

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

Kristýna Čejková

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Motivace a stimulace zaměstnanců
ve vybraném podniku**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

Autor

Kristýna Čejková

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna ČEJKOVÁ**
Osobní číslo: **E10261**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat systém motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku. Na základě zjištěných informací navrhnout vhodné postupy k dalšímu zlepšování a rozvíjení motivace a stimulace.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy motivace a stimulace, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a návrhy dalšího rozvoje a zlepšování systému motivace a stimulace.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Charakteristika podniku
5. Vlastní práce
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení, Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3

PLAMÍNEK, J.: Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3


DONNELLY, J. H.: Management, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-7169-422-3.

ŠULEŘ, O.: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, Praha: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2316-4.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku“ vypracovávala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím literatury a materiálů, které uvádím v literárním přehledu.

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

V Českých Budějovicích dne

Čejková Kristýna

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc, hodnotné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala Ing. Pavlu Jandovi, řediteli Domova pro seniory Máj České Budějovice, příspěvkové organizace za veškeré poskytnuté podklady pro tvorbu mé bakalářské práce.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1	Motivace	5
2.1.1	Motiv.....	7
2.1.2	Zdroje motivace	8
2.1.3	Proces a struktura motivace	11
2.1.4	Motivace k práci	13
2.1.5	Překážky v motivované činnosti	13
2.1.6	Motivace a výkon.....	14
2.1.7	Motivační profil	15
2.1.8	Vybrané teorie motivace	16
2.2	Stimulace, stimul	23
2.2.1	Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků	24
2.2.2	Stimulační prostředky	25
2.2.3	Úloha materiálních stimulů.....	30
2.2.4	Kritika stimulační teorie	31
3	CÍL A METODIKA.....	33
4	PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
4.1	Charakteristika vybraného podniku Domov pro seniory Máj České Budějovice příspěvková organizace	35
4.1.1	Zaměření	35
4.1.2	Historie organizace	36
4.1.3	Organizační struktura.....	37
4.1.4	Personální obsazení.....	37

4.2	Analýza nástrojů motivace používaných v organizaci	38
4.2.1	Způsob odměňování.....	39
4.2.2	Péče o zaměstnance	40
4.2.3	Vzdělávání zaměstnanců.....	42
4.2.4	Dotazníkové šetření	43
4.3	Formulace návrhů.....	62
5	ZÁVĚR.....	65
6	SUMMARY.....	67
7	POUŽITÁ LITERATURA.....	68
8	SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ	
9	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Tématem bakalářské práce je motivace a stimulace pracovníků v neziskové organizaci Domov pro seniory Máj České Budějovice, p. o., jejíž hlavní činností je poskytování služeb sociální péče podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány stěžejní pojmy motivace a stimulace, dále pak zdroje motivace, proces a struktura motivace, problematika motivace k práci, překážky v motivované činnosti, vztah motivace a výkonu, vymezení motivačního profilu či vybrané teorie motivace. Dále se práce věnuje stimulaci jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků či vymezení stimulačních prostředků a jejich úlohy. V praktické části charakterizují vybranou organizaci Domov pro seniory Máj, analyzují nástroje motivace, které se v této organizaci v současné době používají a dále je zde zpracován a vyhodnocen dotazníkový průzkum a navržena konkrétní opatření, která by měla vést ke zvýšení motivace a stimulace v této organizaci.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit systém motivace a stimulace zaměstnanců v Domově pro seniory Máj. Následně pak navrhnout vhodné postupy ke zlepšování a rozvíjení motivace a stimulace. Motivaci považuji za velmi důležitý aspekt dobrého pracovního výkonu, a proto jsem se rozhodla zabývat se touto problematikou ve své bakalářské práci.

V současném konkurenčním prostředí platí filozofie, že i nejlepší výkony se mohou zlepšit. A právě dobře prováděná motivace může vytvářet, udržovat a zlepšovat výkonnost pracovníků. Zaměstnanci jsou stále náročnější, chtějí vědět, co se právě v organizaci děje, aby tyto skutečnosti s nimi byly projednávány, a celkově chtějí být součástí dění. Chtějí také cítit pocit uspokojení, který plyne z pocitu, že práce, kterou vykonávají, má smysl. V případě spokojenosti zaměstnanců v těchto oblastech, bude i jejich výkonnost dobrá. Když bude organizace dobře motivovat své zaměstnanci, přínosem bude úspěšný tým, který dobře vykonává svou práci.

Každá organizace chce trvale dosahovat vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Proto je potřeba vyvíjet určité úsilí ve směru, který povzbudí zaměstnance

k uplatnění svých schopností a vyvinutí úsilí způsobem, který napomůže splnění cílů jak organizace, tak uspokojení vlastních potřeb. Z tohoto důvodu je nutné, zajímat se o různé způsoby motivování lidí a hledat nejvhodnější způsob, který přinese dané organizaci očekávané výsledky. K tomu slouží celá řada nástrojů, jakými jsou různé stimuly, odměny, způsob vedení lidí a co je nejdůležitější – samotná práce a organizační kontext, v kterém je práce vykonávána. Cílem je vytvoření určitých motivačních procesů a pracovního prostředí, které napomohou tomu, aby pracovníci organizace dosahovali takových výsledků, které odpovídají očekávání managementu. Proces motivace je velmi komplikovanou problematikou, a aby mohly motivační postupy fungovat efektivně, je potřeba nejprve řádné pochopení toho, co je ve „hře“.

Na motivaci zkrátka záleží, zvyšuje výkonnost, efektivitu i produktivitu a napomáhá ke splnění požadovaných cílů organizace.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Motivace

Motivování zaměstnanců je nesmírně důležitou součástí dobrého pracovního výkonu, tudíž v každé organizaci má jistě tato problematika své místo. Nejprve je třeba si uvědomit, že na zaměstnance je nutno pohlížet z lidského hlediska, ne pouze jako na sílu, která dopomůže k dosažení cílů vlastníka organizace. Ten sice nese veškerou zodpovědnost za chod firmy, avšak není hlavní hybnou silou, na které závisí celý chod organizace. Tou jsou podřízení – zaměstnanci, proto je potřeba je správným způsobem motivovat k co nejefektivnějšímu pracovnímu výkonu a tím zajistit správný chod organizace.

PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) uvádí, že slovo „motivace“ vychází z latinského slova „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

Pojem motivace vyjadřuje, že v psychice člověka působí celá řada specifických, ne vždy zcela vědomých vnitřních hybných sil, kterými rozumíme pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka určitým směrem zaměřují a v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se působení těchto sil projevuje jako motivovaná činnost, motivované jednání (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Podle DONNELLY, GIBOSN, IVANCEVICH (1997) je motivace definována jako všechny vnitřní hnací síly člověka, jako jsou přání, touhy, úsilí. Je to vnitřní stav, který člověka uvádí do pohybu. Z hlediska managementu, je tedy motivovanou osobou ta, která:

- pracuje pilně,
- její píle je bez výkyvů,
- je automaticky zaměřená na důležité cíle.

ARMSTRONG, STEPHENS (2008) uvádí, že motivování lidí, je jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení stanoveného cíle šli. Za dobře motivované pracovníky pokládáme ty, jejichž cíle jsou jasně určené a kteří podnikají kroky ke splnění těchto cílů.

Většina z nás potřebuje být v určité míře motivována zvnějšku. Organizace má proto poskytnout podmínky, ve kterých lze dosahovat vysoké úrovně motivovanosti jednak tím, že nabízejí stimuly, odměny, jednak příležitosti pro vzdělávání a růst (ARMSTRONG, STEPHENS 2008).

Cílem uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu, v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Toho lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování. Téměř ve všech rolích existuje prostor, aby se pracovníci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Dobrovolné úsilí, závisující na vůli pracovníka může být klíčovou složkou výkonu organizace (ARMSTRONG, 2007).

Dle ARMSTRONG, STEPHENS (2008) existuje 10 kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti:

1. Dohodnout se na náročných, ale zároveň dosažitelných cílech.
2. Vymezit, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.
3. Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.
4. Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.
5. Nabízet též nepeněžní odměny, jako je uznání, pochvala.
6. Vyjasnit vazbu mezi výkonem a odměnami.
7. Vytvářet pracovní role, poskytující lidem pocit úspěšnosti, příležitost k využívání jejich dovedností a schopností k samostatnému rozhodování.
8. Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést a motivovat lidi.
9. Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání k rozvíjení jejich znalostí a dovedností, potřebných ke zlepšování pracovního výkonu.
10. Ukazovat lidem, co musejí dělat pro rozvoj své kariéry.

Dle ARMSTRONGA (1999) lze k pracovní motivaci dojít dvěma cestami. V první řadě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje

jejich potřeby, nebo vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Patří sem faktory jako pocit, že práce je důležitá, odpovědnost, volnost konat, zajímavá podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu. Pak mluvíme o motivaci vnitřní.

Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení nebo kritika. Pak se jedná o motivaci vnější. Vnější motivátory mohou mít okamžitý a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Kdežto vnitřní motivátory, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené z vnějšku (ARMSTRONG 1999).

2.1.1 Motiv

Podle autorů BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) představuje motiv určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, kterou můžeme chápat jako psychologickou příčinu či důvod k určitému chování či jednání člověka, které dávají smysl jeho činnosti. Přičemž působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Cílem motivu je dosažení určitého konečného psychického stavu – naplnění. Pocit vnitřního uspokojení, pocit naplnění z dosaženého cíle motivu.

Motivované jednání člověka je realizováno nejrůznějšími způsoby a formami. Právě tato skutečnost činí problematiku motivace podstatně komplikovanější. Formu uskutečňování motivované činnosti utváří jednak kognitivní zpracování situace, v níž se jedinec nalézá, jednak specifických prožíváním každého člověka. Další skutečností je fakt, že v psychice každého jedince zpravidla nepůsobí jeden, ale hned několik, či dokonce celý soubor motivů, které mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr. Nutně se pak vytvoří otázka, jakým směrem s jakou intenzitou a perzistencí se bude činnost člověka ubírat? Obecně platí, že motivy orientované shodným či podobným směrem, se vzájemně posilují, a tím podporují průběh motivované činnosti. Naopak, motivy protikladné mohou motivovanou činnost narušovat, za krajních podmínek dokonce znemožňovat (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

2.1.2 Zdroje motivace

PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) uvádějí: „*jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí*“.

Jako základní zdroje motivace uvádí PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) tyto:

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

Potřeby

Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně důležitého, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.

Potřeba se zpravidla projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí, tj. zpravidla vede k činnosti směřující k uspokojení příslušné potřeby.

Nedostatek něčeho, vyjadřuje skutečnost, že v každém konkrétním případě se může jednat v podstatě o cokoli; pro konkrétního člověka může být důležitým či významným i to, co se jinému může jevit naprosto bezvýznamným nebo dokonce nežádoucím.

Tuto množinu jevů, lze rozdělit do dvou základních skupin:

- *Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní* – jsou spojeny s funkcemi a činnostmi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin atp. Bývají označovány též jako potřeby primární.
- *Potřeby sociální, společenské, psychogenní* – jejich existence je spojena s člověkem jako tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, potřeba

dominance a další. Tyto potřeby bývají také označovány jako potřeby sekundární. Potřeby sekundární se utvářejí jakýmsi odvozováním od potřeb primárních.

Skutečnost, že potřeba může představovat i ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek znamená, že existují nejen vědomé, ale i nevědomé potřeby, tj. potřeby, u nichž si subjekt neuvědomuje motivační souvislosti (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

Návyky

V průběhu života dochází k tomu, že člověk některé činnosti realizuje častěji, dokonce pravidelně, většinou v situacích určitého typu či charakteru. Tyto činnosti se u daného jedince často automatizují, fixují se, stávají se jakýmsi stereotypy – návyky. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristiky odpovídá určitému typu situací, s nímž již má asociované určité činnosti, probouzejí se u něj tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem.

Návyk můžeme tedy definovat jako naučený vzorec chování, který se projevuje jako relativně fixovaná tendence, pohnutka, motiv učinit cosi konkrétního v určité podnětové situaci (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

Zájmy

Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem. Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětu či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.

Je patrné, že ve smyslu tohoto vymezení lze zájem chápat jako zvláštní druh motivu. Navíc právě v činnostech, kterými se zájmy projevují či naplňují, se dále rozvíjí a obohacuje osobnost člověka v podstatě ve všech substrukturách, tj. i v oblasti zaměření, motivace. Zájem lze tedy chápat též jako zvláštní druh zdrojů, jakýchsi příčin motivace.

K významným aspektům projevu zájmů u každého konkrétního jedince patří především skutečnost jejich existence, šíře zájmů, hloubka a stálost zájmové orientace (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

Hodnoty

Člověk se setkává neustále se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Tato hodnocení pak u každého jedince představují jakousi osobní hodnotovou mapu – hodnotový systém, kde některým skutečnostem přisuzuje jedinec hodnoty vyšší, tj. považuje je za významnější, jiným naopak hodnoty nižší. Hodnotový systém ovlivňuje chování i prožívání člověka, je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.

Je velmi pravděpodobné, že člověk bude motivován k těm činnostem, které povedou ke skutečnostem podle jeho hodnotového systému důležitějším, a naopak bude se vyhýbat skutečnostem, jimž připisuje hodnoty negativní, resp. bude relativně lhostejný ke skutečnostem bez výrazného pozitivního či negativního hodnocení.

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli. Přesto existují jakési obecně se vyskytující hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, vzdělání, společenské postavení, peníze, svoboda, úspěch apodobně (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

Ideály

Ideálem rozumíme určitou myšlenkovou nebo názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje.

Je zřejmé, že ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů. Mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat jak života osobního, tak pracovního, mohou mít podobu představy určitého ideálního společenského uspořádání atp.

Člověk je zaměřený do budoucna, někam či k něčemu směřuje, o něco se snaží. Jevy a skutečnosti, se kterými se setkává, má tendenci určitým způsobem posuzovat, hodnotit. A jestliže jedinec mezi aktuálně prožívanou skutečností a jakýmsi subjektivně

žádoucím stavem nenalézá shodu, vzniká u něj více či méně intenzivní touha – motivace – této shody dosáhnout nebo se jí alespoň přiblížit.

Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály představují tedy základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti, jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje atp. Význam uvedených zdrojů motivace se jak v průběhu individuálního vývoje jedince, tak i mezi jednotlivými lidmi více či méně liší. Poznání konkrétní povahy zdrojů motivace určitého člověka umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání i prožívání a tím i efektivnější ovlivňování veškeré jeho činnosti, tedy efektivnější stimulování (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

2.1.3 Proces a struktura motivace

ARMSTRONG (2007) ve své knize uvádí, že organizace jako celek může svým zaměstnancům nabídnout prostředí, v kterém lze dosahovat vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu. Ale vedoucí pracovníci, tedy manažeři, jsou ti, kteří hrají hlavní úlohu a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že pracovníci budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kteří musejí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. K tomu je nezbytné, aby pochopili proces motivace – to, jak funguje a jaké různé typy motivace existují.

Na obrázku 1 je znázorněn model procesu motivace související s potřebami. Tento model ukazuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Právě tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté následuje stanovení cílů, které vedou k uspokojení těchto potřeb a přání, a volby cesty nebo způsobu chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je daného cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a pokud se v budoucnu objeví obdobná potřeba, je pravděpodobné, že chování, které vedlo k uspokojení, se bude opakovat. Pokud ne, je opakování tytéž kroků méně pravděpodobné. Tento proces úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku (ARMSTRONG, 2007).

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG (2007)

TURECKIOVÁ (2007) popisuje vztah mezi motivací a pracovním výkonem a říká: *„je-li motivace vnitřním procesem, který má tu moc spouštět určité na cíl zaměřené chování, a můžeme-li zároveň pracovní výkon definovat také prostřednictvím úsilí vedoucího k dosažení pracovního cíle, pak je i on – přinejmenším do určité míry – aktem motivace“.*

Jaké motivy tedy vedou lidi k dosahování „výkonů nad očekávání“? Aby člověk něco dělal, mívá k tomu nějaký důvod, třeba i nevědomý. Pokud například vynaloží úsilí určitým směrem, bude se mu něčeho nedostávat, třeba peněz, kontaktů s jinými lidmi či společenského uznání – takový typ zdůvodnění je odkazem na naše potřeby. Aby člověk vydržel vykonávat určitou činnost po delší dobu a dělal ji dobře, zcela jistě pro něj bude v nějakém smyslu důležitá – pro takový typ pohnutek se používá označení hodnoty.

A konečně, činnost, kterou člověk vykonává, by mu měla přinášet alespoň jistou míru radosti a uspokojení, měla by ho bavit – poslední zde uvedený typ motivů tvoří zájmy.

Právě potřeby, zájmy a hodnoty jsou tři základní typy motivů, které dávají lidskému chování a způsobu jednání směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání (TURECKIOVÁ 2007).

2.1.4 Motivace k práci

Pracovní činnost je činností motivovanou říkájí PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998). Pracovní motivací rozumíme ten aspekt lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, tedy s plněním pracovních úkolů. Vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty a má-li být podnik dlouhodobě úspěšný a prosperující, musí být základním kritériem veškeré jeho činnosti efektivnost. Pozornost musí být zaměřena nejen na produktivitu práce, ale i na takové efekty, jakými jsou účelnost či smysluplnost činnosti a její kvalita. Rozhodujícím faktorem je člověk – včetně jeho kvality – pracovní motivace.

Pokud se ptáme, proč člověk vůbec pracuje, tak zpravidla prvním důvodem k práci jsou peníze, avšak ty jsou pouze jedním z mnoha motivů k práci, které se dělí do dvou skupin:

- Motivy, které souvisí s prací samotnou (motivace intrinsická) jako potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s jinými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci apod.
- Motivy mimo vlastní práci (motivace extrinsická), kterými jsou např. potřeba peněz, jistoty, motiv potvrzení vlastní důležitosti a podobně (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998).

2.1.5 Překážky v motivované činnosti

Jak uvádí PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) v kontextu motivace, motivovaného chování, se mohou vyskytnout okolnosti, které realizaci motivované činnosti brání, či ji vůbec neumožňují. Jsou to jakési překážky v motivované činnosti a současně důsledky existence těchto překážek – frustrace a deprivace. Frustrace představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti. Tímto pojmem označujeme jak určitou specifickou subjektivní situaci, tak určitý vnitřní subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem nemožnosti uspokojit aktivovanou potřebu, důsledkem frustrační situace. Fenomén frustrace je významný tím, že vždy ovlivňuje veškerou činnost, chování i prožívání člověka. Reakcí na frustraci bývá agrese, útok nebo návrat k nižším, dřívějším

formám chování tj. regresi. Další reakcí může být stereotypie, někdy až chorobné ulpívání na určitých formách činnosti, které může přejít až k lhostejnosti či apatii. Za specifický druh frustrace jsou považovány též konflikty motivů – vnitřní psychické stavy člověka, charakteristické střetnutím dvou či více vzájemně neslučitelných motivů. Konflikty motivů – podobně jako frustrace – působí zpravidla nepříznivě na lidskou psychiku.

Psychická deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových situací, kdy subjektu není dána příležitost k uspokojení některé jeho základní psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu. Deprivace má zřetelný, zpravidla významný negativní vliv na utváření a fungování osobnosti člověka. K osobnostním předpokladům úspěšného zvládnání konfliktních situací, či k předpokladům jejich úspěšného předcházení, patří především vyšší míra osobnostní zralosti, rozhodnost a schopnost uplatnit svou vůli (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

2.1.6 Motivace a výkon

„Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu“ říkají BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004). Tato skutečnost bývá vyjádřena následujícím vzorcem:

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

kde V = úroveň výkonu,

M = úroveň motivace,

S = úroveň schopností.

Důsledkem nízké, či zcela chybějící motivace je, že člověk nechce, popř. chce jen málo, věci se zpravidla nedaří a výsledek jeho práce je neuspokojivý. Naopak přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje. Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace a ta se liší v závislosti na obtížnosti úkolu. Kdy pro náročné úkoly se jako optimální jeví

relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

Výkonová motivace představuje příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu. Výkonová motivace úzce souvisí s tendencí dosáhnout úspěchu a protikladnou tendencí vyhnout se neúspěchu. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí. Úroveň výkonové motivace je možné žádoucím směrem ovlivňovat, např. pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

2.1.7 Motivační profil

Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné dominantní motivační orientace, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil. Každému člověku je tedy v každé dimenzi motivačního profilu vlastní určitá pozice, určité místo, které je pro něj typické. Tento motivační profil člověka se utváří a vyvíjí již od útlého věku.

Poznání motivačního profilu člověka má nedocenitelný význam. Umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům veškerého jeho chování a zároveň je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování.

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. Příklady dimenzí motivačního profilu mohou sloužit jako vodítko při poznávání motivačních charakteristik konkrétního člověka (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

Příklady těchto dimenzí mohou podle PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) být:

- *Orientace na dosažení úspěchu orientace na vyhnutí se neúspěchu.* Tato dimenze bezprostředně souvisí s výkonovou motivací, která byla popsána již výše.
- *Orientace na úspěch,* kde na jedné straně stojí úspěch, jako např. společenské uznání, sláva, ev. peníze. Naopak na druhé straně stojí orientace na pracovní činnost, na její obsah.

- *Situační orientace – perspektivní orientace*, kdy charakteristickým rysem pro situační orientaci je zaměření jedince na aktuální situace či stav, ať už se jedná o činnost, prospěch, prožitek. Pro perspektivní orientaci je typické zaměření do budoucnosti.
- *Individuální orientace – skupinová orientace*. První z uvedených orientací je příznačná pro jedince zřetelně nezávislého na sociálních kontaktech. Pro skupinovou orientaci je naopak příznačné často až nekritické ztotožnění se jedince se skupinou.
- *Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení*. Pro jedince, který je orientovaný na ekonomický prospěch je příznačné, že peníze, materiální či hmotné odměny lze nalézt na vyšších, ev. nejvyšších stupních jejich hodnotových preferencí. Naopak u lidí s převažující orientací na uspokojení morální převažují hodnoty etické, morální, ideové.
- *Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku*. Jeden pól této dimenze představuje vyhraněnou identifikaci jedince se svým pracovním zařazením ve všech nebo téměř všech jeho aspektech. Opakem je pak udržování odstupů pracovníka od podnikového dění, aktivní usilování o jakousi osobní nezávislost.

2.1.8 Vybrané teorie motivace

Dle DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH (1997) existuje mnoho teorií motivace, žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné chování lidského chování, lidé jsou prostě velmi komplikovaní. Uvádím zde vybrané teorie motivace, kde dvě nejčastější skupiny teorií jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie motivace zaměřené na obsah

Snaží se rozpoznat to, co je v jedince nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997).

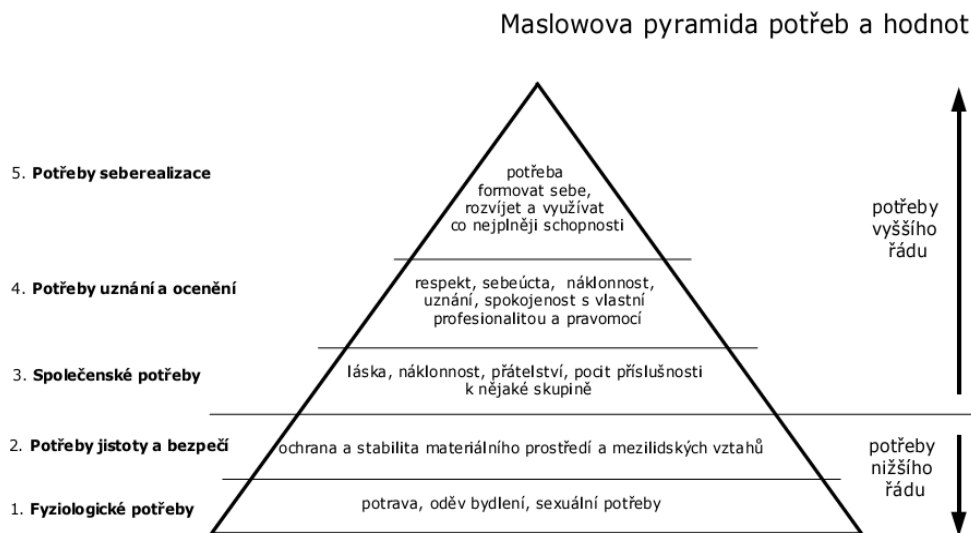
Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady:

- 1) Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
- 2) Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Maslow tyto potřeby zařadil podle významu do systému hierarchie potřeb. Tento systém dokumentuje obrázek 2.

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb a hodnot



Zdroj: <http://www.skuhry.com/img/maslow.gif>

1) *Fyziologické potřeby*. Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeba potravy, vody. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak jsou dominantními a žádné další potřeby člověka nemotivují.

2) *Potřeby jistoty a bezpečí*. Když jsou fyziologické potřeby uspokojeny, přebírá štafetu důležitosti nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí řadíme ochranu před

tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním apod. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty zaměstnání a zajisti si zaměstnanecké výhody.

3) *Sociální potřeby*. Tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Na této úrovni hierarchie potřeb opouští oblast fyzických potřeb předcházejících dvou úrovní. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

4) *Potřeby uznání*. Zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Toto uznání musí být vnímáno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

5) *Potřeby seberealizace*. Člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Samozřejmě tak, jak se mění role jedince, se budou měnit i vnější aspekty jeho seberealizace. Maslow se domnívá, že uspokojení potřeb seberealizace je možné jedinečně po uspokojení všech ostatních potřeb, dále míní, že uspokojení těchto potřeb má za následek růst síly ostatních potřeb. Také platí, že jsou-li lidé schopni docílit seberealizace, bývají motivováni rozšiřujícími se možnostmi uspokojit tuto potřebu (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997).

Hierarchie je snadno pochopitelná a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích. Prostřednictvím mzdy nebo platu jsou jedinci schopni uspokojovat fyziologické potřeby. Pomocí systémů odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. Konečně pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. Některé příklady svědčící o tom, že manažeři mohou působit na každou z pěti kategorií potřeb, přináší tabulka 1 (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997).

Tabulka 1: Oblasti působení manažerů na potřeby zaměstnanců dle Maslowovy teorie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce, příležitost k povýšení, prostor pro tvořivost, motivace k vyšším cílům.
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování významnými pracovními aktivitami, respekt budící název práce, pověření odpovědností.
Sociální	Příležitost k sociální interakci, stabilita pracovní skupiny, povzbuzování spolupráce.
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody.
Fyziologické	Spravedlivá odměna, pohodlné pracovní podmínky, teplo, světlo, prostor, klimatizace.

Zdroj: DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH (1997)

Dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga, tzv. motivačně – hygienická teorie

Frederick Herzberg zásadním způsobem modifikoval Maslowovu hierarchickou koncepci potřeb. Tato modifikace vyústila v dvoufaktorovou teorii motivace, kdy jedna skupina potřeb se týká takových záležitostí, jako je taktika a administrativa společnosti, kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, pracovní postavení a jistota, odměňování či životní styl. Tato teorie vychází z toho, že tyto záležitosti mohou vyvolávat pouze neuspokojení, ale nepůsobí jako stimuly. Jsou-li tyto potřeby v pracovním prostředí v dostatečné míře uspokojovány, pak nevzniká nespokojenost. Jejich uspokojení nepůsobí motivačně, ale naopak, jejich neexistence může vyvolat značnou nespokojenost. Herzberg tyto faktory nazval udržovací, hygienické, respektive s prací související.

Do druhé skupiny jsou zahrnuty faktory, které mohou vyvolat uspokojení a které se vztahují k obsahu práce. Rozumíme tím úspěch, uznání, provokující práce, povýšení a pracovní výsledky. Dosažení těchto faktorů může přinést uspokojení, v žádném případě neuspokojení (WEIHRICH, KOONTZ 1993).

Schematické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání lze vidět v tabulce 2.

Tabulka 2: Porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory
Potřeby deficitní	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
	Sociální potřeby • potřeby sounáležitosti • potřeby lásky	Mezilidské vztahy • s nadřízenými • s kolegy • s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Zdroj: PAUKNEROVÁ (2006)

Teorie motivace zaměřené na proces

Podle ARMSTRONGA (1999) se v teoriích zaměřených na proces, které jsou rovněž známy jako kognitivní teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápají, klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby.

Vroomova expektační teorie

Podle ARMSTRONG (1999) kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou

možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek.

Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, ale jedinci se často dostávají do nových situací - změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky vnucené managementem - v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace.

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

Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968) do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

1. Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.
2. Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci - jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

Tedy, čím větší je hodnota nějaké skupiny odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno (ARMSTRONG 1999).

DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH (1997) uvádí, že logika expektační motivace je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí odměnu. Dále uvádí tři proměnné této teorie a těmi jsou volba, očekávání a preference. Volba znamená svobodu vybrat si z řady možných chování. Očekávání je víra, že určité chování bude úspěšné či neúspěšné. Preference jsou hodnoty, které osoba přisuzuje různým výsledkům (odměnám nebo trestům). Dalším pojmem je účinnost, tedy pravděpodobnost, kterou člověk připisuje vazbě mezi výkonem a výsledkem. Chceme-li předpovědět, zda určitá osoba zvolí cestu A nebo cestu B, je třeba prozkoumat vzájemný vztah těchto proměnných. Tato pracovní motivace je vyjádřena jako

$M = E \times I \times P$. Kdy (M) je pracovní motivace (E) je očekávání, (I) účinnost a (P) preference.

Teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou.

Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého příspěvku a v porovnání s ostatními; a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Pocity týkající se procedurální spravedlnosti jsou úzce spojeny s interpersonálními faktory. Rozeznáváme pět těchto faktorů, kterými jsou:

1. Přiměřeně zvažovat zaměstnancova stanoviska.
2. Potlačit osobní předpojatost k zaměstnanci.
3. Důsledně uplatňovat kritéria stejně pro všechny zaměstnance.
4. Poskytovat zaměstnancům včasnou zpětnou vazbu, týkající se důsledků rozhodnutí.
5. Poskytovat zaměstnancům přiměřené vysvětlení učiněných rozhodnutí.

(DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

Teorie X a Y

Tuto teorii popisuje ve své knize TURECKIOVÁ (2004). Uvádí, že zaměstnanci podle vztahu k práci volí ze dvou strategií – X, nebo Y.

Podle teorie X zaměstnanci pracují neradi, jsou líní a nezodpovědní. Práce je pro ně nutným zdrojem obživy. Řízení těchto zaměstnanců probíhá v rovině příkazů a nařízení. Zaměstnanci jsou motivováni prostřednictvím hmotných stimulů, odměn a trestů.

Předpoklad, ze kterého vychází teorie Y, je odlišný – podle ní mají lidé svoji práci rádi, považují ji za přirozenou součást svého života a přijímají cíle podniku za své. V tomto případě je není potřeba příliš kontrolovat, při řízení se používá styl „volné uzdy“ (TURECKIOVÁ 2004).

2.2 Stimulace, stimul

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je důležité odlišit dva velmi blízké, nikoli však shodné pojmy – pojem „stimulace“ a „stimul“.

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) definují stimulaci jako: „*vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace*“.

Stimulační teorie vychází z myšlenky, že chování je výsledkem určitých vlivů, převážně logicky předpokládaných důsledků chování. Stimulační teorie se zaměřuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí, nebo vytvoření motivujícího prostředí. K podpoření žádoucího chování můžeme použít tedy jednak pozitivní, jednak negativní stimuly. Pozitivní stimulace by měla zahrnovat odměny, jako např. pochvalu, uznání nebo finanční odměnu. Naproti tomu negativní motivací se snažíme pracovního přimět k tomu, aby napříště vyvinul snahu vyhnout se jejím negativním důsledkům. Při omezování výskytu nežádoucího chování může manažer však použít ještě další dva typy stimulů. Odebrání, čímž rozumíme neposkytnutí pozitivního stimulu, nebo trest, kterým může být např. veřejná důtka od vedoucího. (DONNELLY, GISON, IVANCEVICH 1997)

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací spatřujeme ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jiného člověka zvnějšku. Toto působení může mít rozmanité podoby a formy, co je však vždy společné je (ne vždy) záměrné ovlivňování činnosti druhého člověka. K ovlivňování dochází právě změnou psychických procesů, tj. změnou motivace druhého člověka (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

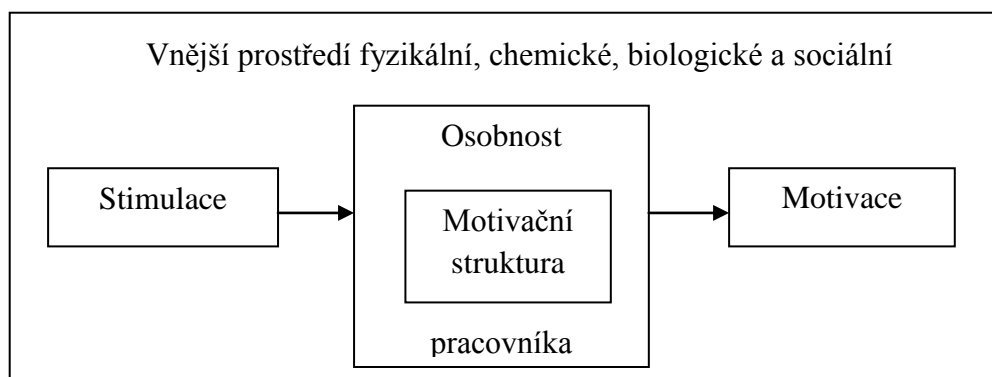
PLAMÍNEK (2010) ve své knize uvádí, že kladný vztah člověka k nějakému úkolu je obvykle zapříčiněn buď proto, že jeho splnění je spojeno se ziskem (například finanční odměna), nebo proto, že jeho splnění je v souladu s vnitřním přesvědčením jedince, který má úkol vykonat. Z toho tedy plyne, že úkol je plněn buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit současně. Pokud tedy vyvoláváme ochotu něco učinit pomocí stimulů, jedná se o stimulaci, na druhé straně o motivaci mluvíme, pokud k vyvolání ochoty použijeme v člověku již existující motivy.

2.2.1 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků

Poznatky o motivaci pracovního jednání, které jsme načerpali, nyní využijeme k aplikaci ovlivňování pracovní aktivity zaměstnanců podniku, což popisují BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004).

Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře a určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi stimulace a motivaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, navykklé způsoby jednání, aspirační úroveň i situační psychické vyladění (viz obr.).

Obrázek 3: Vztah stimulace – osobnost člověka - motivace



Zdroj: BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004)

Všechny vnější podněty, které na nás působí, prochází výběrem, který nemusí být vždy plně uvědomovaný. Každý člověk má své individuální charakteristiky a to jak vrozené, tak dané specifickou zkušeností, právě ty vytvářejí reakce určitým způsobem. Motivační profil je nástrojem, který vybírá z motivační struktury právě to, co je nejdůležitější pro pracovní chování. Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2.2.2 Stimulační prostředky

Již víme, že podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování, stimulace tedy závisí na dobrém poznání motivační struktury člověka, kterého chceme ovlivňovat. Čím lépe tuto strukturu poznáme, tím snadnější bude výběr nejúčinnějšího stimulačního prostředku. Škála stimulačních prostředků je velmi pestrá a široká, stejně tak potřeby a motivační struktury lidí. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro zaměstnance významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. Stimulační prostředky popisují ve své knize BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004).

1) Hmotná odměna – je považována za hlavní stimulační prostředek, hlavně proto, že je zdrojem existenčních prostředků, které slouží k zajištění pracovníka, tak jeho rodiny. Může mít nespočet podob, jak peněžní (mzda, plat, prémie, odměny za vyšší výkon apod.), tak další, které jsou už sice méně univerzální, zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím také pracovníka hlouběji stimulovat.

Pro zvýšení stimulační účinnosti, je nutné dodržovat následující pravidla:

- Přímý vztah odměny k výkonu.
- Odměna přichází co nejdříve po dokončení úkolu, nikdy ale ne předem.
- Odměna je za výkon a pracovník musí přesně vědět, za jaký.
- Předem stanovená závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.

Základní podmínkou v přidělování hmotných odměn ve skupinách je spravedlnost, která vede nejen k efektivitě vlastní stimulace, ale je také nezbytná pro tvorbu dobrých vztahů na pracovišti (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

2) Obsah práce – v motivačním profilu lze nalézt dimenzi orientace na obsah činnosti. Ale i ti, kteří jsou ve své práci výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně.

Mezi apely, jimiž působí obsah práce, patří kupříkladu tyto:

- apel na tvořivé myšlení: činnost vyžaduje reagování na měnící se podmínky, hledat nová řešení, poskytuje prostor pro uplatňování vlastních nápadů,
- apel na samostatnost: člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, sám si určuje, co, kdy a jak bude vykonávat,
- apel na koncepční myšlení: činnost vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti,
- apel na systematické myšlení: promítnutí si všech požadavků do časové, technologické a logické návaznosti, činnost vyžaduje rychlost a pružnost myšlení,
- apel hrdosti na práci: činnost má smysl, vytváří všeobecně oceňované hodnoty,
- apel hrdosti na vlastní schopnosti: práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality,
- apel na prestiž: práce je společensky oceňována
- apel na seberozvoj: práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládnutí neustále nových a náročnějších úkolů
- apel moci: práci dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi,
- apel jistoty a perspektivnosti jistot: práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhou perspektivu.

Toto jsou hlavní stimulační apely, kterými působí na pracovníka činnost, kterou vykonává. Kromě těchto apelů existuje ještě celá řada dalších dílčích apelů, které vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností. Úkolem manažera je pomáhat pracovníkům nalézt právě jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit a dále jej rozvíjet (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

3) Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení – je důležitým nástrojem stimulace v rukách manažerů. Právě prostřednictvím tohoto nástroje pomáhají svým lidem nalézt stimulační hodnotu v obsahu práce. Neformální hodnocení zvýrazňuje pozitivní prvky a ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální.

V rovině racionální jde o zpětnou vazbu, kdy vedoucí informuje pracovníka o tom, zda jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba je neefektivnější v případě, že je podávána konkrétně, a to buď přímo v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím dokončení.

V rovině prožitkové má pracovník pocit, že on i jím vykonávaná práce jsou pro podnik důležité. Uspokojením z toho, že dokázal něco pozitivního, se zvyšuje jeho sebedůvěra a je přesvědčen o tom, že je schopen podat ještě lepší výkon. Tím se zvyšuje a povzbuzuje jeho motivovanost a ochota pracovat.

Dobrý manažer umí ocenit všechny dobré, k cíli směřující výsledky svých podřízených. Nedostatky ale nesmí přehlížet, nýbrž vhodným způsobem na ně upozornit a tím podněcovat chuť pracovníka je odstranit. Upozornit na chyby a přitom pracovníka neodradit od další práce, je velmi obtížné, proto je také toto „umění“ považováno za jedno z největších v mezilidské komunikaci.

Dalším nezanedbatelným stimulačním nástrojem je hodnocení veřejné, kdy se výsledky prezentují na poradách, úspěchy vyvěšují na vývěškách uvnitř i vně podniku a využívají se nejrůznější cesty, jak zaměstnancům poděkovat, vyjádřit uznání. Formalizované hodnocení vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry všech pracovníků.

V souhrnu lze říci, že výrazné stimulační účinky mají veškeré aktivity managementu, které pracovníkům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a vyjadřují uznání jejich práci (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

4) Atmosféra pracovní skupiny – výrazné stimulační účinky mají také všechny sociální faktory. Sociální skupina v podniku má svá pravidla, své normy a projevy, která se ve

skupině utvářejí vzhledem ke skladbě, aktivitách a zasazení do širšího rámce sociálního prostředí. Manažer nemůže skupině nařídit, jak se má chovat, ale má možnost působit na skupinu, a tak ovlivňovat dění v ní. A to svou jak formální, tak neformální autoritou. Aby mohl manažer pracovníky snáze ovlivňovat, je nezbytné vytvořit mezi ním a skupinou vztah důvěry, který vzniká, pokud skupinu vnímá jako celek, respektuje ji a především, chová se spravedlivě ke všem jejím členům. Soudržnost pracovní skupiny může manažer stimulovat podporováním kontaktů mezi pracovníky, podporováním skupinového řešení problémů, vytvořením prostoru pro výměnu informací o zkušenostech a názorech, vytvářením prostoru pro neformální setkávání, organizováním společných volnočasových aktivit. Žádná z těchto aktivit podněcovaných ze skupiny manažera však nesmí být násilná, vždy musí být pracovníkovi ponechán prostor pro svobodné rozhodnutí, zda se člen skupiny aktivity zúčastní či nikoliv.

V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Pokud je pracovní skupina dobrá a výsledek porovnání pozitivní, lidé v ní si tak zvyšují své sebevědomí. Pokud je výsledek negativní, pak toto srovnání v nich vzbuzuje ochotu zlepšit svůj pracovní výkon a tak se přiblížit k těm lepším ve skupině. Naopak, jedná-li se o špatnou pracovní skupinu, individuální výkony působí negativně. Stává se, že podá-li nějaký člen lepší výkon, posuzuje se nepříznivě (jako šplhounství, přílišná horlivost, nesoudržnost k pracovní skupině, která není ochotna se moc namáhat). Tato skutečnost způsobuje vytváření překážek a problémů v práci.

Sociální stimulace je velkou silou a právě proto, musí řídicí pracovník citlivě vnímat sociální vztahy a jevy v pracovních skupinách a na základě toho využít stránku pozitivní a omezit stránku negativní (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) uvádějí, že manažer se má soustředit na následujících 7 skupinových fenoménů:

1. Jakou roli, má každý jednatel ve skupině.
2. Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje.
3. Jakou má skupina vnitřní strukturu a jaká je hierarchie členů.
4. Jaké procesy ve skupině probíhají, v čem se skupina mění.
5. Jaká je soudržnost skupiny.

6. Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila.
7. Jak skupina reaguje na porušení pravidel, případně jaké skupinové sankce používá.

Pouze se znalostí těchto skupinových fenoménů lze skupinu efektivně řídit, ovlivňovat a předcházet problémům v mezilidských vztazích.

5) Pracovní podmínky a režim práce – je známé, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných aj. podmínkách, ale důležitý je i zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich pracovní činnost. Lepší pracovní podmínky se projeví jednak ve zlepšení pracovního výkonu, ale také se zlepšuje vztah mezi podnikem a pracovníky. Péčí o pracovní podmínky, dává vedení podniku najevo svým pracovníkům, že si jejich práce váží a že jsou pro podnik důležití.

Nezájem zaměstnavatele o pracovní podmínky a ignorování stížností se vždy nutně projeví růstem nespokojenosti zaměstnanců a poklesem motivace k práci. Tento nezájem ze strany vedení působí nestimulačně, a to i v případě, kdy jsou hmotné odměny vysoké (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

6) Identifikace s prací, profesí a podnikem – identifikací s prací rozumíme, že člověk přijal práci jakou součást svého života. Identifikací s profesí naproti tomu rozumíme, že člověk svou profesí považuje za součást své osobní charakteristiky. To záleží na vhodnosti zvolené profese a schopnosti překonávat rozdíly mezi původní představou o profesi a její reálnou podobou. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s podnikem a přijetí jeho cílů. Pracovník, který je s podnikem identifikovaný, nemá vnitřní rozpor, zda upřednostnit cíle osobní nebo podnikové, protože cíle podniku, jsou chápány jako cíle vlastní.

Aby byl pracovní výkon pracovníka dlouhodobě vysoký, musí dojít s propojení identifikace s prací, profesí i podnikem (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004)..

7) Externí stimulační faktory – pracovní ochotu ovlivňují také faktory mimo podnikový rámec. Především se jedná o podnikovou image, tedy jak je podnik chápán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, prestiž, přičemž zde platí přímá úměra.

Tedy čím je podnik společensky uznávanější a prestižnější, tím více stimuluje tato skutečnost k práci. A naopak, negativní image se projevuje neochotou pro podnik intenzivně pracovat, nebo se dát u takového podniku zaměstnat.

Image podniku je ovlivněna různými faktory, jednak těmi, které podnik nedokáže ovlivnit a pak těmi, které jsou hlavně v jeho rukách. Image podniku je důležitým nástrojem nejen k uplatnění výrobku na trhu, ale také k získání kvalitních pracovních sil. Stimulačně z vnějšku působí také makroekonomická situace. Očekávání ekonomického růstu je stimulační, kdežto očekávání stagnace a recese je demotivující. Z tohoto důvodu se střídají období vzednutí pracovního nadšení s obdobími apatie a skepse. K dalším vnějším stimulačním faktorům řadíme politickou situaci, mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů nebo různá očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci jeho sociálního i pracovního okolí (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

2.2.3 Úloha materiálních stimulů

Materiální stimuly mohou povzbuzovat pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu, je ale nutné chápat je v souvislostech s celou řadou dalších motivačních faktorů.

Jednou z hlavních výzev podniku je vyvinout systém odměňování, který motivuje lidi. Čím méně někdo vydělává, tím důležitější roli hraje velikost jeho platu. A naopak, čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je relativní důležitost peněz. Namísto nich nastupuje uznání za výsledky a volnost jednání, tzn. možnost ovlivnit, co se stane.

Boj o vysoce kvalifikované zaměstnance se stává stále ostřejším, proto nepostačí jen samotné materiální stimuly k přilákání těch pravých lidí. Pro lidi, kteří nemají žádné naléhavé finanční potíže, je dobrý pocit důležitější než peníze. Mezi faktory, který tento dobrý pocit ovlivňují patří kontakt s lidmi, vzájemná důvěra, dojem, že je člověk oceňován a že se s ním zachází spravedlivě nebo i příležitost naučit se něco nového a realizovat vlastní potenciál (HAGEMANNOVÁ 1992).

Německý časopis Manager Magazin ve spolupráci s Boston Consulting Group provedl průzkum výzkumné a vývojové činnosti ve třech vysoce industrializovaných zemích: v Japonsku, v USA a v Německu a odpovědi na otázku „Co doopravdy motivuje lidi?“ byly jednoznačné: na předních místech se umístily faktory jako více informací a větší spoluúčast na rozhodování, zatímco vyšší plat zaujal konec tabulky.

Peníze nejsou tak důležitým motivačním faktorem, jak se všeobecně předpokládá. Jestliže je plat dostatečně vysoký, aby pokryl běžné výdaje domácnosti, a když ještě zbude dost na každoroční dovolenou, má zvýšení platu jen malý vliv na pracovní úsilí.

Všeobecně platí, že stimuly, které uspokojují jak intelektuální, tak emocionální potřeby zaměstnanců, jsou účinnější než negativní motivace ve formě hrozeb a trestů (HAGEMANNOVÁ 1992).

2.2.4 Kritika stimulační teorie

DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH (1997) se ve své knize zmiňují o názoru některých kritiků, že myšlenka odměňování je vlastně podplácení pracovníků. Stimulování pracovního výkonu se používá k manipulování člověka, aby se přizpůsobil manažerskému pojetí ideálního zaměstnance.

„Jde o hru dvou hráčů: manipulátora a manipulovaného. Manipulátor chce realizovat svůj osobní prospěch na úkor druhých lidí, případně i firmy, a manipulovaný mu k tomu má dopomoci. Manipulátor se snaží přimět manipulovaného, aby udělal něco, co by jinak neudělal.,, definuje manipulaci NÁHLOVSKÝ (2012).

K typickým rysům manipulace patří i to, že manipulátor ignoruje zájmy, potřeby a často i možnosti manipulovaných.

Hlavním nástrojem manipulace je vyvolávání určitých emocí jako pocit ohrožení, strachu, ale i třeba sympatií či jiných pozitivních emocí. Manipulátor může používat lichotek, osobní přitažlivosti, přisvojuje si zásluhy, může také podávat zkreslené či neúplné

informace, používat nepřímého i přímého zastrašování či vytvořit naléhavou až kritickou situaci, kdy lidé přestávají racionálně myslet a nechají se zmanipulovat.

Dlouhodobá manipulace může mít pro firmu nepříznivé ekonomické důsledky. Když někdo začne cítit, že byl zmanipulován, zareaguje často tak, že se uchýlí do pasivity, ztrácí motivaci nebo, pokud se manipulace opakuje, může odejít z firmy (NÁHLOVSKÝ 2012).

Když tedy uvažujeme o stimulační teorii v manažerské praxi, je potřeba mít tuto kritiku na paměti. Pomůže to objasnit některé z problémů, které jsou spojeny s tímto přístupem k motivování lidí (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997).

3 CÍL A METODIKA

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat systém motivace a stimulace zaměstnanců v organizaci a na základě zjištěných informací navrhnout vhodné postupy k dalšímu zlepšování a rozvíjení motivace a stimulace. Tato práce má poukázat na nedostatky v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců, poodhalit jejich příčiny a následně napomoci k návrhu možné změny v této problematice. Pro účely této bakalářské práce byl jako zkoumaný objekt zvolen Domov pro seniory Máj, příspěvková organizace.

Pro analyzování dané problematiky a následné navrhnutí změn, bylo zapotřebí studium odborné literatury, která se zabývá oblastí motivace a stimulace zaměstnanců. Dále byly použity k charakterizování organizace a současného stavu interní materiály, které byly poskytnuty ředitelem organizace, informace z internetových stránek a také osobní rozhovor s ředitelem a vybranými zaměstnanci, na kterých bylo následně provedeno dotazníkové šetření.

Nejprve byl vypracován literární přehled, kde jsou českými i zahraničními autory popsány základní pojmy a problematika oblasti motivace a stimulace pracovníků. Dále byl proveden rozhovor s ředitelem organizace. Bylo probíráno odměňování zaměstnanců, poskytování zaměstnaneckých výhod, problematika péče o zaměstnance, jejich slovní hodnocení, možnosti vzdělávání a pořádané akce pro zaměstnance. Na základě tohoto rozhovoru mohla být provedena analýza současného stavu v organizaci.

Dále byl vytvořen dotazník, který obsahoval 22 otázek, konkrétně 20 uzavřených s nabídkou možností a 2 otevřené, kde mohl každý respondent volně vepsat svou odpověď. Cílem dotazníkového průzkumu bylo zjištění postojů, spokojenosti zaměstnanců, nástrojů, kterými jsou motivováni a především odhalení nástrojů pro efektivnější motivaci. Otázky se týkaly oblasti hmotných odměn, obsahu práce, formálního i neformálního hodnocení, vzdělávání, atmosféry pracovní skupiny, úrovně komunikace na pracovišti, pracovních podmínek či identifikací s prací.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v listopadu 2012 a na dotazníky odpovědělo celkem 44 respondentů. Na základě získaných údajů byl dotazník vyhodnocen. Otázky byly doplněny tabulkou a grafem, který graficky znázorňuje odpovědi na danou otázku.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika vybraného podniku Domov pro seniory Máj České Budějovice příspěvková organizace

Tabulka 3: Charakteristika organizace

Název organizace	Domov pro seniory Máj České Budějovice
Forma podnikání	Příspěvková organizace
Adresa	Větrná 731/13, 370 05 České Budějovice
Založení	24. 04. 2003
Počet zaměstnanců	127
Hlavní činnost	Poskytování pobytových služeb sociální péče

Zdroj: Vlastní výzkum

4.1.1 Zaměření

Domov pro seniory Máj příspěvková organizace byla zřízena Statutárním městem České Budějovice a je se svými třemi pracovišti v Českých Budějovicích, a celkovou kapacitou 154 lůžek, významnou organizací pro umístování seniorů a osob se zdravotním postižením. Hlavními příjemci služeb jsou tedy obyvatelé města České Budějovice, jejichž zdravotní stav a sociální situace poskytování těchto sociálních služeb vyžaduje.

Domov pro seniory Máj je rozdělen na tři oddělení, kdy oddělení A poskytuje sociální péči v domě pro seniory podle § 49 a 91 zákona č. 108/2006 Sb., oddělení B poskytuje sociální péči pro osoby se zdravotním postižením podle § 48 a 91 zákona č. 108/2006 Sb. a oddělení C, kde je poskytována sociální péče v domově se zvláštním režimem podle § 50 a 91 zákona č. 108/2006 Sb. Domov je současně klinickým pracovištěm Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, a tak zde studenti fakulty prochází v rámci svých praxí a stáží všemi výše uvedenými odděleními.

Pod pracoviště Máj, které se nachází v ulici Větrná 13, spadají další dvě pracoviště na území města, a to v ulici Tylova 11 a v ulici Na Zlaté stoce, kdy toto pracoviště je specializované na lidi, kteří trpí Alzheimerovou chorobou nebo jinou formou demence.

Hlavní činností je poskytování služeb sociální péče podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, tj. poskytování odlehčovacích služeb, služby poskytované „Denními stacionáři“, služby poskytované „Domovy pro seniory“ a služby poskytované „Domovy se zvláštním režimem“.

Mimo svou hlavní činnost se domov pro seniory Máj zabývá dalšími doplňkovými činnostmi, které provádí pro cizí subjekty. Pod těmito činnostmi rozumíme hostinskou činnost, tj. poskytování obědů důchodcům z řad obyvatel města České Budějovice a též právnickým osobám, které poskytují pečovatelské služby na území města. Dále pak činnosti jako praní, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží pro tytéž subjekty.

4.1.2 Historie organizace

Na adrese dnešního domova pro seniory Máj, p. o., se dříve nacházel hotel Máj. Přestavba tohoto hotelu na domov důchodců započala v říjnu roku 2002 a úspěšně dokončena byla o 14 měsíců později. Poté byl celý objekt slavnostně předán Statutárnímu městu České Budějovice za účasti primátora města doc. RNDr. Miroslava Tettera, CSc., zástupců Magistrátu města i Krajského úřadu Jihočeského Kraje.

Původní stavba se skládala ze dvou objektů, kde byly prostory využívány cestovní kanceláří, kadeřnictvím a prostory pro hotelové ubytování. Přestavbou vznikla nástavba dvou pater a přístavba čtyřpodlažního zděného bloku. Celková cena rekonstrukce tohoto objektu přesáhla 128 milionů Kč.

V roce 2008 bylo uvedeno do provozu nově zrekonstruované pracoviště v ulici Tylova a v březnu roku 2012 pak pracoviště Na Zlaté Stoce.

4.1.3 Organizační struktura

Zkoumaná organizace je vnitřně členěna do tří úseků a to v souladu s organizačním řádem. Jedná se o funkční organizační strukturu, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Myšlenkou této struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku.

Prvním úsekem je správa, do které řadíme administrativu, recepci, údržbu, prádelnu, úklid a dopravu.

Druhým úsekem rozumíme úsek sociální. Spadá sem oddělení A, B a C, která byla popsána výše a dále pracoviště Tylova 11 – odlehčovací služby a pracoviště Na Zlaté Stoce – domov se zvláštním režimem.

Třetím a posledním úsekem je úsek stravovací, kam řadíme kuchyni, kavárnu a cukrárnu, sklad potravin.

4.1.4 Personální obsazení

Příspěvková organizace domov pro seniory Máj má celkem 127 pracovníků. Budeme-li se držet rozdělení organizace dle organizační struktury, můžeme následující úseky z pohledu personálních údajů popsat dále uvedeným způsobem.

V úseku správy je zaměstnáno 16 pracovníků. Konkrétně ředitel (1), technik (1), personalistka, mzdová účetní (1), finanční účetní (1), pokladní, zásobovač, provozář (1), sociální pracovník (3), vrátný, telefonista (5), domovník (2) a řidič (1).

V úseku sociálním, tedy z pohledu hlavní náplně činnosti organizace nejdůležitějším úseku, pracuje celkem 97 zaměstnanců. Kdy předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka v této organizaci vychází ze zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. v platném znění. V tomto zákoně jsou specifikovány kvalifikační požadavky, kdy každý pracovník musí splňovat předpoklady, jakými jsou způsobilost

k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost pracovníka v sociálních službách.

Pracovníci v tomto úseku jsou zde dále dělení dle jednotlivých pracovišť a oddělení, a to následovně: vrchní sestra (1), ergoterapeut (1), fyzioterapeut (2), pracovník v sociálních službách (4), uklízeč (8), dělník v prádelně (4), psychoterapeut (0,25 – čtvrtinový úvazek), sestra – ordinace (1). A dále pak dle oddělení, kdy na oddělení A vypadá situace následovně: staniční sestra (1), sestra (5), pracovník v sociálních službách (8). Na oddělení B je pak stav obdobný: staniční sestra (1), sestra (5), pracovník v sociálních službách (9). Konečně oddělení C zaměstnává: staniční sestra (1), sestra (5), ošetřovatel (1), pracovník v sociálních službách (7). Na pracovišti Tylová pak domov seniorů Máj zaměstnává: staniční sestra (1), sestra (5) a pracovník v sociálních službách (10). Obdobně pak na pracovišti Na Zlaté Stoce: ergoterapeut (1), pracovník v sociálních službách (14) a úklid (2).

V posledním úseku, tedy stravovacím, pracuje 14 zaměstnanců. Rozložení pracovních pozic vypadá následovně: dietní sestra (1), skladník potravin (1), kuchař (5), pracovník v obchodním provozu (5) a prodavač (2).

Personální obsazení organizace je přizpůsobeno poskytování kvalitních a kvalifikovaných služeb uživatelům Domova pro seniory Máj a současně pro vytvoření bezpečného a též kvalitního prostředí pro zaměstnance domova.

4.2 Analýza nástrojů motivace používaných v organizaci

K analýze situace motivace a stimulace v organizaci, jsem provedla osobní rozhovor přímo s ředitelem Ing. Pavlem Jandou, který mi poskytl informace o tom, jakým způsobem jsou zaměstnanci odměňováni, jaké zaměstnanecké výhody jsou jim poskytovány, dále informace o péči o zaměstnance a jejich vzdělávání.

Zaměstnanec může být motivován přímými, anebo nepřímými nástroji. Hlavními přímými nástroji, které jsou v organizaci používány, jsou řády, vnitřní směrnice, standardy

kvality sociálních služeb organizace včetně jejich příloh a etický kodex zaměstnance. Všechny tyto předpisy jsou pro zaměstnance závazné a mimo jejich motivační úlohu, obsahují pracovní postupy a slouží jako podpora při práci.

4.2.1 Způsob odměňování

Mezi hlavní nepřímé nástroje motivace řadíme beze sporu mzdu. Vzhledem k charakteru neziskovosti příspěvkové organizace jsou mzdy zaměstnanců plánovány na základě předem stanoveného finančního plánu, který je schvalován zřizovatelem, tedy Statutárním městem České Budějovice. Při vypracovávání tohoto plánu se přihlíží zejména k počtu pracovníků, typu pracovních úvazků a zařazení do platových tříd a stupňů. Obecně se organizace při stanovování mezd řídí nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě č. 564/2006 Sb. Toto nařízení vymezuje kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách, zařazení zaměstnance do dané platové třídy podle § 123 odst. 2 zákoníku práce a zařazení zaměstnance do platového stupně podle § 123 odst. 4 téhož zákoníku. Platová třída vychází z katalogu prací, který je uveden v příloze č. 1 k nařízení vlády č. 469/2002 Sb. v platném znění, dle nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje. Platový stupeň se pak určuje dle započitatelné praxe v oboru požadované práce a míry jejího zápočtu určené podle § 4 odst. 2 až 9 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. v platném znění.

Dále zaměstnanci dostávají zákonné příplatky dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Příplatek za vedení, kdy vedoucímu zaměstnanci přísluší tento příplatek dle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Výše příplatku je zákonná a vyjadřuje se procentem z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen.

Příplatek za noční práci náleží zaměstnanci za každou hodinu práce v noci, konkrétně jakýkoliv časový úsek odpracovaný mezi 22 hodinou večerní a 6 hodinou ranní, ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci za hodinu práce v sobotu nebo v neděli ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku

Osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen, dostává pracovník, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů oproti ostatním zaměstnancům. O přiznání a výši tohoto příspěvku rozhoduje ředitel DS, Ing. Pavel Janda.

Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek. Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, se plat nekrátí, ale zaměstnavatel mu poskytne náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, a to nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce, který následuje po výkonu práce ve svátek. Místo náhradního volna se mohou zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnout na poskytnutí příplatku ve výši průměrného hodinového výdělku za hodinu práce ve svátek.

Průměrná hrubá mzda napříč celou organizací činila k 31. 12. 2011 20 827,- Kč.

4.2.2 Péče o zaměstnance

Zaměstnanecké výhody nejsou v organizaci příliš rozsáhlé, neboť jak již bylo uvedeno výše, jedná se o organizaci neziskového charakteru, která čerpá prostředky z veřejných rozpočtů, a slovy pana ředitele, peněz není nazbyt.

Výhody, které jsou poskytovány, jsou stejné pro všechny zaměstnance bez ohledu na úsek, v kterém pracují. Jejich úkolem je zvyšovat a podporovat loajalitu zaměstnanců k organizaci, jejich celkovou spokojenost a tím samozřejmě pozitivně působit na motivaci k dobrým pracovním výkonům.

V DS je zaměstnancům umožněno závodní stravování, a to přímo v prostorách organizace. Na každé hlavní jídlo, konkrétně oběd, je zaměstnancům přispíváno ve výši 15 korun z celkových 35 korun. Zaměstnanec hlavní jídlo vyjde tedy na 20 korun, které jsou mu vždy na konci měsíce odečteny od platu. Tento příspěvek činí necelých 43 % z celkové částky jídla a je čerpán z fondu kulturních a sociálních potřeb pro zaměstnance, který je organizace povinna vytvářet a to ve výši 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů. Nápoje na pracovišti jsou zaměstnancům poskytovány zcela zdarma.

Dále je všem vedoucím pracovníkům bez ohledu na organizační úsek, poskytnut služební mobilní telefon, který je jim k dispozici pro veškeré úkony související s pracovní činností, tak i pro soukromé účely.

Při dovršení věku 50 let zaměstnance, nebo při prvním skončení pracovního poměru po přiznání důchodu, a to starobního či invalidního, je zaměstnanci poskytnuta odměna. Tato odměna je v podobě finančního obnosu a věcného daru v hodnotě 2 000 korun, pořízeného z fondu kulturních a sociálních potřeb. O konkrétní výši finančního obnosu rozhoduje ředitel organizace Ing. Pavel Janda.

Mezi další zaměstnanecké výhody řadíme beze sporu příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění a penzijní připojištění, hrazení veškerých vzdělávacích kurzů, seminářů, školení v prostorách organizace, ale i stáží mimo DS, a to i nad rámec povinných 24 hodin ročně. Zaměstnanci mají nárok na 5 týdnů dovolené, tedy 1 týden nad rámec zákonem stanovených 4 týdnů. Mezi další výhody patří jistě i možnost bezplatného parkování přímo v areálu organizace.

V minulých letech byla zaměstnancům na konci každého roku poskytována odměna z fondu kulturních a sociálních potřeb, a to ve výši 3 600 korun. Tento obnos ale nebyl vyplácen ve finanční podobě, nýbrž každý zaměstnanec si mohl ve výši této částky určit, jaký hmotný dar si zvolí. Konkrétně se jednalo kupříkladu o vstupenky do divadel, do plaveckého bazénu, či jiné poukázky na úhradu aktivit spojených se sportem, kulturou, rekreací, zdravím a volným časem. V současné době však tyto výhody zaměstnancům poskytovány nejsou, a to z důvodu snížení fondu kulturních a sociálních potřeb.

V organizaci je velmi pečlivě dbáno na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Všem zaměstnancům jsou bezplatně poskytnuty pracovní oděvy a pomůcky, jejichž čištění a opravy jsou plně hrazeny organizací.

Vztahy na pracovišti mezi jednotlivými zaměstnanci jsou velmi důležité pro příjemnou pracovní atmosféru, kde pak zaměstnanci podávají lepší pracovní výkony, než by to mu bylo v případě, kdy by tato atmosféra byla napjatá či dokonce nepřátelská. Pro stmelení pracovního kolektivu se tudíž dvakrát ročně pořádají akce pro zaměstnance. Konkrétně vždy v červnu před létem a v prosinci před vánoci. Účast je dobrovolná, avšak

vítaná. Tyto akce jsou situovány do vybraného hostinského zařízení, kde je připraveno posezení s občerstvením a hudbou. Financování těchto akcí je z malé části na straně zaměstnanců (v letošním roce, činil tento příspěvek 100 korun) a z větší části na straně podniků, které s organizací spolupracují. A to ve formě sponzorských darů.

Zaměstnanci mají též možnost vyjádřit se k prostředí jejich pracoviště, a to co se barev, nábytku, osvětlení i prostorového řešení týče. Na pracovišti Větrná 13, byla budova předána již kompletně zařízena, takže další úpravy již nebyly možné. Ale pracoviště Tylova i Na Zlaté Stoce byla zřizována až následně, a tak na názor zaměstnanců byl brán zřetel a v této oblasti jim bylo vyhověno. Možnost úpravy pracoviště, kde se zaměstnanci pohybují, podle jejich představ je jistě velmi pozitivním krokem ke zvýšení zaměstnanecké motivace.

Slovní hodnocení výkonů zaměstnanců je jistě dalším významným nástrojem k jejich motivaci. Není tomu jinak i v organizaci DS Máj. V rámci jednotlivých oddělení či úseků, se zde pořádají porady, na kterých jsou vedoucím pracovníkem slovně hodnoceny pracovní výkony. Pokud zaměstnanec vykonal mimořádný úkol, je v rámci pracovního kolektivu nadřazeným pracovníkem vyzdvižen a slovně pochválen.

Spokojenost zaměstnanců se v organizaci zjišťuje spíše na neformální úrovni, prostřednictvím rozhovorů na pracovišti.

4.2.3 Vzdělávání zaměstnanců

K lepším pracovním výkonům může být zaměstnanec motivován také možností dalšího vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců můžeme tedy považovat za další formu motivace. Zaměstnancům vzdělávání slouží nejenom jako podklad pro správný výkon pracovní činnosti, ale také jako možnost k dalšímu profesnímu růstu v organizaci.

Na pracovníky správního úseku jsou kladeny minimální požadavky na průběžné vzdělávání. V minulém roce zaměstnanci tohoto úseku absolvovali odborná školení a semináře v oblasti personalistiky, mzdového účetnictví, finančního účetnictví, daňové

problematiky, organizace a zařízení sociálních služeb, právní úpravy sociálních služeb, dále školení pro řidiče a školení na desinfekční prostředky používané v organizaci.

V úseku zdravotně sociálním musí každý pracovník za daný rok povinně absolvovat 24 hodin vybraných kurzů, či seminářů a tím získávat kredity v akreditovaných kurzech pro splnění podmínek pro registraci zdravotních sester. Zaměstnanci zde ale mají možnost z vlastní iniciativy a zájmu o vlastní profesní i duševní rozvoj navštívit kurzy, semináře či odborné stáže, nad rámec zákonem o sociálních službách daných 24 hodin, a to plně na náklady organizace.

4.2.4 Dotazníkové šetření

Ve zkoumané organizaci bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjištění názorů, postojů a spokojenosti zaměstnanců v oblasti motivace a stimulace. Průzkum byl uskutečněn v měsíci listopadu 2012 a vzorek respondentů, pomocí něhož jsou výsledky interpretovány, byl získán nahodilým výběrem.

Dotazník vyplnilo celkem 44 respondentů. Otázky, na které respondenti odpovídali, se dělí na dvě části. První část s cílem zjištění postojů, názorů zaměstnanců a nástrojů motivace, které jsou v organizaci užívány, se týká oblasti hmotných odměn, obsahu práce, formálního i neformálního hodnocení, vzdělávání, atmosféry pracovní skupiny, úrovně komunikace na pracovišti, pracovních podmínek či identifikace s prací. Druhou částí jsou otázky identifikační, které se zaměřují na získání základních demografických údajů o respondentech. Těmito údaji rozumíme nejvyšší dosažené vzdělání, věkovou kategorii, do níž respondent spadá, pohlaví či konkrétní úsek v organizaci, ve kterém respondent pracuje.

Charakteristika dotazovaných

V organizaci se jedná převážně o ženský kolektiv. Naprostá většina dotazovaných, konkrétně 40 zaměstnanců, kteří tvoří 91 % z tázaných pracovníků, jsou ženy. Pouze 9 % respondentů, konkrétně 4 zaměstnanci, jsou muži.

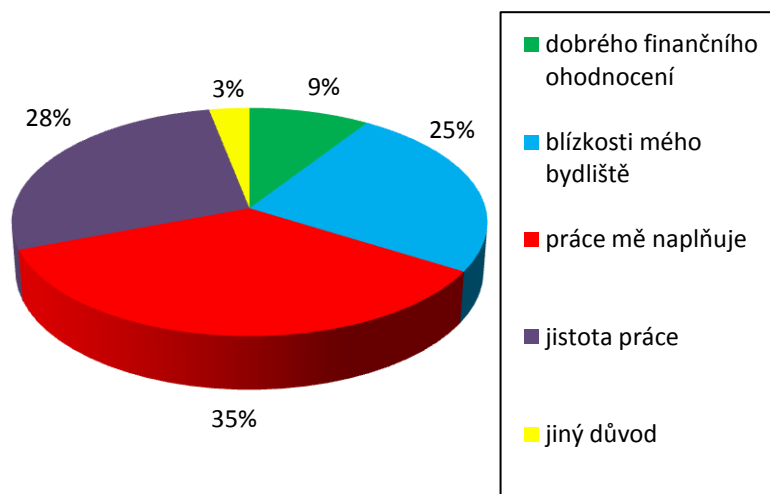
V organizaci je věkové zastoupení zaměstnanců velmi různorodé. Tuto skutečnost hodnotím velmi kladně, neboť zastoupení různých věkových kategorií v organizaci může přispívat ke zdravému pracovnímu kolektivu a tím působit na celkovou kvalitu pracovního prostředí či atmosféry na pracovišti. Nejčetnější skupinu dotazovaných, 41 %, tvoří zaměstnanci mladšího středního věku, tedy 35 až 44 let. Skupinu s druhým nejčetnějším zastoupením vytváří pracovníci ve věku 45 až 54 let. Dále 14 % respondentů se nachází v rozmezí 25 a 34 lety. V předdůchodovém věku je v organizaci 11 % dotázaných a skupinu s nejmenší četností odpovědí, tvoří nejmladší zaměstnanci, tedy pracovníci do 24 let, kteří zastupují 4 % respondentů. Jeden z důvodů nejmenšího počtu právě mladých lidí do 24 let, může být příprava na budoucí zaměstnání, kdy si tito mladí lidé stále doplňují kvalifikaci.

Největší počet respondentů, konkrétně 27 zaměstnanců, což tvoří 61 % z dotázaných pracovníků, dosahuje středního stupně vzdělání, tedy středoškolského s maturitou. 16 % zaměstnanců uvedlo jako svůj stupeň vzdělání střední odborné s výučním listem a 11 % respondentů dosáhlo na vysokoškolské vzdělání. Na bakalářský a magisterský stupeň nebylo toto vzdělání dále děleno. Vyššího odborného vzdělání dosahuje 7 % dotazovaných pracovníků a nejmenší skupinu, konkrétně 5 %, tvoří pracovníci s ukončeným základním vzděláním.

Pracovníci organizace jsou rozděleni celkem do třech organizačních úseků, konkrétně se jedná o úsek správy, úsek zdravotně – sociální, který tvoří největší část a úsek stravovací. Tyto úseky jsou popsány v kapitole 4.1.3. Jak již bylo uvedeno, zdravotně – sociální úsek tvoří v organizaci největší a také stěžejní část a celých 84 % z dotázaných zaměstnanců pracuje právě v tomto úseku. V úseku správy pracuje 9 % dotazovaných respondentů a v úseku nejmenším, ne však nepodstatným, tedy úseku stravovacím pak 7 % tázaných pracovníků.

Vyhodnocení dotazníků

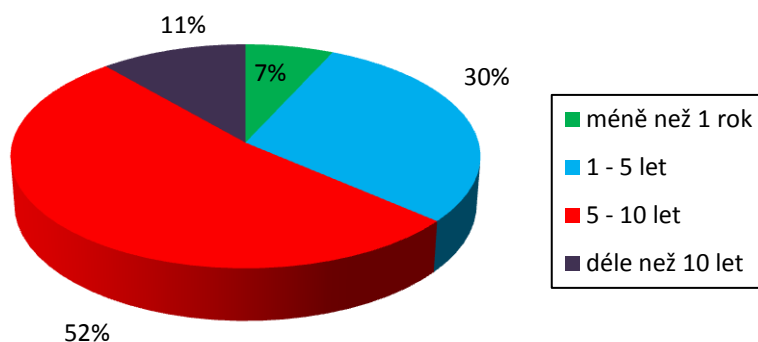
Graf 1: Důvod zaměstnání v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Zde mohli respondenti označit více možností, přičemž 44 dotázaných označilo celkem 65 odpovědí, jak je uvedeno v tabulce číslo 19 v příloze 2. Největší část respondentů, tedy 35 % pracuje v organizaci z důvodu naplnění prací, kterou vykonávají. Vzhledem k charakteru pracovní činnosti v neziskové organizaci, která je zaměřena sociální péči o seniory a zdravotně postižené, je tato skutečnost velmi pozitivní. Celých 28 % dotazovaných uvedlo jako důvod zaměstnání jistotu práce. Tato skutečnost vyplývá i z ukazatelů jako je nízká fluktuace zaměstnanců či charakteru pracovního poměru, který je v této organizaci povětšinou dlouhodobý. Čtvrtina dotázaných (25 %) pracuje v organizaci z důvodu blízkosti bydliště. Nemusí tedy do zaměstnání daleko dojíždět a vynakládat dodatečné náklady za dopravu. Pouze 9 % oslovených zde pracuje z důvodu dobrého finančního ohodnocení. Jiný důvod zaměstnání jako např. možnost uplatnění ve svém oboru, nebo nutnost získávat finanční prostředky, uvedlo 3 % respondentů.

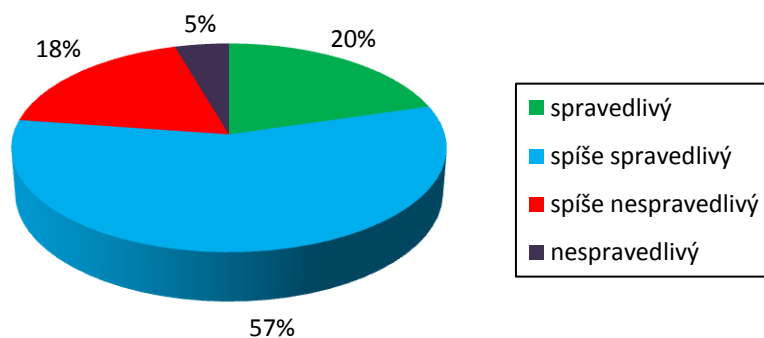
Graf 2: Doba zaměstnání v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Více než polovina dotázaných (52 %) pracuje v organizaci v délce pěti až deseti let. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří 30 % respondentů, kteří v organizaci pracují jeden až pět let. A 11 % dotázaných uvedlo délku zaměstnání více než deset let. Z těchto údajů lze konstatovat, že většina, konkrétně 93 % respondentů pracuje v organizaci středně, nebo dlouhodobě. Pouze 7 % tázaných pracuje v organizaci méně než 1 rok.

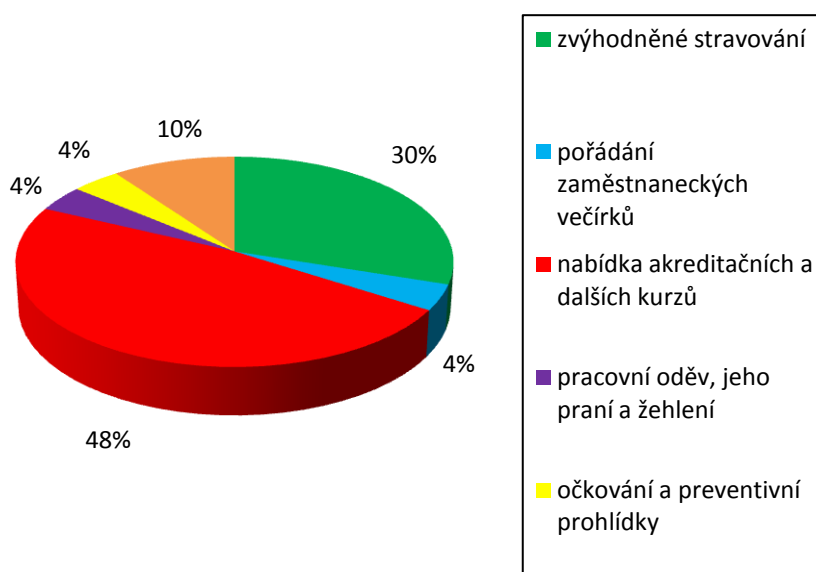
Graf 3: Hodnocení systému odměňování



Zdroj: Vlastní výzkum

Pozitivní skutečností je, že většina dotázaných (77 %), vnímá systém odměňování jako spravedlivý, konkrétně 20 %, popř. spíše spravedlivý, konkrétně 57 %. Důvodem je zřejmě zákonný charakter, ze kterého tento systém vychází a se kterým je každý zaměstnanec seznámen. Naopak téměř čtvrtina respondentů vnímá své odměňování jako spíše nespravedlivé (18 %) či dokonce nespravedlivé (5 %).

Graf 4: Poskytované zaměstnanecké výhody

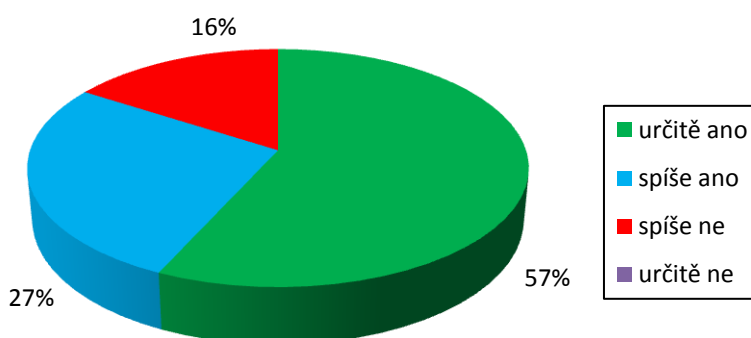


Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka měla za úkol zjistit znalost poskytovaných zaměstnaneckých výhod samotnými zaměstnanci, tudíž byla položena jako otevřená, kde měl každý respondent ponechán volný prostor pro vyjádření vlastního názoru, bez nabídky předem připravených možností. Problematice zaměstnaneckých benefitů se věnuji v kapitole 4.2.2. Odpověď na tuto otázku vepsalo pouze 25 respondentů. Téměř polovina dotazovaných ponechala tuto otázku bez odpovědi. Nejčastějším benefitem, který byl zaměstnanci uváděn, byla nabídka akreditačních a dalších kurzů, čili možnost vzdělávání na pracovišti (48 %). V organizaci je všem zaměstnancům bez ohledu na organizační úsek, v kterém pracují poskytováno zvýhodněné stravování. Tuto výhodu uvedlo však pouze 30 % dotazovaných. Další překvapivou skutečností je fakt, že ačkoliv je každému zaměstnanci ze zdravotně – sociálního, či stravovacího úseku bezplatně poskytován pracovní oděv a jeho následné

čištění a žehlení na náklady organizace, pouze 4 % tázaných pracovníků, tuto skutečnost uvedlo. Ve zbylé části odpovědí o poskytovaných výhodách, se objevovaly názory jako pořádání zaměstnaneckých večírků či možnost očkování, konkrétně proti chřipce, či lékařské preventivní prohlídky přímo na pracovišti. Znepokojivou skutečností je fakt, že se celých 10 % z respondentů, kteří tuto otázku vyplnili, domnívá, že jim nejsou poskytovány výhody žádné.

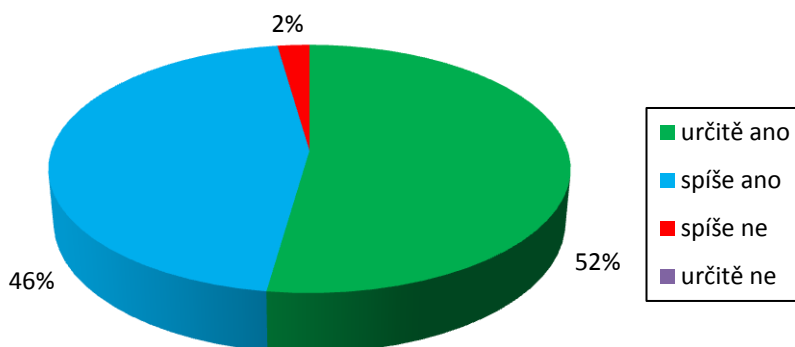
Graf 5: Preference druhu zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní výzkum

Většina dotazovaných preferuje hmotné benefity před duševními. Konkrétně 57 % respondentů preferuje hmotné benefity s jistotou a 27 % tázaných udává spíše ano. Pouze 16 % respondentů spíše hmotné benefity nad duševními nepreferuje. Žádný dotázaný nevedl s jistotou preferenci duševních benefitů nad hmotnými. Z těchto odpovědí lze usuzovat, že zaměstnanci této organizace jsou motivováni spíše hmotnými odměnami, finančními prostředky, prémiei. V organizaci jsou zaměstnancům bezplatně poskytovány poměrně dostupné a kvalitní akreditované školicí kurzy, které mohou navštěvovat i nad rámec zákonem stanovených hodin a tudíž zaměstnanci převážně o další vzdělávání nemají zájem.

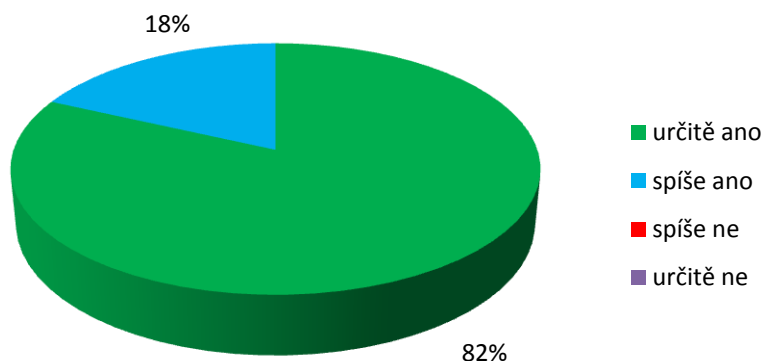
Graf 6: Preference zvýšení platu před zaměstnaneckými výhodami



Zdroj: Vlastní výzkum

Převážná většina respondentů (98 %) udává preferenci zvýšení platu před zaměstnaneckými benefity. Konkrétně 52 % dotázaných tuto preferenci udalo s jistotou, 46 % odpovědělo spíše ano. Pouze 2 % tázaných zvýšení platu před zaměstnaneckými výhodami spíše nepreferuje. Žádný respondent neuvedl možnost jisté preference zaměstnaneckých výhod před zvýšením platu. Lze pozorovat souvislost s vyšší průměrné hrubé mzdy v organizaci, která je pod hranicí průměrné hrubé mzdy v ČR.

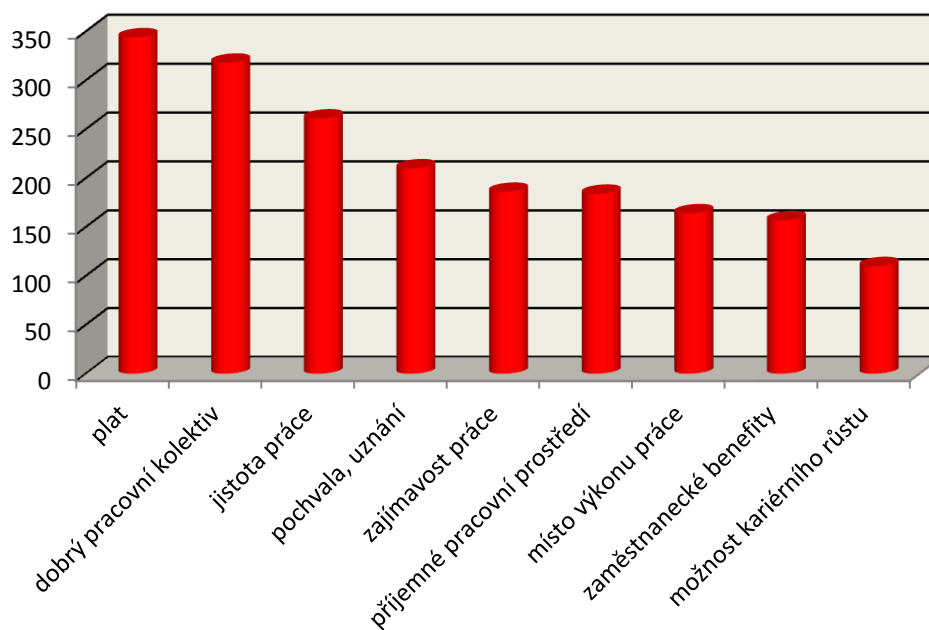
Graf 7: Motivace slovní pochvalou, vyjádření uznání



Zdroj: Vlastní výzkum

Všichni dotázaní uvedli, že slovní pochvala či vyjádření uznání vedoucím pracovníkem je motivuje. Konkrétně 82 % respondentů toto tvrdí s jistotou a 18 % dotázaných je slovním hodnocením spíše motivováno.

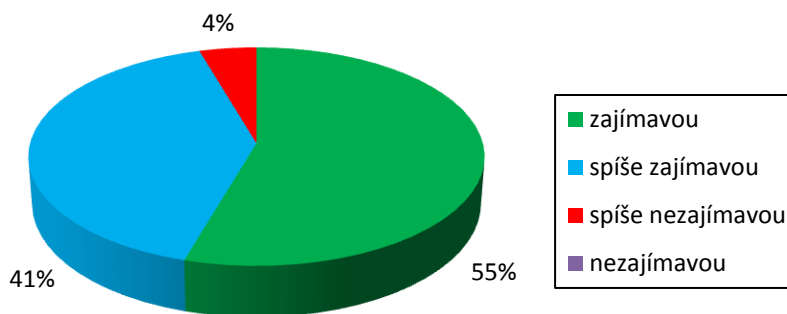
Graf 8: Faktor motivace k práci dle preferencí



Zdroj: Vlastní výzkum

V této otázce respondenti seřadili faktory motivace k práci od těch, které je motivují k pracovnímu výkonu nejvíce, po ty, které nejméně. Dle výsledků respondenty nejvíce motivuje finanční ohodnocení, tedy plat. Dále dobrý pracovní kolektiv, jistota práce, pochvala či vyjádření uznání ze strany vedoucího pracovníka. V druhé polovině faktorů motivace k práci respondenti uvádí, že důležité dále zajímavost práce, příjemné pracovní prostředí či místo výkonu práce. Mezi faktory, které tázané motivují nejméně, patří zaměstnanecké benefity a možnost kariérního růstu.

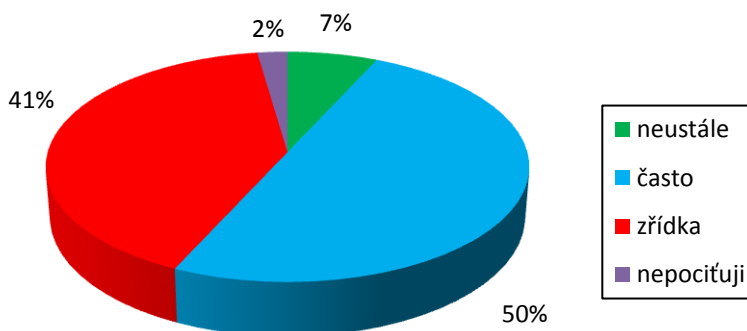
Graf 9: Hodnocení pracovní činnosti



Zdroj: Vlastní výzkum

Velmi pozitivní skutečností pro organizaci je, že téměř všichni dotázaní hodnotí svoji pracovní činnost jako zajímavou (55 %), či spíše zajímavou (41 %) a žádný dotázaný nepovažuje svou práci za zcela nezajímavou. Pouze 4 % respondentů uvádí své zaměstnání jako spíše nezajímavé.

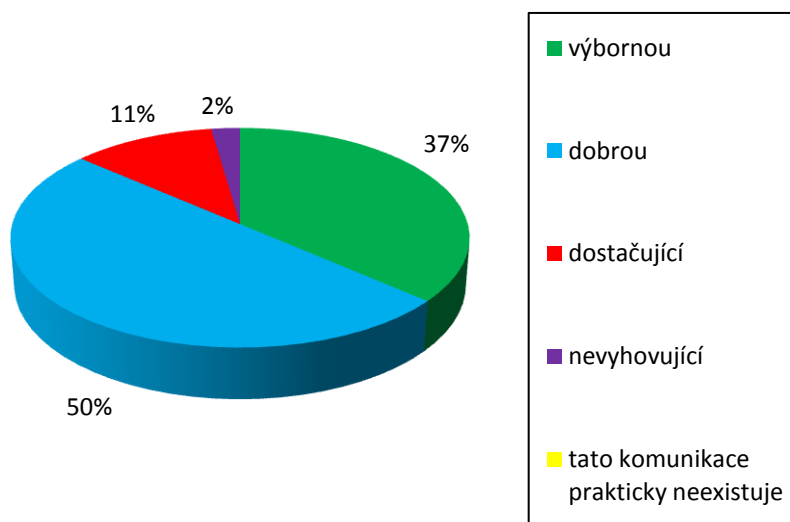
Graf 10: Stresové situace v zaměstnání



Zdroj: Vlastní výzkum

Celá polovina (50 %) dotazovaných uvádí, že v zaměstnání pociťuje stres často. Naopak zřídka pociťuje stres 41 % respondentů. V neustálé stresové situaci se cítí být 7 % tázaných a naopak 2 % respondentů uvádí, že v zaměstnání stres vůbec nepociťují. Tento různorodý výsledek je jistě ovlivněn pracovním zařazením, organizačním úsekem, ve kterém respondent pracuje, mírou odpovědnosti či pracovními nároky, které jsou na zaměstnance kladeny.

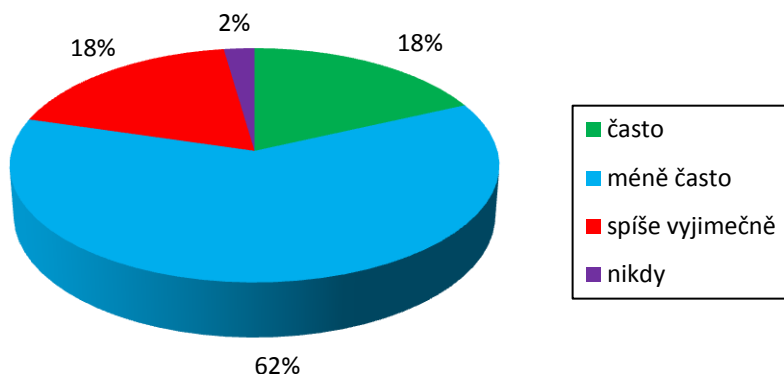
Graf 11: Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Z odpovědí respondentů vyplývá, že úroveň komunikace zaměstnanců s nadřízenými pracovníky je všeobecně na velmi dobré úrovni. Celých 87 % respondentů uvedlo, že s vedením komunikuje výborně (37 %), či dobře (50 %). Jako dostačující hodnotí komunikaci 11 % dotázaných pracovníků. Pozitivní skutečností je, že jako nevyhovující, označili komunikaci pouze 2 % respondentů a možnost, která udává, že žádná taková komunikace v organizaci prakticky neexistuje, nebyla využita žádným pracovníkem.

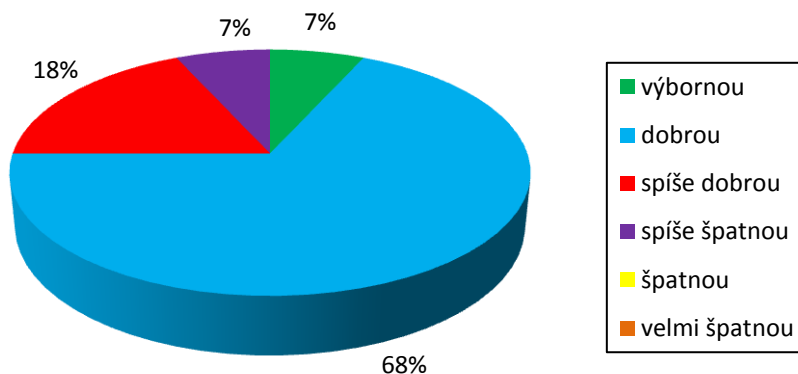
Graf 12: Slovní hodnocení v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Většina dotázaných pracovníků, konkrétně 80 % uvedlo, že jejich pracovní výkon je nadřízenými pracovníky hodnocen spíše často. Na tuto skutečnost mohou poukazovat i výsledky z předchozího grafu 11, kde komunikace s nadřízenými pracovníky je hodnocena převážně kladně a podle pracovníků organizace je na velmi dobré úrovni. Ovšem 18 % respondentů udává, že jejich pracovní výkony jsou hodnoceny spíše výjimečně, či dokonce nikdy, jak udali 2 % dotázaných.

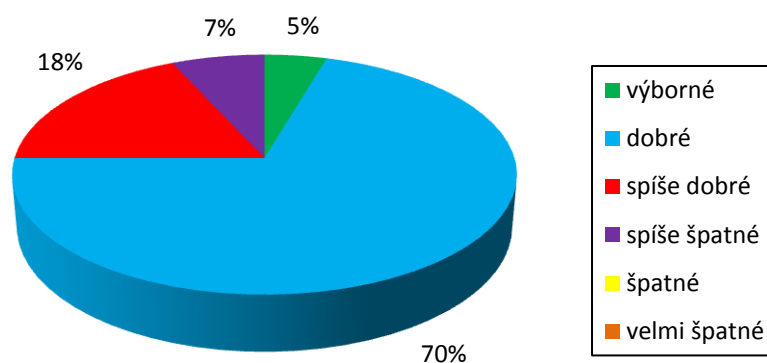
Graf 13: Hodnocení pracovní atmosféry



Zdroj: Vlastní výzkum

Ke správnému motivování zaměstnanců neodmyslitelně patří i pracovní atmosféra, v níž se zaměstnanci budou cítit respektovaní, hodnotní a budou mít zájem rozvíjet své pracovní možnosti. Co se týká pracovní atmosféry v organizaci, odpovídali oslovení pracovníci většinou kladně. Jak lze vidět na grafu 13 zobrazeném výše, 93 % respondentů vnímá pracovní atmosféru jako dobrou, výbornou či alespoň spíše dobrou. Pouze 7 % dotazovaných se domnívá, že atmosféra na pracovišti organizace je spíše špatná. Pozitivní zprávou je, že jako špatnou, či dokonce velmi špatnou pracovní atmosféru, neoznačil žádný z dotazovaných zaměstnanců.

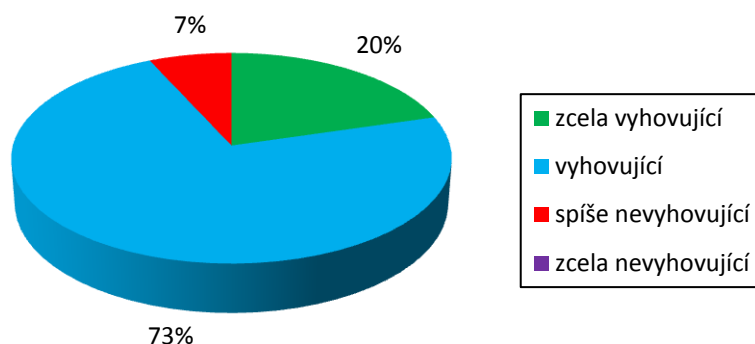
Graf 14: Pracovní vztahy mezi zaměstnanci



Zdroj: Vlastní výzkum

Pracovní vztahy, ať už mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, mezi zaměstnanci samotnými, kde se pracovník může nacházet ve stavu nadřízenosti či podřízenosti k jinému zaměstnanci, je potřeba udržovat na kvalitní a zdravé úrovni. Neboť tyto vztahy mohou negativně či pozitivně ovlivnit pracovní atmosféru a tím i „chuť“ pracovníka podávat dobrý pracovní výkon. Proto je pro organizaci velmi pozitivní, že dotazovaní pracovníci hodnotí vztahy mezi zaměstnanci většinou kladně. Celých 93 % respondentů uvedlo, že tyto vztahy vnímá jako výborné, dobré či spíše dobré. Neméně pozitivní skutečnost představuje fakt, že pouze 7 % dotázaných, konkrétně 3 pracovníci se domnívají, že pracovní vztahy na pracovišti jsou spíše špatné a žádný respondent nevyužil možnost označit pracovní vztahy v organizaci za špatné, či dokonce velmi špatné.

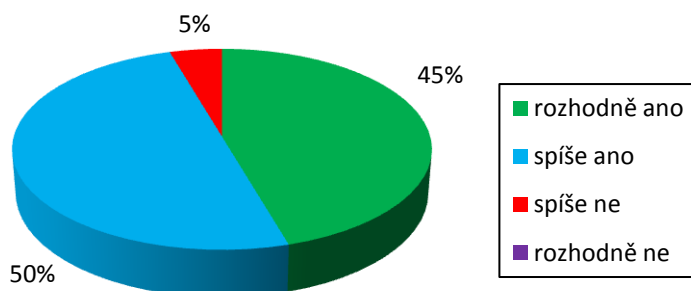
Graf 15: Hodnocení pracovního prostředí a vybavení pracoviště



Zdroj: Vlastní výzkum

V neposlední řadě celkovou pracovní atmosféru dotváří i pracovní prostředí s vybavením pracoviště. Výkonnost zaměstnanců je do jisté míry závislá i na těchto faktorech, a proto je nezbytné zabývat se jimi. Pracovní prostředí totiž silně ovlivňuje vnímání pracovního procesu, náladu i výkonnost jednotlivých pracovníků. Jak je vidět na grafu 15 dotazovaní pracovníci odpovídali na otázku, co se týká pracovního prostředí a vybavení pracoviště vesměs pozitivně. Celých 93 % respondentů se domnívá, že pracovní prostředí či vybavení na pracovišti je zcela vyhovující, nebo vyhovující. Naopak pouze 7 % tázaných vidí prostředí na pracovišti a jeho vybavení jako spíše nevyhovující. Za zcela nevyhovující neoznačil pracovní prostředí a vybavení pracoviště žádný respondent.

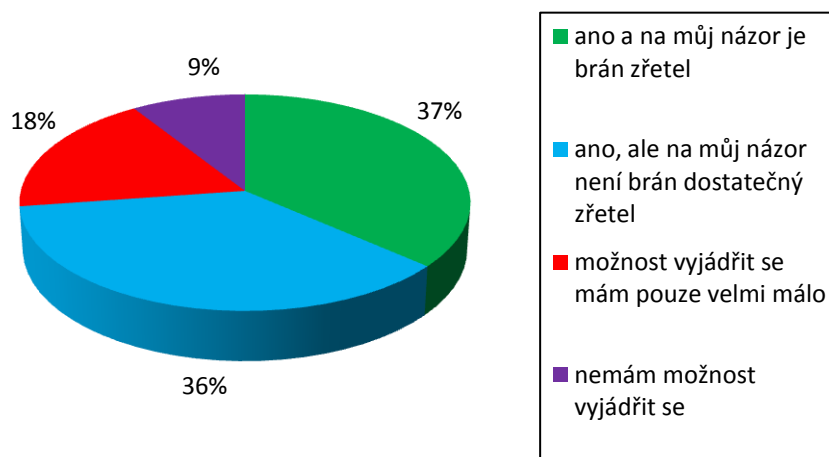
Graf 16: Zájem o vzdělávání



Zdroj: Vlastní výzkum

Pracovníci v rámci celé organizace mají zákonem stanovenou minimální roční časovou dotaci pro vzdělávání, kterého se musí účastnit. Případně mohou navštěvovat školicí kurzy i nad rámec stanoveného časového rozvrhu. Z grafu 16 je patrný převážný zájem o vzdělávání na pracovišti. Pro zaměstnavatele je zájem zaměstnanců o osobní i profesní rozvoj jistě kladná skutečnost. Celých 95 % dotazovaných pracovníků projevuje zájem o vzdělávání, a to jak zákonné, tak nad rámec zákona. Pozitivní je, že pouze 5 % respondentů zájem o vzdělávání na pracoviště spíše nejeví a žádný pracovník s jistotou nezájem neprojevil.

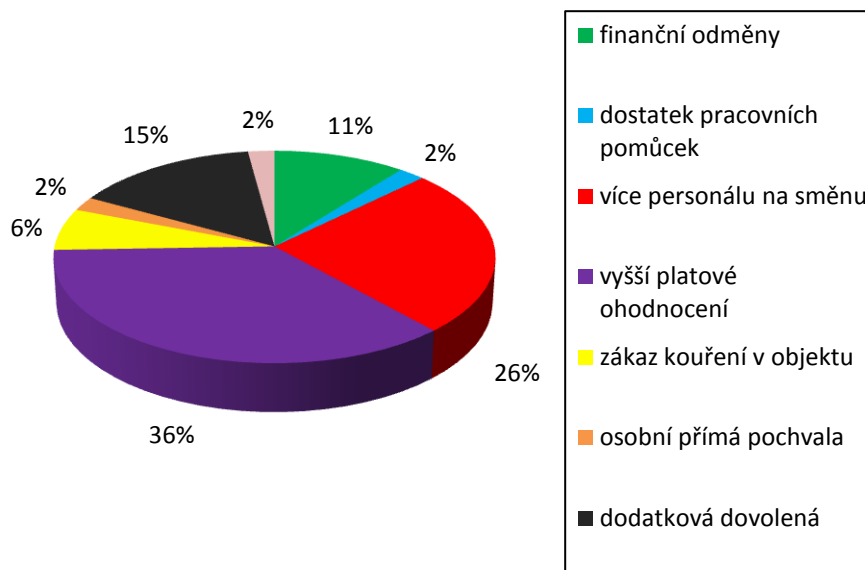
Graf 17: Možnost vyjádření zaměstnanců k činnostem organizace



Zdroj: Vlastní výzkum

Celých 37 % dotazovaných pracovníků ve své odpovědi uvedlo, že k činnostem organizace mají možnost vyjádřit svůj názor, ke kterému je následně přihlíženo. Dále se 36 % respondentů domnívá, že ačkoli mají možnost vyjádření, není na jejich názor brán dostatečný zřetel. Naopak 18 % tázaných uvádí, že možnost na vyjádření k činnostem organizace mají velmi malou či tuto možnost nemají žádnou. Možnost, která uváděla nezáměr o vyjadřování se k činnostem organizace, nebyla využita, což je pozitivní skutečností pro organizaci. Každý dotazovaný pracovník tudíž jeví zájem o vyjádření svých názorů a tím i o organizaci samotnou. Rozdílné odpovědi má jistě za následek pracovní zařazení jednotlivých zaměstnanců. Ne každý zaměstnanec má možnost ve své každodenní činnosti komunikovat s vedením či se vyjadřovat k problematice.

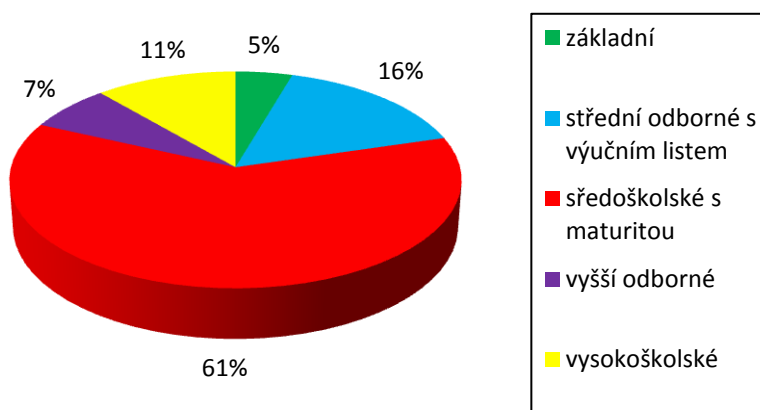
Graf 18: Změna ke zlepšení pracovních podmínek a zvýšení motivace



Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka byla koncipována tak, aby zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor a navrhnout možné změny v organizaci pro zlepšení pracovních podmínek a ke zvýšení vlastní motivace k podávání dobrého pracovního výkonu. Otázka byla tudíž položena jako otevřená s volným prostorem pro vepsání odpovědi. Této možnosti využilo pouze 23 zaměstnanců, téměř polovina respondentů svůj názor nevyjádřila. Zaměstnanci, kteří na tuto otázku odpověděli, podali ale celých 47 návrhů pro změnu. Přičemž nejčastěji se dotazovaní domnívají, že ke zvýšení jejich motivace dojde v případě zvýšení platového ohodnocení (36 %). Poměrně častým návrhem je zvýšení počtu personálu na směnu. Kdy tento názor vyjádřilo 26 % respondentů. Nabízí se zde tedy otázka, zda-li není personál skutečně přetížen a nebylo by vhodné navýšit počet pracovníků na směnu. Pracovníkům je poskytováno 5 týdnů dovolené, tedy 1 týden navíc oproti zákonem stanovené, ale i přesto se 15 % respondentů domnívá, že další dodatková dovolená by zlepšila jejich motivaci k pracovnímu výkonu. Finanční odměny k platu by uvítalo 11 % pracovníků. Mezi dalšími odpověďmi se objevovaly návrhy jako zákaz kouření v objektu domova pro seniory (6 %), zajištění dostatečného množství pracovních pomůcek (2 %), osobní přímá pochvala od nadřízeného pracovníka při splnění mimořádného úkolu (2 %), či více mužů na pracovišti, kteří by vykonávali fyzicky náročnější práci (2 %).

Graf 19: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní výzkum

61 % z dotázaných pracovníků dosahuje středního stupně vzdělání, 16 % dosahuje vzdělání středního odborného s výučním listem a 11 % respondentů dosáhlo na vysokoškolské vzdělání. Vyššího odborného vzdělání dosahuje 7 % dotazovaných pracovníků a nejmenší skupinu, konkrétně 5 %, tvoří pracovníci s ukončeným základním vzděláním.

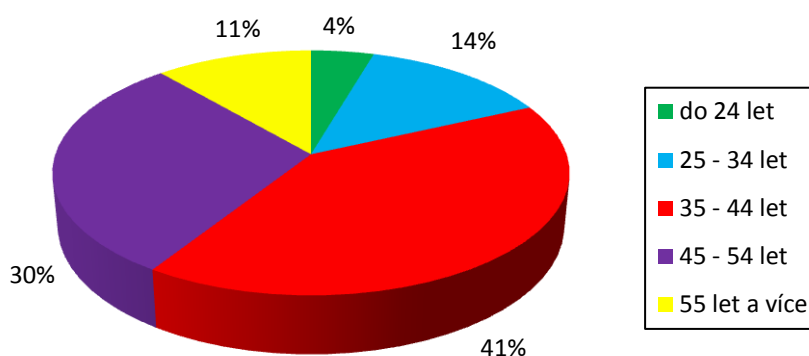
Otázka 20: Zařazení pracovníků v organizačních úsecích

Největší a také stěžejní část tvoří úsek zdravotně – sociální, kde pracuje celých 84 % z dotázaných zaměstnanců. V úseku správy pracuje 9 % dotazovaných respondentů a v úseku stravovacím pak 7 % tázaných pracovníků.

Otázka 21: Pohlaví pracovníků

Naprostá většina dotazovaných, konkrétně 40 zaměstnanců, kteří tvoří 91 % z tázaných pracovníků, jsou ženy. Pouze 9 % respondentů, konkrétně 4 zaměstnanci, jsou muži.

Graf 20: Věková kategorie



Zdroj: Vlastní výzkum

V organizaci je věkové zastoupení zaměstnanců velmi různorodé, jak také vyplývá z grafu 22. Nejčetnější skupinu dotazovaných, 41 %, tvoří zaměstnanci mladšího středního věku, tedy 35 až 44 let. Skupinu s druhým nejčetnějším zastoupením vytváří pracovníci ve věku 45 až 54 let. Dále 14 % respondentů se nachází v rozmezí 25 a 34 lety. V předdůchodovém věku je v organizaci 11 % dotázaných a skupinu s nejmenší četností odpovědí, tvoří nejmladší zaměstnanci, tedy pracovníci do 24 let, kteří zastupují 4 % respondentů.

Shrnutí dotazníkového šetření

Zjištěné výsledky dotazníkového šetření můžeme přehledně uspořádat následujícím způsobem:

- 32 % dotazovaných pracuje v organizaci z důvodu, že je tato práce je naplňuje
- jako nejčastější dobu zaměstnání uváděli respondenti 5 – 10 let (konkrétně 52 %), z toho 91 % respondentů představují ženy
- 57 % tázaných vnímá systém odměňování v organizaci jako spravedlivý
- zaměstnanci z poskytovaných benefitů nejvíce oceňují nabídku akreditačních a dalších vzdělávacích kurzů (48 %) a zvýhodněné stravování (30 %)
- 84 % dotazovaných preferuje hmotné benefity před duševními

- naprostá většina (konkrétně 98 %) dává přednost zvýšení platu před zaměstnaneckými výhodami
- z dotazovaných, není v organizaci žádný pracovník, kterého by slovní pochvala či vyjádření uznání nemotivovalo k lepšímu výkonu
- mezi faktory, které zaměstnance motivují nejvíce, patří především plat, dobrý pracovní kolektiv, jistota práce či pochvala a uznání
- pouze 4 % dotazovaných hodnotí svojí pracovní činnost jako spíše nezajímavou
- v zaměstnání pociťují stres spíše ženy, konkrétně 59 %
- pouze 2 % respondentů si myslí, že komunikace s nadřízeným pracovníkem je nevyhovující
- 20 % pracovníků uvedlo, že jejich pracovní výkon je slovně hodnocen výjimečně či dokonce nikdy
- pouze 7 % zaměstnanců považuje pracovní atmosféru za spíše špatnou
- pracovní vztahy mezi zaměstnanci jsou v organizaci na velmi dobré úrovni, pouze 7 % pracovníků vnímá tyto vztahy za spíše špatné
- pracovní prostředí a vybavení pracoviště je zaměstnanci hodnoceno kladně (93 %)
- v organizaci je velký zájem o další vzdělávání zaměstnanců (95 %)
- pouze 9 % tázaných uvádlo, že nemají možnost vyjádřit se k činnostem organizace
- mezi nejdůležitější faktory ke zlepšení pracovních podmínek a zvýšení své motivace řadí pracovníci vyšší platové ohodnocení, zajištění dostatečného počtu pracovníků na směnu, dodatkovou dovolenou či finanční odměny
- největší část pracovníků organizace tvoří lidé se středoškolským vzděláním (61)
- 84 % respondentů pracuje v úseku zdravotně – sociálním
- pouze 9 % pracovníků jsou muži
- největší část pracovníků patří do střední věkové kategorie, tedy od 35 do 54 let (71 %).

4.3 Formulace návrhů

Na základě získaných informací z výše uvedeného dotazníkového průzkumu v organizaci Domov pro seniory Máj České Budějovice, p. o., bylo možné pro tuto organizaci navrhnout určité změny, které by dle mého názoru vedly ze zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i motivace a stimulace pracovníků.

Navrhuji v prostorách pro zaměstnance v rámci každého organizačního úseku i oddělení zpřístupnit v tištěné podobě nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě č. 564/2006 Sb., jakožto i katalog prací, který tvoří přílohu č. 1 k nařízení vlády č. 469/2006 Sb. a dále zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v kterém jsou vymezeny zákonné příplatky, případně doplnit o konkrétní výše příplatků, liší-li se od zákonných. Tímto opatřením organizace předejde domněnkám zaměstnanců o nespravedlivém odměňování, neboť každý zaměstnanec má přímo na pracovišti možnost přesvědčit se, zda jeho platové ohodnocení odpovídá výše uvedeným dokumentům.

Podobným způsobem navrhuji zaměstnancům zviditelnit poskytované benefity. Tištěný dokument s výčtem zaměstnaneckých výhod umístěný v prostorách pro zaměstnance odstraní neznalost či neúplnou znalost těchto výhod. Domněnka zaměstnanců o neposkytování žádných zaměstnaneckých benefitů by se tímto opatřením neměla opakovat.

Každý dotázaný zaměstnanec organizace uvedl, že vyjádření uznání či pochvala ho motivuje, proto dále navrhuji zavést v organizaci pravidelné porady se slovním hodnocením. Zde bude každému zaměstnanci nadřizným pracovníkem sdělována nejen kritika, ale také pochvala či uznání za dobře odvedenou práci. Pokud by se jednalo o splnění zvláště mimořádného úkolu, měl by být zaměstnanec oceněn před celým pracovním kolektivem v rámci svého oddělení. Další výhodou může být fakt, že každému zaměstnanci se při příležitosti této porady naskytuje možnost vyjádření svého názoru k činnostem, které v organizaci probíhají, a to přímo před vedoucím pracovníkem. Musíme však vzít v úvahu, že ne každý pracovník chce vyjádřit názor osobně přímo před svým

nadřízeným. Proto pro tyto případy, navrhuji zřízení schránky s anonymními stížnostmi či návrhy.

Dále navrhuji na těchto pravidelně konaných poradách seznámit zaměstnance se stanovenými cíly a strategiemi organizace, současnou mírou jejich plnění a také aktuální situací organizace a tím zvyšovat pocit sounáležitosti zaměstnanců s organizací a podporovat identifikaci s ní. Dále by bylo vhodné k příležitosti této porady zjistit, zda zaměstnanci zcela rozumí svým úkolům, které mají v organizaci vykonávat, popřípadě zde tyto úkoly více konkretizovat, aby byly jasně koncipované a všem srozumitelné. Tímto opatřením může organizace korigovat určité časové ztráty, které by mohly vznikat ze strany zaměstnanců z důvodu nejasností nad zadanými úkoly.

Je nutné poskytovat každému zaměstnanci všechny potřebné informace, které potřebuje pro výkon své práce a k správnému a včasnému rozhodování. Ke zlepšení komunikačního toku v organizaci je třeba odstranit nesdílnost informací, jejich opožděné předání či podceňování plánování. Je nutno dodržovat přesné delegování a stanovování odpovědností při plnění úkolů, úplná sdílnost veškerých informací a pravidelné zjišťování skutečného stavu plnění zadaných úkolů. Navrhuji vybrat pracovníka, který je ze strany ostatních zaměstnanců všeobecně uznávám a stanovit ho jako předáka informací mezi zaměstnanci a nadřízeným. Tento pracovník by měl v organizaci působit již delší dobu a mít bohaté zkušenosti s řešenými problémy. Toto propojení mezi skupinou pracovníků a zaměstnavatelem vidím jako vhodné řešení.

Bylo by možné zavést také určitou zaměstnaneckou soutěž o nejlepšího pracovníka. Každému pracovníkovi by na výše uvedených poradách byly nadřízeným pracovníkem přiřazeny body, které by vycházeli ze stupně splnění pracovních úkolů, jejich včasnosti a kvality provádění. Tabulka se získanými body bude zaměstnancům přístupná, aby mohli sledovat své umístění a případně se snažit o získání většího počtu bodů, čímž zajistí organizaci kvalitní a včasné splnění pracovních povinností. Na konci každého roku budou body sečteny a vyhlášen pracovník roku, kterému bude předána peněžitá, či hmotná odměna. Toto vyhlášení by se mohlo konat u příležitosti vánočního večírku, který je organizací každoročně pořádán.

Jako další možné opatření, se nabízí poskytovat zaměstnancům další benefit v podobě určité poukázky na volnočasové aktivity, které by pracovníkům pomohly lépe odbourávat stres, který v zaměstnání pociťují. Může se jednat například o vstupenky do divadel, kina, permanentky do fitness centra, masážního salonu, či plaveckého bazénu, nebo také příspěvek na rekreaci. Dle mého názoru by bylo vhodné pokusit se v organizaci nalézt volné finanční prostředky, které by umožnily tyto aktivity realizovat.

Se systémem vzdělávání jsou zaměstnanci organizace převážně spokojeni. Tuto spokojenost je potřeba udržovat, či stále vylepšovat. Navrhuji poskytovat každému zaměstnanci takové školení a další formy vzdělávání, které zajistí jeho optimální přípravu pro současnou práci a umožní pracovní růst. Je vhodné zjišťovat zpětnou vazbu zaměstnanců na úroveň a kvalitu vzdělávání.

Nezanedbatelná část zaměstnanců uvádí, že by ocenila více personálu na pracovní směnu. Jinak řečeno, cítí se být přetížení. Proto navrhuji, zaměřit se na tuto problematiku a přezkoumat, zda pracovníci vykonávají svou práci dostatečně efektivně. Pokud by se ukázalo, že pracovní činnosti by mohly být prováděny efektivněji a tím byla získána určitá časová rezerva, nebo by byla práce pro zaměstnance méně náročná, je potřeba přijmout opatření, která by tuto efektivnější práci umožnila. V případě, že veškeré pracovní činnosti jsou v organizaci již v této době prováděny efektivně, bylo by vhodné navýšit počet pracovníků na směnu.

5 ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zabývala probatikou motivace a stimulace pracovníků. Cílem byla analýza a zhodnocení motivace a stimulace pracovníků v Domově pro seniory Máj, příspěvkové organizaci. Na základě zjištěných informací, bylo úkolem následně navrhnout konkrétní vhodné postupy ke zlepšení a rozvíjení motivace a stimulace.

Práce se skládá z teoretického shrnutí problematiky motivace a stimulace, charakteristiky vybrané organizace, analýzy současného stavu a používaných nástrojů motivace a stimulace zpracovaných na základě osobního rozhovoru s ředitelem organizace a dotazníkového šetření, které odhaluje pohled pracovníků na situaci motivace a stimulace v organizaci. Na základě těchto údajů jsem navrhla určité změny pro zlepšení.

V organizaci Domov pro seniory Máj, p. o. jsem zjistila potřebu některých změn v problematice motivace a stimulace zaměstnanců. Formulace návrhů těchto změn uvádím v kapitole 4.3. K návrhům, které by přispěly k větší motivaci a stimulaci bezesporu patří zpřístupnění veškerých dokumentů, na základě nichž jsou zaměstnanci odměňováni. A to v tištěné podobě a na přístupném místě pro všechny zaměstnance. Organizace by měla tímto zajistit spravedlivé a srozumitelné odměňování pro své pracovníky. Pro odstranění neznalosti zaměstnaneckých výhod, bych dále navrhla podobným způsobem zviditelnit poskytované benefity a tím odstranit domnění některých zaměstnanců o neposkytování žádných těchto výhod.

Dále bych navrhla zavést pravidelné porady, kde by probíhalo slovní hodnocení zaměstnanců vedoucími pracovníky, jakož i vyslovení pochval a uznání, jelikož každý pracovník organizace považuje pochvalu od nadřízených za velmi motivující. Zároveň by zde zaměstnanci byli informováni o současném dění v organizaci, jejím hospodaření a následně by mohli vyjádřit svůj názor či návrh k činnostem organizace. Většina zaměstnanců vyjádřila zájem být součástí dění v organizaci a tímto opatřením je možné zvýšit pocit sounáležitosti zaměstnanců s organizací a tím i motivaci k pracovním výkonům.

K dalším návrhům patří zavedení zaměstnanecké motivační soutěže o nejlepšího pracovníka, který by následně získal určitou hmotnou nebo finanční odměnu, či poskytování dalšího benefitu v podobě poukázek na volnočasové aktivity, které by zaměstnancům pomohly odbourávat stres plynoucí z pracovní činnosti.

Pro většinu zaměstnanců organizace je motivující práce samotná a považují ji za atraktivní. Jelikož se však nezanedbatelná část zaměstnanců cítí být v zaměstnání přetěžována, navrhuji v neposlední řadě vedení organizace, zabývat se personálním obsazením jednotlivých směn a rozhodnout, zda je potřeba navýšit stav zaměstnanců na směnu, nebo je práce vykonávána neefektivně. Toto opatření je nezbytné pro zachování této atraktivity či jejího dalšího zvyšování.

Věřím, že pokud budou tyto návrhy v organizaci realizovány, dojde ke zvýšení motivace a stimulace zaměstnanců. Větší spokojenost bude nejenom na straně pracovníků, ale také na straně celé organizace, která bude dosahovat lepších pracovních výsledků. Organizace by neměla motivovanost svých zaměstnanců podceňovat, neboť právě pracovníci se významně podílí na výsledcích organizace.

6 SUMMARY

This work was focused on findings and evaluation of real state in the sphere of motivation and stimulation of employees of a company. On the basic of theoretical and practical knowledge, it was to show the faults in the sphere of people management and suggest possible changes for improvement.

The theoretical part of the work deals with definitions of basic terms relating to motivation and stimulation. For processing of this thesis I chose Domov pro seniory Máj České Budějovice a semi-budgetary organization. There I made a questionnaire research in which 44 respondents were engaged. To obtain a sample of respondents was used a random selection. The purpose of the research was to find out the employees attitude to the problems of motivation and stimulation in this company.

At the end of the work there are suggested changes which should contribute to better motivation and stimulation of the employees of the organization.

Key words: motivation, stimulation, evaluation, communication, remuneration, education

7 POUŽITÁ LITERATURA

1. **PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ.** *Motivace pracovního jednání.* Dotisk 1. vydání. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.
2. **BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ.** *Psychologie a sociologie řízení.* Vydání 1. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.
3. **DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH.** *Management.* Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
4. **ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS.** *Management a leadership.* 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
5. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
6. **ARMSTRONG, M.** *Personální management.* Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
7. **TURECKIOVÁ, M.** *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
8. **PAUKNEROVÁ, D.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s.,. ISBN 80-247-1706-9.
9. **TURECKIOVÁ, M.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
10. **PLAMÍNEK, J.** *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2., dopl. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

11. **HAGEMANNOVÁ, G.** *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1995, 212 s. ISBN 80-858-6513-0.
12. **WEIHRICH, H. a H. KOONTZ.** *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
13. **NÁHLOVSKÝ, P.** Motivujete, nebo manipulujete?. [online]. [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://modernizirizeni.ihned.cz/c1-55135730-motivujete-nebo-manipulujete>
14. Interní materiály podniku
15. Internetové stránky Domova pro seniory Máj, p. o. [cit. 2012-26-11]. Dostupné z WWW: <http://www.ddmajcb.cz/>
16. Maslowova pyramida potřeb. [online] [cit. 2012-08-11]. Dostupné z WWW: <http://www.skuhry.com/img/maslow.gif>
17. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [online] [cit. 2012-29-11]. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>

8 Seznam grafů, tabulek, obrázků

8.1 Seznam grafů

Graf 1: Důvod zaměstnání v organizaci	45
Graf 2: Doba zaměstnání v organizaci.....	46
Graf 3: Hodnocení systému odměňování.....	46
Graf 4: Poskytované zaměstnanecké výhody	47
Graf 5: Preference druhu zaměstnaneckých výhod	48
Graf 6: Preference zvýšení platu před zaměstnaneckými výhodami	49
Graf 7: Motivace slovní pochvalou, vyjádření uznání.....	49
Graf 8: Faktor motivace k práci dle preferencí.....	50
Graf 9: Hodnocení pracovní činnosti.....	51
Graf 10: Stresové situace v zaměstnání	51
Graf 11: Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem v organizaci	52
Graf 12: Slovní hodnocení v organizaci	53
Graf 13: Hodnocení pracovní atmosféry	53
Graf 14: Pracovní vztahy mezi zaměstnanci.....	54
Graf 15: Hodnocení pracovního prostředí a vybavení pracoviště	55
Graf 16: Zájem o vzdělávání	56
Graf 17: Možnost vyjádření zaměstnanců k činnostem organizace	57
Graf 18: Změna ke zlepšení pracovních podmínek a zvýšení motivace.....	58
Graf 19: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	59
Graf 20: Věková kategorie.....	60

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Oblasti působení manažerů na potřeby zaměstnanců dle Maslowovy teorie potřeb	19
Tabulka 2: Porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání	20
Tabulka 3: Charakteristika organizace	35

8.3 Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	12
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb a hodnot	17
Obrázek 3: Vztah stimulace – osobnost člověka - motivace	24

9 PŘÍLOHY

Příloha 1: dotazníkový formulář

Příloha 2: přehled tabulek pro zpracování dotazníkového šetření

Příloha 1: dotazníkový formulář

Dotazník

MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude podkladem pro mou bakalářskou práci na téma: Motivace a stimulace pracovníků v domově pro seniory Máj, p. o. Na základě Vašich odpovědí se pokusím o zhodnocení úrovně motivace a pracovní spokojenosti v této organizaci.

Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za spolupráci.

Kristýna Čejková

studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

1. V organizaci pracuji z důvodu:

- a) dobrého finančního ohodnocení
- b) blízkosti mého bydliště
- c) práce mě naplňuje
- d) jistota práce
- e) jiný důvod:.....

2. V organizaci jsem zaměstnán/a:

- a) méně než 1 rok
- b) 1 - 5 let
- c) 5 – 10 let
- d) déle než 10 let

3. Systém odměňování hodnotím jako:

- a) spravedlivý
- b) spíše spravedlivý

- c) spíše nespravedlivý
- d) nespravedlivý

4. Zaměstnanecké výhody, které jsou v organizaci poskytovány:

.....
.....

5. Preferuji spíše hmotné benefity (peněžní odměny, prémie) před duševními (možnost výuky cizích jazyků, dalšího vzdělávání):

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

6. Preferuji zvýšení platu před zaměstnaneckými benefity:

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

7. Slovní pochvala, vyjádření uznání ze strany vedoucího pracovníka mě motivuje:

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

8. Očíslujte tyto faktory sestupně od těch, které Vás motivují nejvíce, po ty, které nejméně.

- plat
- pochvala, uznání
- zajímavost práce
- dobrý pracovní kolektiv

- příjemné pracovní prostředí
- zaměstnanecké benefity
- možnost kariérního růstu
- místo výkonu práce
- jistota práce

9. Svoji pracovní činnost hodnotím jako:

- a) zajímavou
- b) spíše zajímavou
- c) spíše nezajímavou
- d) nezajímavou

10. Ve svém zaměstnání pocítuji stres:

- a) neustále
- b) často
- c) zřídka
- d) nepocítuji

11. Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem hodnotím jako:

- a) výbornou
- b) dobrou
- c) dostačující
- d) nevyhovující
- e) tato komunikace prakticky neexistuje

12. Můj pracovní výkon je nadřízenými pracovníky slovně hodnocen:

- a) často
- b) méně často
- c) spíše výjimečně
- d) nikdy

13. Atmosféru na pracovišti hodnotím jako:

- a) výbornou
- b) dobrou
- c) spíše dobrou
- d) spíše špatnou
- e) špatnou
- f) velmi špatnou

14. Pracovní vztahy mezi zaměstnanci organizace hodnotím jako:

- a) výborné
- b) dobré
- c) spíše dobré
- d) spíše špatné
- e) špatné
- f) velmi špatné

15. Pracovní prostředí a vybavení pracoviště vidím jako:

- a) zcela vyhovující
- b) vyhovující
- c) spíše nevhovující
- d) zcela nevhovující

16. Mám zájem o vzdělávání se na pracovišti:

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

17. Mám možnost se vyjadřovat k činnostem organizace:

- a) ano a na můj názor je brán zřetel
- b) ano, ale na můj názor není brán dostatečný zřetel
- c) možnost vyjádřit se mám pouze velmi málo
- d) nemám možnost vyjádřit se
- e) o vyjádření nemám zájem

18. Napište, co měl zaměstnavatel udělat pro zlepšení pracovních podmínek a zvýšení Vaší motivace k pracovnímu výkonu.

.....
.....

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) střední odborné s výučním listem
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

20. Pracuji v úseku:

- a) správy
- b) zdravotně – sociálním
- c) stravovacím

21. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

22. Patřím do věkové kategorie:

- a) do 24 let
- b) 25 – 34 let
- c) 35 – 44 let
- d) 45 – 54 let
- e) 55 let a více

Příloha 2: přehled tabulek pro zpracování dotazníkového šetření

Tabulka 4: Důvod zaměstnání v organizaci

V organizaci pracuji z důvodu:	
dobrého finančního ohodnocení	6
blízkosti mého bydliště	16
práce mě naplňuje	23
jistota práce	18
jiný důvod	2
celkem	65

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 5: Délka zaměstnání v organizaci

V organizaci jsem zaměstnán/a:	
méně než 1 rok	3
1 - 5 let	13
5 - 10 let	23
déle než 10 let	5
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 6: Hodnocení systému odměňování

Systém odměňování hodnotím jako:	
spravedlivý	9
spíše spravedlivý	25
spíše nespravedlivý	8
nespravedlivý	2
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 7: Znalost zaměstnaneckých výhod

Jaké zaměstnanecké výhody jsou Vám v organizaci poskytovány:	
zvýhodněné stravování	15
pořádání zaměstnaneckých večírků	2
nabídka akreditačních a dalších kurzů	24
pracovní oděv, jeho praní a žehlení	2
očkování a preventivní prohlídky	2
žádné	5
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 8: Preference hmotných benefitů

Preferuji hmotné benefity před duševními:	
určitě ano	25
spíše ano	12
spíše ne	7
určitě ne	0
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 9: Preference zvýšení platu

Preferuji zvýšení platu před zaměstnaneckými benefity:	
určitě ano	23
spíše ano	20
spíše ne	1
určitě ne	0
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 10: Pochvala, uznání jako motivace

Slovní pochvala, vyjádření uznání ze strany vedoucího pracovníka mě motivuje:	
určitě ano	36
spíše ano	8
spíše ne	0
určitě ne	0
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 11: Faktor motivace k práci dle preferencí

Faktor motivace k práci dle preferencí	
plat	344
dobry pracovní kolektiv	318
jistota práce	261
pochvala, uznání	210
zajímavost práce	186
příjemné pracovní prostředí	184
místo výkonu práce	164
zaměstnanecké benefity	157
možnost kariérního růstu	110

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 12: Atraktivita pracovní činnosti

Svoji pracovní činnost hodnotím jako:	
zajímavou	24
spíše zajímavou	18
spíše nezajímavou	2
nezajímavou	0
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 13: Stres v zaměstnání

V zaměstnání pociťuji stres:	
neustále	3
často	22
zřídka	18
nepociťuji	1
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 14: Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem

Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem hodnotím jako:	
výbornou	16
dobrou	22
dostačující	5
nevyhovující	1
tato komunikace prakticky neexistuje	0
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 15: Četnost slovního hodnocení

Můj pracovní výkon je nadřizenými pracovníky slovně hodnocen:	
často	8
méně často	27
spíše výjimečně	8
nikdy	1
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 16: Pracovní atmosféra

Atmosféru na pracovišti hodnotím jako:	
výbornou	3
dobrou	30
spíše dobrou	8
spíše špatnou	3
špatnou	0
velmi špatnou	0
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 17: Zaměstnanecké vztahy na pracovišti

Pracovní vztahy mezi zaměstnanci organizace hodnotím jako:	
výborné	2
dobré	31
spíše dobré	8
spíše špatné	3
špatné	0
velmi špatné	0
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 18: Pracovní prostředí

Pracovní prostředí a vybavení pracoviště vidím jako:	
zcela vyhovující	9
vyhovující	32
spíše nevhovující	3
zcela nevhovující	0
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 19: Vzdělávání v organizaci

Mám zájem o vzdělávání se na pracovišti:	
rozhodně ano	20
spíše ano	22
spíše ne	2
rozhodně ne	0
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 20: Možnost vyjadřování zaměstnanců k činnostem organizace

Mám možnost se vyjadřovat k činnostem organizace:	
ano a na můj názor je brán zřetel	16
ano, ale na můj názor není brán dostatečný zřetel	16
možnost vyjádřit se mám pouze velmi málo	8
nemám možnost vyjádřit se	4
o vyjádření nemám zájem	0
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 21: Nejvyšší dosažené vzdělání

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:	
základní	2
střední odborné s výučním listem	7
středoškolské s maturitou	27
vyšší odborné	3
vysokoškolské	5
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 22: Organizační úsek

Pracuji v úseku:	
správy	4
zdravotně - sociálním	37
stravovacím	3
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 23: Pohlaví

Pohlaví:	
žena	40
muž	4
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 24: Věková kategorie

Patřím do věkové kategorie:	
do 24 let	2
25 - 34 let	6
35 - 44 let	18
45 - 54 let	13
55 let a více	5
celkem	44

Zdroj: Vlastní výzkum