

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Michaela Lochmanová**

**Motivování a motivace zaměstnanců neziskové organizace**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Lucie Zormanová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2015-2016

**BACHELOR THESIS**

**Michaela Lochmanová**

**Motivating and motivation nonprofit organizations**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Dr. Lucie Zormanová, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23. února 2016

Michaela Lochmanová

## **Poděkování**

Děkuji Dr. Lucii Zormanové, Ph.D. za konzultace k bakalářské práci a za její připomínkování.

Zvláštní poděkování patří zaměstnancům neziskové organizace, kteří reagovali na dotazníkové šetření a poskytli mi tak vstupní informace pro analýzu výsledků.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá oblastí motivace a motivování zaměstnanců. Teoretická část práce je věnována představení základních pojmů jako motivace či stimulace a existujícím teoriím pracovní motivace.

Praktická část obsahuje popis neziskové organizace a jejích specifikací, v níž byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, které si kladlo za cíl zjistit spokojenost zaměstnanců s aktuálním způsobem motivování pracovníků. Následně je zde uvedena analýza tohoto dotazníkového šetření, které se zaměřilo na pracovníky v přímé péči.

## **Klíčová slova**

Motivace, motivační program, nezisková organizace, pracovní motivace, pracovníci v přímé péči, teorie motivace

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with of motivation and motivation of employees. The theoretical part of the thesis is devoted to the presentation of basic concepts as motivation and stimulation and existing theories of work motivation.

The practical part contains a description of the non-profit organization and its specifications, in which it was out a quantitative research in the form a questionnaire survey that was aimed to find out staff satisfaction with the current way of motivating workers. Then there is an analysis of the survey which focused on workers in direct care. Subsequently, it is reported here the analysis of this questionnaire survey, which focused on workers in direct care.

## **Keywords**

incentive program, motivation, non-profit organization, theory of motivation, work motivation, workers in direct care

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>9</b>
1.1 Motivy lidského chování .....	11
1.2 Frustrace, deprivace .....	13
<b>2 PRACOVNÍ MOTIVACE</b> .....	<b>15</b>
2.1 modely řízení .....	16
2.2 Vybrané teorie pracovní motivace .....	18
2.2.1 Teorie instrumentality .....	19
2.2.2 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb) .....	19
2.2.3 Teorie zaměřená na proces.....	22
<b>3 STIMULACE</b> .....	<b>24</b>
3.1 Motivační programy .....	25
<b>4 NESTÁTNÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE</b> .....	<b>28</b>
4.1 Oblastní charita Most .....	30
4.2 Motivační programy organizace .....	32
<b>5 CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY</b> .....	<b>34</b>
5.1 Výzkumný soubor .....	34
5.2 Výzkumná metoda .....	35
5.3 Analýza výsledků šetření.....	37
5.4 Shrnutí výsledků šetření .....	55
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>58</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>60</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>63</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>64</b>

## ÚVOD

S motivací jako hybatelem lidského chování se setkáváme každý den našeho života a to jak v soukromém životě, tak pracovní sféře. Je to právě motivace, která nás vede k dosažení našich cílů – vypracování zprávy v zaměstnání, vymalování ve vlastní domácnosti, ale také při činnostech souvisejících s rozšiřováním našich schopností, dovedností i znalostí. V zaměstnání se může zdát, že hlavním motivem účasti na ekonomickém procesu je mzda, ale čím dál tím více je možné pozorovat, že finanční ohodnocení není tím jediným motivačním prvkem v pracovním procesu.

Již značné procento společností nabízí svým zaměstnancům různé motivační programy. Vnější pobídky, díky kterým dávají svým pracovníkům najevo svůj zájem o jejich práci, oceňují tak jejich přínos společnosti a snaží se přecházet fluktuaci pracovní síly. Vedle společností vytvářejících svou aktivitou zisk a majících tak možnost využít získané finanční prostředky také na realizaci motivačních programů, stojí neziskové organizace, které získávají finanční prostředky z různých zdrojů prvotně na provoz svých služeb. Cílem a prvotním záměrem těchto organizací není nabytí zisku. Takovéto organizace musejí své zaměstnance odměňovat a motivovat jiným způsobem a nalezení toho správného způsobu je dlouhodobou záležitostí.

V této bakalářské práci, která je rozdělena na dvě části je možné, v té první, nalézt základní informace o motivaci, teoriích motivačních činitelů a také aplikaci motivace v pracovním procesu. Druhá část se pak zaměřuje na dotazníkové šetření mezi pracovníky sociálních služeb v přímé péči, jejichž zaměstnavatelem je konkrétní nezisková organizace.

Zamyšlení nad motivací v pracovním procesu je téma, které je každému vedoucímu pracovníkovi blízké a pokud se takový vedoucí rozhodne nastavit jakýkoliv motivační systém, musí především pochopit, co jeho pracovníky žene kupředu – jaké mají potřeby a jak může na tyto potřeby reagovat on, jako zaměstnavatel.

Cílem této práce je seznámení se základními prvky motivace a následně, s pomocí dotazníkové šetření, zjištění postojů zaměstnanců k motivačním programům konkrétní organizace a odhalení preferencí a zájmů, které by zaměstnavateli mohli pomoci v případném nastavení vhodnějšího způsobu vnější stimulace vlastních pracovníků.



# TEORETICKÁ ČÁST

Pro lepší pochopení lidské motivace budou v následujícím textu uváděny pojmy a oblasti spojované s motivací, ovlivňující motivaci, nebo mohou být důsledkem lidského jednání.

## 1 MOTIVACE

V knize Milana Nakonečného, Motivace chování (2014), je možné nalézt informaci, že termín motivace je odvozený od latinského „**movere**“ – hýbati, pohybovati. Jedná se o podněty působící v lidské psychice, které nejsou vždy uvědomělé, a jejíž vnějším projevem je aktivní činnost vedoucí k dosažení cíle.

Jednoduše je možné představit si motivaci jako koloběh, na jehož počátku je pocit nedostatku a na konci jeho odstranění. S ohledem na to, že na naše smysly působí v jednu chvíli celá řada podnětů, jedná o nekončící proces, protože naplnění jedné potřeby, která nás motivovala, dává prostor pro uvědomění si potřeby další.

**Obrázek č. 1:** proces nasycení potřeby



Zdroj: volná úprava dle Provazníka a Komárkové (1996)

Motivace působí ve třech dimenzích:

- a) dimenze směru – motivovaná činnost jedince jde vždy určitým směrem / zaměřením,
- b) dimenze stálosti – schopnost překonávat vnitřní i vnější překážky, které se objevují při dosažení cíle, ke kterému jsme motivováni,
- c) dimenze intenzity – činnost směřující k dosažení cíle je různě usilovná s ohledem na intenzitu / sílu motivace.

**Nakonečný** hovoří o motivaci takto: „*Motivace je vnitřní psychický proces, v němž se vytváří energetizace a zaměření na dosažení určitého cíle. Východiskem tohoto procesu je nějaký nedostatek v činnosti organismu nebo v situaci jedince. Zkušenosti se potřeby zpředměňují a vytvářejí se tak vzorce instrumentálního chování jako nástroje dosažení nějakého očekávaného uspokojení. Ke spuštění instrumentálního chování musí být vedle výchozího motivačního stavu (potřeby) přítomny další podmínky: subjektivní odhad dosažitelnosti, hodnoty, cíle a důsledky chování. Motivování je naproti tomu zvnějšku, určitými pobídkami (incentivami) vyvolaná motivace; toho může být dosaženo jen tehdy, když nabízené incentive odpovídají trvalejším nebo aktuálním motivačním stavům.*“ (NAKONEČNÝ, 2004, s 190)

Typy motivů se různí dle toho, zda vycházejí z jedince samotného, nebo z okolního prostředí. Dle Amrstronga (2007) je možné je definovat jako:

- : vnější - jsou takové, v nichž jsou podněty k činnosti nabízeny z vnějšího prostředí. Jsou typické tím, že nepůsobí trvale a tudíž je potřeba, aby byly nabízeny opakovaně a v různých formách. K typickým vnějším podnětům patří finanční ohodnocení za odvedenou práci, titul, postavení či prestiž pracovní pozice, nebo také celkové pracovní podmínky a jistota, kterou pracovní pozice a zaměstnavatel nabízejí.
- : vnitřní – vychází z potřeb jedince. K faktorům ovlivňujícím tento typ motivace patří atraktivita realizované činnosti, odpovědnost realizované aktivity, možnosti rozšíření schopností či kvalifikace nebo uznání, které je s prací spojené. Vnitřní motivy lidského chování jsou dále rozvedeny v následující kapitole.

## 1.1 Motivy lidského chování

*„Všechny živé, fungující systémy se vyvíjejí, což platí i pro lidskou psychiku a jí inherentní motivační systém. Činitelem tohoto vývoje je zkušenost, která se uplatňuje jak v rovině fylogenetické (geneze specificky lidských motivací na základě paměti druhu), tak i ontogenetické (vývoj motivačního systému od raného dětství k dospívání, dospělosti a stáří vlivem individuální zkušenosti).“ (NAKONEČNÝ, 2015, s. 201)*

Nakonečný, ve své knize *Motivace chování* (2015) uvádí pohled na motivaci z hlediska vývoje motivačních systémů, kdy primárním (vrozeným) motivačním systémem jsou vrozené reflexy, instinkty a pudy, které umožňují přizpůsobení se aktuální situaci, a které jsou ovlivnitelné učením. A získaný motivační systém, formující se pomocí zkušeností do volního systému, v němž jedinec uplatňuje vývojově vyšší kognitivní procesy.

V obecné rovině je možné rozdělit vnitřní motivační pohnutky, ovlivňující nás po celou dobu našeho života, do 5 základních zdrojů, které tvoří tzv. motivační strukturu. Jsou jimi:

### 1) Potřeby

Hlavním znakem potřeby je prožívaný pocit nedostatku něčeho a touha tuto potřebu uspokojit. Jedinec ji prožívá jako nepříjemný pocit napětí. V obecné psychologii jsou potřeby děleny na primární, kterými jsou především fyziologické potřeby a sekundární, které jsou závislé na interakcích jedince s okolním světem. Potřeby jedince nemusí být vždy uvědomělé a člověk si nemusí uvědomovat jejich souvislosti s motivací. Potřeby jako motivační prvky budou dále rozvedeny v Maslowově teorii potřeb.

### 2) Návyky

Jedná se o opakované jednání jedince, kterým reaguje na určitou situaci. Tento opakovaný způsob reakce se v průběhu života zautomatizuje a stává se stereotypním jednáním, tedy návykem. Takovýchto návyků může mít jedinec nepočítaně.

### **3) Zájmy**

Jsou projevem trvalejšího a opakovaného zaměření jedince na určitou oblast. V souvislosti s rozvojem individuality jedince jsou zájmy velice důležitým prvkem.

### **4) Hodnoty**

Vlastní hodnoty si člověk formuje pomocí různých životní zkušeností. Tyto zkušenosti se snaží poznat z různých úhlů a přiřadit jim určitou hodnotu či význam. Postupně si vytváří vlastní tzv. hodnotové mapy, které jsou součástí jeho vlastního hodnotového systému, který ovlivňuje způsob jednání člověka a v různých situacích. Každý jedinec přisuzuje svým hodnotám určitou úroveň, a snaží se dosahovat těch hodnot, jejichž úroveň je pozitivní a pro daného člověka vysoká a naopak hodnotám, které považuje za negativní či nízké se snaží vyhýbat.

V současné společnosti existují obecně platné pozitivní hodnoty, mezi které patří např. zdraví, rodina, přátelství, pravda, upřímnost či vzdělání.

### **5) Ideály**

Subjektivně žádoucí a pozitivně hodnocené představy jedince, které jsou získávány v průběhu života na základě celospolečenského kontextu, od rodičů nebo od lidí, které jedince považuje za svůj vzor.

Na základě ideálů si člověk tvoří jakousi ideální představu o prožití vlastního života.

Lidské jednání dle Nakonečného (1996), ačkoliv je záměrné a také promyšlené, může mít své kořeny i v nevědomé motivaci. I přesto, že záměr činnosti je prezentován jako předem promyšlený plán jednání, může být jeho původ zůstat nesprávně identifikován, nebo nemusí být plně akceptován.

Nevědomá motivace je podněcována nevědomými impulzy, ze zvykového chování a z motivů, které nemusí být zcela pochopeny, nebo mohou být nežádoucí. Jedinec se těmto motivům brání jejich popřením nebo vytěsněním z vědomí.

Chování, které je vyvoláno nevědomou motivací, bývá označováno jako iracionální. Pro takovéto chování je typické, že člověk k jeho realizaci nemá vědomou potřebu, ale nezávisle na vlastním racionálním uvažování směřuje k jejímu uspokojení.

Identifikace skutečných motivů jednání proto může být velice obtížná. Výzkumem nevědomých motivací se proslavil především S. Freud. Zdrojem nevědomé motivace může být i potlačený afekt, sklon, selhání a mnohé další. Z nich vznikají tzv. komplexy a tendence jejich uspokojování.

## 1.2 Frustrace, deprivace

Motivovaná činnost lidského jedince je vždy úzce spjatá s dosažením určitého cíle nebo cílů. Dosažením těchto cílů dochází k uspokojení motivů a pocitům libosti a vnitřního uspokojení.

Ne pokaždé se však podaří stanovených cílů dosáhnout, mohou se objevit překážky na cestě k uspokojení motivovaného jednání. V takovém případě se setkáváme se dvěma pojmy a to frustrace a deprivace. (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1996).

**Frustraci** je možné chápat jako zmaření, nebo nemožnost dosažení cíle motivovaného jednání. Provazník (1997) hovoří o obsahu pojmu frustrace, jímž je: jak ovlivnění dosažení cíle vnějšími faktory – situacemi, jenž zamezují dosažení cíle, který si jedinec stanovil, tak vnitřní stav jedince spojený s nelibostí z důvodu neuspokojení potřeby.

Nakonečný (1996) rozšiřuje rozdělení frustrace na tři různé, vzájemně propojené faktory.

- : Vnější stavy působící jako bariéra záměrného chování,
- : psychické stavy, které tato bariéra vyvolává a to vznik afektu a psychického napětí,
- : specifické nevědomé projevy chování, které jsou pokusem o vyrovnání napětí.

**Deprivace** je důsledkem dlouhodobého neuspokojení potřeby. Pohledem na motivování lidské činnosti je pak deprivací dlouhodobé nedosažování cíle jednotlivce. V oblasti pracovní motivace a především práce v oblasti sociálních služeb je třeba reflektovat rozdíl mezi cílem, kterého dosáhne uživatel a je jím naplněn a cílů, které si při práci stanoví pracovník.

Způsoby předcházení frustraci z nenaplnění určených cílů či následné deprivaci je individuální,

a stejně tak individuální je i schopnost sebereflexe při zhodnocení důvodů neuspokojení potřeby. Zaměstnavatelé reagují na předcházení takových stavů často realizováním školení s tématem psychohygiena, ve kterých se pracovní učí nepřejímat cíle svých uživatelů a nastavit si takové cíle, které souvisí s jejich prací, a dosažení je výhradně aktivitou samotného pracovníka. Vedle to ho se zde pracovníci učí technikám, které jim umožňují nepřenášet pracovní témata do soukromého života a nepoznamenat jej případnou nesaturací potřeby úspěchu v dosažení pracovních cílů.

## 2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Jedním z výstupů převedení teorie motivačních faktorů do praxe je teorie pracovní motivace, který je možností ohodnocení práce zaměstnance a má návaznost na pracovní výkonnost jedince. Těmito teoriemi se, mezi prvními, zabýval Frederik Winslow Taylor, který formuloval takové myšlenky jako: vytvoření jednoduchého profilu pracovního místa a přijímání pracovníků odpovídajících profilu, potřeba přijímání kvalifikovaných pracovníků na manažerské pozice a v souvislosti s pracovní motivací především motivace splnění jednoho úkolu odměnou či penálem za jeho nesplnění.

Prakticky každou z teorií uvedených v následujících kapitolách je možné převést přímo do teorie pracovní motivace. Pakliže bychom do tohoto formátu převedli např. již zmiňovanou Maslowovu teorii potřeb, pak by vypadala takto:

*„mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb);*

*pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana;*

*přijetí pracovní skupiny ve formálních a neformálních vztazích;*

*tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti;*

*pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.“*

(WAGNEROVA, 2008, s. 14)

Teorie pracovních motivací nabízí zaměstnavatelům a jeho managementu možnost reagovat na potřeby svých zaměstnanců. Dle přístupu zaměstnanců k jejich práci je možné získat představu o stupni jeho motivace a na obecné úrovni je tak možné nastavit způsoby motivování zaměstnanců. S ohledem na vliv motivace na kvalitu i kvantitu práce, je třeba, aby management organizací či firem, reagoval na potřeby motivace svých pracovníků.

Kociánová ve své publikaci, Personální činnosti a metody personální práce, informuje zaměstnavatele o možnosti opřít se při tvorbě motivačních systémů o faktory posilující či oslabující pracovní spokojenost zaměstnanců

Mezi tyto faktory posilující pracovní spokojenost řadí:

- : transparentnost struktury organizace / společnosti;
- : jasnost a jednoznačnost pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic;
- : nejednotvárnost pracovní činnosti;
- : určitá míra samostatnosti a zodpovědnosti;
- : ocenění práce a získání statutu;
- : adekvátní finanční ohodnocení;
- : otevřenost ke spolupráci a optimální mezilidské vztahy;
- : bezpečnost místa výkonu práce.

Vedle toho k faktorům, které naopak pracovní spokojenost zeslabují, řadí:

- : řešení častých neočekávaných situací;
- : značná pracovní zátěž a stres při plnění pracovních činností;
- : neúměrné pracovní nároky ze strany zaměstnavatele;
- : negativní mezilidské vztahy mezi kolegy či ve vztahu s nadřízenými;
- : neúměrné časové požadavky na pracovní dobu a s tím související snížená kvalita rodinného a osobního života (KOCIÁNOVÁ, 2010)

Oblast pracovní motivace a péče o zaměstnance se postupně stala důležitou součástí práce managementu a uvědomění si potřeby motivování pracovníků se dále vyvíjelo a prohlubovalo.

## **2.1 modely řízení**

*„V průběhu dějin se vytvořily 4 základní přístupy k řízení, které se zabývaly vedením lidí a jejich motivací. Tyto koncepce jsou:*

- 1) *Klasický model řízení*
- 2) *Paternalistický*
- 3) *Model lidských vztahů*



#### 4) *Humanistický model řízení*“ (PROVAZNÍK, 1996, s. 121)

Provazník dále tyto modely charakterizuje:

##### **Klasický model řízení**

Vychází z teorie, že pro člověka je důležitější hmotná odměna, než odvedení samotné práce a práce je „nutné zlo“. Tento model je založen na principu odměn při dosažení adekvátního výsledku a trestu při chybách či nepozornosti. Veškerá motivace tedy souvisí s vidinou odměny a obavy z trestu.

##### **Paternalistický model řízení**

Je odvozen od klasického modelu řízení. Pro tento styl řízení je zásadní nalezení silné osobnosti, která stojí v čele podniku a vydává striktní rozhodnutí, která jsou však pracovníky chápána jako výhodná a přínosná. Typickým realizátorem tohoto modelu řízení u nás byl Tomáš Baťa.

##### **Model lidských vztahů**

V tomto modelu, který se počal rozvíjet v době průmyslové revoluce, hraje zásadní roli poznání, že pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti mají spojitost s výkonem na motivaci zaměstnanců. „*Typickým představitelem je Elton Mayo, který experimentoval s vlivem pracovních podmínek na výkonnost pracovníků. Ze všech studií vyplynulo, že nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou lidské vztahy. Praktickým důsledkem tohoto modelu řízení bylo, že se začala věnovat pozornost mezilidským vztahům na pracovišti. Model lidských vztahů je podle Maslowovy hierarchie potřeb postaven na potřebách sounáležitosti a uznání.*“ (DĚDINA, 2005, s. 137)

##### **Humanistický model řízení**

Také označován jako model řízení lidských zdrojů. Obsahem této teorie je naplňování potřeby seberealizace jedince, která je nevyšším principem a pohání pracovníka v jeho pracovním jednání. Humanistický model předpokládá, že práce pro člověka představuje vysokou hodnotu a přizpůsobuje podmínky práce k tomu, aby zaměstnanec mohl dosáhnout svého maximálního rozvoje.

## 2.2 Vybrané teorie pracovní motivace

Na základní zdroje motivace a modely teorie řízení, pak navazují teorie pracovních motivací, které v závislosti na motivování zaměstnanců umožňují zaměstnavateli reagovat na zjištěné potřeby.

*„V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:*

- *motivы, které souvisí s prací samou, tzv. motivace intrinsická*
- *motivы, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická“*  
(BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004. s. 262)

Mezi intrinsické motivы patří např.: potřeba aktivity (účelné vydání energie), potřeba sociálního kontaktu, potřeba pocitu z dobře odvedené práce, touha po sociálním statutu, potřeba seberealizace.

Mezi extrinsické motivы řadíme: motiv finančního ohodnocení a souvisejícího pocitu jistoty, potřeba pochopení vlastní důležitosti, nebo potřeba symbiotického vztahu.

V souvislosti s motivací a poznáním různorodosti motivů k pracovnímu výkonu, docházelo v průběhu času k definování různých teorií motivace, které byly aplikovány v pracovním procesu. Dosud však nebyla vytvořena žádná jednotná teorie motivace, avšak dosud známé teorie nám dávají možnost uvědomit si spletnost a náročnost celého procesu motivace v pracovním prostředí. Tyto teorie jsou popsány a osvětleny například v pracích Armstnonga (2007), Tureckiové (2010) nebo Kociánové (2010). Pro jasnější představu

o obsahu teorií pracovní motivace jsou v následujícím výčtu uvedené některé z nich, avšak rozhodně ne všechny.

### 2.2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století a její stěžejní myšlenka tkví v přesvědčení, člověk bude lépe motivován k práci, pokud bude s jeho výkonem přímo souviset odměna či trest. Do určité míry se jedná o velice účinný systém, ale na druhou stranu v něm nejsou respektovány různé lidské potřeby, je velice formální a vyžaduje neustálou kontrolu naplňování nastavených cílů. (ARMSTRONG, 2007)

### 2.2.2 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)

Vůdčím představitel teorie zaměřené na obsah je Abraham H. Maslow, který svoji slavnou hierarchii potřeb představil ve svém díle „Motivation and Personality“ (1954). Tato teorie patří pravděpodobně mezi nejznámější teorie motivace.

Obsahem těchto teorií je předpoklad, že motivaci tvoří potřeby a jejich neuspokojení navozuje pocit nerovnováhy. Teorie potřeb si je vědoma toho, že ne každá potřeba musí být okamžitě uspokojena a že potřeby mají různou důležitost. Způsob naplnění potřeby je ovlivněn současným duševním i fyzickým stavem, jeho výchovou či sociálním prostředím, v němž žije a byl vychován. (ARMSTRONG, 2007)

**Maslowova** hierarchie potřeb definuje pět typů potřeb, které hierarchicky uspořádal od nejnižších, které jsou základnou pyramidou, až po nejvyšší. Maslow dále tvrdí, že potřeby jedince musí být uspokojovány právě dle hierarchie, tzn. není-li uspokojena fyziologická potřeba, člověk se nemůže zaměřit na potřeby vyšší. Spolu se snahou o naplnění jednotlivých stupňů v hierarchii potřeb dochází také k psychologickému vývoji jedince. Potřeba uspokojování základních potřeb existuje stále a lidé se k jejich naplnění neustále vrací. Rozdíl mezi nižšími a vyššími potřebami tkví v tom, že nižší potřeby uspokojením slábnou, zatímco vyšší potřeby uspokojováním nabývají na síle.

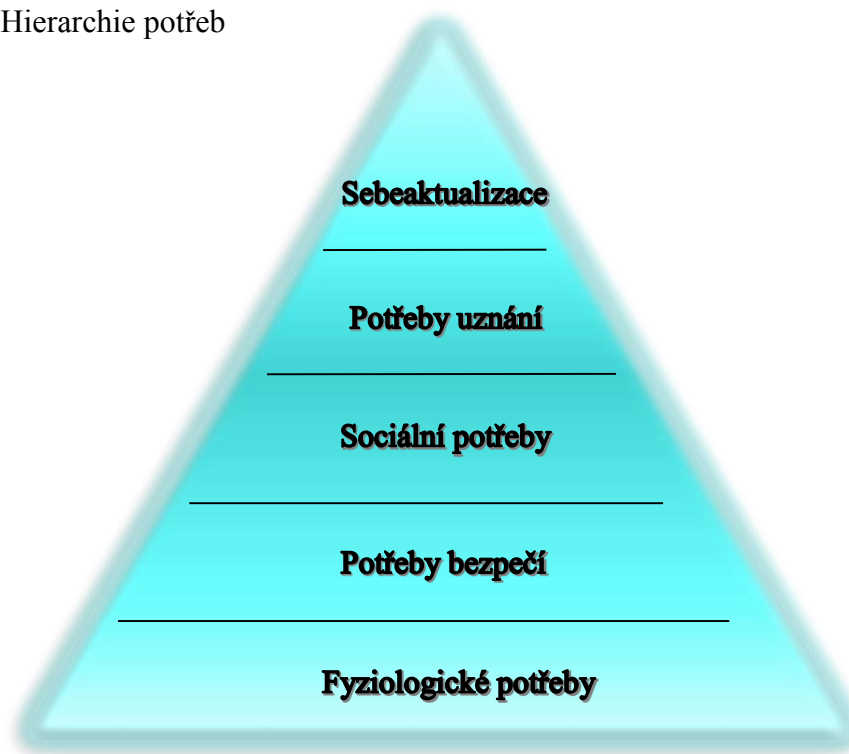
Typy potřeb dle Maslowa uvedených v knize M. Armstronga (2007):

1) Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy a sexu.

- 2) Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
- 3) Sociální / Společenské – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- 4) Uznání a ocenění – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za prvé je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
- 5) Seberealizace / Sebenaplnění – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie je v mnoha ohledech kritizována, kromě jiného také proto, že hierarchie potřeb je neměnná, nekompromisní či nepružná. Ale i přesto, že základem pro pochopení teorie potřeb.

**Obrázek č. 2:** Hierarchie potřeb



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 59

### 2.2.2.1 Alderferova ERG teorie

Tureckiová (2007) ve své knize hovoří o definování tří kategorií potřeb podle Alderfera. V této, stejně jako v Maslowově teorii, autor předpokládá potřebu prvotního naplnění nižších potřeb tedy zajištění existence a následně dalších potřeb. Na druhou stranu však není tak striktní v otázce prioritního řešení potřeby. Připouští modifikace s ohledem na subjektivní přání jednotlivce.

#### **Kategorie potřeb dle ERG teorie:**

- : Existenční potřeby (E-Existency) – základní fyziologické potřeby a potřeba bezpečí,
- : potřeby sociálních vztahů (R-Relatedness) – potřeba navazování a udržování sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti a získání sociálního statusu,
- : potřeby osobního růstu (G-Growth) – naplnění vlastní seberealizace, osobního růstu a rozvoje.

### 2.2.2.2 Herzbergův dvoufázový model

V této teorii došlo především k **rozlišení motivátorů** (zajišťujících pracovní spokojenost) a **hygienických faktorů** (předcházejících pracovní nespokojenosti). Herzberg předpokládal, že lidé sami dokáží specifikovat pracovní podmínky, které je stimulují a naopak které je demotivují a na základě zkoumání zdrojů spokojenosti u konkrétních pracovníků definoval:

- a) satisfaktory / motivátory – především vnitřní činitelé vedoucí jedince k vyššímu výkonu. Jsou jimi např. uznání, úspěch, autonomie či osobnostní růst
- b) dissatisfaktory – působí z vnějšku a slouží k prevenci nespokojenosti v zaměstnání, ale nemají znatelný vliv na výkon nebo pozitivní přístup k práci. Patří k nim např. odměna za práci nebo pracovní prostředí.

Také tato teorie má řadu příznivců i odpůrců. Odpůrci poukazují na nemožnost zobecňování teorie, neboť se v ní neodrážejí možné proměnné. Na druhou stranu je tuto teorii možné skloubit s obecně uznávanou teorií Maslowa a ztotožnit se s ní. (ARMSTRONG, 2007)

### 2.2.3 Teorie zaměřená na proces

*„Tyto teorie pracovní motivace sdružují modely, které překládají důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace. Stěžejní postavení v těchto teoriích mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace.“* (ŠTIKAR et. al., 2004, s. 104) Do této podskupiny se řadí Vroomova teorie valence a očekávání, Adamsova teorie spravedlnosti, Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle, nebo teorie kognitivního hodnocení.

#### 2.2.3.1 Teorie valence očekávání

Victor Vroom ve své teorii hovoří o významu cíle a očekávaného ocenění při dosahování vytčeného cíle. *„Na základě toho velikost motivace kvantifikoval podle vztahu  $M = V \times E$ , kde  $M$  představuje úroveň motivace,  $V$  valenci – subjektivní hodnotu výsledku motivovaného jednání a  $E$  expektaci – subjektivní očekávání, že motivované jednání povede k očekávanému výsledku.“* (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 338) Z takto definovaného vzorce je možné odvodit závěr, že nemá-li pro zaměstnance cíl / výsledek žádnou hodnotu, nebude k jeho dosažení motivován. Pro zaměstnavatele tak z této teorie vyplývá potřeba informovanosti zaměstnanců o tom, jak a za co bude odměňován.

#### 2.2.3.2 Teorie spravedlnosti

Teorie Johna Adamse staví na očekávání jedince, že mu za odvedenou práci náleží spravedlivá odměna, srovnatelná s odměnou za tutéž práci s obdobnými výsledky spolupracovníků. Pokud dojde k závěru, že je jeho práce podceňována, nebo jsou jeho spolupracovníci za slabší výkon ohodnoceni stejně, sníží kvalitu své práce či zaměstnání dokonce opustí.

Zaměstnavateli může tato teorie pomoci při standardizaci výkonu a tvorbě motivačního prvku pro zaměstnance. Je však třeba vytvořit objektivní měřítko

výkonu, neboť hodnotící měřítka zaměstnanců jsou vždy zcela subjektivní. Zaměstnavatel tedy při tvorbě standardizovaných měřítek musí zjistit také názor pracovníků na definovaná měřítka. (KOCIÁNOVÁ, 2010)

### **2.2.3.3 Lathamova a Lockova teorie cíle**

Teorii definovali Edvin Lock a Gary Latham na základě čtyřicetiletého výzkumu. Základní myšlenkou teorie cíle je, že vědomí jasného cíle ovlivňuje lidskou činnost a dále se teorie zabývá vztahem mezi těmito cíli s naplňováním dílčích úkolů. Autoři teorie zjistili, že naplňování určitých obtížných úkolů trvale vede k vyšším výkonům ve srovnání s pouhým nucením lidí dělat to nejlepší bez jasného vymezení. (ARMSTRONG, 2007)

### **2.2.3.4 Teorie kognitivního hodnocení**

Deci a Ryan zde zformulovali myšlenku, v níž je odměňování, jako poskytování zpětné vazby a uznání za odvedenou práci motivační a motivaci pracovníka zvyšuje nebo udržuje. Naproti tomu odměňování lidí jako prvotní motivační počin naopak vnitřní motivaci jedince oslabuje. Výzkum, jehož výsledkem je teorie kognitivního hodnocení, byla však prováděna ve školách a nikoliv na pracovištích. Na tuto skutečnost a nutnost zvážení celého kontextu motivace, upozornili Gerhart a Rynesová, kteří reagovali vlastním výzkumem přímo na pracovištích a zjistili, že odměny nemusí mít nutně negativní vliv na vnitřní motivaci. (ARMSTRONG, 2007)

### 3 STIMULACE

Jako stimulaci označujeme veškeré vnější podněty, působící na jedince. Mezi motivací a stimulací se ještě objevují vlastní aktivity jedince, jako například jeho hodnoty, zkušenosti zájmy atp. Snahou managementu je pak co nejlepší poznání struktury motivace jedince, neboť toto poznání umožňuje zaměstnavateli nabídnout takové stimulační podněty, které zvýší pracovní aktivitu a zájem o naplnění pracovních činností.

Provazník a Komárková hovoří takto: „*Stimulace je soubor všech podnětů, které z vnějšku na člověka působí, a to ať záměrně, nebo bezděčně. Avšak jen některé z těchto podnětů skutečně mají schopnost motivaci člověka ovlivnit. Mezi stimulací a motivací nemůžeme nalézt přímočarý vztah, ale účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře – na relativně stále připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.*“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1996, str. 166)

V oblasti stimulačních prostředků je možné hovořit o několika oblastech, které pracovníci vnímají jako pozitivní:

- a) odměna za odvedenou práci – finanční ohodnocení
- b) pracovní náplň vykonávané pozice neboli obsah práce
- c) způsoby neformálního ohodnocení pracovníka
- d) fungování pracovní skupiny – dynamika, vztahy uvnitř skupiny, atmosféra ve skupině
- e) pracovní režim a také podmínky pro výkon povolání

Stimulace k práci je tedy záměrné a cílené působení na motivaci pracovníků. Optimální se stimulace stává ve chvíli, kdy jsou zájmy pracovníků shodné se zájmy organizace / podniku, v němž jsou zaměstnáni.

Jak uvádí Růžička (1992), existuje skutečnost, že působící stimuly se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Z tohoto hlediska je možné členění do tří základních skupin.

: Stimuly aktivní – přímo podněcují pracovní výkon.

: Stimuly podporující – tvoří podmínky pro efektivní působení motivů aktivních.



: Stimuly potlačující – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

Pracovní stimuly je možné považovat za velmi proměnlivé a málo odolné vůči působení z vnějšího prostředí. Pracovní stimulace ovlivňuje pracovní výkonnost jedince, a zprostředkovaným způsobem i organizaci. Z těchto důvodů je potřeba věnovat pracovní stimulaci zvýšenou pozornost.

### **3.1 Motivační programy**

Takto jsou nazývány stimulační programy zaměstnavatelů, tedy vnější podněty, kterými je podporována a snaha o zvýšení efektivity práce zaměstnanců. Vytvoření motivačního programu je dlouhodobou činností, kterou se zabývají manažeři, kteří při jejich přípravě vycházejí ze znalosti motivů podřízených pracovníků.

Motivační program představuje tedy ucelený a provázaný systém opatření, jehož cílem je posílení loajality a aktivity pracovníků, vedoucí k jejich povzbuzení a snaze o další rozvoj jejich schopností a dovedností.

Pracovní stimuly nabízené zaměstnancům mohou být, dle Kociánové (2004), hmotné či nehmotné. Vždy však záleží na jednotlivých zaměstnancích. To co pro jednoho může být stimulující, na druhého může mít opačný účinek.

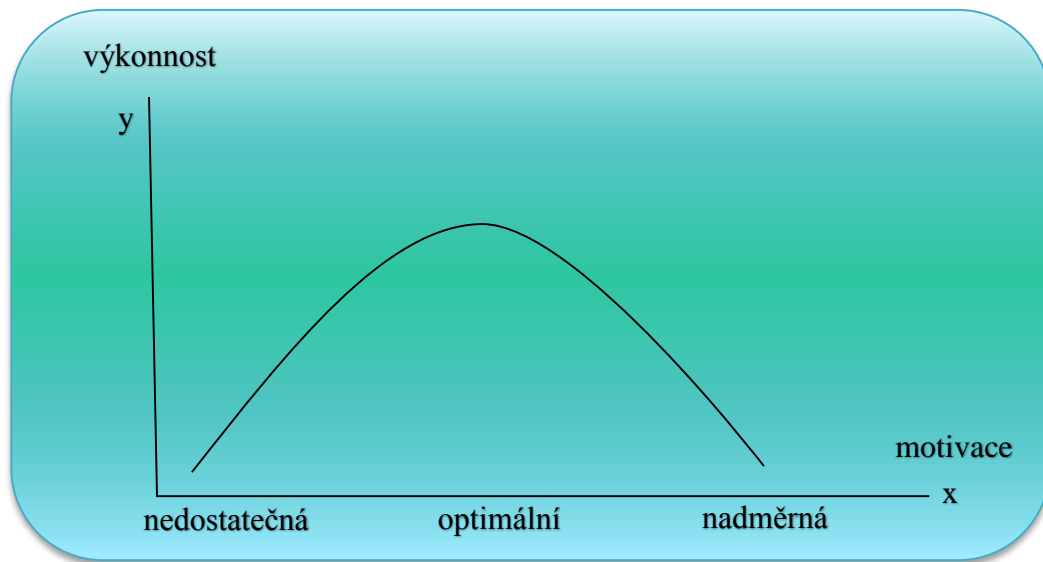
- a) Hmotné stimuly: mzda / plat, odměny či prémie, financování rozvoje schopností a dovedností (kurzy, vzdělávací aktivity, atp.), podíl na zisku společnosti
- b) Nehmotné stimuly: možnost povýšení, získání nových kompetencí, veřejné uznání práce, vytváření pozitivních vztahů, vytváření sociálních jistot

Při vytváření motivačních programů musí zaměstnavatel pracovat také se zajištěním zpětné vazby ze strany zaměstnanců a následné reagování na jejich případnou spokojenost či nespokojenost.

Vedle řešení otázek zájmů podřízených pracovníků musí management brát v úvahu také úroveň nabízené stimulace. Na nutnost řešení otázky vhodnosti a adekvátnosti motivace a její vliv na motivaci poukazuje Yerkesův-Dodsonův zákon o vztahu mezi výkonem

a motivací. Tento princip hovoří o tom, že každý jednatlivec má individuálně nastavenou odlišnou optimální úroveň stimulace a vyšší i nižší úroveň než optimální pracovníkovu výkonnost naopak snižuje.

**Obrázek č. 3** – Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, s. 94

Pakliže se management nedostatečně věnuje motivaci / stimulaci a poskytování zpětné vazby pracovníkům, může docházet k častější fluktuaci pracovníků, a to není především u kvalifikovaných zaměstnanců, přínosný jev. Nejčastějšími důvody pro opuštění stávajícího zaměstnání se zabýval Branham (2009) a postupným tříděním dospěl k názoru, že odchod pracovní síly následuje po nenaplnění jedné ze čtyř základních lidských potřeb.

- 1. Potřeba důvěry** - zaměstnanci očekávají od organizace, ve které jsou zaměstnaní, že budou plnit své sliby, budou s nimi otevřeně komunikovat. Budou se o ně zajímat a budou je spravedlivě odměňovat.
- 2. Potřeba naděje** - zaměstnanec očekává, že jeho práce jej bude rozvíjet, podávat mu nové podněty na které bude moci reagovat a zaměstnavatel jej při takové činnosti podpoří.

- 3. Potřeba ocenění** - ocenění je myšleno nejen ve smyslu mzdy nebo platu, ale také pochvaly, respektu a dosažení určitého postavení.
- 4. Potřeba cítit se kompetentní** – předpoklad, že pracovníkovi bude přidělována taková práce, ve které využijeme svoje znalosti a talent a bude pro něj výzvou. Dále očekáváme také zvyšování kvalifikace za podpory zaměstnavatele.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 NESTÁTNÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE

Nestátní neziskové organizace jsou takovými typy právních subjektů, jejichž prvotním cílem při realizaci služeb není finanční zisk, ale poskytování služby určité cílové skupině.

Tyto organizace hospodaří s finančními prostředky, které získávají prostřednictvím dotací, grantů, darů, příspěvků od členů atp. Jejich činnost je zacílená na předem definovanou skupinu a cílem aktivit organizace je zlepšení situace dané skupiny a to ať situace zdravotní, sociální, rodinné, nebo nabídnutí aktivit pro rozvoj schopností a dovedností definované skupiny.

*„Je-li v ziskovém sektoru prioritou dosažený zisk, pak je v neziskových organizacích požadovaným efektem změněná lidská bytost“ (Vítková, 2004, s. 16). K tomu Drucker (1994, s. 8) dodává: „Neziskové organizace jsou nástrojem změny v životě člověka. Jejich produktem je vyléčený pacient, dítě, které se něco naučí, mladá žena nebo muž, z nichž vyrostou řádní dospělí lidé, zkrátka změněný lidský život. Z toho důvodu se neziskové organizace neomezují pouze na poskytování služeb, ale chtějí, aby jejich konečný uživatel byl zároveň aktivním spolupracovníkem.“*

M. Skovajsa (2010) uvedl pět charakteristik nestátní neziskové organizace:

- : jedná se o organizace, tedy subjekty do jisté míry organizované, jejichž struktura a způsob provázanosti odpovídá legislativním nárokům.
- : mají soukromou povahu – nejsou součástí veřejné správy
- : jsou autonomní – mají vlastní právní subjektivitu
- : případný zisk organizace se dále využívá opět k realizaci služeb, nerozděluje se mezi zaměstnance či vedení organizace
- : jsou dobrovolné / nepovinné – členství v nich vzniká dobrovolným aktem

Vedle charakteristik nestátní neziskové organizace byly Potůčkem (1997) definovány tři hlavní funkce neziskového sektoru ve společnosti:

- : Sociální funkce - spočívá v tom, že neziskový sektor lidem umožňuje svobodně volit formy vlastní spoluúčasti na životě větších společenství. Dává možnost pro seberealizaci ve více neformalizovaných podobách sociálních kontaktů.
- : Politická funkce - neziskové organizace by měly působit jako „tlumočníci“ požadavků občanů. Spolupráce pracovníků neziskového sektoru s uživateli služeb jim umožňuje formulovat jejich potřeby a přání a tyto transformovat do podoby návrhů směřujících k legislativním úpravám.
- : Ekonomická funkce - v případě podílu neziskových organizací na hospodářském produktu se organizace stává producentem zboží nebo služeb, zaměstnavatelem a také spotřebitelem.

Neziskové organizace realizují svou činnost pod dohledem státních orgánů, především krajů, které kontrolují způsob realizace sociálních služeb. Tato realizace se řídí zákonem číslo 108 z roku 2006 o Sociálních službách.

Současná právní úprava v našem státě definuje různé formy neziskových organizací. Může se jednat o tyto podoby:

- Spolky
- Obecně prospěšné společnosti
- Ústavy
- Nadace
- Nadační fondy
- Evidované právnické osoby

Ke konci roku 2015 bylo v naší zemi registrováno, v různých zákonných formách, více než 250 tisíc takovýchto organizací.

Nestátní neziskové organizace získávají finanční prostředky na svůj provoz z vícero různých zdrojů. Stát podporuje činnost těchto organizací dvěma způsoby a to daňovými úlevami a poskytováním dotací ze státního rozpočtu a z rozpočtu krajů a obcí. Vzhledem k tomu, že dotace poskytované z dotačních titulů státu často pokrývají až osmdesát procent rozpočtů neziskových organizací, jsou tyto na dotačních titulech závislé. V současnosti většina vyhlášovatelů dotací vyžaduje také další samostatnou aktivitu

organizací a předložení způsobu dofinancování realizace služeb v předem určené výši (nejčastěji 10% uváděného rozpočtu).

S ohledem na náročnost hledání finančních zdrojů potřebných na provoz služeb je pro neziskové organizace velice složité připravit a realizovat takový motivační program, který by nebyl finančně nákladný, ale zároveň byl pro motivaci pracovníků relevantní.

Řada neziskových organizací (stejně jako ta, v níž bude realizováno šetření) pracuje s lidmi s různým typem znevýhodnění či osobami v krizi. Řeší s klienty problémy týkající se jejich soukromí i otázky intimního charakteru lidského života.

Neziskové organizace pomáhají a snaží se zlepšovat životy jednotlivců, učit je novým sociálním schopnostem a dovednostem, nebo ztotožnit se se svou sociální rolí a svou činností podporují také lepší fungování společnosti. Tak jako mohou vykonat mnoho dobrých věcí, mohou napáchat i škody. To ve chvíli, kdy je jejich práce nekvalitní a necitlivá.

Jedněmi z možných příčin poskytování nekvalitních služeb mohou být demotivace a nespokojenost zaměstnanců s fungováním organizace, nebo pocit nedocení práce s uživateli. Vzhledem k tomu, že pracovníci v přímé péči jsou těmi, kdo určují úspěšnost a efektivitu poskytovaných služeb, je důležité, aby vedení neziskových organizací vhodně reagovalo na potřeby svých pracovníků a soustředilo pozornost na zjišťování pracovní spokojenosti i její zvyšování. Taková činnost vedoucích pracovníků prospěje nejen zaměstnancům a uživatelům služeb, ale také organizaci samotné.

#### **4.1 Oblastní charita Most**

Tato organizace se řadí mezi církevní nestátní neziskové organizace a své sociální služby realizuje již od roku 2000. Jejím zřizovatelem je Biskupství Litoměřické v preambuli stanov této organizace je možné nalézt tuto definici: „*Činnost Oblastní charity Most je službou bližnímu v nouzi, která vychází z křesťanských zásad bez ohledu na jeho příslušnost k rase, národnosti, náboženství, státní a politickou příslušnost.*“

Služby realizované touto organizací jsou poskytovány dle zákona č. 108/2006 Zákona o sociálních službách. V současné chvíli poskytuje Oblastní charita Most 28 registrovaných služeb, o kterých je možné nalézt informace na internetových stránkách [www.charitamost.cz](http://www.charitamost.cz). Mezi tyto služby patří:

- Azylové domy
- Dům na půl cesty
- Nízkoprahové denní centrum
- Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
- Noclehárna
- Odborné sociální poradenství
- Osobní asistence
- Pečovatelská služba
- Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
- Sociální rehabilitace
- Terénní programy

K lednu roku 2015 bylo v této organizaci zaměstnáno 101 zaměstnanců. Bezmála osmdesát procent z nich, tedy 78 v přímé spolupráci s uživateli, ve službách výše uvedených. Z tohoto počtu je 9 zaměstnanců zaměstnaných na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. S ohledem na převažující cílovou skupinu těchto služeb – osoby v krizi, jsou pracovníci dlouhodobě konfrontováni s tím, že se setkávají s lidmi na pokraji psychický či fyzických sil. Spolupráce s takovými uživateli je dlouhodobá a pracovníci často nejsou s uživateli po celou dobu a nevidí pozitivní výsledky své práce. Vedle toho se velice zřídka stává, že pracovníkům jejich uživatelé poskytnou pozitivní zpětnou vazbu, a je úkolem managementu vnímat tyto potřeby pracovníků a v jejich práci je podporovat, motivovat a nabízet jim vhodné stimuly.

## 4.2 Motivační programy organizace

Možnosti nestátních neziskových organizací v oblasti stimulace pracovníků jsou značně omezené, avšak stejně tak jako je atypický způsob nabízených pracovních stimulů, tak specifická je motivace pracovníků k činnosti.

Tichá v časopise Sociální práce (2/2013, s. 20) uvádí k motivaci v neziskových organizacích následující: „*vnitřně nemotivovaný člověk (byť vysoce vzdělaný s dlouholetou praxí) nebude pracovat dlouhodobě na plný výkon ani při sebedokonalším systému vnějších pobídek. Naopak vnitřně motivovaný člověk bude ochoten a schopen se doučit mnohým dovednostem korespondujícím s vnitřní politikou organizace a s jejími hodnotami.*“

Vnitřní směrnice organizace nedefinují jednotné motivační či stimulační programy směřující k jejím pracovníkům. Je však možné najít několik oblastí, z nichž je vidět snaha zaměstnavatele o poskytnutí vnějšího impulzu pro zvýšení kvality práce a ocenění pracovníků.

- V oblasti dovolené mají pracovníci Oblastní charity Most celkem 23 dní na zotavenou. Tedy o tři dny více nad zákonem definovaný počet dvaceti dní. Zaměstnavatel tím zohledňuje psychickou náročnost práce v sociálních službách.
- Pracovní doba – pro mnohé pracovníky velice zásadní oblast. Týdenní fond pracovní doby pracovníků organizace je 40 hodin. Pracovní doba samotná se odvíjí od typu služby, ve které je pracovní pozice vykonávána. V případě zájmu o úpravu pracovní doby, je možné pouze požádat nadřízeného pracovníka o posouzení povolení pružné pracovní doby. Pakliže neexistuje překážka pro toto povolení, je zaměstnanci zpravidla vyhověno. U některých služeb, především asistenčních (pečovatelská služba a osobní asistence) je s tímto formátem pracovní doby počítáno již při přijímání nových pracovníků.
- Oblast zvyšování kvalifikace – se zaměstnancem může být uzavřena dohoda o v níž se zaměstnavatel zaváže k poskytnutí úlev v době účasti zaměstnance na přednáškách. Zaměstnanec se pak zavazuje k tomu, že po skončení studia bude i nadále, po předem určenou dobu, zaměstnancem organizace. Tato dohoda však může být uzavřena jen v případě, že zaměstnanec si zvyšuje kvalifikaci v profesi, kterou u zaměstnavatele vykonává.



- Průběžné finanční ohodnocení – již ve mzdovém výměru mají zaměstnanci zakotvené osobní ohodnocení, které je pohyblivou součástí mzdy a pohybuje se v rozmezí od 0,- do 500,- korun.
- Mimořádné finanční ohodnocení – každý vedoucí pracovník má možnost v průběhu roku navrhnout finanční odměny všem jemu podřízeným pracovníkům. Tyto navrhované odměny jsou však s ohledem na typ organizace a omezený tok finančních prostředků, využívány spíše sporadicky a především jako ohodnocení celoročního pracovního úsilí pracovníků.
- Volnočasové aktivity / setkávání – každoročně realizuje Oblastní charita Most v době adventu setkání pracovníků, na kterém je jim vysloveno poděkování za odvedenou práci.

## 5 CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY

Jak je uvedeno v úvodu práce je jejím cíle v empirické části práce zjistit, s pomocí dotazníkové šetření, současné postoje zaměstnanců k motivačním programům organizace a odhalení preferencí a zájmů, které by zaměstnavateli mohli pomoci v případném nastavení vhodnějšího způsobu vnější stimulace vlastních pracovníků. Na základě takto určeného cíle jsou zde nyní definovány hypotézy, jejich ověření či popření bude jedním z výstupů dotazníkového šetření:

**Hypotéza H1:** Délka praxe v organizaci má vliv na spokojenost pracovníků s realizovanými motivačními programy. Tedy čím delší praxe v organizaci, tím menší je spokojenost s nastaveným programem.

**Hypotéza H2:** Věk respondentů ovlivňuje zájem o obsah motivačního programu. Zaměstnanci ve věku do 35-ti let hledají v motivačních programech více nefinančních stimulů než pracovníci starší 35-ti let.

**Hypotéza H3:** Zastávaná pracovní pozice má vliv na informovanost o motivačních programech zaměstnavatele. Nebo-li, sociální pracovníci mají o nabízených motivačních programech zaměstnavatele větší povědomí, než pracovníci v sociálních službách.

Uvedené hypotézy jsou podstatné pro vytvoření jasné představy o zacílenosti stávajícího systému i zjištění spokojenosti zaměstnanců s takto nastavenými stimuly a následně pro případné korekce a úpravy motivačních program. Umožňují zaměstnavateli zaměřit se na pozitivní hodnocení či nejčtetnější zájmy a preference zaměstnanců a reagovat na ně.

### 5.1 Výzkumný soubor

Šetření na téma motivace a motivování zaměstnanců bylo realizováno mezi kmenovými zaměstnanci Oblastní charity Most, pracující na základně pracovní smlouvy. Součástí této skupiny je ředitelka organizace, zástupci vedení organizace, administrativní pracovníci,

vedoucí preventivních a asistenčních služeb, vedoucí jednotlivých sociálních služeb, sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách a další odborní pracovníci.

Z důvodu zvýšení relevance šetření byl tento soubor zaměstnanců dále selektován a dotazník byl následně distribuován pouze směrem k pracovníkům v přímé péči, tedy sociálním pracovníkům a pracovníkům v sociálních službách, pracujících na této pozici svým celým úvazkem a kterých organizace čítá na devětašedesát.

Ostatní pracovníci byli z výzkumného souboru vyloučeni z důvodu jejich vlastní zainteresovanosti na přípravě a realizaci motivačních programů a jejich zodpovědnosti při motivování pracovníků. Pokud by se tito zaměstnanci zúčastnili dotazníkového šetření, hodnotili by tak svou vlastní práci a nezískali by hodnotnou zpětnou vazbu do svých podřízených. Vedle těchto kmenových pracovníků, byli ze šetření vyloučeni také pracovníci zaměstnaní na dohody mimo pracovní poměr.

## **5.2 Výzkumná metoda**

K realizaci šetření na téma motivování a motivace byla vybrána kvantitativní metoda výzkumu a to anonymní dotazníkové šetření.

Tento způsob zjišťování potřebných informací je ideální ve chvíli, kdy je třeba zjistit informace o daném tématu mezi skupinou osob. Následné vyhodnocení dává možnost porovnání mezi dosavadními a novými zjištěními, nebo může být podkladem pro další cílenou práci s danou skupinou respondentů – což je příklad následujícího dotazníku.

Dotazník byl koncipován tak, aby respondentům zajistili anonymitu a umožnili jim osobní vyjádření k otázkám týkajícím se hodnocení systému realizovaného zaměstnavatelem. Vedle toho byla při zpracování dotazníku brána na zřetel pracovní vytiženost cílové skupiny a tudíž snaha o časovou nenáročnost a jednoduchost dotazníku.

Dotazník, s nímž byli osloveni pracovníci organizace, tvořilo celkem 13 otázek. Z nich jedenáct bylo uzavřených či polouzavřených (s možností „jiná“, která dává respondentovi možnost k vlastnímu iniciativnímu vyjádření) a dvě otevřené.

Pro umožnění rychlého přístupu a zjednodušení práce s dotazníkem pro respondenty, byl dotazník distribuován prostřednictvím interaktivního formuláře přístupného na internetových stránkách [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) a přímý odkaz na dotazník byl odeslán všem členům cílové skupiny – pracovníkům přímé péče, zaměstnaných na základě pracovní smlouvy, celým svým úvazkem na pozici sociální pracovník nebo pracovník v sociálních službách.

Dotazník vyplnilo celkem 53 pracovníků v přímé péči, což je zhruba 77% respondentů z cílové skupiny.

### 5.3 Analýza výsledků šetření

V následující kapitole budou rozvedeny a okomentovány výsledky dotazníkového šetření a porovnány ty ukazatele, které umožní potvrzení či vyvrácení hypotéz. Závěrem této analýzy budou zjištěné informace shrnuty a zhodnocen výsledek a přínos dotazníkového šetření mezi pracovníky přímé péče v Oblastní charitě Most.

První tři položené otázky se týkali pracovního zařazení, věku a délky praxe v organizaci. Díky následné filtraci dle těchto ukazatelů bude možné nalézt odpovědi na dříve uvedené hypotézy.

**Tabulka č. 1:** Charakteristika výběrového souboru respondentů

	počet respondentů	procentuální podíl
<b>1. Vámi vykonávaná pracovní pozice</b>		
Sociální pracovník	14	26,4 %
Pracovník v sociálních službách	39	73,6 %
<b>2. Váš věk</b>		
do 35 let	22	41,5 %
nad 35 let	31	58,5 %
<b>3. Délka pracovního poměru u stávajícího zaměstnavatele</b>		
do 3 let	22	41,5 %
3 - 7 let	19	35,8 %
7 a více let	12	22,6 %

Zdroj: vlastní šetření autora práce

Způsob tvorby otázek charakteristiky souboru respondentů:

Cílovou skupinou respondentů se stali pracovníci v přímé péči. Některé uvedené hypotézy se soustředili na rozdílnost názorů či znalostí sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách v oblasti motivování ze strany zaměstnavatele. Toto rozdělení je tedy podstatné pro zjištění pravdivosti hypotéz.

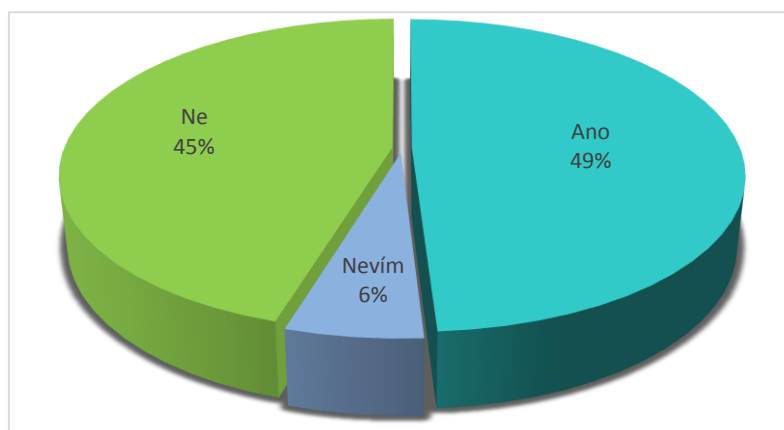
Rozdělení respondentů dle věku: dle psychologie se jedná, u první kategorie do třiceti pěti let, o střed období střední dospělosti - člověk se dostává na vrchol své produktivity. Druhá skupina respondentů nad třicet pět let reflektuje současnost podle svých dosavadních zkušeností a dostává se ke zlomu své pracovní produktivity.

Délka pracovního poměru: toto dělení souvisí s možnostmi zaměstnavatele při uzavírání pracovních smluv. První tři roky jsou typické pracovní nejistotou (možnosti zaměstnavatele při prodlužování smluv na dobu určitou), následující kategorie předpokládá pracovníky, kteří již mají pracovní smlouvy prodloužené nebo získali smlouvu na dobu neurčitou a ve třetí kategorii jsou dlouhodobí pracovníci, kteří smlouvu na dobu neurčitou již mají.

#### 4. Ovlivňuje váš pracovní výkon způsob řízení Vašeho přímého nadřízeného?

První otázka zaměřující se na motivování a motivovanost pracovníků cílila na získání informací o řízení práce nadřízeného pracovníka a jeho vlivu na práci respondenta. Jedná se o uzavřenou otázku. S ohledem na různorodost cílové skupiny byla respondentům ponechána také možnost odpovědi „nevím“.

**Graf č. 1:** ovlivnění způsobem řízení nadřízeného



Zdroj: vlastní šetření autora práce

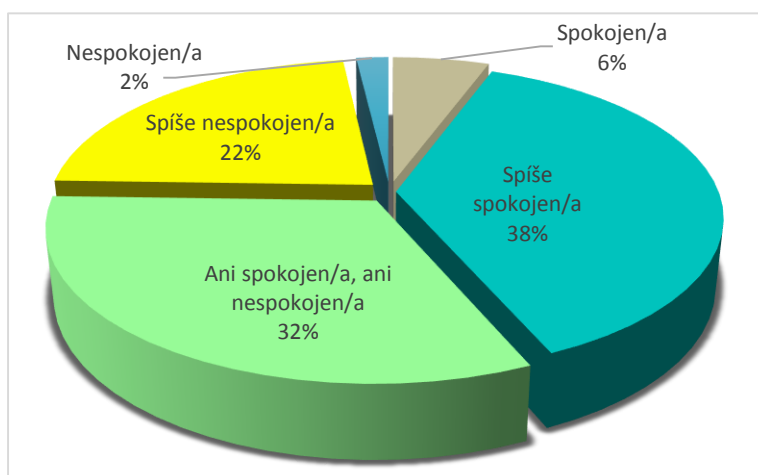
I přesto, že je obecně vycházeno z předpokladu, že lidé v sociálních skupinách se navzájem ovlivňují, bezmála polovina respondentů uvedla, že způsob řízení, neovlivňuje jejich výkon. Většina pracovníků se ale ztotožňuje s převládajícím názorem, že jejich výkon je způsobem vedení ovlivněn. Nadřízení pracovníci by měli reagovat na výpovědní hodnotu těchto odpovědí a při svém vedení brát v potaz to, že jejich způsob práce, komunikace s pracovníky v přímé péči i zadávání úkolů, nebo poskytování zpětné vazby, má vliv na práci nejen jedince, ale celé skupiny zaměstnanců.

Při dalším případném šetření na obdobné téma, např. způsob vedení pracovníků v přímé péči, by bylo vhodné zaměřit se na způsob, jakým pracovníci toto vedení vnímají a si oni sami pod tímto pojmem představují.

## 5. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

V návaznosti na předchozí otázku, byl položen dotaz na spokojenost se způsobem řízení. Cílem této otázky bylo zjištění názoru a tudíž spokojenosti se stylem řízení. Zde se již pracovníci vyjadřovali více kriticky, což může napomoci organizaci v pochopení potřeb zaměstnanců a reagovat na více než polovinu respondentů, kteří nevyjádřili spokojenost se stávajícím systémem.

**Graf č. 2:** spokojenost se stylem řízení



Zdroj: vlastní šetření autora práce

Vyhodnocení této otázky ukázalo, že více než třetina respondentů je se stylem řízení spíše spokojena, ale zajímavým výsledkem je neutrální odpověď dalších 32% zaměstnanců. Vystává zde otázka po důvodu takového odpovědi.

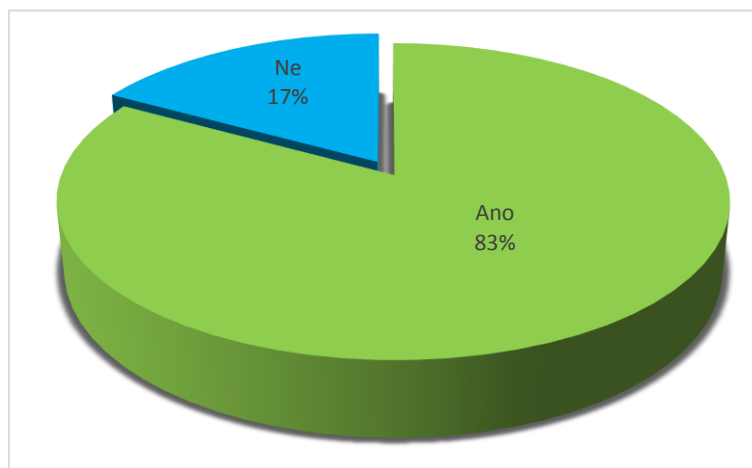
Jeden z těchto důvodů je možné spatřovat v nemožnosti zhodnocení způsobu řízení, neboť vedoucí pracovník uplatňuje liberální způsob a pracovník jej není schopen reflektovat. Dalším možným vysvětlením je nezájem pracovníka o zhodnocení práce vedoucího. Pakliže pracovník nezískává zpětnou vazbu a necítí motivaci ze strany svého nadřízeného, pak také nemá zájem mu ji poskytnout.



## 6. Ovlivňuje váš pracovní výkon vaše motivace?

Tématem této práce je motivování a motivace. S ohledem na předchozí otázky, které se týkali stylu práce nadřízených pracovníků, byla tato otázka zaměřena na vlastní motivaci respondenta. Výběr práce s osobami v krizi je především dílem vnitřní motivace jednotlivce a tudíž se jedná o otázku, u které je možné předpokládat, že u naprosté, většiny pracovníků, je jejich pracovní výkon motivací ovlivněn.

**Graf č. 3:** ovlivnění pracovního výkonu vlastní motivací



Zdroj: vlastní šetření autora práce

Z výsledného grafu je možné odvodit, že předpoklad vlastní motivace pro práci v sociálních službách této neziskové organizace se potvrdil a většina respondentů vidí svou motivaci jako činitele pracovního výkonu.

Pro zaměstnavatele je to opět informace o tom, že pokud chce dosahovat určitých výsledků, musí vhodným způsobem tuto motivaci podpořit.

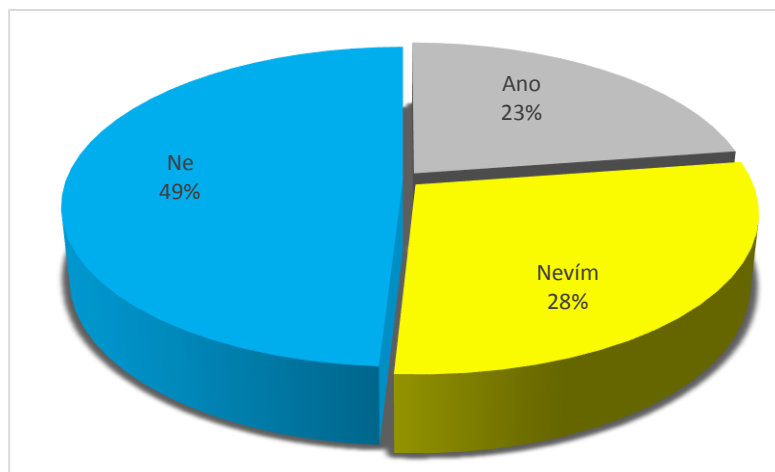
Z pohledu zaměstnavatele je však také třeba brát na zřetel nutnost přecházení syndromu vyhoření. Sama vnitřní motivace a snaha pomoci klientovi, bez umožnění vzhledu na řešené situace nebo zpětné vazby, může zapříčinit pocit nezdaru nebo pochybení, které může přejít do apatie a vyhoření. Každý pracovník má vlastní zvládací strategie, ale vedoucí pracovník je tím, kdo má reagovat na potřeby pracovníků jak v oblasti podpory

motivace, tak v oblasti prevence vyhoření z důvodu nenaplnění potřeby zpětné vazby a s tím související snižováním motivace.

### 7. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

Otázka optimální motivace ze strany nadřízeného se ukázala jako velice podstatná a struktura odpovědí respondentů dává tušit, že zde může zaměstnavatel aktivovat své rezervy a poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu a podporu v jejich práci.

**Graf č. 4:** motivování pracovníků ze strany nadřízeného



Zdroj: vlastní šetření autora práce

Odpovědi respondentů ukazují, že bezmála polovina z nich necítí od svého nadřízeného dostatečnou podporu.

Dle vyhodnocení této otázky je třeba, aby se vedoucí pracovníci více zaměřili na to, co respondenti cítí jako motivaci ze strany nadřízeného a následně reagovali na zjištěné potřeby. Jak již bylo uvedeno v komentáři přechozí otázky, nedostatečná motivace nebo dlouhodobé neposkytování zpětné vazby, mohou mít vliv na motivování k práci.

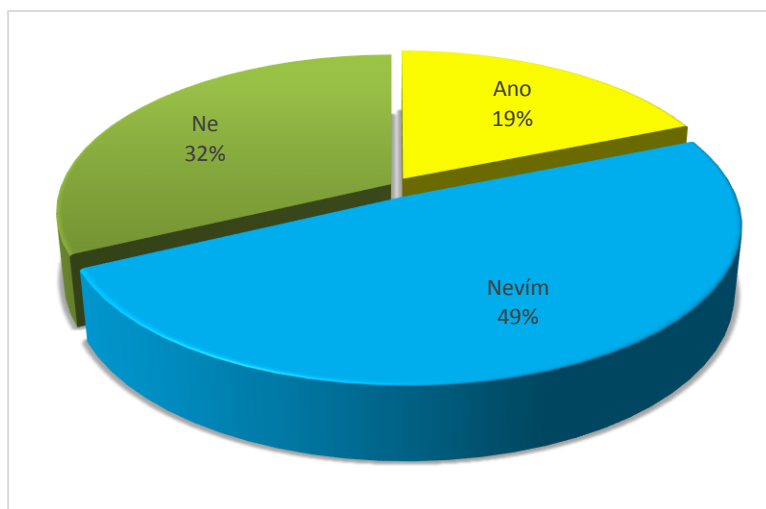
Pakliže aplikujeme na zjištěné hodnoty Yerkesův-Dodsonův zákon, pak značná část zaměstnanců by mohla vykazovat větší výkonnost či být ve své spolupráci s cílovou skupinou aktivnější.

## 8. Má vás zaměstnavatel nastavené nějaké motivační programy?

Takto položená otázka v dotazníku, spolu s informacemi získanými z vnitřních směrnic, si kladla za cíl získat informaci o znalosti systému organizace, ve které respondenti pracují.

Motivační programy se, dle předcházejících kapitol, snaží organizace postupně vytvářet a nabízet je svým zaměstnancům. Zjištění informovanosti o jejich existenci, může dát zaměstnavateli možnost zjistit, zda a v jaké míře jsou zaměstnanci s jejich programy seznámeni.

**Graf č. 5:** existence motivačního programu



Zdroj: vlastní šetření autora práce

Znalost současného systému je, dle šetření, mezi pracovníky minimální.

S ohledem na zajištěné výsledky by se pracovníci na vedoucích pozicích měli zaměřit na šíření informací o způsobech, kterými se zaměstnavatel snaží své zaměstnance motivovat.

I zde je však možné se ptát, co pracovníci jako motivační program chápou. Pokud nejsou výhody, uvedené ve vnitřních směrnících organizace (a uvedené v kapitole 4.2) prezentovány jako motivační programy, pak není možné očekávat, že jim tak zaměstnanci budou rozumět.

## 9. Pakliže jste na předchozí otázku odpověděli „ano“, jaké motivační programy jsou vám nabízeny?

Ze všech dotázaných odpovědělo kladně na předchozí otázku deset pracovníků a tito uvedli, že k motivačním programům organizace patří:

**Tabulka č. 2:** motivační programy organizace

Motivační program	Četnost odpovědí
Smlouva o uvolnění ze zaměstnání při studiu	1
Finanční odměny na konci kalendářního roku	4
Měsíční finanční ohodnocení /osobní ohodnocení	9

Zdroj: vlastní šetření autora práce

Ze získaných odpovědí je možné vyvodit závěr, že pracovníci z nabízených motivačních programů vnímají především finanční ohodnocení jejich práce.

Vyhodnocení osmé a deváté otázky dalo dopověď na hypotézu H3: Zastávaná pracovní pozice má vliv na informovanost o motivačních programech zaměstnavatele. Nebo-li sociální pracovníci mají o nabízených motivačních programech zaměstnavatele větší povědomí, než pracovníci v sociálních službách.

Uvedená hypotéza předpokládá větší znalost dokumentace jednotlivých služeb právě sociálními pracovníky, kteří částečně dokumentaci služby tvoří či aktualizují a s informacemi o motivačních programech přicházejí do styku častěji než pracovníci v sociálních službách, kteří se více zaměřují na péči o uživatele a dokumentace služeb a organizace se jim dostává do rukou především formou metodik a pokynů pro práci s uživateli.

Vyhodnocení této otázky je následující:

**Tabulka č. 3:** vyhodnocení hypotézy H3

<b>Celkový počet respondentů 53</b>		
	sociálních pracovník	pracovník v sociálních službách
Celkový počet respondentů	14	39
Existence motivačních programů "ano"	5	5
program - roční či měsíční finanční ohodnocení	9	6
program - podpora při studiu	1	0

Zdroj: vlastní šetření autora práce

Z tabulky je možné vyvodit závěr, že sociální pracovníci mají širší povědomí o možnostech motivačních programů organizace. Při hodnocení této hypotézy se opět ukazuje potřeba zjištění informací o tom, co si pracovníci pod pojmem benefit nebo motivační program, představují. Ani jeden pracovník nevnímá jako motivační prvek např. tři dny dovolené nad zákonem stanovenou hranici.

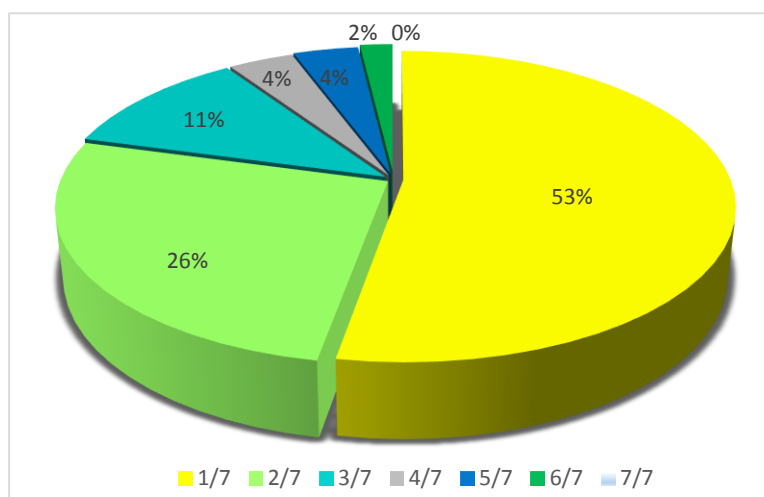
S ohledem na informace získané dotazníkovým šetřením je možné tvrdit, že hypotéza H3 o souvislosti zastávané pracovní pozice a informovanosti o motivačních programech se potvrdila.

## 10. Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem organizace, ve které pracujete?

V této otázce bylo použito škálového hodnocení spokojenosti pracovníků, přičemž minimum odpovídalo jednomu bodu a maximální možné ohodnocení bylo bodů sedm.

Tato otázka a především umožnění jejího anonymního zodpovězení může dát vedoucím pracovníkům, a vedení organizace obecně, podnět k aktivitě směrem k zaměstnancům.

**Graf č. 6:** hodnocení motivačních programů organizace



Zdroj: vlastní šetření autora práce

Z vyhodnocení vyplývá, že více než polovina zaměstnanců není spokojena se současným nastavením motivačního programu. Vedoucím pracovníkům může dát toto hodnocení podnět k počátku zjišťování důvodu nespokojenosti pracovníků ve svých službách. Je možné, že i pouhé zvýšení informovanosti o obsahu nynějších programů může zvýšit spokojenost pracovníků, protože nyní mají pocit, že jejich motivování k práci není pro jejich vedoucího důležité.

S vyhodnocením této otázky souvisí zhodnocení hypotézy, která předpokládá vztah mezi délkou praxe v organizaci a vztahu k realizovaným motivačním programům:

Tedy čím delší praxe v organizaci, tím menší je spokojenost s nastaveným programem. Hypotéza byla vytvořena s předpokladem, že zaměstnanci s delší praxí v organizaci

vnímají motivační systém více, protože svou práci již mají zorganizovanou, upravili si ji dle svého tempa a mají kapacity na vnímání dalších souvislostí pracovního života.

**Tabulka č. 4:** hodnocení motivačního programu organizace dle let praxe v zařízení

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Respondenti s praxí do 3 let</b>	<b>Respondenti s praxí mezi 3 až 7 lety</b>	<b>Respondenti s praxí nad 7 let</b>
1/7	14	9	5
2/7	2	7	5
3/7	3	3	0
4/7	1	0	1
5/7	1	0	1
6/7	1	0	0
7/7	0	0	0

Zdroj: vlastní šetření autora práce

Dle informací získaných dotazníkovým šetřením se hypotéza nepotvrdila. Slovním zhodnocením uvedené tabulky je možné říci, že pracovníci zaměstnaní u organizace kratší dobu než tři roky, hodnotí její motivační program negativněji, než pracovníci, kteří zde pracují dobu delší.

Možné vysvětlení tohoto jevu můžeme hledat v realizaci motivačních programů v dalších organizacích či podnicích. Pakliže do organizace noví zaměstnanci přišli z firem, jejichž motivační program byl propracovanější, pak se jim zde nabízený jeví jako málo motivační. Na druhou stranu, je téma motivování a motivace velice aktuálním tématem a hovoří se o něm nejen ve vedení firem, ale také mezi širokou veřejností a sdělovacími prostředky od novin a časopisů až po internet. Tyto nabízejí informace a srovnání o motivačních programech různých společností, avšak především společností pracujících se ziskem a také tímto ziskem disponujících. Je tedy možné se domnívat, že pracovníci jsou těmito informacemi ovlivněni a tudíž podobnou aktivitu hledají také u neziskové

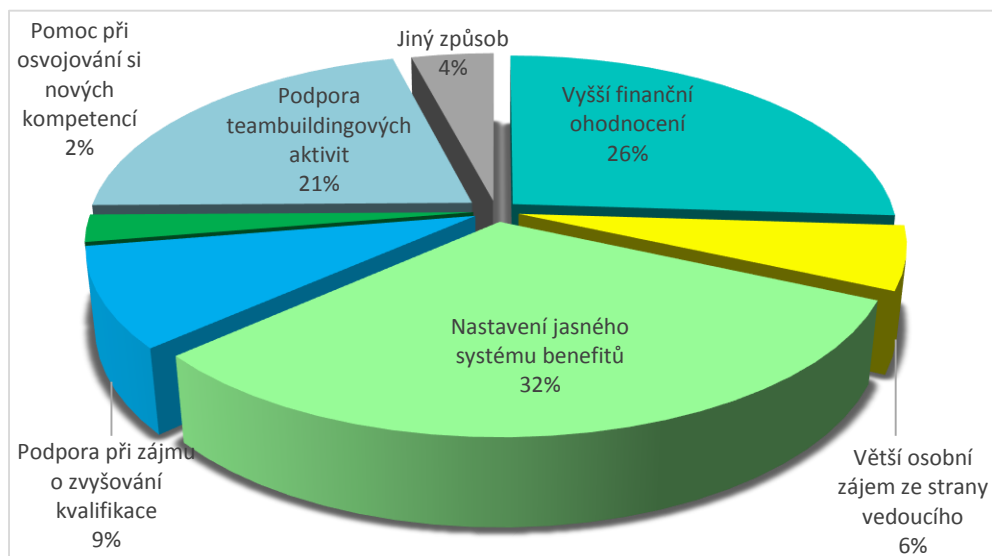
organizace. Nereflektují však při svých očekáváních zásadní rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem a jsou tudíž s možnostmi motivačního programu nespokojeni.

V každém případě je adekvátní, aby zástupci organizace dali pracovníkům najevo zájem o jejich činnost a zaměřili se na možnosti jejich motivace.

### 11. Jakým způsobem by vás měl váš zaměstnavatel motivovat?

V této otázce mohli respondenti vyjádřit své preference k motivačnímu programu. V odpovědích bylo definováno několik možností, z nichž bylo možno vybrat si maximálně tři. Pakliže měl respondent také vlastní ideu, mohl ji vložit pod odpověď „jiné“.

**Graf č. 7:** preferovaný obsah motivačních programů



Zdroj: vlastní šetření autora práce

Z uvedeného grafu je vidět, že respondenti by více než paušální navýšení osobního ohodnocení (které je pohyblivé a jeho nejvyšší a nejnižší hodnota je uvedena ve mzdovém výměru), ocenili nastavení jasného systému benefitů / motivačního programu, u něhož by věděli, na jakou jeho část mají nárok, při naplnění určených požadavků.



V oblasti „jiný způsob“ se nejčastěji objevovali návrhy typu:

- : větší možnost výběru při prohlubování znalostí a dovedností (kurzů v rámci povinného vzdělávání)
- : finanční podpora při absolvování jazykových kurzů
- : příspěvek na dovolenou, lázně, atp.
- : podpora stáží v různých zařízeních podobného typu jako služba, v níž zaměstnanec pracuje

Otázka číslo jedenáct dává odpověď na poslední uváděnou hypotézu a to H2: Věk respondentů ovlivňuje zájem o obsah motivačního programu. Tedy: zaměstnanci ve věku do 35-ti let hledají v motivačních programech více nefinančních stimulů než pracovníci starší 35-ti let.

Ze šetření vyplynulo, že nepreferovanějším motivačním prvkem pro pracovníky starší 35-let je finanční ohodnocení a nastavení programu benefitů, na které pracovník může dosáhnout při naplnění přesně definovaných kritérií. Základem obou těchto oblastí je určité peněžní zvýhodnění. Pouze necelých třicet procent odpovědí této věkové skupiny vypovídalo o zájmu o další způsob podpory motivace, do něhož se zapojují také sami pracovníci. Teambuildinové aktivity, které podporují soudržnost skupiny, pomáhají jí nalézat nové možnosti spolupráce či se snaží o uvolnění pracovní atmosféry, nejsou pro tuto část respondentů již tolik zajímavé. Zcela naopak je tomu u pracovníků mladších 35-ti let.

I přesto, že i tito pracovníci mají velký zájem o nastavení jasného systému benefitů, jejich zájem v procentech je shodný se zájem o společné aktivity podporující týmovou činnost. Možností, které má zaměstnavatel při naplnění tohoto zájmu, je nepřeborné množství a vedle toho nemusí být ani finančně nákladné.

Pracovníci mladší definované skupiny se procentuálně více zajímají o motivační programy nefinančního charakteru a díky porovnání hodnot v uvedené tabulce je možné vyhodnotit hypotézu H2 jako pravdivou, tedy v této cílové skupině respondentů, potvrzenou.

**Tabulka č. 4:** přehled preferovaných motivačních programů dle věku respondentů

<b>Preference systému motivačních faktorů</b>		
	pracovníci do 35-ti let (hodnoty odpovědí v %)	pracovníci nad 35 let (hodnoty odpovědí v %)
Vyšší finanční ohodnocení	31,80	80,60
Větší osobní zájem ze strany vedoucího	13,60	12,90
Nastavení systému benefitů, které by bylo možné získat při naplnění jasně daných kritérií	77,30	71,00
Podpora při zájmu o zvyšování kvalifikace	31,80	12,90
Pomoc při osvojování si nových kompetencí	13,60	0,00
Podpora teambuildingových aktivit (společné mimopracovní herní, sportovní a zážitkové aktivity s kolegy)	77,30	29,00
Jiný způsob	13,60	6,50

Zdroj: vlastní šetření autora práce

Pakliže se organizace rozhodne reagovat na výsledek šetření, může mezi svými zaměstnanci realizovat anketu nebo brainstorming, jehož cílem bude zjistit, jaké představy by sami pracovníci měli při realizaci teambuildingových aktivit.

K možnostem aktivit podporujících upevnění a prohloubení kolegiálních vztahů patří, dle Vladimíra Svatoše (2005) např.:

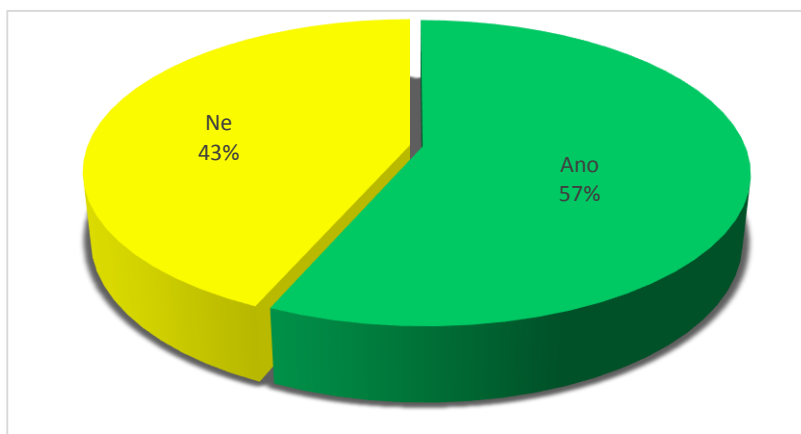
- : Terénní týmové strategické hry - soutěže v týmech
- : Lanové překážky – překonávání překážek za pomoci kolegů v týmu
- : Outdoorové – slaňování, lezení, rafting
- : Konstrukční skupinové úkoly – práce skupin na konstrukci stavby nebo produktu
- : Komunikační programy – hledání komunikačních kanálů
- : Programy na podporu důvěry – hry a aktivity k rozvoji důvěry mezi kolegy
- : Kreativní programy – společné kreativní aktivity
- : Společenské programy – večerní zábavné programy (večírky, karnevaly,...)

Značnou část uvedených aktivit je možné realizovat bez pomoci agentur, které se na teambuilding specializují. Základním předpokladem pro realizaci společných aktivit je nalezení času na jejich provedení.

## 12. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

Jedna z prvních otázek či zájmu nově nastupujícího zaměstnance se zaměřuje na výši mzdy za odvedenou práci. A tak se jedna z posledních otázek zaměřila na oblast spokojenosti z výši této mzdy.

**Graf č. 8:** spokojenost se mzdovým ohodnocením



Zdroj: vlastní šetření autora práce

Dle grafu je více než polovina pracovníků spokojena s výší svého mzdového ohodnocení. Na druhou stranu bez mála pětadvacet procent pracovníků se domnívá, že jejich ohodnocení není dostatečné.

Hodnocení vlastních schopností či dovedností a jejich následné ohodnocení není pro nikoho snadné a je otázkou, zda pracovníci svou odvedenou práci nepodceňovali, či naopak nepřeceňovali.

V souvislosti s nastavením motivačních programů má zaměstnavatel, s ohledem na uvedené výsledky, možnost zaměřit se na nefinanční oblasti motivování zaměstnanců. I přesto, že si jistě pracovníci v sociálních službách zaslouží vyšší mzdu, nynější spokojenost většiny s finančním ohodnocením, umožňuje věnovat se nastavení těch prvků motivace, které podporují rozvoj pracovního týmu i jednotlivce.

### **13. Sdělte mi prosím, co by vás motivovalo k lepším výsledkům?**

Poslední otázka dotazníku byla otevřená a nepovinná, ale dávala pracovníkům možnost vyjádřit vlastní přání či představy o motivaci ze strany zaměstnavatele. I přesto, že otázka nebyla povinná a respondenti ji mohli přeskocit a přesto dotazník odeslat, mnoho z nich se rozhodlo využít možnosti a vyjádřit se.

Mnoho odpovědí se shodovalo, pouze bylo vyjádřeno jiným způsobem. V následujícím výčtu jsou uvedeny nejčastější z nich:

- pocit většího zájmu o přímou práci s uživateli ze stany vedení organizace,
- vytvoření lepšího systému ohodnocení zaměstnanců, který by motivoval,
- zvýšení mzdy a uznání za práci,
- jiná / pružná pracovní doba,
- větší míra informací od vedení organizace o aktuálním dění v organizaci,
- ocenění práce druhými (vedoucím i kolegy)
- lepší organizace práce,
- vyšší finanční hodnocení práce,
- menší zátěž při naplňování kvantitativních ukazatelů a možnost zaměřit se více na kvalitu služby,
- povzbuzení při dobře odvedené práci,
- pružnější řešení problémů ze strany nadřízených,
- dobré vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky na stejné pracovní pozici - stejné zapálení pro dobrou věc i od ostatních kolegů/kolegyň,
- jistota pracovního poměru,
- jasně definované kompetence na jednotlivých pracovních pozicích,
- možnost pracovního postupu,
- zájem o problémy při přímé práci s klientem od vedoucího,
- větší pozitivní zpětná vazba vztahující se k mé práci,
- strukturované vzdělávání podle zájmů a potřeb,
- více supervizních setkání s externím odborníkem,
- jasná vidina odměny / benefitu při dosažení nějakého výsledku,
- prevence proti syndromu vyhoření - ne kurz jak se vyhnout syndromu vyhoření, ale nějaké programy, které by pomohli se od práce na chvíli distancovat. Společně

s kolegy si jít něco zahrát, relaxovat, ale nemuset si při tom ukrajovat z času tráveného s rodinou,

- setkávání pracovníků z podobných zařízení - sdílení zkušeností,
- možnost konzultací problémů souvisejících s prací s uživateli s pracovníky jiných služeb stejného charakteru,
- nastavení pružné pracovní doby s ohledem na potřeby uživatelů,
- poděkování za odvedenou práci,
- zpětná vazba od vedoucího pracovníka - pozitivní ale i kritické ohodnocení práce, které by kvalitativně posunulo práci s cílovým uživatelem,
- jasně nastavené metody práce a hranice práce s klienty,
- práci nedělám kvůli finančnímu ocenění, které by samozřejmě potěšilo, kdyby bylo vyšší, ale to je celospolečenský problém. Mně osobně motivuje k práci zejména snaha a dobré výsledky některých mých klientů, které mojí práci dávají smysl a jsou současně i mojí motivací.

Značná část návrhů a přání respondentů nejsou finančně náročná. Jsou především o zájmu, podpoře a slovním ocenění práce zaměstnance a jsou tedy náročná především časově a to pro vedoucí pracovníky. Avšak čas věnovaný motivování pracovníků se organizaci vrátí v jejich pracovním entuziasmu.

## 5.4 Shrnutí výsledků šetření

Realizace dotazníkové šetření probíhala po dobu tří týdnů, avšak pracovníci přímé péče organizace, byli o jeho záměru a přípravách informováni s předstihem několika týdnů. S ohledem na zajištění validity šetření a zabezpečení o zachování anonymity, byli pracovníci také informováni o způsobu zpracování dotazníku a interpretaci výsledků.

O zpřístupnění dotazníků on-line byli informováni vedoucí pracovníci a vedení organizace, kteří dostali k dispozici dotazník v textové verzi a byli požádáni o zaslání interaktivního odkazu svým pracovníkům.

Sběr dat – dotazník byl respondentům zpřístupněn po dobu jedenadvaceti dnů. Více než 80% respondentů využilo možnost jeho vyplnění v prvním týdnu realizace sběru dat. Ve druhém týdnu reagovalo na šetření cca 15% respondentů a v týdnu posledním byl dotazník vyplněn nejmenším počtem respondentů.

K tématu motivování a motivace se rozhodlo vyjádřit pětadesát procent cílového souboru pracovníků organizace.

Ze šetření vyplynuly především informace o spokojenosti zaměstnanců se systémem motivačních programů a také o vztahu pracovníků ke způsobu vedení a podpory ze strany vedoucích. Šetření ukázalo na potřebu větší interakce mezi vedoucími pracovníky a jejich pracovním týmem a také informovalo o existujícím zájmu o podporu týmových aktivit, cílených na kooperaci, předávání zkušeností i preventivních programech psychické hygieny.

Cílem dotazníkového šetření pro účely této práce, bylo podpoření či vyvrácení hypotéz, které se zabývaly vztahem mezi délkou praxe v organizaci a spokojeností s nastavenými motivačními programy; vztahem mezi věkem a obsahem motivačních programů a v neposlední řadě vztahem mezi zastávanou pracovní pozicí a znalostí motivačních programů.

**Hypotéza H1:** Délka praxe v organizaci má vliv na spokojenost pracovníků s realizovanými motivačními programy. Tedy čím delší praxe v organizaci, tím menší je spokojenost s nastaveným programem.

Dle provedeného šetření se hypotéza v této nepotvrdila. Délka praxe nikterak neovlivnila hodnocení spokojenosti s motivačními programy.

**Hypotéza H2:** Věk respondentů ovlivňuje zájem o obsah motivačního programu. Zaměstnanci ve věku do 35-ti let hledají v motivačních programech více nefinančních stimulů než pracovníci starší 35-ti let.

Uvedená hypotéza se při dotazníkovém šetření, v neziskové organizaci, potvrdila. Respondenti věkové kategorie do 35-ti let se procentuálně více, při možnosti vyjádření se k preferencím o obsahu motivačních programů, zajímají o nefinanční stimuly. Z možných návrhů se nejvíce zajímaly o teambuildingové aktivity a podpory při zájmu o zvyšování kvalifikace. Naproti tomu, věková kategorie respondentů nad 35 let se pozitivně v naprosté většině vyjádřila k finančním stimulům a to především k vyššímu finančnímu ohodnocení.

**Hypotéza H3:** Zastávaná pracovní pozice má vliv na informovanost o motivačních programech zaměstnavatele. Nebo-li, sociální pracovníci mají o nabízených motivačních programech zaměstnavatele větší povědomí, než pracovníci v sociálních službách.

Na základě získaných výsledků je možné vyhodnotit hypotézu jako potvrzenou. Pracovníci v sociálních službách měli větší povědomí o existenci a obsahu nabízených motivačních programech.

Pro vedoucí pracovníky Oblastní charity Most vyplynulo z dotazníkového šetření několik informací, na které je možné se zaměřit.

- : Pracovní výkon bezmála 50-ti procent zaměstnanců ovlivňuje způsobem řízení nadřízeného a zcela ne všichni pracovníci jsou se stylem řízení spokojeni,
- : důležitým vkladem do přímé spolupráce s uživateli ze strany pracovníků je jejich vlastní motivace, ale podporu a motivaci od svého nadřízeného vnímá pouhých dvacet tři procent respondentů,
- : mezi respondenty, tedy zaměstnanci organizace má pouze ¼ povědomí o existujících motivačních programech a jejich obsahu,
- : respondenti, kteří se zúčastnili šetření, vyjádřili svůj názor k možnému obsahu motivačních programů a uvedli způsoby, kterými by je zaměstnavatel mohl motivovat.



Celé dotazníkové šetření ukazuje na potřebu prezentace současného obsahu motivačního programu organizace a otevření diskuse mezi všemi pracovníky s tématem možností Oblastní charity Most v jeho rozšíření dle návrhů samotných zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce si kladla za cíl seznámení se základními prvky motivace a následně, s pomocí dotazníkové šetření zjištění současného postoje zaměstnanců k motivačním programům organizace a odhalení preferencí a zájmů, které by zaměstnavateli mohli pomoci v případném nastavení vhodnějšího způsobu vnější stimulace vlastních pracovníků.

V teoretické části jsou shrnuty informace získané z několika odborných publikací týkajících se pojmů jako motivace, stimulace či motivační program - jejich rozdílů a souvislostí.

V následující, praktické části jsou uváděny informace o organizaci, v níž je realizováno dotazníkové šetření a následně výběr výzkumné metody, cílové skupiny šetření a jeho výsledky.

Vybranou metodou se stal kvantitativní sběr dat pomocí dotazníkového šetření. Z důvodu zaměření šetření, ve kterém respondenti hodnotili také přístup nadřízených pracovníků, bylo realizováno především tak, aby byla zajištěna anonymita respondentů. Tohoto cíle bylo dosaženo zpřístupněním dotazníku přes internetové rozhraní. Dotazník se skládal s celkem třinácti otázek, které obsahovaly dotazy na spokojenost s přístupem vedoucích i hodnocení systému motivačních programů organizace.

Cílovou skupinou respondentů se stali pracovníci v přímé péči, tedy sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách. Ze skupiny zaměstnanců byli vyloučeni administrativní pracovníci, vedoucí pracovníci a vedení organizace a to z toho důvodu, že tito nemohou hodnotit systém, který sami vytvářejí nebo se na jeho tvorbě přímo podílejí a rozhodují o něm.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo více než 80% pracovníků přímé péče, a tudíž je možné hovořit o validitě výsledků a aplikovat je na celou cílovou skupinu této organizace. Analýzou výsledků vyplynula především potřeba větší komunikace s pracovníky v přímé péči, poskytování zpětné vazby a podpory ze strany vedoucího a také další práce na rozvoji a zacílení motivačního programu.

Pokud se bude nezisková organizace Oblastní charita Most chtít zaměřit na výsledky provedeného šetření a uplatnit je ve své práci, má možnost podpořit přání zaměstnanců, která z vyhodnocení vyplývají. V první chvíli mohou nabídnout svým pracovníkům pocit větší motivace ze strany jejich přímých nadřízených. Následnými aktivitami může být zařazení takových motivačních programů, které nejsou finančně nákladné. Vedle možnosti další práce s výsledky dotazníkového šetření je zde možnost využít dotazník jako takový a zakomponovat jej jako pravidelný zdroj získání zpětné vazby o spokojenosti zaměstnanců. Případná cyklická vyhodnocení jsou lehce srovnatelná a zaměstnavatel může mít jasný přehled o změnách v potřebách svých zaměstnanců v oblasti motivace.

S ohledem na cíl této práce a výstupy z dotazníkového šetření je možné říci, že při zpracování se cíle podařilo dosáhnout.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 928 s. ISBN 978-247-9883-7

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol., 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. 586 s. ISBN 980-7261-064-3

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, a.s. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9

DRUCKER, Petr Ferdinand. 1994. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press. 184 s. ISBN 80-85603-38-1

DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav, 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 340 s. ISBN 80-247-1300-4

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOZEL, Roman a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s. 277 s. ISBN 80-247-0966-X

NAKONEČNÝ, Milan, 2014 *Motivace chování*. 3., přepr. vydání. Praha: Triton. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6

NAKONEČNÝ, Milan, 2004. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia. 318 s. ISBN 80-200-1198-6

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepr. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. 254 s. ISBN 80-247-1706-9

POTŮČEK, Martin, 1997. *Nejen trh: role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti*. Praha: Sociologické nakladatelství. 188 s. ISBN 80-85850-26-5

PROVAZNÍ, Vladimír, 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing. 230 s. ISBN 80-7169-434-7

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 210 s. ISBN 8070792833

RŮŽIČKA, J., 1992. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 170 s. ISBN 80-7079-626-X

SKOVAJSA, Marek, 2010. *Občanský sektor: Organizovaná občanská společnost v České Republice*, Praha: Portál. 376 s. ISBN: 978-80-7367-681-0

SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr, 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, Praha: Grada Publishing a.s. 192 s. ISBN 80-247-0318-1

ŠTIKAR et al., 2003. *Psychologie ve světě práce*, Praha: Kalorinum. 461 s. ISBN 80-246-0448-5

TICHÁ, Michaela, 2013. *Motivace a motivování v sociálních službách*. Odborný časopis Sociální služby, roč. XV, č. 2, 38 s. ISSN 1803-7348

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s. 128 s., ISBN 978-80-247-0882-9

VÍTKOVÁ, M, 2004. *Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus. 87 s. ISBN 80-7041-678-5

WAGNEROVA, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s. 128 s., ISBN 978-80-247-2361-7

WAGNEROVA, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s., ISBN 978-80-247-3701-0

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

*Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990 – 2015.* [on-line]. [2016-02-03].

Dostupné z [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_543/fakta\\_neziskovky-v\\_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/)

Míka, Jan. *Motivační program – Co by v něm nemělo chybět.* [on-line]. 24.06.2005.

[2016-02-05]. Dostupné z <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>

*Oblastní charita Most.* [on-line]. [2016-02-07]. Dostupné z [www.charitamost.cz](http://www.charitamost.cz)

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

- Obrázek 1: proces nasycení potřeby
- Obrázek 2: hierarchie potřeb
- Obrázek 3: Yerkesův-Dodsonův zákon

## Seznam tabulek

- Tabulka 1: charakteristika výběrového souboru respondentů
- Tabulka 2: motivační programy organizace
- Tabulka 3: vyhodnocení hypotézy H3
- Tabulka 4: hodnocení motivačního programu organizace dle let praxe v zařízení
- Tabulka 5: přehled preferovaných motivačních programů dle věku respondentů

## Seznam grafů

- Graf 1: ovlivnění způsobem řízení nadřízeného
- Graf 2: spokojenost se stylem řízení
- Graf 3: ovlivnění pracovního výkonu vlastní motivací
- Graf 4: motivování pracovníků ze strany nadřízeného
- Graf 5: existence motivačního programu
- Graf 6: hodnocení motivačních programů organizace
- Graf 7: preferovaný obsah motivačních programů
- Graf 8: spokojenost se mzdovým ohodnocením

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník</b> .....	<b>I</b>
-----------------------------------	----------



## **Příloha A - Dotazník**

**Dobrý den,**

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění 13-ti otázek mého následujícího, zcela anonymního dotazníku, na téma motivování a motivace zaměstnanců v neziskové organizaci. Jeho shrnutí bude uvedeno v mé závěrečné studentské práci.

**Děkuji vám**

Michaela Lochmanová

### **1) Vámi vykonávaná pracovní pozice**

- Sociální pracovník  Pracovník v sociálních službách

### **2) Váš věk**

- Do 35 let  Nad 35 let

### **3) Délka pracovního poměru u stávajícího zaměstnavatele**

- Do 3 let  
 3 – 7 let  
 7 a více let

### **4) Ovlivňuje Váš pracovní výkon způsob řízení Vašeho přímého nadřízeného?**

- Ano  Ne  Nevím

### **5) Jste spokojen/a se stylem řízení který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?**

- Spokojen/a  
 Spíše spokojen/a  
 Ani spokojen/a, ani nespokojen/a  
 Spíše nespokojen/a  
 Nespokojen/a

### **6) Ovlivňuje Váš pracovní výkon vaše motivace?**

- Ano  Ne

7) **Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován?**

Ano

Ne

Nevím

8) **Má váš zaměstnavatel nastavené nějaké motivační programy?**

Ano

Ne

Nevím

9) **Pakliže jste na přechozí otázku odpověděli „ano“, jaké motivační programy jsou vám nabízeny?**

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

10) **Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem organizace, ve které pracujete?**



11) **Jakým způsobem by vás měl váš zaměstnavatel motivovat? (můžete vybrat více možností, maximálně však 3)**

Vyšší finanční ohodnocení

Větší osobní zájem ze strany vedoucího

Nastavení systému benefitů / odměn, které by bylo možné získat při naplnění jasně daných kritérií

Podpora při zájmu o zvyšování kvalifikace

Pomoc při osvojování si nových kompetencí

Podpora teambuildingových aktivit (společné mimopracovní herní, sportovní a zážitkové aktivity s kolegy)

Jiný způsob .....

12) **Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?**

Ano

Ne

13) **Sdělte mi prosím, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?**

.....  
.....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Michaela Lochmanová**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Motivování a motivace zaměstnanců v neziskové organizaci**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 52**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 23**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 3**

**Vedoucí práce: Dr. Lucie Zormanová, Ph.D.**