

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**  
Katedra sociologie a andragogiky

# **MOTIVAČNÍ PLÁN ZAMĚSTNANCŮ**

## **MOTIVATIONAL PLAN FOR STAFF**

Magisterská diplomová práce

**Alena Vajdová**

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem k vypracování použila.

V Olomouci dne 29. 11. 2013

.....  
Alena Vajdová

Děkuji PhDr. Veronice Gígalové a Ing. Jaromíru Zahelovi, CSc.,  
řediteli Domova Bílá Opava, za všechny cenné rady, připomínky  
a materiály poskytované v průběhu psaní této magisterské diplomové práce.

# Obsah

Úvod .....	6
1 Motivace .....	8
1.1 Motiv .....	8
1.2 Stimul, stimulace .....	9
1.2.1 Vztah motivace a stimulace .....	9
1.3 Potřeba .....	9
1.4 Chování, jednání, prožívání, činnost .....	10
1.4.1 Vztah motivace, potřeby a chování .....	10
1.5 Zdroje motivace .....	11
1.5.1 Potřeby jako základní zdroj motivace .....	11
1.5.2 Návyky jako zdroj motivace .....	12
1.5.3 Zájmy jako zdroj motivace .....	12
1.5.4 Hodnoty jako zdroj motivace .....	13
1.5.5 Ideály jako zdroj motivace .....	13
1.6 Dynamika motivace .....	13
1.6.1 Frustrace a deprivace .....	14
1.6.2 Konflikty motivů .....	15
1.7 Motivační teorie lidského chování .....	16
1.7.1 Homeostatický model motivace .....	17
1.7.2 Hédonický výklad motivace lidského chování .....	17
1.7.3 Aktivační pobídkový model motivace .....	18
1.7.4 Kognitivní modely motivace .....	18
1.7.5 Humanistické modely motivace lidského chování .....	19
2 Pracovní motivace .....	22
2.1 Typy pracovní motivace .....	22
2.2 Vhled do vývoje vnímání pracovní motivace .....	23
2.3 Teorie motivace pracovní činnosti .....	23
2.3.1 Teorie zaměřené na obsah motivace .....	24
2.3.2 Teorie zaměřené na proces motivace .....	27
2.3.3 O. B. MOD - modifikace organizačního chování .....	30

2.3.4	Teorie psychologického zmocnění.....	31
3	Motivace jako součást úspěchu.....	34
3.1	Personální činnosti.....	34
3.2	Stimulace jako nástroj managementu.....	35
3.3	Motivační program.....	38
3.3.1	Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu.....	39
3.4	Vztah motivace a fluktuace.....	45
4	Domov Bílá Opava.....	48
4.1	Historie domova.....	49
4.2	Příspěvková organizace.....	50
4.3	Zaměstnanci Domova Bílá Opava.....	51
4.4	Motivační program Domova Bílá Opava.....	55
5	Pracovníci v sociálních službách přímé obslužné péče.....	59
5.1	Pracovní náplň pracovníka v sociálních službách přímé obslužné péče.....	61
5.2	Možnosti využití teoretických motivačních přístupů v prostředí Domova Bílá Opava pro pracovníky v sociálních službách.....	64
5.3	Tvorba motivačního programu pro pracovníky v sociálních službách přímé obslužné péče.....	68
6	Motivační program pro pracovníky v sociálních službách přímé obslužné péče .....	77
	Závěr.....	83
	Anotace.....	86
	Použitá literatura.....	88
	Seznam Tabulek a Obrázků.....	89
	Seznam Příloh.....	89

## Úvod

V době silných turbulencí změn, jak na poli společenském, politickém, tak na poli hospodářském vyvstává pro zaměstnavatele velký problém. Musí hledat odpověď na otázku, jak udržet klíčové pracovníky<sup>1</sup> potřebné ke splnění strategických cílů. Jednou z možností, jak udržet ty nejlepší, kvalifikované a angažované pracovníky je využít cestu podpory motivace k pracovní činnosti. Význam motivace spočívá v nenásilném vytvoření pozitivního vztahu k určité pracovní činnosti.

Právě téma motivace pracovníků se prolíná celou mou magisterskou prací, jejímž cílem je vytvoření uceleného motivačního programu pro vybranou skupinu pracovníků Domova Bílá Opava. Pozornost je věnována zmapování nástrojů motivace uplatňující se v organizaci v současné době a návrhu ucelený motivační program pro vybranou skupinu pracovníků, jako součást motivačního plánu celé organizace na období tří let. Jako prostředek k dosažení cíle je využita analýza východisek teoretických motivačních přístupů a interních dokumentů.

Příspěvková organizace<sup>2</sup>, Domov Bílá Opava, působí v oblasti sociálních služeb, tudíž není orientovaná na vytváření zisku. V posledních třech letech se zvýšila míra fluktuace zaměstnanců ve skupině pracovníků v sociálních službách přímé obslužné péči nad hranici únosnosti. Zajištění stability této skupiny tvoří základní předpoklad pro naplňování cílů organizace. Jednou z cest vedoucí ke stabilizaci základního kádru zaměstnanců je podpora motivovanosti pracovníků prostřednictvím motivačního programu.

Kapitola první mé práce se věnuje obecně pojmu motivace a jejími procesy. Na závěr je představen souhrn základních motivačních teorií lidského chování.

Pracovní motivaci, teorií motivace pracovní činnosti a provázanosti motivace pracovníků s ostatními podnikovými činnostmi se zabývá kapitola

---

<sup>1</sup> V celé magisterské práci budou termíny pracovník a zaměstnanec používány jako synonyma.

<sup>2</sup> V celé magisterské práci budou termíny organizace, podnik a firma používány jako synonyma.

druhá a třetí. Třetí kapitola je dále věnovaná obecně motivačnímu programu a postupu jeho tvorby. V závěrečné stati je zmiňován vztah motivace a fluktuace.

Ve čtvrté kapitole je představena příspěvková organizaci, Domov Bílá Opava, její historii, organizační řád a skladba zaměstnanců. Je zde popsána současná situaci v oblasti motivování pracovníků. V neposlední řadě je poukázáno na problematiku příspěvkové organizace jako součást neziskových organizací.

Pátá kapitola je zaměřena na pracovníky sociálních služeb přímé obslužné péče. S pomocí jejich náplně práce společně s východisky motivačních teorií jsou vytýčeny vhodné stimulační prostředky pro danou skupinu pracovníků.

Závěrečná kapitola je věnována cíli mé diplomové práci. Výstupem je ucelený motivační program pro vybranou skupinu pracovníků Domova Bílá Opava. Motivační program jako vnitřní dokument organizace je uveden v příloze č. 2.

Důležité momenty této diplomové práci a odůvodnění kladení důrazu na jednotlivé oblasti stimulačních prostředků je shrnuto v závěru práce.

# 1 Motivace

Úvodem mé diplomové práce je nutné pro pochopení dané problematiky uvést základní vymezení pojmu „motivace“ a dalších souvisejících pojmů. Dále v této úvodní kapitole uvedu základní zdroje motivace a na závěr představím základní teoretická východiska motivace lidského chování.

Mnohdy se člověk dostává do situace, kdy potřebuje někoho ovlivnit a současně nechce použít nátlak či podvodu. V takovém případě je motivace účinnější než použití síly či manipulace. Podstatou je nabídka výhod pro obě strany vztahu. Plamínek uvádí, že „motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů“ (Plamínek 2010, s. 11). Aby motivace nebyla zaměňována s manipulací, je nutné druhé lidi chápat a rozumět jim (tamtéž).

Motivování je tedy proces podněcující chování k dosažení žádaného úkonu. Každý proces, tak i motivační, obsahuje dané prvky, které umožňují jeho existenci. Jedním z nedůležitějších aspektů motivačního procesu je pojem „motiv“, kterému se následně budu věnovat.

## 1.1 Motiv

Klíčovým pojmem motivačních teorií je pojem „motiv“. Vysvětlení pojmu „motiv“ se vysvětluje z různých hledisek. Z pohledu psychologického je chápán jako psychologický důvod či příčina k chování (Nakonečný 1996). Z hlediska ovlivňování a vedení lidí je motiv pohnutka, příčina, důvod k danému chování, která vznikla působením vnitřních či vnějších podnětů (Bělohlávek 2008).

Podle Bělohlávka mají motivy dvě složky:

- energizující, dodávají sílu a energii jednání,
- řídicí, dávají směr jednání.

Lidé se rozhodují pro danou věc a ne pro jinou, vybírají si postup a způsob, jak této věci docílit (Bělohlávek 2008).



Na pojem „motiv“ se dá nahlížet z rozličných úhlů. Zde jsou uvedeny pohledy z úhlu psychologie a z hlediska ovlivňování a vedení lidí. V tomto duchu se nadále budu věnovat ostatním pojmům spjatých s problematikou motivace.

Pro hlubší porozumění motivace zde uvádím výklad dalších pojmů a jejich vztahů s motivací.

## **1.2 Stimul, stimulace**

Hartl vymezuje stimul jako „podnět, motiv, pohnutka“ (Hartl 1993, s. 200) a dále uvádí, že stimulace je „záměrné podněcování či povzbuzování organismu k výkonu“ (tamtéž, s. 200). Stimuly rozlišujeme na tzv. impulsy, endogenní, podněty signalizující určitou změnu v organismu člověka, a incentivy, exogenní, vnější podněty, které se vrozeně či naučeně vztahují k impulsům, podněty aktivizující daný motiv (Nakonečný 1992).

### **1.2.1 Vztah motivace a stimulace**

V běžné praxi se tyto pojmy neoddělují tak jasně a přesně, jaká je skutečnost. Rozdílnost tkví v tom, jaké vlivy působí ke vzniku kladného vztahu k určitému úkolu. Úkol je vykonán buď pod vlivem vnějšího podnětu či vnitřního, tedy stimulů nebo motivů. Oba vlivy mohou působit současně a vzájemně se posilovat. Ochota vykonávat daný úkol pod vlivem vnějších stimulů, hovoříme o stimulaci, pokud je ochota vyvolána působením na již preexistující vnitřní motivy, označujeme tento děj za motivaci (Plamínek 2010).

## **1.3 Potřeba**

Zde uvedu jen jeden z mnoha vymezení, které je možno najít v psychologickém slovníku. Podle Hartla je potřeba chápána jako „nutnost organismu něco získat nebo něčeho se zbavit; též stav organismu člověka, který znamená porušení vnitřní rovnováhy nebo nedostatek ve vnějších vztazích osobnosti“ (Hartl 1993, s. 151). Podrobněji v dalších kapitolách.

## **1.4 Chování, jednání, prožívání, činnost**

Tyto pojmy se obecně mnohdy používají jako synonyma. Z hlediska psychologických teorií je mezi nimi nezanedbatelný rozdíl.

Jednou ze dvou základních dimenzí projevu psychiky je chování. Jedná se o všechny projevy člověka, které mohou být pozorovány druhým člověkem. Může se jednat, jak o chování molekulární, které představuje projevy osobnosti člověka a zpravidla nemá významnější sociální význam, tak o chování molární představující větší, smysluplné celky projevů jedince, které jsou podstatně propojeny se sociálním významem. Jako specifický případ chování lze chápat jednání, které je definováno jako záměrné chování něco učinit, dosáhnout změny, jak ve vnějším světě, tak uvnitř jedince (Provazník, Komárková 1996).

Druhou základní dimenzí projevu psychiky je prožívání. Jde o druh či kvalitu vnitřního psychického dění, které je druhému člověku skryté čili zvnějšku není přímo pozorovatelné. Jedná se o emoce, city, snahy a poznávání. Mezi chováním a jednáním existuje přímý vztah. Člověk se navenek projevuje buď v souladu (chování expresivní) či v rozporu (jednání adaptivní) se svým prožíváním. Posledním pojmem je činnost. Jedná se o takové dění jedince, které je sám původcem. Činnost vnější vznikající uvnitř organismu, tedy činností psychickou, projevující se navenek (Provazník, Komárková 1996). Dále Provazník a Komárková shrnují tyto pojmy: „Činnost člověka se realizuje jako prožívání nebo chování, v jehož rámci lze rozlišit relativně samostatnou část - vědomé jednání“ (tamtéž, s. 32).

### **1.4.1 Vztah motivace, potřeby a chování**

Jak uvádí Nakonečný „motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení“ (Nakonečný 1996, s. 27). Motivační stav odrážející deficit je možno nazvat jako potřebu, potřebovat znamená mít něčeho nedostatek. Odstranění nedostatku se projevuje v chování, tedy „chování je instrumentální aktivita zprostředkující vztah mezi potřebou

a jejím uspokojení. Motiv pak vyjadřuje obsah tohoto uspokojení“ (tamtéž, s. 27).

V dosavadním textu jsem uvedla výklad základních pojmů a vztahů týkající se problematiky motivace. Následně se budu věnovat otázkám, které se ptají: odkud se motivace bere, z čeho pramení, proč se člověk chová, jak se chová, jaké faktory mají vliv na to, zda něco chceme nebo odmítáme a proč po něčem toužíme apod. Odpovědi na tyto otázky se mohou shrnout do termínu zdroje motivace.

## **1.5 Zdroje motivace**

Podle Bedrnové a Nováka (2007) jsou zdroje motivace označovány jako „ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí“ (Bedrnová, Novák 2007, s. 365).

Je celá řada skutečností, které se podílejí na vytváření motivace lidského jednání. Jako základní zdroje motivace Bedrnová, Nový označují: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotová orientace, ideály (tamtéž).

### **1.5.1 Potřeby jako základní zdroj motivace**

Pojmu potřeba jsem se dotkla již dříve, ale velmi stručně, a proto zde uvedu další vymezení tohoto pojmu. Z psychologického hlediska „je potřeba chápána jako člověkem prožívaným, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného)“ (Bedrnová, Nový 2007, s. 366). Jedním z důvodů proč jsou potřeby považovány, jako základní zdroj motivace je skutečnost, že tímto pojmem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším živočichům (tamtéž).

Potřeby se zpravidla člení do dvou základních skupin:

- Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní – spojují se s fungováním lidského těla jakožto biologického organismu, např. potřeba kyslíku či tekutin. Označují se jako potřeby primární.

- Potřeby sociální, společenské, psychogenní – jsou spojovány s člověkem, jako s tvorem sociálním, kulturním a společenským. Jsou to např. potřeba lásky, přátelství, dominance aj. Jsou označovány jako potřeby sekundární. Odvozují se od potřeb primárních.

Potřeby existují jak vědomé, tak i nevědomé. Tuto skutečnost shrnuli Provazník a Komárková následovně: Člověk se dostává do situací, ve které pociťuje nepohodu, napětí, není si vědom příčiny takového stavu a z toho plyne, že neví, jaká je jeho potřeba. Jindy člověk přesně ví, co chce, zná svou potřebu, ale neví, kde se vzala, co je příčinou vzniku (Bedrnová, Novák 1996).

### **1.5.2 Návyky jako zdroj motivace**

Některé činnosti provádíme častěji, opakovaně, v situacích určitého typu. Tyto činnosti se fixují a stávají se stereotypy – návyky. V situacích daného typu se aktivizují. Návyky jsou tedy opakované, fixované a zautomatizované způsoby jednání člověka v dané situaci. Z hlediska pozorovatele lze návyk označit jako naučený vzorec chování. Z roviny prožívání se projevuje jako relativně fixovaný sklon, pohnutka, vnitřní pnutí, motiv konat něco daného v určité podnětové situaci. Návyky mohou vznikat jako vedlejší produkt činnosti, nebo je člověk může tvořit záměrně. Z toho vyplývá, že návyky jsou nejen produktem výchovy, ale i sebe utvářecích aktivit každého člověka (Provazník, Komárková 1996).

### **1.5.3 Zájmy jako zdroj motivace**

Do skupiny základních zdrojů motivace se řadí také zájmy. V psychologickém slovníku Hartl vysvětluje zájem jako „schopnost trvalejšího zaměření, soustředění na určitou činnost, s výrazným emočním doprovodem; stimuluje myšlení, paměť, vůli a jiné psychické procesy“ (Hartl 1993, s. 238). Z tohoto vymezení vyplývá, že zájem lze chápat jako určitý druh motivu. Zájmy jednotlivých lidí se liší jejich zaměřením, stálostí, hloubkou, šíří, intenzitou a hodnotou.

#### **1.5.4 Hodnoty jako zdroj motivace**

Člověk se potýká s mnohými skutečnostmi, kterým přisuzuje různou hodnotu důležitosti, významu. Hodnocení skutečnosti se odvíjí podle osobního prospěchu či prospěchu širších sociálních skupin nebo člověka obecně, tedy podle prospěchu lidské společnosti vůbec. Tato hodnocení představuje u každého jedince určitý žebříček hodnot, tedy hodnotovou orientaci. Ovlivňuje jednání a prožívání člověka a zároveň je důležitým zdrojem motivace lidské činnosti. Pro dokreslení zde uvádím vymezení pojmu hodnota, tak jak ji formuloval Jandourek, je to „vědomá nebo nevědomá představa o tom, co je žádoucí. Pojem hodnota vystupuje ve významech: 1. Objekt, ceněné dobro, statek. 2. Postoj k objektu (objekt je považován za dobrý, správný nebo naopak bezcenný). 3. měřítko pro rozhodování a jednání“ (Jandourek 2001, s. 97).

#### **1.5.5 Ideály jako zdroj motivace**

Také ideály mohou představovat původ intenzivní touhy, motivace, něčeho dosáhnout, vykonat. Ideálem se podle Hartla (1993, s. 75) rozumí „představa něčeho dokonalého“. Tato představa bývá jedincem subjektivně kladně hodnocená, představuje cíl jeho snažení. Ideály se utvářejí vlivem sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka. Významné místo tohoto procesu zaujímají procesy učení, nápodoby a identifikace (Bedrnová, Nový 2007).

Poznání těchto výše uvedených základních zdrojů veškeré lidské činnosti umožňuje lépe pochopit chování, jednání i prožívání člověka, a tím i možnost efektivněji ovlivňovat jeho činnosti.

Může také nastat situace, kdy člověku něco brání nebo znemožní dosažení stanoveného cíle. Takovými okolnostmi se nyní budu věnovat v další kapitole.

### **1.6 Dynamika motivace**

Dosažení určitého cíle je podmíněno mírou motivované činnosti člověka, která obvykle znamená uspokojení aktivovaných motivů. Je provázána s prožitky vnitřního naplnění a libých pocitů, zároveň se otevírá prostor pro vznik nových, vyšších motivů (Bedrnová, Nový 2007).

Takto uvedený průběh motivované činnosti se blíží k ideálu. Mnohdy se objeví okolnosti, které takovýto průběh může negativně ovlivnit či dokonce znemožnit. Nyní se zaměřím na dva okruhy okolností, jako je frustrace a deprivace, a konflikty motivů.

### 1.6.1 Frustrace a deprivace

Frustrace a deprivace představují, jak překážky v motivované činnosti, tak i důsledky dopadu existence takovýchto jevů na člověka.

Podle Bedrnové a Nového (2007) frustrace představuje v základním významu anulování či zabránění uskutečnit motivovanou činnost. Dále uvádějí, že „pojmem frustrace ... označujeme jak určitou specifickou, objektivně definovanou frustrační situaci, ..., tak určitý vnitřní subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem frustrační situace“ (Bedrnová, Nová 2007, s. 371). Takový psychický stav se může projevit v pocitu nezdaru, neúspěchu, neuspokojení, rozčilení apod.

Rozlišují se dva typy frustračních situací (tamtéž):

- Absence „předmětu“, který umožňuje uspokojení probuzené potřeby. „Předmětem“ se rozumí jakákoliv skutečnost, která představuje cíl motivované činnosti.
- Situace, ve které existuje předmět motivované činnosti a zároveň předmět představuje překážku bránící k dosažení cíle motivované činnosti. Překážky mohou mít jakýkoliv směr působení. Mohou být vnější, objektivní, ale i vnitřní subjektivní, např. pohodlnost, lenost jedince. Dále mohou být jak pasivní (působí svou přítomností) tak aktivní (vynakládají sílu proti směru snažení jedince).

K typické reakci na frustraci řadíme agresi, útok, regresi (návrat k vývojově nižším formám chování), stereotypii (chorobné ulpívání na určitých neosvědčených formách činnosti), (Bedrnová, Nová 2007).

Souvisejícím pojmem je frustrační tolerance. Jde o individuálně specifickou míru odolnosti vůči frustrační situaci. Vysoká frustrační tolerance umožňuje jedinci snášet frustrační situaci bez vážnější újmy

na psychickém stavu a bez narušení obvyklého chování a jednání jedince. Vztahuje se k druhu temperamentu a k sebe utvářejícím aktivitám jedince (tamtéž).

Oproti frustraci, na kterou člověk reaguje aktuálními nežádoucími změnami v psychice a v projevech má deprivace z hlediska vývoje osobnosti vážnější důsledky. Bedrnová, Nový soudí, že Langmeier, Matějček definují deprivaci jako „psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu“ (Bedrnová, Nový 2007, s. 372). K základním znakům deprivace oproti frustraci patří dlouhodobé neuspokojování pro člověka významných potřeb (základních potřeb jedince). Negativně se projevuje při utváření osobnosti člověka (tamtéž).

Bedrnová, Nový soudí, že Kondáš k základním druhům psychické deprivace řadí: deprivace senzorická, citová a emocionální, dále sociální a deprivace základních biologických potřeb (Bedrnová, Nový 2007).

### 1.6.2 Konflikty motivů

Jako další překážkou v motivované činnosti lze považují konflikty motivů, které se řadí ke specifickým druhům frustrace. Vyznačuje se současným působení protichůdných motivů projevujících jak v rovině obecně psychologické, tak v rovině sociálně psychologické (Nakonečný 1996).

Typologii motivů, zejména však dynamikou vnitřních konfliktů, se výrazně zabýval také K. Lewin. Bedrnová, Nový soudí, že Lewin rozlišuje pět základních typů konfliktu motivů:

1. „*apetence – apetence* (přitahování – přitahování) je konfliktem nejméně frustrující. Napětí vyvolává nemožnost uspokojit oba motivy současně, naproti tomu uspokojení jednoho z motivů přináší subjektivní zisk,
2. „*averze – averze* (odpuzování – odpuzování) je naopak konflikt s nejtěžší zátěží. Důvodem je nutnost zvolit si jednu ze dvou

stejně nepříjemných alternativ. Při jakékoliv volbě dochází k subjektivní ztrátě,

3. *apetence* – averze představuje typ konfliktu, při kterém je daný objekt souběžně odpudivý a přitažlivý. Má současně negativní i pozitivní motivační hodnotu. Důležitým znakem tohoto konfliktu se stává ambivalence, což vyjadřuje prožitek současné přitažlivosti i odpudivosti motivačního objektu,

4. *Nechci, ale musím*. Tento typ konfliktu nabývá rozměru, když objekt motivace má pro člověka negativní hodnotu a zároveň z vnějšího působení je mu předkládána hodnota pozitivní,

5. *Chci, ale nemusím*. Jde o zrcadlové převrácení, má stejný mechanismus jako předcházející typ konfliktu“ (Bedrnová, Nový 2007, s. 373).

Pro úspěšné zvládnutí konfliktu se předpokládá rozhodnost, schopnost uplatnit svou vůli, temperamentní a charakterové vlastnosti osobnosti. Psychologie problematiku konfliktů zpracovává daleko podrobněji (tamtéž). Pro tuto práci vzhledem k cíli, vytvoření uceleného motivačního programu pro vybranou skupinu pracovníků, toto stručné pojetí postačí

V této části práce jsem se zabývala motivační dynamikou. Dále jsem uvedla a stručně vysvětlila pojmy, jako jsou frustrace, deprivace a konflikt motivů. V další části se budu věnovat motivačním teoriím, které představují východiska k úvahám o motivaci lidského chování.

## **1.7 Motivační teorie lidského chování**

Motivací se zabývají mnohé disciplíny jako např. psychologie, fyziologie, filozofie, etika aj. Každá disciplína nahlíží na jevy a procesy motivace z jiného pohledu. Například management pohlíží na motivaci jako na jev individuálně-psychologický, související zpravidla s vyššími potřebami, které jsou mentálně či společensky podmíněné, jako je např. uznání a úcta. Vedle psychologie motivaci studuje také fyziologie (nauka o činnosti živých organismů a jejich částí). Z toho vyplývá, že zkoumání motivace se může týkat, jak zvyšování pracovního výkonu výrobních pracovníků, tak i například některých funkcí nervové soustavy myši.



Problémy s pochopením jednotlivých motivačních teorií, například v psychologii a fyziologii, tak jak je uvedeno na příkladě, nastává tím, že mezi odlišným použitím termínu motivace neexistuje jasné odlišení. Proto také výklady teorie motivace se od sebe liší podle oboru a úrovně zkoumání motivačních procesů (Kolman 2012).

Bedrnová, Nový (2007) považují za základní výkladové modely motivace lidského chování tyto koncepce:

1. homeostatický model motivace,
2. hédonický model motivace,
3. aktivační pobídkový model motivace,
4. kognitivní poznávací modely motivace,
5. humanistické koncepty motivace – teorie potřeb  
A. Maslova.

### **1.7.1 Homeostatický model motivace**

Již na začátku dvacátého století formuloval americký fyziolog Cannon tzv. homeostatickou teorii. V rámci biologického výkladu motivace lidského chování je tento model postaven na narušení rovnováhy vnitřních, fyziologických podmínek fungování organismu. Pokud se naruší rovnováha, vzniká napětí, které se projevuje jako vnitřní tlak na jedince. Ten pak zaměřuje svou činnost s využitím kognitivních funkcí a zkušenosti k odstranění tohoto tlaku. Tlak představuje potřebu, tudíž činnost vede k uspokojení převážně fyziologické potřeby (Bedrnová, Nový 2007).

### **1.7.2 Hédonický výklad motivace lidského chování**

Základ tohoto výkladu představuje zdůrazňování významu moci v životě člověka a veškeré snažení vedoucí k dosažení slasti či vyhnutí strasti. Emoce a motivace mají blízký vztah, mají aspekt dynamizující a orientující. Hédonický model motivace dostatečně nevysvětluje veškerou lidskou motivaci. Mnohdy bývá jedinec motivován k činnostem, které představují nepříjemnosti, námahu a pocit libosti přichází se zpožděním spojené s nejistotou, například studium na vysoké škole (Bedrnová, Nový 2007).

### **1.7.3 Aktivační pobídkový model motivace**

V aktivačním modelu se považuje jako základní motivační činitel podnět, pobídka, přicházející z vnějšího prostředí. Bedrnová, Nový soudí, že Balcar uvádí, že se jedná o „podnět, který má silový účinek na chování prostřednictvím vymezené hypotetické proměnné zvané „pobídková motivace“ (Bedrnová, Nový 2007, s. 380). Jedince aktivizuje i zaměřuje lidské chování a jednání. V tomto modelu vycházíme ze dvou typů pobídek: pobídky prvotní mající vrozeně silový účinek a pobídky druhotné, které silový účinek získávají v procesu učení jedince. Model se uplatňuje převážně při výkladu jednání spojené s očekáváním úspěchu či snahou vyhnout se neúspěchu. Obecně se tento výklad aplikuje na emocionální motivy a na společně působící sociální motivy. Ani tento model není schopen nevysvětlit některé formy chování (Bedrnová, Nový 2007).

### **1.7.4 Kognitivní modely motivace**

Provazník, Komárková soudí, že Růžička a Drázká považují za základní východisko kognitivních modelů fakt, že procesy poznávání mají motivační účinky (Provazník, Komárková 1996). Z toho vyvozují, že poznávání a připravenost k určité činnosti, jednání, spolu souvisí. Poznávací procesy, jejich průběh a výsledky logicky spoluurčují, krom jiného, možnosti uplatnění člověka, jeho zájmy, cíle, které si vytýčil. Tedy „poznávání se podílí na vzniku a povaze motivačních procesů“ (tamtéž, s. 96).

Jedna z nejznámější je teorie kognitivní disonance amerického psychologa L. Festingera. Jako základ teorie je považována skutečnost, že člověk je schopen v průběhu svého života vnímat, poznávat a hodnotit nejrůznější stránky svého okolí, včetně sama sebe. V tomto poznávacím, hodnotícím procesu může docházet k rozporu mezi vjemy, poznatky či hodnotícími soudy, což bývá pro člověka nepříjemné. Tímto dochází ke kognitivní disonanci, jejímž důsledkem je aktualizace potřeby disonanci redukovat, překonat, uvést jednotlivé kognitivní prvky do souladu, do konsonance (Provazník, Komárková 1996).

### 1.7.5 Humanistické modely motivace lidského chování

Z mnoha psychologů zabývajících se humanistickými modely nejvýrazněji obohatil přístupy k motivaci lidského chování americký klinický psycholog Abraham Maslow. Provazník a Komárková soudí, že Maslow předpokládá, že každá lidská bytost má v sobě dva druhy síly (Provazník, Komárková 1996). Jedna skupina sil vychází ze strachu o bezpečí a táhne jedince zpět, k regresi, vyvolává strach podstoupit riziko a ohrozit to, co člověk již vlastní. Druhé pohánějí jedince kupředu, k celku a jedinečnosti „já“, k důvěře k vnějšímu světu. Procesu růstu a vývoje je možné rozumět „jako nikdy nekončící sérii svobodných rozhodnutí mezi radostí z jistoty a růstem, mezi závislostí a nezávislostí, mezi regresí a pokrokem, mezi nezávislostí a zralostí“ (Provazník, Komárková 1996, s. 99).

Bedrnová, Nový soudí, že Maslow považoval teorii potřeb a jejich uspokojování za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje (Bedrnová, Nový 2007). Jeho hierarchická struktura potřeb je chápána jako obecný, univerzálně platný model, jehož skutečné naplňování získává individuálně jedinečných podob: v závislosti na jedinečných podmínkách a předpokladech subjektivních, vnitřních (vrozených i získaných) a na podmínkách objektivních, vnějších (sociálních, materiálních, kulturních), (tamtéž).

Hierarchická struktura potřeb obsahuje pět skupin či úrovní dle možnosti dosažení uspokojení jednotlivých potřeb. Nejnižší v hierarchii jsou postaveny potřeby, motivy základní, tedy biologické, resp. fyziologické. Uspokojování těchto potřeb souvisí s přežitím. Jsou to potřeby tepla, potravy, vyměšování, odpočinku a spánku, vše co je třeba k udržení života. O úroveň výš je skupina potřeb jistoty a bezpečí. Jejich naplnění znamená zajištění existence do budoucna. Týká se to potřeb vyhnout se neznámému, potřeba stability struktury, obnovení jistoty. Po uspokojení potřeb z druhé úrovně následuje snaha uspokojit potřeby spadající do oblasti sounáležitosti a lásky, které představují potřeby někam patřit, být pozitivně přijímán, milován. Potřeby uznání a úcty se zařadí do skupiny na čtvrté úrovni. Obsahují potřeby být ceněn a uznáván, potřeba pozitivního hodnocení, prestiže. Na vrchol pyramidy autor postavil potřeby seberealizace, sebeaktualizace. Mezi tyto potřeby zařadil potřeby

sebenaplnění, tendence uskutečnit to, čím člověk potenciálně je, čím se může stát, potřeba poznání pro poznání samé, jsou podmíněny naplněním potřeb fyziologickými, potřeb jistoty lásky a uznání (Bělohlávek 2008).

V této teorii je významná zejména skutečnost, která ukazuje, že ne každý jedinec ve svém životě může (musí) dojít až k úrovni nejvyšší, tedy k potřebám seberealizačním. Dosažená úroveň motivace představuje skupinu potřeb, které mají v psychice převládající vliv. Tyto skupiny potřeb se projevují v chování jedince, determinují jednání konkrétního člověka (Bedrnová, Nový 2007).

Bedrnová, Nový soudí, že Maslow považuje za jeden z nejdůležitějších principů této teorie, princip funkční autonomie potřeb (Bedrnová, Nový 2007). Utvazuje obecně platnou skutečnost, že uspokojení vyšších potřeb dochází až po uspokojení potřeb předcházející úrovně. Zároveň tento princip poukazuje na skutečnost, že jakmile je dosaženo jednou úrovně vyšších potřeb, mohou se stát autonomními, dále nezávislými na uspokojování potřeb nižších. Platnost tohoto principu je významná jak v životě vůbec, tak také například při poznávání aktuální motivovanosti pracovníků a jejich ovlivňování (tamtéž).

V souvislosti s touto teorií je nutné uvést i další důležitou skutečnost. Hierarchickou strukturu potřeb lze chápat jako univerzální fenomén, relativně nezávislý na kulturních, společenských podmínkách a okolnostech existence člověka. Projevy a způsoby uspokojení potřeb jsou naopak ovlivněny kulturně, společensky i sociálně. Z toho vyplývá, že stejná skupina aktualizovaných potřeb se projevuje u různých jedinců různě (Provazník, Komárková 1996).

V této části kapitoly jsem se pokusila stručně představit teoretická východiska problematiky motivace lidské činnosti. Seznámení s různými teoriemi slouží nejen k hlubšímu poznání motivace lidského chování, ale i k efektivnímu ovlivňování motivace pracovního jednání.

## Shrnutí kapitoly

Tato kapitola se zabývala obecnými pojmy motivace, vztahu motivace a stimulace, potřeby, chování. Dále jsou zde uvedeny zdroje motivace a pozornost byla věnována dynamice motivace a překážkám motivačního jednání. Na závěr celé kapitoly jsou představeny základní motivační teorie lidského chování.

V rámci cíle své práce, vytvoření uceleného motivačního programu pro vybranou skupinu pracovníků, se budu věnovat v další kapitole motivaci pracovního jednání.

## 2 Pracovní motivace

Pracovní chování ovlivňuje mnoho faktorů ze strany jedince i organizace, které jsou ve vzájemné interakci. Z pohledu člověka se na chování pracovníka spolupodílejí osobnostní a individuální charakteristiky, jeho očekávání a míra identifikace s organizací a prací. Na straně organizace působí skutečnosti související s kulturou organizace, s vlastní pracovní skupinou, s řízením a vedením lidí, a především s ovlivňováním pracovní ochoty a spokojenosti. Krom těchto skutečností ovlivňuje pracovní chování lidí různé situační faktory, zejména subjektivní vnímání těchto situací, které se projevují v chování pracovníků (Kociánová 2010).

Chování pracovníků je součástí v pracovní činnosti. Pracovní činnost je cílevědomá, záměrná, systematicky vykonávaná činnost, tedy činnost motivovaná. Motivace k práci je jedna stránka motivace lidského chování spojená s výkonem pracovní činnosti. Vyjadřuje přístup člověka k práci a specifickou podobu jeho pracovní ochoty (Bedrnová, Nový 2007).

### 2.1 Typy pracovní motivace

Psychologie rozlišuje dva typy pracovní motivace:

- Motivace intrinsická – souvisí s prací samou. K nejvýznamnějším patří např. potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace.
- Motivace extrinsická – motivy nesouvisí s vlastní prací. K nedůležitějším motivům patří např. potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (Bedrnová, Nový 2012).

Na pracovní motivaci tedy lze nahlížet jako na jeden ze subjektivních činitelů ovlivňujících pracovní činnost jedince a následně i úspěch firmy.

## **2.2 Vhled do vývoje vnímání pracovní motivace**

V minulosti se zastával názor, že není důležité, co si lidé o práci myslí. Nadřízení se klonili k názoru, že výkonnost jejich podřízených je přímočarý proces, tedy co se jim řekne, to udělají. Pokud to nefungovalo, bylo to vynuceno silou (řízení vynucené na strachu). I dnes se používají nejrůznější hrozby. Jako jedna z hlavních hrozeb se ukazuje skutečnost, že pracovník přijde o místo. Takové způsoby fungují krátkodobě a považují se za špatné. Úkolem nadřízeného dnes, mimo jiné, je zajistit, aby lidé vykonávali práci ochotně a rádi. Pokud se to daří a lidé chtějí pracovat a jsou podporováni vykonávat práci dobře, je možné se na ně spolehnout. Motivace dává důvod k odvedení dobré práce. Nadřízený, který chce vést úspěšně svůj tým, by se měl orientovat v různých motivačních teoriích a jejich poznatky umět využít v praxi (Forsyth 2009).

Z výše uvedeného vyplývá, že se nyní budu věnovat teoriím pracovní činnosti. Kromě teorií řazených do dvou široce definovaných skupin, viz níž, se také zmíním o teorii modifikovaného chování, které představuje další způsob ovlivňování motivace pracovníků a sekundárně i výkonu celé organizace. V závěru představím jednu z nejnovějších teorií, zabývající se aspekty psychologického zmocnění. Při shrnutí kapitoly se ze zde uvedených teorií pokusím vybrat jednotlivé aspekty teorií, se kterými budu nadále pracovat v rámci cíle mé práce, který představuje vytvoření uceleného motivačního programu pro vybranou skupinu pracovníků.

## **2.3 Teorie motivace pracovní činnosti**

Teorie motivace pracovní činnosti bývají řazeny do dvou široce formulovaných skupin. Jedna z nich je formulována jako teorie obsahu a druhá jako teorie procesuální. Do první skupiny teorie obsahu se řadí Maslowova teorie potřeb a výkonová motivace, dále pak Herzbergova teorie motivujících a demotivujících faktorů. Mezi teorie druhé skupiny patří teorie očekávání a hodnoty, dále teorie spravedlnosti a motivace cílem. Některé teorie již dne nepatří na výsluní výzkumu. Například teorie „instrumentality“, poněkud primitivní teorie, která byla představena jako první a která bude popsána následně. Přesto všechny uvedené teorie znamenaly významný posun v myšlení (Kolman a kol. 2012).

## Teorie instrumentality

Jako první představenou koncepci zabývající se motivací k práci se stala teorie instrumentality. „Instrumentalita“ je představa toho, že jakmile jedinec vykoná určitou věc, vede to k věci další. Ve své nejsurovější podobě teorie instrumentality předpokládá, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie vychází z Taylorovy koncepce vědeckého řízení, která klade důraz na vliv finanční motivace. Předpokládá, že člověk bude motivován k práci jedině tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo souviset s jeho výkonem, respektive odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Tento přístup k motivování pracovníků byl a stále ještě je, hojně používán a v určitých případech i úspěšně. Staví výhradně na systému vnější kontroly, a tím ignoruje celou řadu dalších lidských potřeb (Armstrong 1999).

### 2.3.1 Teorie zaměřené na obsah motivace

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vyvolává napětí a stav nerovnováhy. K znovunastolení rovnováhy je nutné rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vyvolat takový způsob chování, který povede k dosažení daného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Jedna z nejznámější je teorie Maslowova hierarchie potřeb (Armstrong 1999).

Maslowova teorie potřeb založena na hierarchickém uspořádání potřeb od nejnižších až po nejvyšší je již popsána v předchozí kapitole. Patří mezi základní motivační teorie a jeho rozdělení potřeb do hierarchické struktury se využívá k vysvětlení, proč se v různých situacích můžeme setkat s různými potřebami a motivy. Jak uvádí Kolman a kol. (2012) výzkumy prokázaly řadu nedostatků. Ukázalo se, že potřeby netvoří hierarchické úrovně. Nepodařilo se prokázat vztah mezi chováním a potřebou. „Jedno a totéž chování může vést k uspokojení odlišných potřeb a stejnou potřebu může uspokojit více než jeden způsob jednání“ (Kolman a kol. 2012 s. 48).



## Teorií ERG

Pokračovatelem Maslowova se stal se svou teorií ERG Clayton Alderfer. Bělohlávek soudí, že Clayton Alderfer rozlišuje ve své teorii tři kategorie potřeb (Bělohlávek, 2008 s. 42):

- „Existenční potřeby (E – Existency) představují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu pomocí materiálních podnětů (plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky).
- Vztahové potřeby (R – Relatedness) a jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti (pochopení, potvrzení, vliv).
- Růstové potřeby (G – Growth) a jejich naplnění jsou závislé na příležitostech růstu.“

Bělohlávek soudí, že Maslow předpokládá, že se po uspokojení potřeby její význam ztrácí. Dále Bělohlávek soudí, že se Alderfer domníval, že při uspokojení potřeb existenčních a vztahových jejich význam klesá, zatímco naplňováním potřeb růstových jejich význam ještě zvyšuje (tamtéž).

## Teorie potřeby výkonu, spolenectví a moci

Další teorie zabývajícími potřebami je McClellandova teorie potřeby výkonu, spolenectví a moci, která se využívá pro identifikaci manažerských potřeb. Nejprve však přišel s názorem, že hospodářský blahobyt národa závisí na tom, jak usilovně národ pracuje. Vysvětloval to tím, že jak národ pracuje, je dáno celkovou úrovní výkonové motivace v určité národní společnosti. Později rozšířil své zkoumání z potřeby výkonu i na potřebu moci, na potřebu sounáležitosti a se sebekontrolou vypracoval pojetí manažerské motivace (Kolman 2012).

Armstrong soudí, že McClelland při studiu manažerů identifikoval tři nejvýznamnější potřeby (Armstrong, 1999):

- Potřebu výkonu (úspěchu), identifikovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v poměření s ostatními i s osobní normou dokonalostí.
- Potřebu spolenectví, formulovanou jako potřebu přátelských a soucitných vztahů s ostatními spolupracovníky.
- Potřebu moci, vyjádřenou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

Uspokojení například z dosažení vedoucí pozice představuje pro různé jedince různé důvody. Pro některé je to možnost ovlivnit výsledky pracovní skupiny, pro jiné se nabízejí možnosti použít moc a rozhodovat o jiných lidech (Kociánová 2010).

### **2.3.1.1 Herzbergova teorie motivujících a demotivujících faktorů**

Herzbergova teorie, se stala v manažerské literatuře druhou nejčastěji uváděnou motivační teorií. Vyslovil dvě myšlenky. Za prvé uvedl, v souvislosti s uspokojením z práce, že lidé jsou reálně motivováni vyššími potřebami, jako je úspěch, uznání a seberealizace. Za druhé, k většímu uspokojení z práce vedou praktické programy obohacení práce posílené tím, co označil jako motivátory. V šedesátých a sedmdesátých letech dvacátého století, kdy se tato teorie rozvíjela, patřila k hlavním problémům průmyslu vysoká fluktuace. Pokud by se teorie osvědčila a pracovník by našel uspokojení v práci, zůstal by déle na jednom místě (Adair 2004).

Forsyth soudí, že Herzberg a jeho spolupracovníci se podíleli na výzkumu, na jehož základě byly popsány dvě kategorie faktorů působících na pracovní spokojenost a následně na motivaci k práci (Forsyth 2009). První kategorie faktorů nazval hygienické (faktory nespokojenosti), které při nerovnováze vedou k negativním pocitům. Do této skupiny byly zařazeny tyto faktory: „politika společnosti a administrativní procesy, míra kontroly, pracovní podmínky, plat, vztah k ostatním, osobní život, pracovní pozice, pracovní jistota“ (tamtéž, s. 18). Pokud jsou tyto externí faktory vyváženy, pak se projevuje i základní motivace. Pokud jsou v nerovnováze, jak bylo uvedeno výš, představují podstatný potenciál pro snížení základních motivačních pocitů. Forsyth soudí, že Herzberg označil druhou skupinu faktorů jako motivační (motivátory, faktory spokojenosti), které jsou klíčové

pro vytváření pozitivní motivaci. Do této kategorie spadají: „úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení/postup, možnost růstu“ (tamtéž, s. 19). Jsou-li tyto vnitřní faktory v nepořádku, pracovník je nespokojen a tedy není přiměřeně motivován k práci. Pokud je situace opačná projevuje se spokojenost a přiměřená pracovní motivace (tamtéž).

Přínos Herzbergovy teorie je vnímán především v tom, že pracovní spokojenost nemusí samozřejmě znamenat motivovanost pracovníka. Dále poukazuje i na možné diskutabilní oblasti jako je otázka přiřazení jednotlivých skutečností k faktorům hygienickým či k motivátorům. Dále naznačuje to, že teorie nerespektuje individuální motivační strukturu daného pracovníka (Bedrnová, Nový 2007).

Jako další přínos Herzbergových výzkumů se jeví to, že vymezil dvě metody sloužící jako nástroje ke zvyšování motivace a pracovního výkonu zaměstnanců. Označil je jako rozšíření a obohacení práce. Rozšíření práce znamená zvýšení platu tomu, kdo rozšířil své povinnosti o další. Podstatou obohacení práce je přijetí vyšší odpovědnosti, což se projeví ve zvýšení platu. Tím, že pracovník přebírá odpovědnost za určité činnosti, dříve vykonávané nadřízeným, současně se zvyšuje výkon a zároveň se snižuje počet úrovní řízení organizace (Kolman, 2012).

Uvedené teorie, jak již jsem uvedla na počátku kapitoly, jsou řazeny do široké skupiny teorií, které se zaměřily na obsah motivace. Nyní představím teorie, které se snaží nalézt odpověď na otázku, jak probíhá proces motivace pracovní činnosti.

### **2.3.2 Teorie zaměřené na proces motivace**

V těchto teoriích se především zdůrazňují psychologické procesy nebo síly ovlivňující motivaci. Říká se jim také kognitivní teorie. Zabývají se otázkou, jak pracovníci vnímají své pracovní prostředí a jak jej popisují a chápou. Kognitivní teorie mohou být pro vedoucí pracovníky užitečnější než teorie potřeb, protože představují praktičtější vodítko pro metody motivování svých podřízených. Procesy, kterými se tyto teorie zabývají, jsou: očekávání, dosahování cílů, pocity spravedlnosti, volba chování (Armstrong 1999).

## Teorie expektace

Teorii expektace čili očekávání zformuloval v šedesátých letech dvacátého století Victor Vroom. Kolman soudí, že se Vroom zabýval otázkou, co člověka vede k tomu, že si vybere jednu z mnoha možností (Kolman 2012). Pracoval se třemi pojmy, s valencí, s instrumentalitou a očekáváním. Jako cenné se ukazuje jeho způsob uvažování. Podle Kolmana „...Vroomova teorie představuje jakýsi myšlenkový model průběhu motivačních procesů. Způsob chápání motivačních procesů, formulovaný Vroomem, se zdá být intuitivně přijatelný a nabízející manažerovi určitý náhled na vnitřní fungování motivace u pracovníka“ (Kolman 2012, s. 53). Možná právě proto podobný druh myšlení nalézáme i v některých novějších koncepcích (tamtéž).

Kolman soudí, že Vroom pojmu očekávání rozuměl jako pravděpodobnost vnímanou subjektem, že dokáže splnit požadované (tamtéž). Instrumentalita se stala druhým pojmem, kterým se autor teorie zabýval. Znamená pravděpodobnost opět vnímanou subjektem, že chování povede k cíli. Valence je termín týkající se subjektivní hodnoty očekávaného výsledku pro daného jedince. Kolman soudí, že Vroom se domníval, že očekávání a instrumentalitu lze měřit na škále od 0 do 1 (Kolman 2012). Valence představovala velikost subjektivní hodnoty. Výsledný motivační účinek tedy měl být výsledkem součinu všech těchto hodnot. Toto se nepotvrdilo. Dále se usuzuje, že rozlišení očekávání a instrumentality nemusí být nezbytné a dále i to, že součet uvedených hodnot je stejně použitelný jako jejich součin. I přes všechny výtky je teorie očekávání dobrým příkladem procesuální motivační teorie. Autor se ptal, jak, a nezajímalo se proč. Cíl měl určitou valenci, ale proč ji má, tím se nezabýval (tamtéž).

## Teorie cíle

Latham a Locke jsou autory teorie, kterou nazvali „Teorie cíle“. Má kořeny v koncepci řízení podle cílů, pocházející z 60. let minulého století. Teorie vychází z toho, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže jsou stanoveny cíle pro jednotlivce specifické, obtížné a zároveň přijatelné, a je jim poskytnuta zpětná vazba (odezva) na výkon. Velmi důležitá je

spoluúčast zaangażovaných jedinců na stanovování cílů z důvodu jejich přijetí za své. Neméně důležitá je již zmíněná zpětná vazby pro udržení motivace a dosahování stále náročnějších cílů. Za významný aspekt se považuje přiměřenost úkolu ke schopnostem pracovníka. Při zadání úkolu, který pracovník vyhodnotí, jako pro něj nesplnitelný, může působit demotivačně (Armstrong, 1999).

### Teorie spravedlnosti

Další teorie řadící se do skupiny teorií zaměřených na proces jsou teorie spravedlnosti. Základem je fenomén sociálního srovnávání, tedy pracovník srovnává vložené úsilí do práce a přinášející efekt se svými spolupracovníky vykonávající srovnatelnou práci. Efektem je myšleno například plat, přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, postup aj. Jestliže nabude pracovník dojmu, že vložené úsilí a efekty jsou v nerovnováze, snaží se ji odstranit (Bedrnová, Nový 2012). K odstranění může použít řadu prostředků, například sníží vklad do situace, ovlivní efekty zisku, buď snížením či zvýšením úsilí nebo změnou jak situaci vnímá (Kolman, 2012).

Armstrong soudí, že Adams, jako jeden z předních představitelů těchto teorií, poukazuje na existenci dvou forem spravedlnosti: distributivní spravedlnost dotýkající se pocitů míry odměňování dle svého přispění a porovnávání s ostatními; a procedurální spravedlnost týkající se zaměstnancovo vnímání spravedlnosti postupů používaných firmou v oblastech hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (Armstrong, 1999).

Teorie spravedlnosti vznikali mimo sféru motivačních teorií, i když po určitou dobu tuto oblast ovlivňovaly. Směřují totiž k vysvětlení vztahů mezi spolupracovníky na pracovišti. Snaží se vysvětlit v rámci teorie motivace pracovního chování některé jevy, ale i přesto je nelze považovat za zdroj nápadů a myšlenek, z kterých by nadřízený mohl čerpat při motivaci svých podřízených či zvyšování pracovního výkonu. Tato skupina teorií i přesto přinesla mnoho nových poznatků a podnětů k pochopení souvislostí a návaznosti chování jednotlivce na pracovišti. Zejména poznatky o organizační spravedlnosti související s různými

organizačními a individuálními charakteristikami zaměstnanců organizace (Kolman 2012).

### 2.3.3 O. B. MOD - modifikace organizačního chování

Teorie O. B. MOD staví na myšlenkách B. F. Skinnera a behavioristů. Vychází z přesvědčení, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích. Jinak řečeno, organizace ovlivňuje chování svých zaměstnanců manipulací s důsledky jejich chování. Znamená to, že lze systémem vhodných a termínovaných odměn účelně formovat jednání a v důsledku i ovlivňovat výkonnost pracovníků. V této teorii se pracuje s pojmy (Bělohlávek 2008):

- Operační podmiňování – jestliže je důsledek daného chování pro zaměstnance pozitivní, bude toto chování posilováno, a tím ho bude zaměstnanec opakovat. Uplatňuje se zde zákon efektu, podle kterého bude člověk své chování opakovat, jestliže bude pro něj přínosné a zároveň se bude vyhýbat chování, které mu přináší újmu.
- Reakce – představuje každé chování, každou aktivitu, která může být zpevňována (přístup k zákazníkovi, dodržování předpisů aj.).
- Pozitivní zpevňování – což je zpevňování reakce podmíněnou představou něčeho příjemného (odměny, uznání aj.). Posiluje chování.
- Negativní zpevňování – znamená zpevňování reakce podmíněným odstraněním něčeho nepříjemného (např. nadřízený přestane stále kritizovat). Posiluje chování.
- Trestání – vychází z podmíněné prezentace něčeho nepříjemného či naopak v odstranění něčeho kladného (např. odebrání prémie). Trestání oslabuje chování.
- Opomíjení – spočívá v přehlížení či v neposilování chování nadřízeného, a tím se pracovník ujišťuje, že je jedno zda má či nemá dobré výsledky a jeho morálka klesá. Opomíjení oslabuje chování. Za dobrou práci má nadřízený chválit.

Pomocí negativního či pozitivního zpevnování lze manipulovat s chováním lidí, tak aby odpovídalo zájmům firmy. Právě tato skutečnost je základní myšlenkou modifikace chování. Firma si přetváří pracovníky k obrazu svému. Nemusí jít jen o finanční postih či odměnu, ale uplatňují se zde i méně zdůrazňované normy a vlivy silné organizační kultury. Efektivnější využití má tato teorie u činností se snadno měřitelnou výkonností (Bělohlávek 2008).

Teorie dosud uvedené vznikali dnes již v minulém století, tedy ve dvacátém. Nyní uvedu jednu z novějších teorií, která byla představena na počátku nového milénia, a to Teorie psychologického zmocnění.

#### **2.3.4 Teorie psychologického zmocnění**

Tento myšlenkový proud spojuje psychologické i manažerské a organizační postupy a způsoby chápání úlohy motivace v organizacích. Pojem zmocnění se začal na počátku století stále častěji používat v psychologii práce a organizace, dále i v praxi a teorii managementu. Využívá se k pojmenování zvýšené autonomie pracovníků při výkonu své práce, a také jejich vyšší spoluúčasti na rozhodování v rámci celé organizaci (Kolman a kol. 2012).

Dále Kolman a kol. uvádí, že „podstatou zmocnění v rámci managementu a organizace je přesunutí rozhodovacích pravomocí na nižší úroveň organizační hierarchie. To zvyšuje autonomii zaměstnanců v tom, jak dělají svoji práci“ (Kolman a kol. 2012, s. 67).

Často se na zmocnění pohlíží ze čtyř úhlů: Psychologické zmocnění - hlavní důraz je kladen na autonomii pracovníka, jeho zdatnost aj. Zmocnění role – související s delegováním přidání odpovědnosti (např. obohacení profese). Organizační zmocnění – zaměřující se na reprezentaci a spoluúčasti zaměstnanců na řízení širší organizace (odbory). Vmezeřené zmocnění – představuje akce a postupy, při nichž je rolové či organizační zmocnění jedna z významných složek managementu lidských zdrojů.

Odborníci předpokládají, že psychologické zmocnění je tím pravým, co vede ke zvyšování výkonu. Má čtyři kognitivní prvky: Vliv – tj. rozsah, ve kterém pracovník vnímá své chování jako produkující žádaný výsledek

v jeho pracovní roli. Způsobilost – tj. pocit pracovníka, že je schopen kvalitně vykonávat svoje pracovní úkoly. Smysl – tj. hodnota cíle či účelu pracovní činnosti. Volba – příčinná odpovědnost za vlastní chování.

Tato teorie propojuje, viz výš, přístupy psychologické, manažerské a organizační sloužící k porozumění a k zajištění využití zmocnění v praxi. Dále spojuje mnohé z teorií motivace pracovní činnosti, což může představovat výhodu, ale také i slabost.

Teorie psychologického zmocnění vychází z Herzbergové dvoufaktorové teorie (viz kap. 2.3.1.1) a především, z jeho metody obohacení práce. Tato metoda úzce souvisí s kvalitou života při práci. Kolman soudí, že Herzbergovo obohacení práce spočívá v převzetí větší odpovědnosti. Tak získává pracovník autonomii, podíl na rozhodování, a tím se jeho práce stává náročnější na odbornost a může se stát podnětem k osobnímu rozvoji, což může vést ke zvýšení motivaci jednotlivce (Kolman 2012).

I tato teorie přichází s novými poznatky, které pomáhají objasnit problematiku motivace pracovní činnosti a posouvají ji o kus dál (tamtéž).

V této části kapitoly jsem uvedla řadu teorií související s motivací pracovní činnosti. Skupinu teorií zabývajících se potřebami v různých souvislostech reprezentují jména jako např. Maslow, Herzberg, McClelland. Kognitivní teorie je zastřešující název pro další skupinu teorií, které zdůrazňují psychologické procesy nebo síly ovlivňující motivaci. Mezi představitelé této skupiny se řadí Victor Vroom, Latham a Locke, Adamse aj. Dále jsem se v této části zmínila o dvou dalších zajímavých teoriích. První z nich se věnuje modifikaci organizačního chování, která je založena na manipulaci s důsledky chování pracovníků. Druhá se řadí mezi nejmladší teorie věnující se motivačním faktorům prostřednictvím psychologického zmocnění, které podporuje autonomii a může v důsledku rozvíjet další schopnosti pracovníka.

Motivační teorie slouží nejen k pochopení problematiky motivace, ale poskytují také určitý návod, jak působit na své zaměstnance, aby pracovali rádi, podávali očekávaný výkon. Každá z uvedených teorií se zaměřuje na určitou oblast motivovaného jednání. Proto pro vytvoření



motivačního programu pro určitou skupinu pracovníků v příspěvkové organizaci v rámci cíle mé práce budu čerpat z více teorií např. z Herzbergovy teorie motivujících a demotivujících faktorů, z Teorie cíle a spravedlnosti, O. B. MOD a z Teorie psychologického zmocnění. Z každé teorie si vyberu určitý aspekt, s kterým budu dále pracovat.

#### Shrnutí kapitoly

Celá tato kapitola se věnovala motivaci podporující vztah k pracovnímu výkonu. Jsou zde uvedeny a vysvětleny související pojmy s pracovním chováním a s pracovní činností. Dále jsou zde zmíněny typy pracovní motivace a motivační teorie související s pracovní činností.

Efektivní motivování pracovní činností je složitý proces, který prostupuje mnoha činnostmi organizace, jako např. personálními či manažerskými. Právě tomuto propojení pracovní motivace se strukturou organizačních činností se budu věnovat v následující kapitole. Dále nastíním obecný postup při tvorbě motivačního programu a v závěru kapitoly se budu věnovat vztahu motivace a fluktuace.

### 3 Motivace jako součást úspěchu

Firma, která chce uspět v náročném podnikatelském prostředí, by měla mít vytvořenou strategii podniku, které zahrnuje široce srozumitelné poslání, zmapování vnějšího i vnitřního prostředí, strategickou analýzu, vizi a strategické cíle, zvolenou strategii a taktiku k dosažení stanovených cílů, a v neposlední řadě i systém monitorování a vyhodnocování. Vše co bylo právě uvedeno, by byla jen teorie, kdyby podnik neměl k dispozici ty „správné“ lidi, pracovníky, kteří přemění představy majitelů, společníků či akcionářů v život. Firma roste se svými zaměstnanci, respektive se svými motivovanými zaměstnanci, a investice do takových to lidí, jsou nejlépe vynaložené peníze. Velký důraz se proto klade na řízení lidský zdrojů, které patří mezi klíčové zdroje pro úspěch firmy.

#### 3.1 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů se naplňují prostřednictvím personálního managementu a jeho činností. Zahrnuje práci s lidským potenciálem. Zjišťuje, jaké možnosti pracovníci v sobě mají a následně zvažuje jak s nimi dále pracovat, jak je motivovat, podporovat, odměňovat, hodnotit apod. (Gigalová 2001).

Mezi základní personální činnosti Gigalová řadí tyto oblasti:

- „vytváření a analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání, výběr a přijímání pracovníků
- hodnocení pracovníků
- odměňování
- vzdělávání pracovníků
- motivování pracovníků
- péče o pracovníky
- personální informační systém
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Gigalová 2007, s. 14)“

Jak je z výčtu patrné, mezi stěžejní činnosti patří také motivování pracovníků zahrnující volbu stimulačních prostředků a tvorba motivačního programu (Gigalová 2001), což souvisí s tématem této diplomové práce, jejíž cílen je vytvoření uceleného motivačního programu pro vybranou skupinu pracovníků Domova Bílá Opava.

### **3.2 Stimulace jako nástroj managementu**

Na počátku této části je vhodné si připomenout, v čem spočívá podstata motivace a stimulace (více viz kap. 1.2.1). Motivace obecně se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní popud působící směrem k danému cíli. Základ je motiv jako vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka projevující se jako důvod jednání. Stimulaci si lze představit jako soubor vnějších incentívů (pobídek, podnětů) regulujících jednání pracovníků a působících na jejich motivaci (Němeček, Zich 2005).

K vytvoření zásad pro nastavení stimulace ve firmě je nutné si ujasnit, čeho chce firma dosáhnout. Žádoucí pracovní výkon bývá jedním z základních úkolů firmy. Je nutné pochopit, co daný výkon ovlivňuje, jak se vybrané stimuly mohou projevit. Z tohoto hlediska lze determinanty pracovního výkonu rozdělit do tří oblastí: příležitost, schopnosti, ochota. Pro dobrý výkon pracovníka je nutné, aby dostal příležitost, a byl schopen a také ochoten. Schopný management si je vědom, že kromě vyspělé techniky, technologie a finančního kapitálu, patří mezi nejdůležitější zdroje úspěchu motivovaný pracovník. Je nutné vytvořit stimulační prostředí, které představuje celý soubor skutečností související s pracovními podmínkami, mezilidskými vztahy, odměňováním, s využitím kvalifikace, možnosti postupu a s osobním rozvojem apod. (tamtéž).

Dle Němečka a Zicha „nejčastěji používané stimuly lze rozčlenit do několika oblastí“ (Němečka a Zicha 2005, s. 13):

- Hmotné ocenění výkonu mzdou, prémie, odměnou, podílem na zisku nebo naopak postihem, neudělení odměny za neodpovídající výkon apod.
- Hmotné hodnocení výkonu poskytováním výhod, jako například financování získání kvalifikace, účasti na studiu,

konferencích, sympoziích, stážích, studijních pobytech, rekreacích, zájezdech, úpravou pracovní doby, zapůjčení přístrojů, zařízení aj. nebo neposkytnuti těchto výhod.

- Hodnocení výkonu, delegování vyšších pravomocí a odpovědnosti či ztráta vedoucího místa za nedostatečné plnění úkolů.
- Pravidelné formální hodnocení výsledků práce, profilu jedince jako základ pro povyšování, návrhy odměn, vyznamenání nebo pro postihy. Neprovádí-li se takovéto hodnocení, narušuje se nebo stagnuje pracovní iniciativa.
- Hodnocení výkonu jedince výběrem do systému přípravy manažerů na studium, studijní pobyty nebo jejich odvoláním.
- Hodnocení výkonů zveřejňováním výsledků práce jedinců a kolektivů. Oznamování a podporování věrnosti firmě, pěstování pocitu sounáležitosti k firmě. Důležitou funkci má i společenské hodnocení práce a pracovního oboru.
- Kontrola a celý styl řídicí práce manažera ovlivňuje kvalitu a intenzitu práce celého týmu a jeho jedinců.
- Vlastní charakter vykonávané práce stimuluje v kladném či záporném směru, tedy i samotný způsob provádění pracovní činnosti.
- Hodnocení výsledků práce firmy, postavení v ekonomice, personální politika firmy, princip výchovy, zácviku a rotace manažerů, princip totální kvality.
- Stimulační úlohu má také pracovní režim a fyzikální podmínky práce (tamtéž).

Jedním z významných stimulačních faktorů je mzda<sup>3</sup>. Někteří manažeři považují plat za jediný stimul ke zvyšování pracovního výkonu. Není to tak jednoznačné, jak se zdá. Stává se, že pracovníci odchází z pozic vysoko finančně ohodnocených a nacházejí uplatnění ve firmách s lepšími pracovními vztahy, či podmínkami pro možnost růstu, uspokojení z dobře vykonané práce i za cenu menšího platu. Dále se ukazuje, že zvýšení platu, jako stimulační opatření ke zvýšení výkonu, vyprchá do tří

---

<sup>3</sup> Mzda a plat se v této práci používá jako synonyma.

měsíců. Poté se pracovní výkon vrací na předchozí úroveň. Účinnější se jeví stimulace odměnou za splnění náročného úkolu, účast na stáži či vzdělávání a jiné (Týmová práce [online]).

Motivace k výkonu také závisí na úrovni (množství) stimulace. Jak úroveň nízká, tak i příliš vysoká může mít na motivaci neblahý vliv (viz obrázek 1).

Obrázek 1: Závislost výkonu na míře stimulace



Pokud je intenzita stimulace příliš vysoká či nízká, i výkon je nízký. Tj. i zde platí „zlatá střední cesta“ – středové optimum. (Viz. např. sportovci.)

Zdroj: Týmová práce, [online]

Pracovník je stimulován v souladu s firemními cíli. Musí se vždy vycházet z poznání jednotlivce, z jeho pracovního chování a motivačních zdrojů.

Z výše uvedených podkapitol vyplývá, že motivování pracovníků k pracovnímu výkonu není záležitost jen jedné určité části činnosti firmy. Proces motivace provází člověka od vstupu do firmy za účelem ucházení o pracovní místo, přes přijímací řízení, adaptaci na novou práci až po působení managementu a následné ukončení pracovního poměru či odchod do důchodu. Člověk, který se uchází o pracovní místo v určité firmě, je již určitým způsobem motivován. Motivace může pramenit například z potřeby finančně zajistit rodinu či zkusit něco nového a tím se rozvíjet či zdokonalit. Personalista by měl být tak zkušený, že při výběrovém řízení umí mimo jiné, rozpoznat správně motivovaného člověka

na danou pozici. Na pracovišti stimuluje k výkonu nadřazený vytvářením stimulačního prostředí. Pokud stimuly nenajdou odezvu ve vnitřních motivech zaměstnance, pak odchází.

Jedna z možností, jak si udržet potřebné pracovníky je tvorba motivačního programu pro své zaměstnance. Tvorbě a obsahu motivačního programu v obecné rovině se budu věnovat v následujícím textu.

### **3.3 Motivační program**

Motivační program charakterizuje Bedrnová, Nový jako „konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 282).

V podstatě jde o soubor pravidel, opatření a postupů, vytvořených na základě rozboru naplňování podnikových potřeb a cílů. Slouží k dosažení žádoucí pracovní motivace a následně dosahování optimálního přístupu pracovníků firmy k práci. Pro vytvoření žádoucí úrovně pracovní motivace je důležité, aby řídicí pracovníci měli povědomí o oblastech motivace lidského chování i pracovního jednání. Tyto poznatky umožňují vyslovit obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti (tamtéž).

Podle Bedrnové, Nového k těm podstatným poznatkům patří:

- „Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, je pro firmu významná a jsou s ní identifikováni.
- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a poskytuje možnosti osobního rozvoje.
- Pracovníci mají perspektivu a možnosti odborného růstu a postupu.
- Pracovníci jsou za vlastní práci ohodnoceni, tak že z pohledu obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i významu pro firmu a respektuje jejich oprávněné očekávání.

- Pracovníci jsou informováni o všech firemních skutečnostech, které jsou pro ně významné z hlediska vlastní pracovní činnosti i z hlediska obecně lidských.
- Pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a styl vedení charakterizuje vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 282-283).

Bedrnová, Nový soudí, že Steinmann, Schreyögg považují za podstatné, uplatňování přístupu, vedoucí k vytvoření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, tvorbou práce z hlediska jejího obsahu (Bedrnová, Nový 1998). Takový přístup odpovídá Herzbergově dvoufaktorové teorii pracovní motivace, která předkládá názor, že nejvýznamnějším a v podstatě nevyčerpatelným motivátorem je práce sama. Tento předpoklad se využívá v manažerských přístupech vyznačujících se tvorbou či obohacování obsahu práce v širším slova smyslu. Obohacování práce může spočívat ve zvyšování pestrosti, různorodosti práce (Skill Variety), ve zvyšování významu pracovního úkolu (Task Significance), ve zvyšování autonomie pracovního jednání (Autonomy), nebo v posilování zpětné vazby (Feedback), (tamtéž).

Tyto formy tvorby pracovního obsahu se odráží v konkrétních organizačních přístupech. Za nejčastěji používané Bedrnová, Nový považují:

- „Plánovité střídání pracovních míst (job rotation)
- Rozšiřování obsahu práce (job enlargement)
- Obohacování obsahu práce (job enrichment)
- Poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám“ (Bedrnová, Nový 2012, s. 270)

### **3.3.1 Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu**

Hlavní úkol motivačního programu spočívá ve vytvoření takových podmínek, které podporují optimální pracovní motivaci všech pracovníků firmy. Pro dosažení efektivního fungování firmy, jako základního cíle,

je nutné před tvorbou motivačního programu zpracovat kvalifikovaný rozbor firemní činnosti a následně identifikovat její možné kritické místa. Získaný soubor sociálně ekonomických informací dle Bedrnové, Nového (1998) mohou obsahovat:

- informace o technický, technologických a organizačních podmínkách práce,
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků firmy,
- informace o povaze pracovního prostředí, podmínkách, sociálním vybavení pracovišť,
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování, systému personálního řízení, systému sociální péče,
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení,
- shromáždění a analýza tzv. měkkých dat, tj. charakteristiky pracovní spokojenosti pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, aspiracích a vztahu k práci, k profesi, o jejich názorech na informační politiku firmy ve vztahu k pracovníkům a další.

Příprava, tvorba a realizace motivačního programu člení Bedrnová, Nový (2012) do několika základních fází:

#### 1 fáze

Analýza motivační struktury (motivačního profilu) zaměstnanců a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi.

Zkušený nadřízený by měl být schopen prostřednictvím pozorování, rozhovoru, dotazováním, analýzou dostupné dokumentace (např. životopis) uvědomit si jaké aspekty ovlivňují motivovanost zaměstnance resp. jaký je jeho motivační profil (motivační strukturu). Další možností získat povědomí o motivačních silách pracovníka je využití projektových technik, s kterými pracují pouze zkušení a speciálně vycvičení odborníci (Provazník, Komárková 1996, s. 156-158).



Bedrnová, Nový soudí, že Růžička a kol. představuje motivační profil resp. motivační strukturu, jako relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka (Bedrnová, Nový 2012). Obsahuje pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, tj. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních sil. Je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrozmanitějšího obsahu. Jednotlivé dimenze jsou charakteristické svým příklonem či odklonem k jednomu či druhému pólu dimenze. Jako příklad lze uvést: orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu, orientace na úspěch – na vlastní činnost, na její obsah, situační orientace – perspektivní orientace, individuální orientace – skupinová orientace, činorodost – pasivita, osobní orientace – neosobní, resp. prosociální orientace, orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení, a jiné (tamtéž).

Motivační strukturu se také věnoval Jiří Plamínek (2010), který popsal ve své knize Tajemství motivace, čtyři základní motivační typy lidí:

*Objevovatelé* jsou lidé, které nejvíce přitahuje zdolávání překážek a přijímání výzev. Po zdolání jedné se hned vrhnou na další, ještě větší. Projevují se netrpělivostí, neobratností ve společenských vztazích, jsou chtiví informací a nesnášejí, když je někdo řídí. Mají předpoklady pro vědeckou a kreativní práci. Velmi si váží své svobody, tedy volnost v rámci určitých omezení. Spor považuje za prostředek uhájení své svobody. Pochvalu přijímají jako informaci, která pro ně není nová. Pokud jde o kritiku, kritiku oprávněnou, reagují podobně jako u pochvaly. Znásobením úsilí reaguje na nadměrnou zátěž, kdežto na nespravedlnost reagují věcně zaměřenou argumentací a nebývají ochotni na ni zapomenout. Upřednostňuje nezávislost a samostatnost s minimální kontrolou. Doporučuje se zdůrazňovat při jednání jeho schopnosti a přiměřeně na ně apelovat.

*Usměřňovatelé* upřednostňují možnost mít vliv na jiné lidi, usilují o maximální volnost. Jsou rádi středem pozornosti, proto jim vyhovuje prostředí zábavy a politiky. Bývají přirozenými vůdci skupin lidí a rádi soutěží. Pochvala vede k přehnanému zdůrazňování svých zásluh, kdežto kritiku vnímá jako útok. Při nadměrné zátěži se snaží přitáhnout na sebe pozornost zdůrazňováním přetížení, potíží, dílčích úspěchů a překážek.

V takové situaci se snaží práci delegovat a zároveň si ponechat kontrolu nad prezentací výsledků. Na nespravedlnost dokáží zapomenout výměnou za nějakou výhodu. Usměrnovatel má velmi rád situaci, kdy jsou na něm všichni závislí, což je prakticky jeho vědomým či nevědomým cílem. Při jednání dává přednost soutěžnímu stylu, při kterém je nutno dbát pravidel.

*Sladovatelé* kladou důraz na důležitost sociálních vztahů v rozměru horizontálním pro stabilitu a efektivitu systému. Jsou empatičtí a vstřícní k druhým. Nevytvářejí hierarchii, ale komunikační síť, jsou oporou sociální struktury. Snaží se, aby prostředí, kde žijí a pracují, bylo příjemné, lidské a chápající. Pochvalu přijímají opatrně, je pro ně spíše vztahová informace. Potěší je, ale je i jistým závazkem, je nutno ji přijmout a rychle se jí zbavit. Kritiku nevnímají jako věcnou informaci, ale jako problém nadřízeného. Diskutují o něm, rozebírají ho, ale k nápravě se nedopracují. Podobný vzorec jednání využívá i při zvýšené zátěži. Vyhovuje jim sociální interakce, rádi pracují v klidu a mezi lidmi. Jsou schopni posilovat a zlepšovat vztahy mezi lidmi. Důležité je vyhnout se zadáním typu: samostatnost, odpovědnost a kreativita.

*Zpřesňovatelé* jsou zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Rádi by byli sami dokonalí. Jsou spolehliví, pečliví, přísní na sebe i na okolí. Pro ně je důležitá dobrá organizace práce, pořádek na pracovišti. Přejí si jasná zadání, jednání jasně strukturovat. Jednají standardně, předvídavě a korektně. Komunikují s cílem vyjasnit si situaci, získat nebo ověřit si data. Vystupuje chladně a racionálně. Bývají loajální a respektují nadřízené. To co nejvíce potřebují, je pochvala, i když navenek reagují opatrně. Jsou velmi citliví na nespravedlnost. Reakce na ni spočívá v projevení svého názoru buď verbálně či neverbálně, poté se obrací na okruh svých známých a o celé situaci diskutují. Většinou nespravedlnost nepromíjejí. Na kritiku reagují v závislosti na její oprávněnosti. Při vyjednávání na ně platí věcné argumenty.

Všechny popisy motivačních typů jsou uvedeny v podobách vyhraněných osobností a situací.

Pomocí této fáze dochází k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání pracovníků.

## 2 fáze

Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu.

Je nutné stanovit si oblasti, na které je potřeba působení motivačního programu zaměřit. Příklady cílů resp. úkolů a oblasti motivace uvádím v následující tabulce.

Tabulka 1: Úkoly a oblasti motivace

Úkoly	Oblast motivace
Překonání průměrné pracovní výkonnosti	Zvýšení motivace k výkonu
Stabilizace kmenového jádra pracovníků	Motivace ke stabilizaci
Podíl na tvorbě strategie a na samosprávě podniku	Motivace ke zvyšování kvalifikace
Zkvalitnění koncepční činnosti	Motivace k řízení
Získávání pracovníků pro inovace	Motivace k inovační aktivitě

Zdroj: Gígalové (2001, s. 28), vlastní úprava

## 3 fáze

Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků a stanovení její cílové úrovně.

Nerovnosti ve výkonnosti umožňuje identifikovat problémy či úkoly, které je nutno pomocí motivačního programu řešit a následně představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění daného programu.

## 4 fáze

Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k zamýšlenému zaměření motivačního programu. Důvodem této činnosti je ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace.

## 5 fáze

Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatnění. Stimul je funkční jen za předpokladu splnění určitých podmínek. Vymezení těchto podmínek představuje jednu z částí tohoto kroku.

## 6 fáze

Vlastní sestavení motivačního programu ve formě organizačního dokumentu. Může mít podobu závazné směrnice upravující činnost příslušných manažerů.

## 7 fáze

Seznámení pracovníků firmy s přijatým motivačním programem. Představuje jeden z nejvýznamnějších kroků. Důležitost tohoto kroku spočívá mimo ve vědomí pracovníků, že existuje snaha vedení firmy přispět k jejich pracovní spokojenosti. Je přínosné publikovat motivační program ve formě brožurky, která by byla přístupná všem zaměstnancům.

## 8 fáze

Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných oprav. Je nezbytné v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a dle aktuální potřeby aktualizovat (tamtéž).

Motivační program reaguje na konkrétní situace a potřeby konkrétní firmy. Z tohoto důvodu nelze vytvořit modelová, obecně platný motivační program. Účinný motivační program ovlivňuje hospodářskou prosperitu firmy, vede k podpoře pracovní motivace, výkonnosti a k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců (Provazník, Komárková 1996).

Motivační program je zjednodušeně soubor stimulačních prostředků sestavených pro danou firmu, pro její zaměstnance či skupinu zaměstnanců a reflektující situaci v aktuálním čase. Než se motivační program začne uplatňovat ve firmě, je nutné při jeho tvorbě postupovat podle daných kroků, počínající v analýze motivační struktury, ve stanovení krátkodobých a perspektivních cílů motivačního programu, zjištění úrovně současné výkonnosti, dále ve vymezení stimulačních prostředků, výběr konkrétních forem, postupů a podmínek stimulace, sestavení motivačního programu, a v neposlední řadě v seznámení všech pracovníků s motivačním programem. Pokud je motivační program vytvořen na základě skutečné situace a potřeb zaměstnanců ve firmě je velký předpoklad, že se identifikované problémy zmírní či dokonce odstraní.

Důvod, proč se v mé práci věnuji problematice motivovaného pracovního jednání s cílem vytvoření uceleného motivačního programu pro vybranou skupinu pracovníků Domova Bílá Opava je zvýšená míra fluktuace jedné skupiny zaměstnanců v tomto zařízení sociálních služeb. Z tohoto důvodu se v další podkapitole budu věnovat problematice fluktuace.

### **3.4 Vztah motivace a fluktuace**

V této části chci navázat na část předchozí podkapitoly zabývající se jednotlivými fázemi tvorby motivačního programu. Ve druhé fázi tvorby motivačního programu je uvedena tabulka č. 1, kde jsou nastíněny vytýčené úkoly, které mají být řešeny pomocí motivačního programu a oblasti motivace, na které se má zaměřit. Jedním z uvedených úkolů je stabilizace kmenového jádra pracovníků a s tím spojená motivovanost pracovníků a následně i fluktuace.

Tendence odejít se považuje za jednu z proměnných, o nichž se předpokládá, že odráží motivaci pracovníků. Tato tendence souvisí s fluktuací, což představuje podíl pracovníků organizace, kteří z ní odcházejí v daném časovém období. Problematikou fluktuace se zabývaly mnohé studie v různých odborných oblastech. Kolman soudí, že Shaw se věnoval shrnutí a porovnávání těchto studií (Kolman a kol. 2012, s. 93, 94). Z jeho studie je mimo jiné možné vybrat, vzhledem k tématu práce, tu skutečnost, že fluktuace je obecně považována za jev, který organizaci neprospívá (Tamtéž)

Kolman a kol. soudí, že Leigh Branham je přesvědčen, že určitá míra fluktuace je žádoucí (Kolman 2012). Existují dva důvody, proč je nulová fluktuace nežádoucí. Jeden poukazuje na to, že pokud by všichni zaměstnanci zůstali a organizace se stabilně rozvíjela, nastala by situace, kdy většina zaměstnanců by dosáhla vrcholu platového rozmezí a výdaje na mzdy by se staly extrémně vysoké. Za druhé, noví zaměstnanci přinášejí svou invenci, nové přístupy, schopnosti a postoje, což zabraňuje ustrnutí dění ve společnosti. Z tohoto důvodu je určitá míra fluktuace považována za žádoucí.

Kolman soudí, že Shaw dospěl, ze srovnávání studií zabývajících se fluktuací, k následujícímu předběžnému závěru: „Protože fluktuace (především dobrovolné odchody ze zaměstnání) jsou v záporném vztahu k motivaci zaměstnanců (v kladném vztahu k tendenci odejít), dokládají prováděné studie kladný vztah motivace zaměstnanců k produktivitě organizace“ (Kolman 2012, s. 93).

Tento předběžný závěr se musí upřesnit pomocí tří teoretických modelů. Jeden se označuje, jako lineární negativní, který předpokládá, že odchody zaměstnanců způsobí ztrátu lidského kapitálu. Čím více se ztrácí, tím více ztrácí i organizace. Druhý je nazýván, jako oslabující negativní. Ten předpokládá, že stále pokračující nárůst fluktuace bude vyvolávat stále se snižující poklesy efektivnosti. Zpočátku bude pokles relativně prudký, protože s odcházejícími pracovníky se ztrácí kvalita lidského kapitálu. Pokud bude fluktuace pokračovat, odcházející pracovníci nebudou představovat takové ztráty z důvodu toho, že již nebudou nositeli jeho tak významného množství lidského kapitálu. Nejvíce se prosadil model třetí, označován jako obrácené U. Tento model vychází z předpokladu, že v organizaci jsou obměny pracovníků žádoucí, má danou míru fluktuace. V organizaci, ve které zůstávají všichni zaměstnanci dlouho, je efektivnost a produktivita suboptimální. Důvodem je, že v ní zůstávají i ti, které by bylo vhodné nahradit produktivnějšími. Žádoucí je, dle tohoto modelu existence určité optimální úrovně fluktuace. Uvádí se, že ideální míra fluktuace se pohybuje kolem 5–7%. (tamtéž).

Rozdíly v podpoře jednotlivých modelů mohou být dány rozdílnými faktory jednotlivých organizací, jako jsou investice do lidských zdrojů, poměr odcházejících zkušených zaměstnanců ke krátkodobě působícím zaměstnancům. Jako další možnost se jeví integrace všech tří modelů (tamtéž).

Dále Kolman uvádí, že „fluktuace je důležitým ukazatelem výkonnosti organizace a její vztah k motivaci pracovníků je zřejmý, byť je zprostředkován a ovlivněn řadou dalších skutečností“ (Kolman 2012, s. 95).

Jak již bylo naznačeno, pohyb zaměstnanců je žádoucí, avšak nesmí přesáhnout určitou míru. Fluktuace není jen věcí nadřízených, ale i vrcholného managementu. Právě ten by měl mít zájem o udržení výkonných zaměstnanců.

#### Shrnutí kapitoly

Organizace je úspěšná, pokud v ní pracují nejen schopní, ale i motivovaní pracovníci. Oblast motivování pracovníků se prolíná mnoha podnikovými činnostmi, například personálními či manažerskými. Pro zaměstnance je důležité vědět, že o ně vrcholný management stojí a jsou pro ně důležití. Jedna z možností jak projevuje vedení zájem, je motivační program. Při jeho tvorbě se přihlíží k mnoha faktorům, například pro jakou skupinu zaměstnanců, za jakým účelem je motivační program tvořen apod. Je vhodné si uvědomit, že motivace pracovníků souvisí s výkonností a následně i s fluktuací. Praxe ukazuje, že určitá míra fluktuace se považuje za žádoucí.

Následující kapitola představí organizaci působící v oblasti sociálních služeb a její zaměstnance. Z tohoto prostředí si vyberu skupinu zaměstnanců, kterým se budu zabývat v následující kapitole v rámci této diplomové práce s cílem vytvořit motivační program pro skupinu zaměstnanců.

## 4 Domov Bílá Opava

Domov Bílá Opava, příspěvková organizace, je zařízení sociálních služeb poskytující pobytové služby sociální péče. Je registrován dle § 49 zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách, jako poskytovatel sociálních služeb, domov pro seniory. Jeho zřizovatel je Krajský úřad Moravskoslezského kraje (Interní materiál: Cíle a způsob poskytování sociálních služeb).

Cíl domova pro seniory spočívá v zajištění pomoci a podpory jejich fyzické a psychické soběstačnosti poskytováním odborné a kvalitní péče v bezpečném, přívětivém a důstojném prostředí, respektujícím soukromí, individualitu a vlastní vůli uživatelů a umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života (tamtéž).

Domov Bílá Opava svým klientům<sup>4</sup> poskytuje, dle Zákona č. 108/2006 Sb. § 15, základní činnosti v rozsahu těchto úkonů:

- ubytování, včetně praní, žehlení a drobných oprav prádla,
- celodenní stravování,
- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc při osobní hygieně, nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické a aktivizační činnosti.

Dále Domov Bílá Opava nabízí pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, zdravotní péči formou zvláštní ambulantní péče, základní sociální poradenství. Pro spokojenost klientů dále nabízí provádění drobných nákupů, využití místního bufetu, zajištění duchovních služeb, canisterapie, dále kadeřnické, holičské a pedikérské služby (tamtéž).

Domov Bílá Opava v současné době poskytuje služby 152 klientům ve dvou objektech. Jeden s kapacitou 102 míst a druhý objekt disponuje s 50 místy (tamtéž).

---

<sup>4</sup> Klient a uživatel se v této práci používá jako synonyma.



Domov Bílá Opava, jak již bylo uvedeno, poskytuje péči na dvou pracovištích ve městě. Co všechno vedlo k vytvoření současné podoby poskytovatele sociální péče, Domova Bílá Opava je shrnuto v následující podkapitole.

#### **4.1 Historie domova**

Objekt Domova Bílá Opava s kapacitou 102 míst byl vystavěn v roce 1904 jako městský zaopatřovací dům neboli starobinec a chudobinec. Nejprve zde bylo umístěno 100 lidí ve troj a čtyřlůžkových pokojích. Pro potřeby domova sloužilo i malé hospodářství se zeleninovou zahradou.

Domov po celou svou historii byl využíván pro sociální účely. V období po druhé světové válce, v roce 1945 bylo v domově umístěno 45 klientů, o které se staralo 5 řádových sester a 12 německých dělníků. V následujícím roce již bylo v domově umístěno 220 klientů. V roce 1957 to bylo 187 klientů, o které se staralo celkem 24 zaměstnanců včetně řádových sester. V roce 2002 byla kapacita 155 lůžek.

Do roku 1974 byl domov důchodců pod správou ústavů sociální péče při národním výboru. Od 1. 1. 1975 spadal domov pod Okresní správu sociálních služeb, jehož zřizovatelem se stal Okresní úřad.

V rámci rozvolnění okresních ústavů sociálních služeb se stal od roku 2004 součástí domova důchodců Opava i objekt, který patřil do roku 1959 Kongregaci sester Dominikánek a byl veden jako „útulek pro chudé a opuštěné v Opavě“. V roce 1960 byl převeden do vlastnictví ONV Opava s kapacitou 55 lůžek. V devadesátých letech byl objekt v rámci restituce navrácen původnímu majiteli. Poskytování služeb nebylo přerušeno. Krajský úřad Moravskoslezského kraje v roce 2005 odkoupil objekt a převedl ho do vlastnictví kraje.

Od roku 2004 je zřizovatelem Moravskoslezský kraj a oba objekty se sloučily v jednu organizaci pod název Domov Důchodců Opava, příspěvková organizace. 28. 6. 2007 rada kraje rozhodla o změně názvu na Domov Bílá Opava, příspěvková organizace (Historie, [online]).

Domov Bílá Opava má status příspěvková organizace, z čehož je patrné, že Domov Bílá Opava není orientovaná na vytváření zisku. Tato skutečnost, se odráží v možnostech investovat do stimulačních prostředků v rámci motivačního programu, což souvisí s cílem této diplomové práce. Následující podkapitola představí stručnou charakteristiku příspěvkové organizace a zdroje financování Domov Bílá Opava.

## **4.2 Příspěvková organizace**

Definice institutu Příspěvková organizace není uvedena v žádné české právní úpravě. Česká právní úprava rozlišuje příspěvkové organizace dvojího druhu. Jedná se o příspěvkové organizace zřizované územním správním celkem na základě Zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, Zákona č. 129/2000 Sb. o krajích, Zákonem č. 128/2000 o obcích, a o příspěvkové organizace, které zřizuje stát, upravené Zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (Lovětinský, Mylková, [online]).

Právní subjektivitu přiznává příspěvkovým organizacím územněsprávních celků Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Příspěvková organizace je právnickou osobou veřejného práva a vzniká a zaniká na základě rozhodnutí zřizovatele prostřednictvím zřizovací listiny. Hlavní činnost příspěvkové organizace je vymezena zřizovatelem. Hospodaření příspěvkové organizace se řídí vyrovnaným rozpočtem. Má k dispozici finanční prostředky získané vlastní činností, prostředky pocházející z rozpočtu zřizovatele, prostředky svých fondů (rezervní, investiční fond, fond odměn, fond sociálních a kulturních potřeb), peněžní dary, prostředky z Národního fondu a ze zahraničí, a v neposlední řadě také dotace dle § 28 odst. 2 zákona. Příspěvkové organizace je povinna zajistit, aby nezhoršila stanovený hospodářský výsledek. Fungování příspěvkových organizací je postaveno na tzv. netto principu rozpočtového financování. Zjednodušeně řečeno, organizace je napojena na jednu stranu rozpočtu (příjmovou či výdajovou) a dostává z rozpočtu příspěvek nebo odvádí stanovený odvod. Za zásadní rys příspěvkové organizace se považuje

skutečnost, že jako jediný typ příspěvkové organizace, kterou může obec zřídit, má k tomuto územnímu správnímu celku rozpočtový vztah. To znamená, že výše zmíněné prostředky z rozpočtu zřizovatele jsou poskytovány na základě rozhodnutí zřizovatele o výši příspěvku a ne na základě smlouvy soukromého práva (tamtéž).

Domov Bílá Opava hospodaří s finančními prostředky získaných z následujících zdrojů (zdroj: ekonomka Domov Bílá Opava):

- Dotace ze státního rozpočtu prostřednictvím rozpočtu kraje
- Uživatelé - úhrada za ubytování a stravování
- Příspěvek na péči - úhrada za poskytovanou péči
- Zdravotní pojišťovny - úhrada za zdravotnické úkony
- fond odměn, fond sociálních a kulturních potřeb
- peněžní dary

Organizace čerpá finanční prostředky také z fondů (rezervní, investiční fond, fond odměn, fond sociálních a kulturních potřeb), jejichž zůstatky mohou přecházet do následujícího roku (Lovětinský, Mylková, [online]).

Vedle zdrojů finančních jsou velmi významné zdroje lidské. V zařízení sociálních služeb musí pracovat lidé kvalifikovaní, angažovaní pro práci s lidmi, morálně a eticky na výši. Bez takových zaměstnanců by Domov Bílá Opava nemohl poskytovat kvalitní sociální služby. V následujícím textu přestavím zaměstnaneckou strukturu domova.

### **4.3 Zaměstnanci Domova Bílá Opava**

Poskytování pobytových sociálních služeb uživatelům domova zajišťují zaměstnanci Domova Bílá Opava, kteří jsou zařazeni do jednotlivých úseků podle organizační struktury, která je součástí Vnitro organizačního řádu Domova Bílá Opava (viz příloha č. 1).

Klíčem kvalitního poskytování sociálních služeb jsou zaměstnanci v přímé péči o uživatele (pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci, sociální pracovníci).

K zajištění poskytování sociálních služeb jsou zaměstnanci zařazeni do těchto úseků (Interní materiál: Personální a organizační zajištění sociální služby):

#### Úsek přímé péče o klienty:

- oddělení přímé péče - pracovníci zajišťují uživatelům úkony dle ustanovení § 15 a § 16 prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb., zákona o sociálních službách č.108/2006 Sb., tj. pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, při osobní hygieně, při kontaktu se společenským prostředím včetně sociálně terapeutické a aktivizační činnosti
- oddělení zdravotní péče - pracovníci zajišťují uživatelům potřebnou zdravotní péči dle ustanovení § 36 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, včetně zprostředkování kontaktu s ošetřujícím a odborným lékařem a pomoc při zajištění zdravotních pomůcek

#### Úsek provozně technický:

- oddělení ekonomické - pracovníci zajišťují agendu hospodaření organizace s finančními prostředky v souladu s právními předpisy o financování a účtování, agendu personální a mzdovou dle zákoníku práce a souvisejících zákonů a sociální agendu při poskytování sociálních služeb uživatelům v domově dle ustanovení § 109 Zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách, včetně pomoci uživatelům při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí a komunikaci k tomu vedoucí, dle ustanovení § 15 a § 16 odst. 2 písm. h) prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb., Zákona o sociálních službách č.108/2006 Sb.
  - oddělení provozní - pracovníci zajišťují ostatní provozní činnosti v domově, jedná se o zajištění provozu stravování, ubytování, zásobování, dopravy, provozu prádelny, vrátnice, správy a údržby budov, zahrad, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany.

Předpokladem pro výkon povolání vyskytujících se v organizaci Domov Bílá Opava dle organizačního řádu, je splnění kvalifikačních předpokladů vzdělání odpovídající výkonu povolání zařazených dle katalogu prací, čistý výpis z rejstříků trestů a osobnostní předpoklady.

Dle interní směrnice č. 2/2010, Osobnostní předpoklady pro výkon povolání, každý zaměstnanec organizace musí disponovat většinou následujících schopností:

- trpělivost, vstřícnost a vzájemnou úctu
- důslednost
- schopnost práce v týmu
- schopnost pozitivního myšlení
- schopnost podporovat integraci klientů
- schopnost aplikovat moderní trendy do své práce
- zodpovědnost, spolehlivost, poctivost
- loajalita k zaměstnavateli

Základní podmínkou pro poskytování kvalitní sociální služby je personální zajištění tak, aby množství pracovníků, jejich vzdělání a kompetence, odpovídalo potřebám uživatelů a následně se naplňovaly Standardy kvality sociálních služeb. Struktura zaměstnanců se průběžně vyhodnocuje a přizpůsobuje skladbě klientů domova. Vývoj struktury zaměstnanců Domova Bílá Opava dle jednotlivých profesí a relací pracovníků dle stanovené kapacity v rozmezí let 2004 až 2012, a plánovaný vývoj na rok 2013, ukazuje následující obrázek č. 2.

Tabulka 2: Vývoj struktury zaměstnanců

kategorie pracovníků	PRŮMĚRNÝ PŘEPOČTENÝ EVID. POČET K 31.12.									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Plán 2013
Prac.v soc.sloužbách	45,5	49,5	58,7	62,6	66,9	67	69,9	68,4	64	59,2
Soc. pracovník	2	2,6	3	3	2,5	1,4	1,3	2,9	2	2
Zdravotní prac.	21,5	23,7	20,5	18,3	16,7	15,2	11,5	11,2	10,1	10
Manuální prac.	44,1	41,8	41,3	39,7	40,8	40,4	38,1	36	33	31,3
THP vč. stat.org.	6,7	6	6	7	7	8,7	8,4	7,1	8,5	8
<b>C E L K E M</b>	<b>119,8</b>	<b>123,6</b>	<b>129,5</b>	<b>130,6</b>	<b>133,9</b>	<b>133,7</b>	<b>129,2</b>	<b>125,6</b>	<b>117,6</b>	<b>110,5</b>
Stanovená kapacita	200	200	200	200	200	200	170	170	160	152
Počet klientů na 1 zaměstnance	1,67	1,62	1,54	1,53	1,49	1,50	1,32	1,35	1,36	1,38
Počet klientů na 1 prac. v soc.sloužbách	4,40	4,04	3,41	3,19	2,99	2,99	2,432	2,49	2,50	2,57

Zdroj: Interní materiál. Zpráva o činnosti organizace za rok 2012

Z přehledu je patrné, že organizace preferuje v personalistice odbornost pracovníků v přímé péči. Během uvedených let se u kategorie pracovníků v sociálních službách zvýšil počet o 19 pracovníků, kdežto u zdravotnických a manuálních pracovníků došlo k poklesu o 23 pracovníků. Plán na rok 2013 počítá se snížením počtu pracovníků z důvodu omezení kapacity domova v rámci humanizace zařízení (Interní materiál: Zpráva o činnosti organizace za rok 2012).

Jak bylo již naznačeno, organizace klade velký důraz na personální zajištění pracovníků v přímé péči o klienty, především pracovníků v sociálních službách přímé obslužné péče. Na této skupině pracovníků leží velká tíha odpovědnosti za péči a spokojenost uživatele služby, resp. za naplňování standardů kvality. V posledních letech se v této skupině pracovníků začala zvyšovat míra fluktuace (viz tabulka 3), proto jsem se rozhodla věnovat se této problematice v rámci mé magisterské diplomové práce, jejichž cílem je vytvoření uceleného motivačního programu pro vybranou skupinu pracovníků Domova Bílá Opava.

**Tabulka 3: Vývoj míry fluktuace pracovníků v sociálních službách**

Důvod odchodů	PRŮMĚRNÝ PŘEPOČTENÝ EVID. POČET K 31. 12.			
	2009	2010	2011	2012
Přirozené	2	2	3	1
Ze strany organizace	1	3	2	2
Ze strany zaměstnance	5	6	8	11
<b>CELKEM (%)</b>	<b>8 (12%)</b>	<b>11 (16%)</b>	<b>13 (19%)</b>	<b>14 (22%)</b>

Zdroj: Personalistka. Vlastní úprava

Důvody k odchodu z organizace, jak uvádí personalistka organizace, jsou různé. Mezi přirozené odchody se zahrnuje např. odchod do starobního či invalidního důchodu, stěhování nebo odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou. Za důvod k výpovědi ze strany organizace se považuje vážné porušení pracovní kázně, nespokojenost s pracovním výkonem ve zkušební době či ukončení pracovního poměru k datu sjednaném v pracovní smlouvě. Z tabulky lze vyčíst, že nejvíce zaměstnanců odchází z vlastního rozhodnutí. Důvody odchodu dle

personalistky jsou rozličné např. nepřijetí do kolektivu spolupracovníků, nevyhovující styl řízení uplatňovaný na pracovišti aj.

Současný stav Domova Bílá Opava v oblasti motivování pracovníků je nastíněn v následující podkapitole.

#### **4.4 Motivační program Domova Bílá Opava**

Domov Bílá Opava nemá vypracován žádný dokument, který by obsahoval souhrn stimulačních prostředků pro své zaměstnance. Jednotlivé prostředky jsou rozdrobeny v různých vnitřních směrnících a předpisech. Nejvíce prostředků zajišťuje prostřednictvím fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP).

Dodatek číslo 2/2013 k vnitřnímu předpisu č. 2/2011 uvádí, že příspěvky z FKSP jsou součástí rozpočtu na daný rok předkládaným a schváleným zřizovatelem, činí 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, případně na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Oblasti, ke kterým se vnitřní předpis vstává, jsou:

##### Závodní stravování

V roce 2013 je stanovena stravovací norma:

- Pořizovací cena na 1 jídlo – 28,-- Kč
- Příspěvek z FKSP – 11,-- Kč
- Úhrada zaměstnance - 17,-- Kč

##### Odměny

Odměny jsou vypláceny zaměstnancům u příležitosti:

- Dožití 50ti let a 60ti let věku
- Prvního odchodu do důchodu z organizace (starobní, plně invalidní)

## Kultura, tělovýchova, sport

Organizace poskytuje zaměstnancům možnost účasti na kulturní akci, za podmínek stanovených dle vnitřního předpisu č. 2/2011 a následných dodatků.

Využití jednotlivých položek fondu FKSP ukazuje tabulka 4 a 5.

Tabulka 4: Plán tvorby a použití FKSP na rok 2013

FKSP (412)	tis. Kč
<b>Stav FKSP K 1. 1. 2013</b>	<b>195,00</b>
<i>TVORBA FONDU:</i>	
zákl. přiděl dle vyhl. MF 114/2002 Sb. (412 011x)	228,00
náhrada škod a pojistná plnění od pojišťovny k majetku FKSP (412 013x)	
peněžní a jiné dary (412 014x)	
<b>ZDROJE FONDU CELKEM</b>	<b>423,00</b>
<i>POUŽITÍ FONDU:</i>	
stravování (412 022x)	205,00
rekreace (412 023x)	0,00
kultura, tělovýchova, sport (412 024x)	50,00
sociální výpomoci (412 025x)	0,00
peněžní a nepeněžní dary (412 026x a 0290)	33,00
penzijní připojištění (412 027x)	0,00
úhrada části pojistného na soukromé životní pojištění (412 028x)	0,00
ostatní použití (412 xxxx)	0,00
<b>POUŽITÍ FONDU CELKEM</b>	<b>288,00</b>
<b>Stav FKSP k 31. 12. 2013</b>	<b>135,00</b>
<b>Změna stavu za rok 2013</b>	<b>-60,00</b>

Zdroj: Interní materiál. Zásady tvorby a čerpání FKSP

Tabulka 5: Interní materiál. Plán čerpání odměn (darů)

Plánované čerpání odměn (darů)	Kč
<b>Převod nevyčerpaných fin.prostředků z r. 2012</b>	<b>35 970,00</b>
Plánovaná tvorba 15% ze zákl.přídělu	34 200,00
<b>Zdroje celkem</b>	<b>70 170,00</b>
<i>PLÁNOVANÉ POUŽITÍ:</i>	
Odchod do starobního důchodu	13 000,00
Životní jubilea	20 000,00
<b>Plánované použití</b>	<b>33 000,00</b>
<b>Zůstatek k 31.12.2013</b>	<b>37 170,00</b>

Zdroj: Interní materiál. Zásady tvorby a čerpání FKSP

Další formou stimulace uplatňující se v Domově Bílá Opava je hmotné ocenění výkonu mzdou, prémie či odměnou. Dle ředitele Domova Bílá Opava Ing. Zahela, CSc., hlavním stimulačním prostředek



zaměstnanců organizace je mzda. Dále uvádí, že motivace pracovat v této organizaci může pramenit z pocitu jistoty pravidelného příjmu. Mzda obsahuje pevné složky, složky pohyblivé a nenárokové v podobě odměn a osobního příplatku. Pravidla jsou upraveny ve vnitřní směrnici č. SM 1/2012, Vnitřní předpis odměňování.

#### Odměny

Odměny se vyplácejí za splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů, na základě návrhu přímého vedoucího. Vyplácí se zpravidla 2x ročně.

#### Osobní příplatek

Osobní příplatek slouží k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných kvalitních výsledků vykonávané práce. Výši příplatku navrhuje přímý nadřízený na základě hodnocení zaměstnance provádějící se 1x ročně. Zpravidla je vyplácen 1 za měsíc.

#### Vzdělávání

Vzdělávání stanovené vzdělávacím plánem je pro zaměstnance povinné vyplývající ze Zákona o sociálních službách 108/2006 § 111 v rozsahu 24 hodin za kalendářní rok. Nad tento plán si pracovníci doplňují vzdělání podle svých potřeb a zájmů. Organizace zajišťuje pro další vzdělávání svých zaměstnanců dle vnitřní směrnice č. 6/2009 o odměňování a benefitech:

- krátkodobé vzdělávání, školení,
- střednědobé (kurzy), dlouhodobé vzdělávání (studium)
- exkurze a konzultace v jiných zařízeních poskytujících sociální službu
- konzultace s nezávislým odborníkem – supervize

Mimo tyto prostředky působí na motivaci pracovníků pracovní prostředí, které ovlivňují mimo jiné nadřízený i spolupracovníci (viz kap. 3).

Motivační prostředí v Domově Bílá Opava ovlivňuje specifická firemní kultura:

- Styl řízení
- Hodnocení pracovníků
- Vztahy mezi spolupracovníky
- Pracovní prostředí
- Vybavenost pracovními pomůckami
- Pověst organizace

Množství a rozsah stimulačních prostředků je v domově přímo vázáno na rozpočet organizace. Ovlivňovat motivaci pracovníků lze i prostředky nehmotnými, jako jsou styl vedení, spravedlivé hodnocení pracovníků, a v neposlední řadě vztahy na pracovišti aj.

#### Shrnutí kapitoly

Celá tato kapitola byla věnována představení příspěvkové organizaci, Domov Bílá Opava, jejímu utváření a struktuře zaměstnanců. Je zde uvedena charakteristika příspěvkové organizace z důvodu kladení důrazu na to, že Domov Bílá Opava není orientovaná na vytváření zisku. Proto je žádoucí používat specifické stimulační prostředky pro vytváření motivovaného pracovního prostředí. Dále je zde uveden souhrn stimulačních prostředků využívaných v současné době.

V kapitole pět popíšu postavení pracovníka v sociálních službách přímé obslužné péče a jeho náplň, dále v rámci motivačních teorií nastíním vhodné motivační prostředky.

## 5 Pracovníci v sociálních službách přímé obslužné péče

Pracovníci v sociálních službách se řadí do skupiny povolání, kterým se říká „pomáhající“, například lékaři, pedagogové, psychologové a další. Každá profese má svou odbornost, kterou poskytují příslušné školy. Odbornost u této skupiny povolání nestačí. V těchto profesích je podstatný lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem.

Kopřiva (2011) předkládá výsledky z dotazníkového šetření provedeného v domově důchodců zjišťující nejdůležitější schopnosti a vlastnosti, které by měl mít ošetřující personál. Z odpovědí sester a sociálních pracovníků sestavil následující kategorie (první údaj se týká sester, druhý sociálních pracovníků): „náklonnost (vlídnost, ochota, láska aj.) – 64% (62%), trpělivost (též klid, vyrovnanost aj.) – 41% (47%), vcítění (porozumění, empatie aj.) – 42% (42%), odbornost (též profesionalita, znalosti aj.) – 41% (36%)“ (Kopřiva 2011, s. 15). První tři kategorie představují vztah pracovníka k uživatelům. Až poté se prosadila odbornost, tedy znalosti a dovednosti ošetřujícího personálu. Z toho je zřejmé, že vztah ke klientovi je podstatná složka povolání v pomáhajících profesích (tamtéž).

Další významnou složkou povolání v pomáhajících profesích je motivovanost. Motivy pomáhajících lze shrnout do tří kategorií (Tichá 2013):

- Vnitřní potřeba pomáhat a vnější potřeby (např. hmotné zajištění rodiny)
- Motivace altruistická a egoistická
- Vliv sociálního prostředí, výchovy a rodiny

Ke všem těmto faktorům je nutné přihlídnout při hledání motivátorů u konkrétního pracovníka.

Jak definuje požadavky kladené na pracovníka v sociálních službách Zákon č. 108/2006 a Domov Bílá Opava ve svých vnitřních dokumentech se zabývá v následujícím textu.

Domov Bílá Opava, příspěvková organizace, poskytuje pobytové služby sociální péče s registrací dle § 49 a § 50 zákona 108/2006 Sb., tj. Domov pro seniory. Předpokladem pro poskytování těchto služeb je personální a organizační zajištění sociální služby. (Interní materiál, Osobnostní předpoklady pro výkon povolání).

Jak jsem již uvedla v minulé kapitole, organizace klade důraz na personální i kvalitativní zajištění pracovníků v sociálních službách přímé obslužné péče o osoby.

Pracovník v sociálních službách přímé obslužné péče o osoby je ten, „kdo vykonává přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb spočívající v nácvičku jednotlivých denních činností, pomoci při osobní hygieně a oblékání, manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, udržování čistoty a osobní hygieny, podporu soběstačnosti, posilování životní aktivizace, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb“ (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, §116).

Předpokladem k výkonu povolání „pracovníka v sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona“ (tamtéž).

Pracovník v sociálních službách přímé obslužné péče o osoby je dle organizační struktury podřízen vedoucí přímé péče. Současně úzce spolupracuje s pracovníky, kteří vykonávají základní nepedagogickou činnost, se zdravotnickými pracovníky a se sociálním pracovníkem (Interní materiál: Vnitřní řád pro organizaci ústavu Domov Bílá Opava).

Domov Bílá Opava má vypracován vnitřní předpis, Směrnice č. 2/2010, Osobnostní předpoklady pro výkon povolání, který obsahuje seznam osobnostních předpokladů pro výkon povolání pracovníka v sociálních službách. Pracovník musí splňovat tyto požadavky:

- Pozitivní vztah k problematice poskytovaných služeb
- Komunikativní schopnost a profesionální vystupování
- Trpělivý a laskavý přístup ke klientům
- Empatie

- Schopnost pozitivního myšlení
- Schopnost kontroly nad projevy vlastních emocí
- Schopnost pečovat o vlastní duševní hygienu a předcházet syndromu vyhoření
- Pravidelně se vzdělávat a aplikovat poznatky do své práce

Zaměstnanci Domova Bílá Opava v přímé péči o klienta se řídí principy, které jsou obsaženy v Etickém kodexu pracovníků v sociálních službách, dále se řídí Zákonem 108/2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a vnitřními řády, směrnicemi a předpisy organizace.

Právě jsem uvedla, jak definuje pracovníka v sociálních službách přímé obslužné péče o osoby Zákon 108/2006 o sociálních službách, a jaké musí splňovat předpoklady. Dále, kde se nachází v organizační struktuře Domova Bílá Opava a jaké osobnostní předpoklady požaduje organizace od svých zaměstnanců.

K tomu, abych mohla vytvořit motivační program pro tuto skupinu pracovníků, je potřebné identifikovat skutečnosti, které mohou ovlivnit motivaci k vykonávání této profese. Identifikovat potřebný skutečnosti mi umožní pracovní náplň pracovníka v sociálních službách přímé obslužné péče.

## **5.1 Pracovní náplň pracovníka v sociálních službách přímé obslužné péče**

Pracovní náplň pracovníka v sociálních službách přímé obslužné péče je následující:<sup>5</sup>

### Pracovní náplň a kvalifikační předpoklad pro zařazení do platové třídy

Povolání 2.08.01 – pracovník v sociálních službách přímé obslužné péče

Podřízenost: Vedoucí oddělení přímé péče

---

<sup>5</sup> Zpracováno z pracovní smlouvy pracovníka v sociálních službách přímé obslužné péče. Citlivé údaje neuvedeny.

Kvalifikační předpoklady: Z, SO + akreditovaný kurz pro pracovníka v sociálních službách, ošetrovatelský kurz (dle Zákona 108/2006, §116, odst. 5a, v pozdějších úpravách)

Kat. č. 2.08.01

- Poskytování přímé obslužné péče o klienty, podpora jejich soběstačnosti, nácvik jednoduchých denních činností a poskytování pomoci při osobní hygieně a oblékání klientů, manipulace s přístroji, pomůckami a prádlem, udržování čistoty a hygieny u klientů (platová třída 3).
- Poskytování zvláště obtížné a namáhavé komplexní péče o fyzicky a psychicky postižené klienty, poskytování pomoci při vytváření základních a společenských kontaktů, poskytování životní aktivizace klientů a uspokojování jejich psychosociálních potřeb (platová třída 4).
- Sledování potřeb klienta a vedení individuálních záznamů o průběhu sociální služby (tzv. klíčový pracovník v sociálních službách). Řešení záležitostí spojených s poskytovanou službou, případně zprostředkování kontaktu klienta s kompetentním pracovníkem.

Oblast výkonu přímé obslužné péče o uživatele v zařízení. Poskytuje:

- pomoc uživatelům při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc uživatelům při osobní hygieně nebo poskytování podmínek pro osobní hygienu,
- podporu uživatelům v soběstačnosti, posilování životní aktivizace, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb,
- pomoc uživatelům při uplatňování práv, oprávněných zájmů a obstarávání osobních záležitostí, při komunikaci vedoucí k uplatnění práv a oprávněných zájmů,
- pomoc uživatelům při využívání dodavatelských služeb,

- pomoc uživatelům při dodržování stanoveného léčebného režimu a provádění stanovených léčebných a ošetrovatelských opatření.
- Provádí doprovod uživatelům k vyšetření nebo při krátkodobém pobytu mimo zařízení.
- Provádí s uživateli nácvik jednoduchých denních činností.
- Podílí se na uspokojování potřeb uživatelů vyplývajících z individuálního plánování služby.
- Vykonává funkci klíčového pracovníka uživatelů.

Oblast souvisejících činností s poskytováním sociálních služeb uživatelům.  
Zajišťuje:

- pořádek a čistotu ve skříních a nočních stolcích uživatelů na pokoji,
- sběr použitého prádla uživatelů, třídění, předání do prádelny a předávání ošacení k označení a vede jejich evidenci,
- sběr použitého nádobí uživatelem,
- odhlášení stravy uživatele při pobytu mimo domov,
- přemístění uživatele při změně pokoje.
- Seznamuje se v dostatečném rozsahu s informacemi o potřebné péči u nového uživatele.
- Provádí záznamy o poskytovaných službách uživatelům.
- Provádí noční dohled na pokojích dle potřeb a přání uživatele.
- Ve spolupráci se zdravotnickými pracovníky zajišťuje podmínky pro poskytování odpovídající péče o umírajícího uživatele včetně péče o tělo zemřelého.
- Podílí se na vytvoření bezpečného prostředí uživatelům a minimalizaci vzniku rizik.
- Při výkonu své pracovní činnosti postupuje dle platných právních předpisů, vnitřních předpisů zaměstnavatele, etického kodexu, tyto předpisy dodržuje a je zodpovědný za provedené úkony.

Tato pracovní náplň mi bude sloužit ke specifikaci motivačních skutečností prostřednictvím motivačních teorií.

## **5.2 Možnosti využití teoretických motivačních přístupů v prostředí Domova Bílá Opava pro pracovníky v sociálních službách**

Domov Bílá Opava, příspěvková organizace (viz kap. 4.2), působí v oblasti sociálních služeb, která je obecně nedoceněna a podfinancována. Tím, že organizace má omezený rozpočet musí hledat jiné možnosti jak udržet schopné pracovníky, jak je motivovat. Z důvodu charakteru organizace a především pracovních povinností pracovníků v sociálních službách v přímé obslužné péči (viz 5.1), přistupuji k definování možných motivačních prostředků v organizaci pomocí Herzbergovy teorie a určité aspekty použiji z Teorie cíle a spravedlnosti, O. B. MOD a z Teorie psychologického zmocnění.

Podstata Herzbergovy teorie motivujících a demotivujících faktorů, byla již vysvětlena v kapitole 2.3.1.1. Nyní rozeberu dvě základní skupiny faktorů ovlivňující podle autora pracovní motivaci. Jedna skupina se skládá z motivátorů neboli satisfaktorů, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Druhou skupinu tvoří dissatisfaktory, které charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti zaměstnanců (Armstrong, 1999).

Provazník, Komárková (1996) ve své publikaci shrnují faktory ovlivňující pracovní motivaci takto:

Disatisfaktory, hygienické faktory

*Mzda* je považována i v příspěvkové organizaci za jeden z důležitých faktorů motivace. Zejména tehdy, kdy je jakýkoliv příjem do rodinného rozpočtu žádoucí. Jak jsem již uvedla (viz kap. 4.4), existují i zde možnosti nepatrného navýšení příjmu zaměstnance pomocí pohyblivých složek mzdy. V rámci pracovního zařazení může za splnění daných povinností postoupit nejdříve o dvě platové třídy výš.

*Pracovní podmínky* a jejich zlepšování se může projevit, jak ve zlepšení výkonu, tak ve zlepšení vztahu mezi organizací a jejich



zaměstnanci. Pracovní podmínky v domově se v současné době přetvářejí v rámci probíhajícího projektu humanizace zařízení.

*Pracovní jistota* je jedním z významných faktorů v organizaci. Jistota, že pracovní místa zastřešena státní správou budou zachována společně s jistotou pravidelného vyplácení mzdy, se stávají pro zaměstnance významným motivujícím faktorem.

*Pracovní pozice* pracovník v sociálních službách přímé obslužné péče (viz kap. 5.1) je nutné v organizaci posilovat. Mají potřebu vykonávat práci smysluplnou, jejichž odměnou je jak sebeuspokojení, tak spokojenost klienta. Očekávají respekt a uznání jak od ostatních zaměstnanců, od vedení, tak i od veřejnosti a posléze celé společnosti. Obecně se považuje práce s lidmi za nejtěžší.

*Vztahy s nadřízenými* závisí na jednotlivých osobnostech aktérů interakce, dále na stylu přístupu nadřízeného k podřízeným, na hodnocení. Velmi důležité je poskytování zpětné vazby jak pozitivní, tak negativní. Jak uvádí v časopise Sociální služby č. 3/2010 Krutilová, v plné míře platí, že postoje nadřízených se odrážejí v chování svých podřízených. Projevy, které mohou negativně ovlivnit pracovní klima, se projevují jako direktivní přístup, neschopnost přijmout nové postupy a opatření, zvýšenou kritičností, vysokou mírou kontroly. Takovéto postoje a přístupy brání vytvoření otevřené komunikace a následně i rozvoj kvality služby (Krutilová 2010).

V organizaci, která je zaměřená na poskytování služeb osobám se sníženou soběstačností zejména z důvodu věku, nebo zdravotního stavu pracují lidé, kteří své osobní i profesní kvality dokáží naplno využít především v prostředí uplatňující obyčejný lidský přístup, klid a porozumění, respekt jak ze strany opečovávaných osob, tak i nadřízených. Vztahy s přímým nadřízeným se ukazuje jako největší slabina u vybrané skupiny pracovníků (viz kap. 4.3).

*Míra kontroly, jak jsem již uvedla výše*, ovlivňuje celkové motivační klimata na pracovišti. Souvisí s výši přijímané odpovědnosti, samostatnosti a výši autonomie. Vysoká míra kontroly může vést k demotivaci. Proto je nutné citlivě nastavit míru kontroly k zamezení vniku škod.

Pečující pracovníci se mohou uchýlit k nadměrné kontrole klientů v situaci zátěže a časové tísní. Přístupují k ní z důvodu toho, že je to v aktuální situaci nejrychlejší řešení. Je silně podporováno hierarchickou strukturou organizace v sociálních službách. Míra kontroly pečujících pracovníků nad klienty je logickým pokračováním míry kontroly vyšších stupňů řízení organizace nad nižšími (Kopřiva 2011).

*Politika společnosti a administrativní procesy* vycházejí z charakteristiky a poslání organizace (viz kap. 4). Pro zaměstnance to znamená, že jsou jasně a srozumitelně vytýčené cíle, vize organizace, organizační struktura a z toho vyplývající ostatní procesy (Provazník, Komárková 1996).

*Obohacení práce* (viz kap. 2.3.1.1) je jedním z faktorů, který by přispěl k motivovanosti nejen pracovníků přímé péči, ale všem zaměstnancům organizace. Metoda obohacení práce Teorie psychologického zmocnění (viz kap. 2.3.3) a obohacení práce v podání Herzberga spočívá v převzetí větší odpovědnosti. Pracovník získává větší autonomii, podíl na rozhodování, což může vést ke zvýšení motivaci jednotlivce.

Motivátorům se také věnoval Forsyth (2009).

Satisfaktory, motivátory

*Úspěch* je relativní. Dosažení určitého cíle, ať už je formální či neformální přináší vlastní uspokojení. Důležité je, nabídnout vhodné měřítko k tomu, aby lidé měli své úspěchy s čím porovnat. V případě skupiny zaměstnanců přímé péče můžeme nastavit měřítko úspěchu ve formě spokojenosti jednotlivého klienta. Úspěch je velmi silný motivátor, a pokud je završen uznáním, mnohokrát se zvyšuje.

*Uznání výkonu* je velmi potřebnou součástí dobré motivace. Uznání může mít podobu např. platového nárůstu, v našem případě by mohlo jít především o vyslovení uznání, pochvaly, méně pravděpodobné, formou odměny (viz kap. 4.4).

*Náplň práce* pracovníků v sociálních službách může být vnímána jako různorodá, smysluplná, ale i jako nudná, stále se opakující. Záleží

především na založení zaměstnance. Pokud je pro tuto pracovní pozici „vhodný“ (viz kap. 3.1), znamená to, že motivační prostředky padnou na úrodnou půdu. Zvýšit motivovanost zaměstnance lze například rozšířením spektra činnosti, lepší vybaveností pracoviště, kvalitnější komunikací či vytváření vhodné pracovní atmosféry.

*Odpovědnost* jde ruku v ruce s prací. Pokud se dá lidem určitá odpovědnost za daný výkon, váží si toho, zvýší se jejich produktivita, efektivita i kvalita. V některých případech se může probudit kreativita, s kterou přicházejí nové nápady, což není nikdy dost. Pravděpodobně to může zvýšit motivovanost pracovníků i výkon. Předpokládám, že nabídka k převzetí odpovědnosti za daný úkol by většina pracovníků v přímé péči přivítala a zároveň potěšila za projevenou důvěru.

*Vztahy mezi spolupracovníky* se projevují v týmové práci, ovlivňují pracovní klima. Délka zaměstnání v organizaci, adaptace a přijetí nových pracovníků, subjektivní pocit spravedlivosti v hodnocení jsou faktory, které v organizaci nejvíce ovlivňují vztahy mezi spolupracovníky.

Určitými aspekty vztahů mezi spolupracovníky se zabývá také Teorie spravedlnosti (viz kap. 2. 3. 2). Základem je fenomén sociálního srovnávání, tedy srovnávání vynaloženého úsilí a přinášející efekt, se svými spolupracovníky vykonávající srovnatelnou práci.

*Postup*, možnost povýšení není pro pracovníky v organizaci významný faktor motivace. Struktura organizací je vystavěna více méně plošně. Z tohoto důvodu vybrané skupině pracovníků se nenabízí prostor pro kariérový postup. Za splnění určitých podmínek mohou pracovníci postoupit maximálně o dvě platové třídy výš.

*Osobní růst a rozvoj* je motivační faktor, který Maslow ve své teorii (viz kap. 1.7.5) staví na vrchol pyramidy potřeb. Potřeba osobního růstu je individuální záležitostí každého jedince. Každý má jiné cíle, priority, a proto nelze dát obecný návod k osobnímu růstu a rozvoji. V organizaci působící v sociální oblasti se vyskytují nemalé množství podnětů pro osobní růst či rozvoje, například v oblasti vědomí konečnosti života nebo v oblasti moudrosti stáří. Pokud si člověk najde cestu k jinému člověku, vždy ho to obohatí.

*Jistota* oproti předchozímu motivačnímu faktoru patří mezi základní potřeby člověka. Jistota u pracovníků v organizaci pramení z pracovní smlouvy, která zajišťuje, jak už jsem uvedla výš, pravidelný příjem. Existuje poměrně vysoká míra jistoty, že zaměstnavatel nezkrachuje, vyplývající z vykonávané činnosti a jejího zřizovatele. Z hlediska dlouhodobého vývoje struktury populace se ukazuje, že profese pracovníka v sociálních službách v přímé péči má budoucnost.

Z další teorie, a to z Teorie cíle (viz kap. 2. 3. 2) bych vypíchlá pro účely této práce, poskytování *zpětné vazby*. Pracovník by měl dostávat informace jak o svých kvalitách, tak i o svých nedostatcích. Je to velmi žádoucí pro jeho osobnostní i profesní rozvoj. Zpětná vazba směřována pouze k jednomu pólu hodnocení může působit demotivačně. K udržení určité míry motivace u vybrané skupiny pracovníků, může také přispět stanovení dílčího, specifického cíle, přiměřeného schopnostem pracovníka.

Podobné aspekty lze najít i v teorii O. B. MOD - modifikace organizačního chování (viz kap. 2.3.3). Základní myšlenka teorie, spočívá v možnosti manipulace s chováním lidí pomocí negativního či pozitivního zpevnování, tak aby odpovídalo zájmům firmy. Tato myšlenka by se mohla uplatnit i v příspěvkové organizaci Domov Bílá Opava.

V této části kapitoly jsem se zaměřila na identifikaci motivačních skutečností pomocí motivačních teorií, které by mohly mít vliv na míru fluktuace pracovníků poskytující přímou obslužnou péči. Soustředila jsem se na teorii Herzbergovu, na Teorii cíle a spravedlnosti, na teorii O. B. MOD a na Teorie psychologického zmocnění. Nyní se budu zabývat tvorbou motivačního programu pro pracovníky v sociálních službách přímé obslužné péče.

### **5.3 Tvorba motivační program pro pracovníky v sociálních službách přímé obslužné péče**

Tvorba motivačního programu pro pracovníky v sociálních službách přímé obslužné péče má vycházet z motivačního programu platného pro všechny pracovníky organizace. I přesto, že příspěvková organizace, Domov Bílá Opava nemá vytvořen ucelený motivační program (viz kap.

4.4), pokusím se sestavit motivační program pro skupinu pracovníků, která vykazuje určitá specifika (viz kap. 5) oproti jiným skupinám zaměstnancům organizace. Sestavení motivačního programu pro pracovníky v sociálních službách přímé obslužné péči je v souladu s cílem této magisterské práce, který představuje vytvoření uceleného motivačního programu pro vybranou skupinu pracovníků Domova Bílá Opava.

Při tvorbě motivačního programu budu postupovat dle jednotlivých kroků (fází) uvedených v kapitole (viz kap. 3.3.1).

### **1. Analýza motivační struktury (motivačního profilu) zaměstnanců a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi.**

Motivační profil pracovníka se definuje pomocí analýzy odborné literatury a vnitřních dokumentů příspěvkové organizace, Domov Bílá Opava.

Pracovník považuje svou činnost za smysluplnou, je vybaven velkou mírou trpělivostí, porozuměním, laskavostí, ochotou, empatií, komunikačními schopnostmi a profesionálním vystupováním. Disponuje schopnosti asertivního chování a pozitivního myšlení. Je schopen kontroly nad projevy vlastních emocí, pečovat o vlastní duševní hygienu a předcházet syndromu vyhoření. Pravidelně se vzdělává a aplikuje poznatky do své práce.

Je velmi citlivý na nespravedlnost. Reakce na ni spočívá v projevení svého názoru buď verbálně či neverbálně, poté se obrací na okruh svých spolupracovníků a o celé situaci diskutují. To co potřebují, je zpětná vazba ať už pozitivní či negativní. Jako forma zpětné vazby je důležitá pochvala a uznání jak ze strany uživatelů služby, tak ze strany nadřízených. Bývají loajální a respektují nadřízené. Komunikují s cílem vyjasnit si situaci a vytvořit prostředí bezpečí a jistoty pro klienty. Při zátěži či v časové tísně se uchylují k nadměrné kontrole nad uživateli, neboť je to nejrychlejší řešení v aktuální situaci.

## **2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu.**

Krátkodobý cíl: Snížení míry fluktuace pracovníků v sociálních službách přímé obslužné péče.

Dlouhodobý cíl: Ustálení počtu kvalifikovaných a angažovaných pracovníků v sociálních službách přímé obslužné péče v období 3 let.

## **3. Zpracování charakteristiky současné fluktuace pracovníků a stanovení její cílové úrovně.**

Domov Bílá Opava považuje za přijatelnou míru fluktuace 10%. Ve skupině pracovníků v sociálních službách přímé obslužné péče za poslední tři roky se zvýšila na 22%.

Hlavním úkolem motivačního programu je stabilizace míry fluktuace na 10% během tří let. Motivační program je součástí dlouhodobého motivačního plánu organizace na období pěti let.

## **4. Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k zamýšlenému zaměření motivačního programu.**

*Mzda* je i v zařízení sociální péče jedním z důležitých prostředků motivace. Za splnění určitých podmínek lze získat měsíční přílepkou formou osobního příplatku a dle hospodaření organizace, odměny. Se mzdou souvisí i *jistota* pravidelného měsíčního příjmu a zaměstnání ve formě pracovního poměru na dobu neurčitou, což je v našem regionu velmi silný stimul. Stimulačně může přispívat i pracovní pozice za předpokladu, že vedení organizace a nadřízení budou projevovat *uznání a zájem* o jejich práci, ocenění jejich činnosti prostřednictvím pochvaly, pověření činností s větší *odpovědností, delegování, podpory rozvoje a vzdělávání*. Významný vliv na motivaci má kvalita *zpětné vazby*. Pracovníci této skupiny pracovníků jsou velmi ohroženi tzv. syndromem vyhoření<sup>6</sup>. K prevenci syndromu vyhoření může sloužit *obohacení práce* či

---

<sup>6</sup> Syndrom vyhoření je ztráta nadšení, smysluplnosti práce. Objevuje se především v profesích založených na kontaktu a komunikaci s druhými lidmi. Projevuje se depresí, lhostejností, cynismem, vyhýbáním se kontaktu s jinými lidmi, ztrátou sebedůvěry a častými nemocemi (Srov. Kopřiva 2011, s. 101).

stáže na jiných pracovištích v oblasti sociální péče. Pro vytvoření pracovního klimatu jistoty a bezpečí jsou důležité *vztahy mezi spolupracovníky*. Na tyto vztahy mají vliv i vztahy *nadřízených* a jejich uplatňování výše *kontroly*, které se následně projevují v přímé obslužné péči o klienta. Mezilidské vztahy lze upevňovat prostřednictvím účasti na sportovních a společenských akcích pořádaných v objektech organizace a jejich personálního zajištění. Organizace podporuje vzdělávání, osobní i profesní růst svých zaměstnanců. Jako významný stimulující faktor se může považovat i podněcující *pracovní prostředí* vytvářející vhodné *pracovní podmínky*. Mezi základní motivační prostředky v Domově Bílá Opava lze řadit i specifickou organizační kulturu, která by podporovala demokratický přístup vedení, individuální přístup k zaměstnanci, otevřenou komunikaci, dobře fungující informovanost, slušné a etické jednání.

#### **5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatnění.**

Konkrétní formy a postupy stimulačních prostředků rozdělím do čtyř oblastí: Oblast odměn, Oblast formálního a neformálního ocenění, Oblast péče o pracovníky a Oblast způsobů zvyšování odborné kvalifikace pracovníků.

##### Oblast odměn

- Odměny finanční
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů na základě návrhu přímého vedoucího.
  
- Osobní příplatek
  - ✓ Opakovaně:
  - ✓ Podmínka: Dlouhodobé dosahování kvalitních výsledků vykonávané práce. Výši příplatku navrhuje přímý nadřízený na základě hodnocení zaměstnance provádějící se 1x ročně.

- Peněžní dar
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: V zaměstnaneckém poměru min. 5 let, dožití 50let a 60let věku, první odchod do důchodu z organizace (starobní, plně invalidní).

#### Oblast způsobů zvyšování odborné kvalifikace pracovníků

- Podpora formálního vzdělávání (přizpůsobení plánu služeb)
  - ✓ Opakovaně po dobu studia
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu neurčitou, zaměření studia na oblast sociálně terapeutickou.
- Finanční spoluúčast na absolvování vzdělávacího kurzu
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Aktivní využívání nových metod sociální práce a schopnost přenesení do praxe.
- Odborné školení a semináře na pracovišti
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr na dobu neurčitou
- Absolvování stáže, exkurze
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu neurčitou, aktivní přístup k pracovní činnosti a schopnost přenesení poznatků dobré praxe na pracoviště.
- Supervize
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Aktivní přístup k osobnímu a profesnímu rozvoji, a aktivní přístup k řešení problémů na pracovišti.



## Oblast péče o pracovníky

- Příspěvek na stravování
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr na dobu neurčitou.
- Účast na kulturní akci
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Úspěšný výkon pracovní činnosti.
- Podpora projektu „Zaměstnanci zaměstnancům“ - organizace sportovních a společenských akcí
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr na dobu neurčitou. Aktivita vedoucí k vytváření dobrých pracovních vztahů.
- Supervize jako prevence syndromu vyhoření
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Aktivní zájem zaměstnanců.
- Prostředí jistoty
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu určitou, pravidelný měsíční příjem, zřizovatel je státní orgán.
- pozitivní zpevnování
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Kvalitně splněný úkol.
- Podněcující pracovní prostředí (vztahy na pracovišti, podpora aktivity zaměstnance)
  - ✓ Opakovaně

- ✓ Podmínka: Dodržování slušného a etického jednání, uplatňování demokratického přístupu k vedení, pozitivní vztah k profesi, pozitivní myšlení, otevřená komunikace, dobrá informovanost.

#### Oblast formálního a neformálního ocenění

- Veřejně vyložené uznání
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Dlouhodobé dosahování kvalitních výsledků vykonávané práce.
- Veřejně vyslovená pochvala
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Splnění mimořádného či zvláště významného úkolu.
- Vybavení pracoviště terapeutickými pomůckami
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Aktivní využívání nových metod sociální práce.
- Zpříjemnění pracoviště
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Aktivní přístup k plnění zadaných úkolů.
- Pověření pracovní činnosti s větší odpovědností
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Dlouhodobé dosahování kvalitních pracovních výsledků vykonávané práce
- Zadání pracovního úkolu s větší zodpovědností
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Aktivní přístup k vykonávání pracovních úkolů

- Delegování
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Dlouhodobé dosahování kvalitních výsledků vykonávané práce.
- Zpětná vazba
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Zajištění zpětné vazby na základě výkonu pracovní činnosti či pravidelného hodnocení pracovní činnosti.

#### **6. Vlastní sestavení motivačního programu ve formě organizačního dokumentu.**

Motivační program pro pracovníky v sociálních službách přímé obslužné péče bude prezentován formou vnitřní směrnice, která bude součástí jednotného motivačního programu pro zaměstnance Domova Bílá Opava, příspěvková organizace. Vlastní motivační program pro vybranou skupinu pracovníků uvedu v následující kapitole.

#### **7. Seznámení pracovníků firmy s přijatým motivačním programem.**

Zaměstnanci se seznámí o vzniku motivačního programu pro pracovníky v sociálních službách přímé obslužné péče na schůzi zaměstnanců ředitelem organizace. Obsah dokumentu bude zveřejněn pomocí vnitřní internetové sítě. Dále dokument bude k dispozici na jednotlivých odděleních, jako součást souboru vnitřních směrnic.

#### **8. Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných oprav.**

Vyhodnocení efektivity stimulačních prostředků motivačního programu sestaveného pro skupinu pracovníků v sociálních službách přímé obslužné péče je třeba rozložit na různé úrovně.

### Zaměstnanec

- reagování na změny
- časový interval kontroly: průběžně

### Přímý nadřízený

- prostřednictvím, pozorování či dotazování i dotazníků hodnotit změny v chování pracovníků
- časový interval kontroly: průběžně, vyhotovení dokumentace 1x měsíčně

### Vedení organizace

- prostřednictvím dokumentace vyhotovené nadřízenými pracovníků v sociálních službách, analýzy pohybu zaměstnanců a následné srovnání výše fluktuace za dané období.
- časový interval kontroly: 1x ročně

Na základě výsledků ročního zhodnocení účinnosti motivačního programu se provede přehodnocení a následná korekce stimulačních prostředků.

Motivační program právě sestavený, reaguje na situaci související s pohybem pracovníků a následně fluktuaci ve skupině pracovníků, které jsem věnovala celou tuto kapitolu.

### Shrnutí kapitoly

Jak jsem již uvedla, celá tato kapitola byla věnována skupině pracovníků v sociálních službách přímé obslužné péče. Charakteristika práce, charakteristika pracovníka v sociálních službách společně s jeho náplní práce mi umožnila nastínit možnosti uplatnění teoretických motivačních přístupů při volbě stimulačních prostředků. Na závěr kapitoly jsem se věnovala tvorbě motivačního programu pro vybranou skupinu. V následující kapitole sestavím motivační program pro danou skupinu.

## **6 Motivační program pro pracovníky v sociálních službách přímé obslužné péče**

Motivační program pro pracovníky v sociálních službách je součástí motivačního plánu organizace zaměřeného na stabilizaci kádrů zaměstnanců. Motivační plán je vypracován na období tří let.

Nyní sestavím motivační program pro vybranou skupinu. Oficiální dokument ve formě vnitřní směrnice uvedu v příloze č. 2.

### **Motivační program pro pracovníky v sociálních službách přímé obslužné péče.**

Vyhlašovatel: Domov Bílá Opava, příspěvková organizace

#### Úvodní ustanovení

Účel je stabilizace klíčových pracovníků. Snížení míry fluktuace pracovníků v sociálních službách přímé obslužné péče a následné ustálení počtu kvalifikovaných a angažovaných pracovníků v sociálních službách přímé obslužné péče v období 3 let.

#### Vysvětlení termínů

Motivace je soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměřují jeho jednání.

Motivování se považuje za proces podněcující chování lidí k dosažení žádaného úkonu. K motivování se používají motivátory a stimulační prostředky.

Motivačním programem se rozumí soubor pravidel, opatření a postupů, vytvořených na základě rozboru naplňování podnikových potřeb a cílů, k dosažení žádoucí pracovní motivace.

Fluktuace představuje podíl pracovníků organizace, kteří z ní odcházejí v daném časovém období.

## Motivátory a stimulační prostředky:

Uvedené prostředky jsou rozděleny do čtyř oblastí.

### Oblast odměn

- Odměny finanční
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů na základě návrhu přímého vedoucího.
- Osobní příplatek
  - ✓ Opakovaně:
  - ✓ Podmínka: Dlouhodobé dosahování kvalitních výsledků vykonávané práce. Výši příplatku navrhuje přímý nadřízený na základě hodnocení zaměstnance provádějí se 1x ročně.
- Peněžní dar
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: V zaměstnaneckém poměru min. 5 let, dožití 50let a 60let věku, první odchod do důchodu z organizace (starobní, plně invalidní).

### Oblast způsobů zvyšování odborné kvalifikace pracovníků

- Podpora formálního vzdělávání (přizpůsobení plánu služeb)
  - ✓ Opakovaně po dobu studia
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu neurčitou, zaměření studia na oblast sociálně terapeutickou.
- Finanční spoluúčast na absolvování vzdělávacího kurzu
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Aktivní využívání nových metod sociální práce a schopnost přenesení do praxe.

- Odborné školení a semináře na pracovišti
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr na dobu neurčitou
- Absolvování stáže, exkurze, instruktáže
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu neurčitou, aktivní přístup k pracovní činnosti a schopnost přenesení poznatků dobré praxe na pracoviště.
- Supervize
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Aktivní přístup k osobnímu a profesnímu rozvoji, a aktivní přístup k řešení problémů na pracovišti.

#### Oblast péče o pracovníky

- Příspěvek na stravování
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr na dobu neurčitou.
- Účast na kulturní akci
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Úspěšný výkon pracovní činnosti.
- Podpora projektu „Zaměstnanci zaměstnancům“ - organizace sportovních a společenských aktivit mimo pracovní dobu
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr na dobu neurčitou. Aktivita vedoucí k vytváření dobrých pracovních vztahů.

- Supervize jako prevence syndromu vyhoření
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Aktivní zájem zaměstnanců.
- Prostředí jistoty
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu určitou, pravidelný měsíční příjem, zřizovatel je orgán státní správy.
- Pozitivní zpevnování
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Kvalitně splněný úkol.
- Podněcující pracovní prostředí (vztahy na pracovišti, podpora aktivity zaměstnance)
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Dodržování slušného a etického jednání, uplatňování demokratického přístupu k vedení, pozitivní vztah k profesi, pozitivní myšlení, otevřená komunikace, dobrá informovanost.

#### Oblast formálního a neformálního ocenění

- Veřejně vyložené uznání
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Dlouhodobé dosahování kvalitních výsledků vykonávané práce.
- Veřejně vyložená pochvala
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Splnění mimořádného či zvláště významného úkolu.



- Vybavení pracoviště aktivizačními pomůckami
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Aktivní využívání nových metod sociální práce.
- Zpříjemnění pracoviště
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Aktivní přístup k plnění zadaných úkolů.
- Pověření pracovní činnosti s větší odpovědností
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Dlouhodobé dosahování kvalitních pracovních výsledků vykonávané práce.
- Zadání pracovního úkolu s větší zodpovědností
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Aktivní přístup k vykonávání pracovních úkolů
- Delegování
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Dlouhodobé dosahování kvalitních výsledků vykonávané práce.
- Zpětná vazba
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Zajištění zpětné vazby na základě výkonu pracovní činnosti či pravidelného hodnocení pracovní činnosti.

Tato směrnice nabývá platnost dnem 01. 01. 2014, ukončení programu dnem 31. 12. 2017, plánovaná revize ke dni 31. 12. 2015.

### Závěrečné ustanovení:

Vedoucí zaměstnanci seznámí všechny zaměstnance jimi řízeného úseku řádným a prokazatelným způsobem s touto směrnicí.

Tato směrnice je přístupná všem zaměstnancům v elektronické podobě na vnitřní internetové síti a k nahlédnutí u vedoucích úseků, popř. u ředitele nebo jeho zástupce.

Motivační program je v souladu s platnými vnitřními pravidly Domova Bílá Opava, příspěvková organizace a s platnými předpisy České republiky.

Společně s tvorbou motivačního programu ve formě vnitřního předpisu je nutné vypracovat prováděcí předpis. Cílem vzniku prováděcího předpisu je vytýčení zásad pro uplatňování jednotlivých stimulačních prostředků, na jejichž základě se provádí kontrola realizace a účinnosti motivačního programu.

## Závěr

Domov Bílá Opava, příspěvková organizace, je zařízením sociálních služeb, které poskytuje pobytovou službu sociální péče, jehož zřizovatelem je Krajský úřad Moravskoslezského kraje. Posláním organizace spočívá v zajištění pomoci a podpory seniorům nacházejícím se v nepříznivé situaci. Klíčem kvalitního poskytování sociálních služeb je skupina pracovníků přímé obslužné péče, kteří jsou kvalifikovaní, angažovaní pro práci s lidmi, morálně a eticky na vyšší a v neposlední řadě i dostatečně motivovaní.

Témata, motivace k pracovní činnosti, motivační program či pracovníci v sociálních službách přímé obslužné péče se prolínají v celé mé magisterské diplomové práci, jejímž cílem bylo vytvoření uceleného motivačního programu pro vybranou skupinu pracovníků Domova Bílá Opava. Motivační program se stává součástí motivačního plánu celé organizace s cílem stabilizace nejlepších klíčových pracovníků.

V průběhu své práce jsem zmapovala oblasti motivace, motivační teorie jak lidského chování, tak pracovní činnosti. Dále jsem představila prostředí příspěvkové organizace Domova Bílá Opava a její organizační strukturu zaměstnanců. Zvýšená míra fluktuace za poslední tři roky ve skupině pracovníků přímé obslužné péče, která představuje základní kádr zaměstnanců pro naplnění poslání organizace, mě přiměla věnovat se právě této skupině.

Jednou z množností, jak stabilizovat počet kvalitních zaměstnanců úseku přímé péče, představuje zaměření se na jejich motivaci pracovní činnosti s využitím motivačního programu. Motivovanost se následně odráží v kvalitě poskytovaných služeb.

Pokusila jsem na základě odborné literatury a vnitřní dokumentace organizace sestavit motivační program pro tuto skupinu zaměstnanců, který jsem upravila do dokumentu ve formě vnitřní směrnice. Stimulační prostředky uvedené v motivačním programu jsem sestavovala s ohledem na specifikum prostředí příspěvkové organizace, na specifické požadavky na pracovníky a na omezené zdroje financování.

Důraz jsem kladla především na oblast formálního a neformálního ocenění, na oblast péče o zaměstnance, na mezilidské vztahy a na oblast vzdělávání.

Mezi základní stimulační prostředky se řadí oblast odměn, která je však velmi limitována způsobem financování, které manažerům neumožňuje dostatečně finančně ocenit schopné a pro organizaci klíčové pracovníky. Jako rezervu v této oblasti vidím ve využití finančních darů pro zlepšení pracovního prostředí a pracovních podmínek ve smyslu vybavení pracoviště kvalitními zdravotnickými pomůckami či technikou ulehčující manipulaci a dorozumívání s klientem aj.

Další oblastí, kterou jsem se zabývala, je oblast vzdělávání. Organizace je povinna dle Zákona o sociálních službách 108/2006 § 111 zajistit pracovníkům v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu 24 hodin za kalendářní rok, které probíhá metodou přednášek, stáží, exkurze. Dále přispívá finančně na vzdělávací kurzy pro vybrané pracovníky. Pokud se pracovník rozhodne, účastnit se formálního vzdělávání, organizace mu vychází vstříc formou úpravy plánu služeb dle potřeb studujícího. Z hlediska motivace bych navrhovala zpřesnění pravidel pro výběr pracovníků na jednotlivé vzdělávací akce a zároveň zajistit otevřenou komunikaci při předávání nabytých zkušeností a postřehů ze vzdělávacích programů a zavádění do praxe. Pověření takovými úkoly by mohlo působit na mnohé pracovníky motivačně. Dále bych doplnila metodu předávání znalostí při povinném vzdělávání o další. Navrhuji využívat metody teoreticko-praktické, jako například diskusní metody, instruktáže aj.

Na podporu spokojenosti pracovníka a následně jeho motivovanost je zaměřená oblast péče o pracovníky. Jednotlivé prostředky uvedené v motivačním programu jsou zaměřeny jak na základní potřeby, tak i na vyšší, jako je pocit potřebnosti, jistoty aj. Jako velmi přínosné se jeví projekt Zaměstnanci zaměstnancům, který podporuje iniciativu zaměřenou na vytváření a utužování vztahů jak mezi spolupracovníky, tak i mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Naopak jako velkou slabinu lze považovat přístupy vedoucích pracovníků k podřízeným. Navrhuji, zaměřit se na vztahy mezi jednotlivými pracovními úrovněmi, na přístupy vedení. V rámci dalšího vzdělávání managementu zajistit aktivity s cílem doplnit či upevnit

schopností v oblasti řízení pracovního týmu, například komunikace s podřízenými, umění přiměřeně reagovat na pracovní výkony, vytvářet dobré pracovní klima aj.

S oblastí péče o pracovníky úzce souvisí poslední oblast stimulačních prostředků, a to oblast formálního a neformálního ocenění. Považuji tuto oblast vzhledem k charakteru organizace a pracovníků v pomáhající profesi za velmi významnou. Uplatňování stimulačních prostředků z této oblasti je přínosné pro obě strany. Z pohledu organizace vyžaduje minimální finanční prostředky a od managementu „jen“ více vstřícnosti, uznání a otevřenosti. Ze strany zaměstnance jejich uplatňování zvyšuje motivovanost, projevující se ve spokojenosti, zvýšené aktivitě a kvalitně odvedenou práci. Morální ocenění a uznání vyslovené nadřízeným a především klientem představuje mnohdy nejdůležitější zpruhu do další práce. Největší odměnou pro vybranou skupinu je spokojený a usměvavý uživatel.

Jednotlivé oblasti jsou vzájemně provázány. Celý motivační program musí být vystavěn na základě jasných a pevně daných vnitřních pravidel, například pravidla pro hodnocení či odměňování aj., kde vidím také rezervy.

Jak jsem již uvedla výše, motivační program pro pracovníky v sociálních službách přímé obslužné péče je jen jedna z možností, jak korigovat pohyb zaměstnanců, resp. míru fluktuaci. Zda li ji Domov Bílá Opava, příspěvková organizace, využije, je jen na zvážení jejího vedení.

## **Anotace**

**Jméno a příjmení autora:** Alena Vajdová

**Název katedry a fakulty:** Katedra sociologie a andragogiky Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci

**Název magisterské práce:** Motivační plán zaměstnanců

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gigalová

**Počet znaků:** 137171

**Počet příloh:** 2

**Počet použitých zdrojů:** 36

### **Klíčová slova:**

Fluktuace, motivace, motivační program, pracovní motivace, příspěvková organizace, sociální služby.

Fluctuation, motivation, motivational program, working motivation, contributory organization, social services.

### **Anotace:**

Ve své diplomové práci se zabývám motivací pracovní činnosti v příspěvkové organizaci. Cílem práce je vytvoření uceleného motivačního programu pro vybranou skupinu pracovníků Domova Bílá Opava. Motivační program má vést k optimální stabilizaci kmenového jádra pracovníků. Objasňuji problematiku motivace lidského chování, motivace pracovní činnosti, vztahu motivace a fluktuace, a tvorby motivačního programu. Jako prostředek k dosažení cíle využívám analýzu teoretických východisek motivačních přístupů a analýzu interních dokumentů.

### **Abstract:**

The present diploma thesis deals with working motivation in a contributory organization. The aim is to create a comprehensive motivational program for a select group of employees in an organization called *Domov Bílá Opava*. The motivational program should lead to optimal stabilization of the

core group of staff. The thesis clarifies the issue of human behavior motivation, working motivation, the relationship between motivation and fluctuation, and creation of motivational program. The objectives were achieved by using the analysis of the theoretical basis of motivational approach and by internal documents analysis.

## Použitá literatura

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009.
- GIGALOVÁ, Veronika. *Personální práce v malém podniku*. Olomouc: Andragogé, 2001.
- GIGALOVÁ, Veronika. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2. Olomouc: ICV, 2007.
- HARTL, Pavel. *Psychologický slovník*. Praha: Jiří Budka, 1993.
- Historie. Dostupný z <http://www.ddopava.cz/informace/historie/4> [cit. 30. 9. 2013]
- Interní materiál: *Dodatek číslo 2/2013 k vnitřnímu předpis č. 2/2011. Zásady tvorby a čerpání FKSP*.
- Interní materiál: Směrnice č. 6/2009 o odměňování a benefitech.
- Interní materiál: *Směrnice č. 2/2010, Osobnostní předpoklady pro výkon povolání*.
- Interní materiál: *Vnitro organizační řád č. 01/2008: Vnitřní řád pro organizaci ústavu Domov Bílá Opava, příspěvková organizace*.
- Interní materiál: *Standard č. 1: Cíle a způsob poskytování sociálních služeb*.
- Interní materiál: *Standard č. 9: Personální a organizační zajištění sociální služby*.
- Interní materiál: *Zpráva o činnosti organizace za rok 2012*.
- Interní materiál: *Směrnici č. SM 1/2012: Vnitřní předpis odměňování*.
- Interní materiál: *Směrnice č. 2/2010: Osobnostní předpoklady pro výkon povolání*.
- Interní materiál: *Vnitro organizační řád č. 01/2008: Vnitřní řád po organizaci ústavu Domov Bílá Opava, příspěvková organizace*.
- JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- KOLMAN, L. a kol. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012.
- KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Vyd. 6. Praha: Portál, 2011.
- KRUTINOVÁ, Dagmar. *Profesní rozvoj zaměstnanců*. Sociální služby, 2010, roč. 12, č. 1, s. 23.



- LOVĚTINSKÝ, V., MYLKOVÁ, P. *Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy*. [online]. Dostupné z: [http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove\\_organizace\\_v\\_CR\\_a\\_EU\\_78.pdf](http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU_78.pdf) [cit. 2. 10. 2013]
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace*. Praha: Management Press, 1992.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996.
- NĚMEČEK, Petr. ZICH, Robert. *Podnikový management*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2005.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010.
- PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996.
- TICHÁ, Michaela. Motivace a motivování v sociálních službách. *Sociální služby*, 2013, roč. 15, č. 2, s. 20-25.
- Týmová práce. Dostupný z [http://www.odyssea.cz/soubory/k\\_diplomky\\_studie\\_skripta/tymova\\_prace.pdf](http://www.odyssea.cz/soubory/k_diplomky_studie_skripta/tymova_prace.pdf) [cit. 22. 9. 2013]
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

## **Seznam Obrázků**

OBRÁZEK 1: ZÁVISLOST VÝKONU NA MÍŘE STIMULACE

## **Seznam Tabulek**

TABULKA 1: ÚKOLY A OBLASTI MOTIVACE

TABULKA 2: VÝVOJ STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ

TABULKA 3: VÝVOJ MÍRY FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

TABULKA 4: PLÁN TVORBY A POUŽITÍ FKSP NA ROK 2013

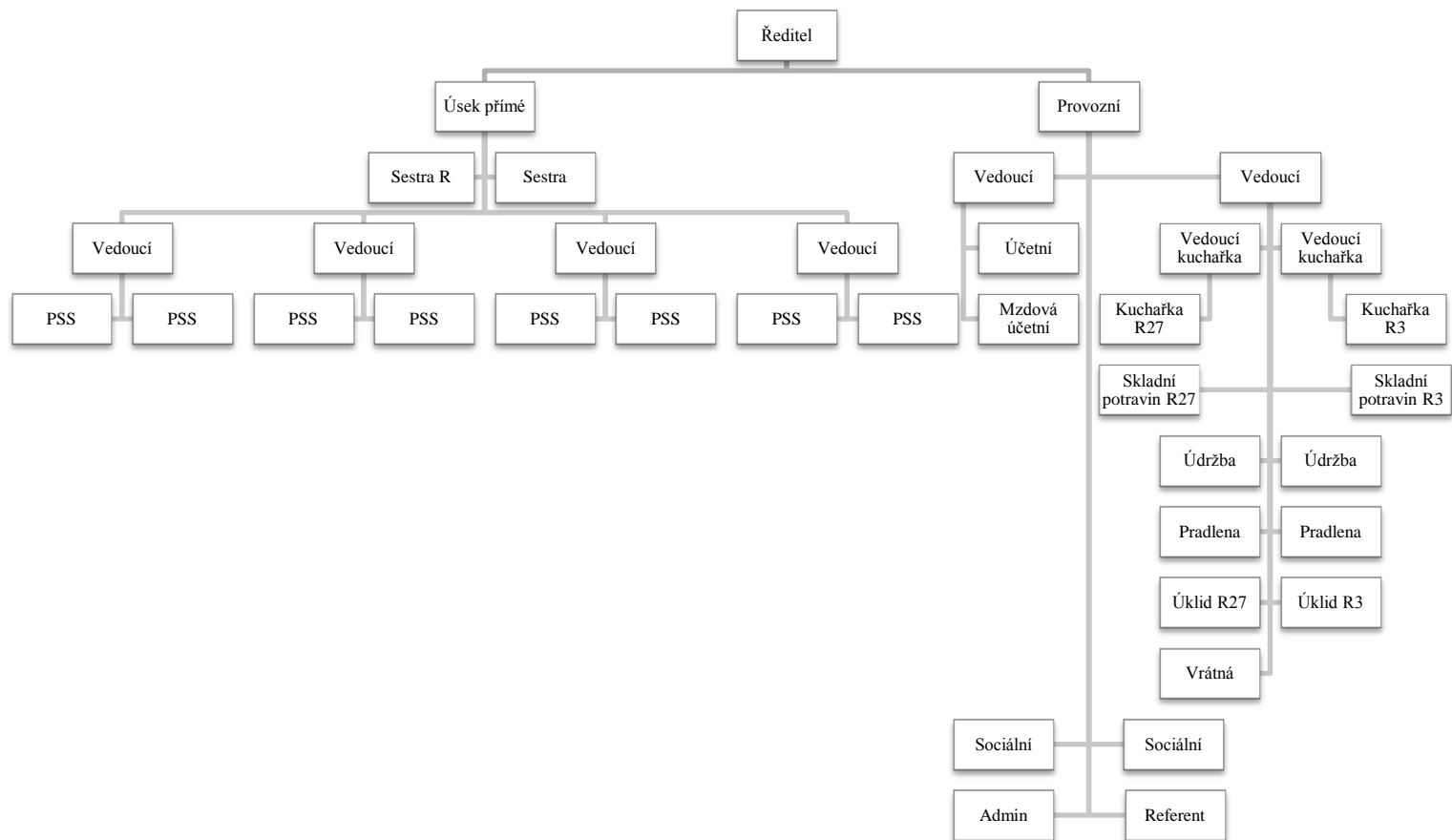
TABULKA 5: INTERNÍ MATERIÁL. PLÁN ČERPÁNÍ ODMĚN (DARŮ)

## **Seznam Příloh**

PŘÍLOHA 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

PŘÍLOHA 2: MOTIVAČNÍ PRAGRAM

Příloha 1: Organizační struktura Domova Bílá Opava



**DOMOV BÍLÁ OPAVA**  
příspěvková organizace  
OPAVA, Rybářská 27  
IČ: 00016772

---

**Směrnice čís. 5/2013**

**Motivační program**

**pro pracovníky v sociálních  
službách přímé obslužné péče**



Ředitel organizace

## 1. Úvodní ustanovení

Účel je stabilizace klíčových pracovníků. Snížení míry fluktuace pracovníků v sociálních službách přímé obslužné péče a následné ustálení počtu kvalifikovaných a angažovaných pracovníků v sociálních službách přímé obslužné péče v období 3 let.

### 1.1 Vysvětlení termínů

*Motivování* se považuje za proces podněcující chování lidí k dosažení žádaného úkonu. K motivování se používají stimulační prostředky.

*Motivačním programem* se rozumí soubor pravidel, opatření a postupů, vytvořených na základě rozboru naplňování podnikových potřeb a cílů, k dosažení žádoucí pracovní motivace.

*Fluktuace* představuje podíl pracovníků organizace, kteří z ní odcházejí v daném časovém období.

## 2. Motivátory a stimulační prostředky

Uvedené stimulační prostředky jsou rozděleny do čtyř oblastí.

### Oblast odměn

- Odměny finanční
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů na základě návrhu přímého vedoucího.
  
- Osobní příplatek
  - ✓ Opakovaně:
  - ✓ Podmínka: Dlouhodobé dosahování kvalitních výsledků vykonávané práce. Výši příplatku navrhuje přímý nadřízený na základě hodnocení zaměstnance provádějí se 1x ročně.

- Peněžní dar
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: V zaměstnaneckém poměru min. 5 let, dožití 50let a 60let věku, první odchod do důchodu z organizace (starobní, plně invalidní).

### **Oblast formálního a neformálního ocenění**

- Veřejně vyložené uznání
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Dlouhodobé dosahování kvalitních výsledků vykonávané práce.
- Veřejně vyložená pochvala
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Splnění mimořádného či zvláště významného úkolu.
- Vybavení pracoviště aktivizačními pomůckami
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Aktivní využívání nových metod sociální práce.
- Zpříjemnění pracoviště
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Aktivní přístup k plnění zadaných úkolů.
- Pověření pracovní činnosti s větší odpovědností
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Dlouhodobé dosahování kvalitních pracovních výsledků vykonávané práce
- Zadání pracovního úkolu s větší zodpovědností
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Aktivní přístup k vykonávání pracovních úkolů

- Delegování
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Dlouhodobé dosahování kvalitních výsledků vykonávané práce.
- Zpětná vazba
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Zajištění zpětné vazby na základě výkonu pracovní činnosti či pravidelného hodnocení pracovní činnosti.

### **Oblast způsobů zvyšování odborné kvalifikace pracovníků**

- Podpora formálního vzdělávání (přizpůsobení plánu služeb)
  - ✓ Opakovaně po dobu studia
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu neurčitou, zaměření studia na oblast sociálně terapeutickou.
- Finanční spoluúčast na absolvování vzdělávacího kurzu
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Aktivní využívání nových metod sociální práce a schopnost přenesení do praxe.
- Odborné školení a semináře na pracovišti
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr na dobu neurčitou
- Absolvování stáže, exkurze, instruktáže
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu neurčitou, aktivní přístup k pracovní činnosti a schopnost přenesení poznatků dobré praxe na pracoviště.

- Supervize
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Aktivní přístup k osobnímu a profesnímu rozvoji, a aktivní přístup k řešení problémů na pracovišti.

### **Oblast péče o pracovníky**

- Příspěvek na stravování
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr na dobu neurčitou.
- Účast na kulturní akci
  - ✓ Jednorázově
  - ✓ Podmínka: Úspěšný výkon pracovní činnosti.
- Podpora projektu „Zaměstnanci zaměstnancům“ - organizace sportovních a společenských akcí
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr na dobu neurčitou. Aktivita vedoucí k vytváření dobrých pracovních vztahů.
- Supervize jako prevence syndromu vyhoření
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Aktivní zájem zaměstnanců.
- Prostředí jistoty
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Pracovní poměr na dobu určitou, pravidelný měsíční příjem, zřizovatel je státní orgán.
- Pozitivní zpevnování
  - ✓ Opakovaně
  - ✓ Podmínka: Kvalitně splněný úkol.

- Podněcující pracovní prostředí (vztahy na pracovišti, podpora aktivity zaměstnance)
- ✓ Opakovaně
- ✓ Podmínka: Dodržování slušného a etického jednání, uplatňování demokratického přístupu k vedení, pozitivní vztah k profesi, pozitivní myšlení, otevřená komunikace, dobrá informovanost.

Tato směrnice nabývá platnost dnem 01. 01. 2014, ukončení programu dnem 31. 12. 2017, plánovaná revize ke dni 31. 12. 2015.

### 3. Závěrečné ustanovení

Vedoucí zaměstnanci seznámí všechny zaměstnance jimi řízeného úseku řádným a prokazatelným způsobem s touto směrnicí.

Tato směrnice je přístupná všem zaměstnancům v elektronické podobě na vnitřní internetové síti a k nahlédnutí u vedoucích úseků, popř. u ředitele nebo jeho zástupce.

Motivační program je v souladu s platnými vnitřními pravidly Domova Bílá Opava, příspěvková organizace a s platnými předpisy České republiky.

