázat na to, co považuje za žádoucí a co by na pracovišti upřednostňoval.

Tato bakalářská práce poukázala na to, jakým způsobem jsou sociální pracovníci motivováni pro výkon své činnosti v sociální oblasti. Jelikož motivace je nezbytně nutná pro práci jako takovou, mělo by se k ní přistupovat zodpovědně a tak, aby ve finále byla spokojena jak strana zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

## 7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
- 4) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- 5) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- 6) BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- 7) DĚDINA, J., V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- 8) DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- 9) DUCHOŇ, B., J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- 10) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 11) EKONOMIKON. *Ekonomika, podnikání, finance*. [online]. 8. červenec 2014 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/uvod>.
- 12) FILOZOFIE ÚSPĚCHU. *Motivace*. [online]. 2. březen 2011 [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>.

- 13) FIREMNÍ SOCIOLOG. *Motivace zaměstnanců*. [online]. 2013 [cit. 2015-06-18]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>.
- 14) FOOT, M., C. HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- 15) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- 16) KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 17) KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- 18) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 19) MANAGEMENTMANIA. *Znalosti*. [online]. 25. duben 2013 [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zamestnanecke-benefity-employee-benefits>.
- 20) MZDOVÁ PRAXE. *Knihovna*. [online]. 28. červen 2007 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2364v3121-odmenovani-na-zaklade-vykonu/?search\\_query=%24index%3D954](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2364v3121-odmenovani-na-zaklade-vykonu/?search_query=%24index%3D954).
- 21) NIERMEYER, R., M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- 22) NÖLLKE, M. *Praktický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0912-0.
- 23) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- 24) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- 25) PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- 26) PROVAZNÍK V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.

- 27) ROBBINS, S. P., M. COULTER. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- 28) RŮŽIČKA J. Zaměstnanecké vztahy. In: MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jihočany: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- 29) ŘÍČAN, P. *Psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-923-2.
- 30) VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3.
- 31) VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.

## **8 PŘÍLOHY**

Příloha 1 – Rozhovor se sociální pracovnící z Azylového domu pro ženy a matky s dětmi, Studená

Příloha 2 – Rozhovor se sociální pracovnící z Domova pro seniory, Jindřichův Hradec

Příloha 3 – Rozhovor se sociální pracovnící Úřadu práce České republiky, Krajská pobočka v Českých Budějovicích - kontaktní pracoviště Jindřichův Hradec

## **Příloha 1 - Rozhovor se sociální pracovníci z Azylového domu pro ženy a matky s dětmi, Studená**

### **1) Informace o organizaci**

#### *Poskytované služby*

Poskytujeme sociální služby především rodinám s dětmi, maminkám s více dětmi, které se ocitly v krizové životní situaci, dále poskytujeme sociální služby pro etnické menšiny, oběti domácího násilí a osoby bez přístřeší a to bez ohledu na pohlaví, rasu, vyznání, národnost a to s ohledem na individuální potřeby osob. Řešíme nepříznivé sociální situace spojené se ztrátou bydlení. Pomáháme klientům najít cestu, jak se z této krizové situace dostat a zejména k obnovení rodinné situace a návratu do společnosti a uplatněním se na trhu práce.

#### *Poslání*

Posláním Azylového domu je poskytovat sociální služby na přechodnou dobu rodinám, které se ocitly v krizové životní situaci a jež ztratily svoje přirozené bydlení a ekonomicky nemohou dosáhnout na komerční způsob bydlení a jsou ohroženi sociálním vyloučením.

#### *Klienti*

Specifickou klientelou jsou celé rodiny s dětmi, maminky s dětmi. Dále jsou to ale již zmiňované etnické menšiny, oběti domácího násilí a osoby bez přístřeší.

#### *Počet zaměstnanců*

Nejedná se o nijak velkou organizaci. Zaměstnanci jsou tu celkem 3, z toho 2 sociální pracovníce a 1 správce.

#### *Zřizovatel organizace*

Zřizovatelem naší organizace je Jihočeský kraj.

#### *Zdroje financování*

Bohužel se jedná o interní záležitosti naší organizace, tudíž Vám nemohu poskytnout informace.

## **2) Stručná charakteristika dotazovaných zaměstnanců**

*Pohlaví*

Žena.

*Věk*

Je mi 37 let.

*Stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání*

Mé nejvyšší dosažené vzdělání je magisterské.

*Obor vzdělání*

Vystudovala jsem sociální pedagogiku.

*Doba působení v organizaci*

Celkově v organizaci působím 3 roky.

*Pracovní pozice v organizaci*

V Azylovém domě jsem na pozici sociální pracovníce.

*Celková doba působení v oblasti sociální práce*

Celkem mám 3 roky praxe.

*Impuls a kritéria pro výběr zaměstnání v oblasti sociální práce*

Když jsem dokončila studium v této oblasti, měla jsem zájem dále se tomuto oboru věnovat, tudíž jsem začala vyhledávat zaměstnání v oblasti sociální práce.

*Spokojenost s prací sociálního pracovníka*

S prací sociálního pracovníka jsem spokojená, získala jsem doposud mnoho zkušeností v této oblasti a neustále si v této oblasti zvyšuji kvalifikaci formou různých odborných školení, seminářů, supervizí a samostudiem.

## **3) Informace o pracovním poměru**

*Druh pracovního poměru*

V Azylovém domě jsem zaměstnána na hlavní pracovní poměr (zaměstnanec, doba neurčitá).

*Délka pracovního poměru*

Již 3 roky.



### *Pracovní doba*

Od 7:00 do 15:30.

### *Zaměstnanecké výhody*

Dostáváme příspěvek na stravu, 20 dní dovolené, možnost studia a zvyšování si kvalifikace formou školení, seminářů, supervizí a další jiné.

### *Spokojenost s pracovištěm*

S pracovištěm jsem naprosto spokojená, nemám si na co stěžovat.

## **4) Motivace zaměstnanců**

### *Proces motivace*

Na pracovišti neprobíhá. Ze strany zaměstnavatele nejsme žádným způsobem motivováni.

### *Zjišťování potřeb zaměstnanců*

Zaměstnavatel nezjišťuje, jaké jsou naše potřeby.

### *Nástroje motivace*

Žádné nejsou.

### *Možnost výběru*

Jelikož nás zaměstnavatel nijak nemotivuje, logické je, že si nemůžeme vybrat.

## **5) Motivace sociálních pracovníků**

### *Naplňování potřeb*

Pro mne je důležitá především potřeba seberealizace, potřeba dosáhnout v práci úspěchy a také samozřejmě v mém zaměstnání je důležité navázat dobré sociální kontakty.

### *Motivátory*

- dosažení úspěchů - ANO
- seberealizace - ANO
- pomoc druhým - ANO
- citový vztah k práci - ANO
- uznání - NE
- dobré vztahy mezi pracovníky - ANO

- odměna za práci - NE
- možnost odborného růstu/povýšení - ANO
- pracovní jistota - NE
- charakter práce - ANO
- odborné vedení, styl vedení - NE
- organizační kultura - NE
- pracovní podmínky - ANO
- jiné faktory motivace – NEMÁM

## **6) Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

*Systém hodnocení*

*Využití hodnocení*

*Provázanost hodnocení s odměňováním*

*Složky mzdy*

*Další odměny, nefinanční benefity*

*Osobní příplatky*

*Mzda dle výkonu*

K hodnocení a odměňování zaměstnanců vám nemohu sdělit žádné informace, jsou to interní záležitosti naší organizace.

## **Příloha 2 - Rozhovor se sociální pracovníci z Domova pro seniory, Jindřichův Hradec**

### **1) Informace o organizaci**

#### *Poskytované služby*

Naše organizace nabízí pobytovou službu, která se dělí na Domov pro seniory, Domov se zvláštním režimem.

#### *Poslání*

Naším posláním je poskytnout pobytové služby seniorům popřípadě osobám se zdravotním postižením, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc druhé fyzické osoby.

#### *Klienti*

Našimi klienty jsou senioři, popř. osoby se zdravotním postižením.

#### *Počet zaměstnanců*

73.

#### *Zřizovatel organizace*

Jihočeský kraj, krajský úřad České Budějovice.

#### *Zdroje financování*

Jsme rozpočtová organizace. Jedná se tedy o rozpočet krajů. Dostáváme ale i různé granty, dotace a dary.

### **2) Stručná charakteristika dotazovaných zaměstnanců**

#### *Pohlaví*

Žena.

#### *Věk*

41 let.

Stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání

Bakalářské studium.

#### *Obor vzdělání*

Pedagogická fakulta, sociální pedagogika, vzdělávání dospělých.

*Doba působení v organizaci*

V organizaci působím 15 let včetně mateřské dovolené.

*Pracovní pozice v organizaci*

V našem domově pracuji jako sociální pracovník.

*Celková doba působení v oblasti sociální práce*

V oblasti sociální práce působím 17 let. Na pozici sociální pracovníce 15 let. Dříve jsem působila jako zdravotní sestra v Ústavu sociální péče pro děti.

*Impuls a kritéria pro výběr zaměstnání v oblasti sociální práce*

Impulem v mém případě bylo rozšíření obzorů v sociální oblasti, ale tím hlavním impulsem bylo mé působení v Ústavu sociální péče. Když to porovnám zpětně, v Ústavu sociální péče se objevuje jiný způsob práce s člověkem oproti zdravotnickému zařízení.

*Spokojenost s prací sociálního pracovníka*

Ano, jsem velice spokojená.

### **3) Informace o pracovním poměru**

*Druh pracovního poměru*

Zaměstnanec na dobu neurčitou.

*Délka pracovního poměru*

V Domově pro seniory působím již 15 let.

*Pracovní doba*

Máme fixní pracovní dobu od 6:30 do 15:00.

*Zaměstnanecké výhody*

Bohužel nemáme žádné.

*Spokojenost s pracovištěm*

Ano jsem s pracovištěm spokojená, ale více vyhovovala práce s dětmi v Ústavu sociální péče.

#### **4) Motivace zaměstnanců**

##### *Proces motivace*

Neprobíhá. Pouze nějaká slovní pochvala nebo uznání.

##### *Zjišťování potřeb zaměstnanců*

Na pracovišti se nezjišťuje, jaké máme potřeby. My jako sociální pracovnice jsme měly možnost si vybrat pracovní dobu.

##### *Nástroje motivace*

Bohužel nejsou žádné.

##### *Možnost výběru*

Také žádná.

#### **5) Motivace sociálních pracovníků**

##### *Naplňování potřeb*

Hodně na pracovišti funguje navazování sociálních kontaktů, vyměňujeme si zkušenosti s jinými pracovníky. Myslím si, že i uznání a respekt je velice důležitý, protože když je člověk uznáván, lépe se mu pracuje. Nemyslím si, že na našem pracovišti je důležitá potřeba seberealizace, jsme tým a jako tým pracujeme.

##### *Motivátory*

- dosažení úspěchů - NE
- seberealizace – NE (týmová spolupráce)
- pomoc druhým - ANO
- citový vztah k práci - ANO
- uznání - ANO
- dobré vztahy mezi pracovníky - ANO
- odměna za práci - ANO
- možnost odborného růstu/povýšení – NE, nehrozí na této pozici, ani o to nestojím
- pracovní jistota - ANO
- charakter práce - ANO
- odborné vedení, styl vedení - ANO

- organizační kultura – ANO, ale není to tak nastavené, nefunguje to
- pracovní podmínky - ANO
- jiné faktory motivace - NEMÁM

## **6) Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

### *Systém hodnocení*

Systém hodnocení u nás probíhá jednou ročně a to formou osobní schůzky s vedoucím. Ze strany vedoucího probíhá zpětná vazba formou ústního pohovoru – dialogu. Jednou ročně vyplňujeme dotazník spokojenosti zaměstnance s organizací a s pracovním místem.

### *Využití hodnocení*

Hodnocení se u nás v domově využije jakýmsi poučením, zlepšováním v oblastech, které jsou vytýkány a kde jsou mezery. Motivuje nás to doplnit si vzdělání.

### *Provázanost hodnocení s odměňováním*

Ano, provázanost u nás existuje, ale každý pracovník má jinou částku odměny, kterou určují nadřízení pracovníci.

### *Složky mzdy*

Máme tabulkovou mzdu, která se odvíjí od např. dosaženého vzdělání, doby v oboru + k tomu dostáváme osobní příplatky, které navrhuje zaměstnavatel.

### *Další odměny, nefinanční benefity*

Další odměnou je pro nás 13. plat, který je ze strany zaměstnavatele samozřejmě nepovinný. Dostáváme také slevy na obědy.

### *Osobní příplatky*

Jsou součástí mzdy.

### *Mzda dle výkonu*

Jak už jsem řekla, máme tabulkovou mzdu, která se pohybuje podle toho, jaké máme osobní ohodnocení, tudíž ano, dá se říci, že se u nás mzda odvíjí od výkonu.

### **Příloha 3 - Rozhovor se sociální pracovníci Úřadu práce České republiky, Krajská pobočka v Českých Budějovicích - kontaktní pracoviště Jindřichův Hradec (Referát PnP a DOZP)**

#### **1) Informace o organizaci**

##### *Poskytované služby*

Klientům poskytujeme služby jako jsou příjem, zpracování a výplata dávky příspěvek na péči. Dále zprostředkování zaměstnání, státní sociální podpora, hmotná nouze, sociální služby, dávky pro osoby se zdravotním postižením.

##### *Poslání*

Posláním referátu příspěvek na péči je sociální práce se zdravotně znevýhodněnými osobami. Dále je posláním Úřadu práce zprostředkování zaměstnání a pomoc jedincům v krizové situaci.

##### *Klienti*

Našimi klienty jsou zdravotně znevýhodněné osoby, které se ocitly v nepříznivé životní situaci. Dále jsou to osoby bez zaměstnání a jedinci v krizových situacích.

##### *Počet zaměstnanců*

Na referátu Příspěvku na péči jsme 3 zaměstnanci.

##### *Zřizovatel organizace*

Zřizovatelem organizace je Ministerstvo práce a sociálních věcí.

##### *Zdroje financování*

Úřad práce je financován ze státního rozpočtu a prostřednictvím grantů a dotací.

#### **2) Stručná charakteristika dotazovaných zaměstnanců**

##### *Pohlaví*

Žena.

##### *Věk*

42 let.

##### *Stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání*

Nejvyšší dosažené vzdělání mám vyšší odbornou školu.

#### *Obor vzdělání*

V oblasti sociální práce.

#### *Doba působení v organizaci*

Na Úřad práce jsem nastoupila hned po škole, takže tady působím už poměrně dlouho. Celkem 20 let.

#### *Pracovní pozice v organizaci*

Jsem sociální pracovník.

#### *Celková doba působení v oblasti sociální práce*

V oblasti sociální práce působím celých 20 let. Předtím jsem ale působila na státní sociální podpoře.

#### *Impuls a kritéria pro výběr zaměstnání v oblasti sociální práce*

Impuls se u mne objevil už při výběru Vyšší odborné školy, kdy jsem měla potřebu pomáhat. Tudíž jsem si vybrala oblast sociální práce. Tato práce, kterou vykonávám, mne naplňuje a jsem s ní spokojená.

#### *Spokojenost s prací sociálního pracovníka*

Výborná spokojenost.

### **3) Informace o pracovním poměru**

#### *Druh pracovního poměru*

Zaměstnanec na dobu neurčitou.

#### *Délka pracovního poměru*

Již 20 let.

#### *Pracovní doba*

Pracovní dobu máme poměrně klouzavou, pohyblivou. Účastníme se často sociálního šetření, ale vychází to na 40 hodin týdně.

#### *Zaměstnanecké výhody*

Naší jedinou výhodou je to, že 4x ročně máme možnost indispozičního placeného volna. Jiné výhody na pracovišti nejsou.

#### *Spokojenost s pracovištěm*

Ano, jsem spokojená.



#### **4) Motivace zaměstnanců**

##### *Proces motivace*

My jako pracovníci nejsme zaměstnavatelem nijak motivováni.

##### *Zjišťování potřeb zaměstnanců*

Ze strany zaměstnavatele jsem nepostřehla žádné známky toho, že by zjišťoval naše potřeby.

##### *Nástroje motivace*

Žádné nejsou.

##### *Možnost výběru*

Žádná.

K tomuto je těžké se nějak více vyjádřit, protože za tu dobu, co zde pracuji nedošlo ze strany zaměstnavatele k projevení žádné snahy k tomu, aby nás, své zaměstnance, motivoval.

#### **5) Motivace sociálních pracovníků**

##### *Naplňování potřeb*

Pro mě jako sociálního pracovníka je důležitý kolektiv, když člověk pracuje v dobrém kolektivu, je to pro něj určitý druh motivace. Velmi často pocítuji také potřebu dál se rozvíjet, seberealizovat.

##### *Motivátory*

- dosažení úspěchů - NE
- seberealizace - ANO
- pomoc druhým - ANO
- citový vztah k práci - ANO
- uznání - NE
- dobré vztahy mezi pracovníky - ANO
- odměna za práci - NE
- možnost odborného růstu/povýšení - NE
- pracovní jistota - ANO
- charakter práce - ANO

- odborné vedení, styl vedení - NE
- organizační kultura - NE
- pracovní podmínky - ANO
- jiné faktory motivace - NEMÁM

## **6) Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

### *Systém hodnocení*

Na pracovišti neprobíhá.

### *Využití hodnocení*

Žádné.

### *Provázanost hodnocení s odměňováním*

Žádné.

### *Složky mzdy*

Mzda je jednosložková. Jedná se o fixní částku.

### *Další odměny, nefinanční benefity*

Odměny jsme měli do konce loňského roku každé čtvrtletí, ale od letošního roku nemáme odměny žádné. Pouze čtyři dny placeného volna. Proč tomu tak je nevím.

### *Osobní příplatky*

Jsou součástí mzdy.

### *Mzda dle výkonu*

Neodvíjí se. Mzda je stanovená fixně.

