

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zdravotně sociální fakulta

**Analýza motivace a odměňování zaměstnanců ve  
vybrané organizaci**

bakalářská práce

Autor práce: Martina Zimmelová, DiS.  
Studijní program: Sociální politika a sociální práce  
Studijní obor: Sociální práce ve veřejné správě  
Vedoucí práce: Ing. Eliška Lukášová, Ph.D.

Datum odevzdání práce: 2. 5. 2013

## Abstrakt

Motivování a odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších a zároveň nejsložitějších oblastí z hlediska řízení organizace. Každá instituce má systém motivace a odměňování nastaven jinak. Je nesmírně důležité, aby byl této problematice věnován prostor. Motivovaní pracovníci pracují lépe, podávají lepší výkony a mohou fungovat i jako vzor pro ostatní spolupracovníky. Řada organizací využívá ke správnému nastavení systému motivace i odměňování, hodnocení pracovníků. Pokud je systém motivace, odměňování a hodnocení nastaven správně, to znamená, že by měl vycházet z potřeb zaměstnanců, je pravděpodobné, že se to odrazí na celkových výsledcích organizace. Ne vždy je ale možné z tohoto modelu vycházet, proto je důležité najít kompromis, který bude vyhovovat všem, jak vedení organizace, tak i zaměstnancům.

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci působící v sociální oblasti. Na tomto základě byly vybrány 2 instituce v Českých Budějovicích, a to Diecézní charita v Českých Budějovicích a Občanská poradna při Jihočeské rozvojové, o. p. s., kdy výsledky získané z obou organizací byly následně podrobeny komparaci. Obě organizace se věnují sociálnímu poradenství. Pro naplnění cíle bakalářské práce byl zvolen kvalitativní výzkum, metoda dotazování, technika rozhovoru pomocí návodu. Výzkumný soubor tvořili personalisté, popřípadě zaměstnanci organizace, kteří mají personální agendu na starosti.

Rozhovory byly rozděleny do několika okruhů. První část rozhovorů byla zaměřena na informace o organizaci. Zde byly zjišťovány informace o oblasti působnosti a poslání organizace. Dále byly zjišťovány informace o způsobu financování organizace, o počtu zaměstnanců a zřizovateli. Druhá část rozhovoru byla směřována na pracovní poměr zaměstnanců. Byl zjišťován druh pracovního poměru, pracovní doba, zaměstnanecké výhody, kultura pracovního prostředí a zásady práce zaměstnanců. Třetí část rozhovorů byla zaměřena na oblast hodnocení pracovníků. Bylo zjišťováno, zda systém hodnocení pracovníků existuje a jak probíhá. Kdo koho a jak hodnotí a jestli existuje provázanost na odměňování. Dále, jak často hodnocení probíhá a jestli jsou zaměstnanci se systémem hodnocení seznámeni. Čtvrtá oblast byla zaměřena na motivaci zaměstnanců.

Zde bylo zjišťováno, jaký druh motivace je v organizaci využíván. To znamená, jestli se organizace zaměřuje na poskytování finanční nebo nefinanční motivace. Případně zda si mohou zaměstnanci druh motivace sami zvolit. Poslední část rozhovoru byla směřována na oblast odměňování. Bylo zjišťováno, jaké složky tvoří mzdu, jak často jsou odměny poskytovány a v jaké formě. Dále, jak hodnotí vedení organizace prestiž pozice vůči společnosti a spokojenost zaměstnanců.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že je ve vybraných organizacích oblasti motivace a odměňování věnován značný prostor. Proces motivace, který vychází z potřeb zaměstnanců, žádná z organizací nevyužívá. Obě organizace využívají možnosti hodnocení pracovníků. Prostřednictvím tohoto hodnocení, organizace získává informace o tom, jak zaměstnanci pracují, jak zvládají své povinnosti a co postrádají. V některých bodech je systém hodnocení v obou organizacích podobný. Každá organizace využívá výsledky hodnocení jinak. Organizace motivují své pracovníky prostřednictvím finančních i nefinančních motivů. Nejčastěji je využíváno slovní vyjádření. Dále je z výsledků výzkumu patrné, že pro výkon pozice sociálního pracovníka, musí být člověk motivovaný samotnou prací. Práce ho musí bavit, naplňovat a motivovat zároveň. Prostor pro odměňování není moc velký, ale je možné nastavit systém odměn tak, aby vyhovoval zaměstnancům. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že obě instituce mají celkově spokojené zaměstnance.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení systému motivace a odměňování ve vybraných organizacích.

Systém motivace a odměňování zaměstnanců představuje mnoho úskalí, ale nejdůležitější je, aby byl funkční a přínosný. To znamená, aby byl ve prospěch jak zaměstnanců, tak i celé organizace.

## Abstract

Motivation and remuneration of employees is one of the most important and the most difficult spheres from the aspect of management organization. Each institution has set system of motivation differently. It is extremely important to devote scope this problem.

Workers who are motivated work better, they submit better performance and they can be pattern for other colleagues. A number of organizations use employees evaluation to right adjustment of system of motivation and remuneration. If the system is set correctly, it is probably reflected in the overall results of the organization. It means that the system would be based on the needs of employees. But it is not always possible to based on this model, that why is important to find compromise that will satisfy management and employees.

The aim of this bachelor thesis was to analyze system of motivation and remuneration of employees in selected organizations that operate in social sphere. On this basis were selected two institutions in České Budějovice. Namely Diocesan charity in České Budějovice and Citizens advice berau that were compared. Both organizations are engaged in social consultancy. It was choosen qualitative research, method of questioning and technique of dialogue. Resarch group was constituted by personalits and employees of organization who are in charge of personal administration.

The dialogues were divided into few sectors. The first part of dialogues was concentrated to information about organization. There were investigated informations about sphere of authority and informations about financing and number of employees of the organization. The second part of dialogues was oriented to employment of employees. There was investigated kind of employment, working hours, employees benefits, culture of working environment and rules of work. The third part of dialogues was concentrated to sphere of employees evaluation. There were investigated if the system of evalutaion exists and how does it work. Who and whom evaluates and if exists interconnection to remuneration. I was interested in how often is remunertion in motion and if employees are known with the system of remuneration. The fourth part of dialogues was focused on motivation of employees. There was investigated which kind

of motivation is used in the organization. It means if the organization is focused on providing financial or nonfinancial motivation. Or if employees can choose the kind of motivation themselves. The last part of dialogues was oriented on sphere of remuneration. It was investigated which components constitute wage and how often are remunerations provided and in which form. How organization management evaluates prestige of position against organization and satisfaction of employees.

There is devoted considerable space in this selected organizations, it follows from results of research. None of the organizations do not use process of motivation that is based on the needs of employees. Both organizations use possibility employees evaluation.

Due to this evaluation, organizations get information how employees work, how they manage their duties and what they miss. The system of evaluation is similar in some points. Each organization uses results evaluation differently.

Organizations motivate their workers through financial and nonfinancial motives. The most often is used word statement. It is evident that the man has to be motivated by the job itself for the position of social worker. The job has to be enjoyable, be fulfilling and motivate. The space for remuneration is not too grand, but it is possible to set system of remunerations to suit employees. The both organizations have quite satisfied employees.

In the end of bachelor's work are introduced propositions how to get better the system of motivation and remuneration in selected organizations.

The system of motivation and remuneration of employees imagines lots of difficulties, but the most important is it to be functional and beneficial. It means have a system that is useful for employees and whole organization.

## **Prohlášení**

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

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

V Českých Budějovicích dne 2. 5. 2013

.....

Martina Zimmelová

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce Ing. Elišce Lukášové, Ph.D., za odborné vedení, trpělivost a pomoc při tvorbě mé bakalářské práce. Též děkuji svým respondentům za ochotu a vstřícnost.

# Obsah

Úvod	9
<b>1 SOUČASNÝ STAV</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Vymezení základních pojmů souvisejících s motivací a odměňováním</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Motivace</b>	<b>15</b>
1.2.1 Definice motivace	15
1.2.2 Typy motivace	15
1.2.3 Teorie motivace	16
1.2.4 Motivování pracovníků	19
1.2.5 Motivy pracovníků	22
1.2.6 Pravidla motivace	24
<b>1.3 Odměňování</b>	<b>28</b>
1.3.1 Definice odměňování	28
1.3.2 Mzda, plat	30
1.3.3 Struktura odměňování	31
1.3.4 Systém odměňování	34
<b>2 CÍL PRÁCE A HYPOTÉZY</b>	<b>36</b>
<b>3 METODIKA</b>	<b>37</b>
<b>4 VÝSLEDKY</b>	<b>38</b>
<b>5 DISKUZE</b>	<b>47</b>
<b>6 ZÁVĚR</b>	<b>51</b>
<b>7 SEZNAM LITERATURY</b>	<b>53</b>
<b>8 KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<b>57</b>
<b>9 PŘÍLOHY</b>	<b>58</b>



# Úvod

Pojmy jako motivace a odměňování jsou v současnosti velmi aktuální. Každá organizace se snaží dosahovat co nejlepších výkonů a k tomu potřebuje zaměstnance, kteří tyto výkony podávají. Pracovníci, kteří jsou správně motivováni, a to nejen prostřednictvím odměny za práci vykonávají práci lépe a raději. Plní řádně své povinnosti a zároveň fungují jako vzor pro ostatní.

Motivovaní pracovníci představují větší úspěch organizace, ale vytvořit správně nastavený, fungující systém motivace a s ním související systém odměňování, není v dnešní době vůbec jednoduchou záležitostí. Přes všechna úskalí je právě motivace a odměňování hnacím motorem zaměstnanců. Je pravdou, že sociální sféra nemá mnoho prostoru pro odměny finanční, ale o to větší prostor se naskytá pro odměny nefinančního charakteru.

Odměňování je jednou z nejsložitějších oblastí v řízení lidských zdrojů vůbec. V sociální oblasti je pak tato otázka o to složitější, že mnoho organizací je závislých na finančních prostředcích, které na svůj provoz získávají prostřednictvím grantů či dotací.

Toto téma jsem si zvolila, protože se mi jeví jako velmi zajímavé a v dnešní době žádoucí. Každý člověk se snaží nejen o to, aby ho jeho práce uživila, ale mnoho lidí také dbá na to, aby je jejich práce bavila, mohli se v ní nějakým způsobem realizovat. To, jak má zaměstnavatel nastaven systém motivace a odměňování také z části odráží, nakolik si váží práce svých zaměstnanců. Zejména v sociální oblasti je pak toto ocenění důležité.

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci působící v sociální oblasti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části, a to na teoretickou a výzkumnou část. Teoretickou část tvoří tři základní kapitoly – základní pojmy, motivace a odměňování. Výzkumná část se zaměřuje na to, jakým způsobem motivují vybrané organizace své zaměstnance, a jakou souvislost má motivace s odměňováním.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy řešení na zkvalitnění procesu motivace a odměňování ve vybraných organizacích. Práce by měla poskytovat náhled na to, jak je řešena problematika motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraných institucích.

# 1 SOUČASNÝ STAV

## 1.1 Vymezení základních pojmů souvisejících s motivací a odměňováním

### *Zaměstnanec*

Zaměstnancem může být pouze fyzická osoba, která je starší 15 let a splňuje podmínku mít práva a povinnosti vyplývající z pracovněprávních vztahů. Pracovněprávní vztah mezi ní a zaměstnavatelem může vzniknout výhradně na základě vzájemného souhlasu (Kocourek, Trylč, 2004).

### *Zaměstnavatel*

Zaměstnavatelem může být jak právnická osoba, tak osoba fyzická. K platnosti jakýchkoliv rozhodnutí či právních úkonů, tedy i v oblasti odměňování, je základním předpokladem, aby subjekt, který taková rozhodnutí nebo úkony činí, splňoval požadavky stanovené právními předpisy a mohl jako zaměstnavatel vystupovat (Kocourek, Trylč, 2004).

### *Pracovně právní vztahy*

Pracovně právní vztahy upravují právní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem při výkonu práce. Taktéž upravují některá práva a povinnosti obou účastníků, tedy jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů (Zákoník práce, 2013).

Pro pracovně právní vztahy je typické, že jeden z účastníků, zpravidla se jedná o zaměstnavatele je nadřazený druhému, tedy zaměstnanci, který je řízen. Jejich postavení není na stejné úrovni, což představuje zásadní diferenci mezi pracovněprávními vztahy a vztahy občansko-právními. Tato nerovnost je nastavena proto, že pracovní právo vzniklo jako právo ochranné – tedy chrání jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

*V pracovněprávních vztazích se uplatňují zejména tyto základní zásady:*

- zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance,
- uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce,

- spravedlivé odměňování zaměstnance,
- řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,
- rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace (Zákoník práce, 2013).

### ***Definice práce***

Za práci je považováno takové úsilí, které je konané záměrně, a které využívá získaných znalostí a dovedností. Lidé většinou pracují pro peníze, ale také pro uspokojení dalších potřeb. Mezi tyto potřeby se řadí například to, že lidé chtějí být užiteční, chtějí mít pocit moci, úspěchu, určité prestiže, uznání, také chtějí rozvíjet své schopnosti a začlenit se do společnosti (Armstrong, 2007).

### ***Lidské zdroje***

Za lidský zdroj není považován člověk jako takový, ale jsou to jeho schopnosti, dovednosti, postoje a vlastnosti. Přičemž za schopnosti považuje to, co člověk zná a umí, jde tedy o potenciál, se kterým se může dál pracovat. Za důležité je považováno hlavně to, aby tento potenciál byl využit k prospěchu firmy. Postoje pak představují snahu, ochotu a loajalitu člověka a jsou úzce napojeny na motivaci. Vlastnosti jsou neměnné či velmi obtížně měnitelné rysy lidí, které jsou velmi spjaté s jejich biologickou a psychologickou podstatou (Plamínek, 2005).

### ***Profese***

Profese je pracovní činnost, kterou lidé vykonávají v určitém, zcela konkrétním pracovním zařazení (Pauknerová, 2012).

Zaměstnání je většinou chápáno jako určitý znak člověka (hospodářský či společenský). Pracovní funkce je přesné zařazení člověka v organizační struktuře. Profesi je označována taková činnost, která požaduje specifickou přípravu a znalosti. Jsou zde jasně stanovené pracovní úkoly, které jsou vymezeny v profilu konkrétní profese. Profil obvykle zahrnuje požadovanou kvalifikaci a praxi v oboru. K tomu aby byl výkon práce efektivní, je zapotřebí mít odpovídající vzdělání. Každá profese pak

připisuje svému nositeli určité znaky. Vychází z nositelových dovedností, vědomostí, schopností a zkušeností, ale také z toho, jak tyto své dovednosti rozvíjí. Toto všechno je pak hodnoceno společností a z toho pak plyne postavení ve společnosti (Pauknerová, 2012).

*Profesiografický rozbor obvykle zahrnuje následující informace:*

- všeobecnou charakteristiku profese – soupis úkolů a prostředků nezbytných pro výkon profese,
- souhrn povinností pracovníka – podle organizačních řádů a technologických předpisů,
- popis obsahu pracovní činnosti a jí odpovídajících úkonů a operací,
- popis pracovních podmínek – technických, ekonomických i společenských,
- inventář požadavků na pracovníka – odborných, fyzických a zdravotních, psychických a osobnostních,
- popis postavení profese ve společnosti a rozsah společenské odpovědnosti pracovníka (Pauknerová, 2012).

### ***Pracovní podmínky***

Pracovní podmínky jsou takové podmínky, které je zaměstnavatel povinen poskytovat svým zaměstnancům. Je nutné, aby byla zajištěna zaměstnancům jejich bezpečnost, hygiena a ochrana zdraví (Zákoník práce, 2013).

Pracovní podmínky lze chápat i jako motivační prostředek, protože tyto podmínky ovlivňují výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků. Jejich působení na podstatu jedince (neurofyzilogickou i psychickou) může mít jak pozitivní, tak i negativní důsledky. Pracovní podmínky tedy mají vliv i na celkový zdravotní stav pracovníka (Chadt, Kouřil, Pechová, 2009).

*Podmínky pracovního prostředí zahrnují zejména následující oblasti:*

- prostorové a funkční řešení pracoviště, včetně estetického,

- fyzické podmínky práce,
- optimalizace techniky a pracovních prostředků,
- bezpečnost práce,
- organizační podmínky práce,
- zdravotně-preventivní péče o pracovníky,
- hygienické podmínky,
- sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí (Chadt, Kouřil, Pechová, 2009).

### ***Veřejný a neziskový sektor***

Veřejný sektor je možné chápat jako důležitou součást národního hospodářství. Veřejný sektor zahrnuje činnosti a vztahy mezi ekonomickými subjekty, přičemž jeden z nich je vždy stát. Tento sektor (ať už na centrální, nebo na regionální či místní úrovni) zahrnuje instituce a organizace zabývající se specifickými produkcemi a poskytováním určitých statků a redistribucí (Hamerníková, 2000).

Charakteristickým rysem institucí a organizací veřejného sektoru je skutečnost, že jsou financovány buď částečně, nebo úplně z veřejných prostředků, a jsou napojeny na fiskální systém a na veřejnou rozpočtovou soustavu (Hamerníková, Kubátová, 2004).

Stát tvoří veřejné úřady a instituce, které zohledňují v ekonomické, politické a sociální sféře veřejné zájmy, a jejichž funkce jsou odvozeny z politických procesů. Stát je reprezentován státní správou, což v úzkém pojetí znamená souhrn ústředních orgánů a institucí státní správy. Vzhledem k tomu, že existují různé formy územně – organizačního uspořádání státu, a také tzv. územní samosprávy, je mnohem vhodnější užívat pojmu „veřejná správa“. Tu pak lze členit na

- státní správu,
- územní správu nebo samosprávu (např. ČR) (Hamerníková, 2000).

Veřejný sektor se od soukromého odlišuje zaměřením činností na realizaci cílů, které z různých důvodů nejsou předmětem zájmu soukromých subjektů, anebo jsou dokonce uskutečňovány v tzv. veřejném zájmu (Hamerníková, Maaytová, 2010).

Do nestátního neziskového (nebo také non-profit) sektoru jsou zahrnovány činnosti, které jsou z hlediska funkce obdobné jako v sektoru veřejném, ale financování tohoto sektoru není přímo podmíněné prostředky z rozpočtu. Lidé pracující v neziskovém nestátním sektoru nejsou státní zaměstnanci, spíše zde fungují principy dobrovolné práce a občanské solidarity (Hamerníková, 2000).

## **1.2 Motivace**

### **1.2.1 Definice motivace**

Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua (Nakonečný, 1997). Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali, motivace vychází z těch faktorů, které na lidi určitým způsobem působí (Armstrong, 2007).

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abychom se dostali tam, kam chceme. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle. To mohou být ceněné či hodnotné odměny – takové, které uspokojí jejich potřeby (Armstrong, 2007).

Pro správné pochopení motivace, musíme rozeznávat dva pojmy – motivaci a stimulaci. Za motivaci je považováno to, co člověk vykonává z nějakého důvodu např. je to pro něho důležité, z vlastního přesvědčení. Pokud je ale člověk stimulován, dá se očekávat, že práce bude probíhat pouze, dokud bude odměňována, kompenzována. Tedy dokud budou stimuly poskytovány (Plamínek, 2010).

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování (Plamínek, 2010).

### **1.2.2 Typy motivace**

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

*Vnitřní motivace* – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti

a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí (Armstrong, 2007).

*Vnější motivace* – vychází z toho, co je potřeba udělat pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika (Armstrong, 2007).

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

Můžeme hovořit také o skutečné a domnělé motivaci. Ve společnosti se většinou setkáváme s názorem, že motivace je a musí být spojena s něčím navíc (může se jednat o finanční odměny, více dovolené či sportovní aktivity), ale často je zapomínáno, že motivaci tvoří i velké množství jiných faktorů, které většinou ani nemají finanční původ. Do této kategorie můžeme zařadit například jaká je „nálada“ na pracovišti, zda mají zaměstnanci možnost přizpůsobení pracovní doby či práce z domu a zda se mohou při pracovním poměru dále vzdělávat, tedy doplňovat a zvyšovat si svou kvalifikaci (Process, data and Quality Management, 2012).

### **1.2.3 Teorie motivace**

Proces motivace je založen na řadě teorií. Teorie motivace se snaží vysvětlit podstatu motivace. Během let se tyto teorie rozšiřovaly. Mezi nejznámější patří teorie instrumentality, teorie potřeb, teorie zaměřené na proces (neboli poznávací), Herzbergerova teorie a další (Armstrong, 1999).

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

Tato teorie byla objevena v polovině 19. století. Instrumentalita je představa o tom, že pokud člověk udělá jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie instrumentality vychází z toho, že člověk bude motivovaný k práci, jestliže odměny a tresty budou v přímé souvislosti s výkonem (Armstrong, 1999).



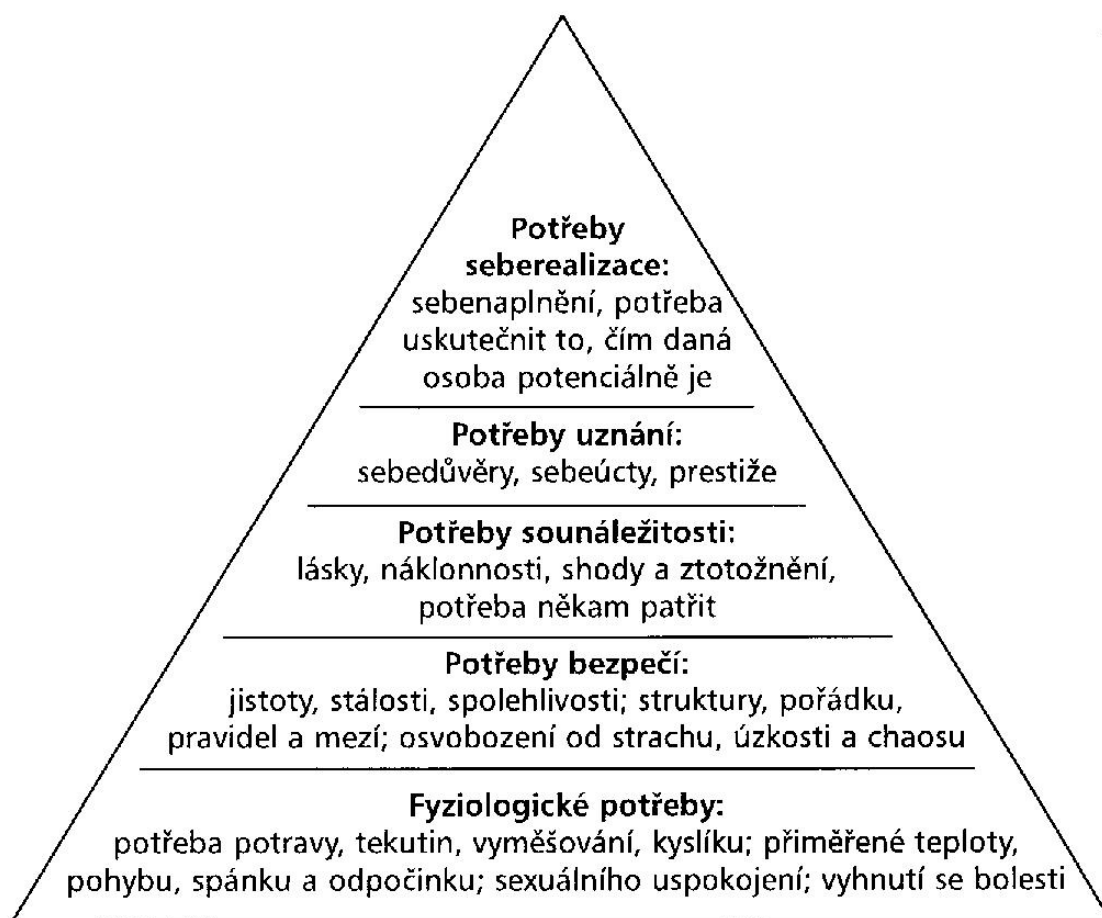
### *Teorie potřeb*

Vychází z toho, že neuspokojení potřeby vyvolává stav nerovnováhy a napětí. K tomu, aby mohla být potřeba uspokojena, je nutné znát cíl, včetně toho, jak ho dosáhnout. Důležité je, že ne každá potřeba je pro danou osobu, v daném čase, stejně důležitá (Armstrong, 1999). Potřeba je něco, čeho se člověku nedostává, pociťuje nedostatek (Nakonečný, 1997). Nedostatek si nemusí člověk vždy plně uvědomovat, ale vždy představuje více či méně pocit vnitřního napětí (Společnost pro návykové nemoci, 2007). Člověk má během svého života velké množství potřeb a někdy je velmi obtížné se v nich vyznat. Občas se proto snažíme přijít na to, na kolik jsme ovlivněni např. rodiči, prarodiči, partnery či nadřízenými (Parma, 2006).

### *Maslowova hierarchie potřeb*

Nejslavnější klasifikace potřeb. Vychází z toho, že existuje 5 kategorií potřeb (viz obr. č. 1), které jsou stejné pro všechny. Maslowova teorie tvrdí, že pokud jsou uspokojeny nižší potřeby, stávají se dominantní potřeby vyšší. Nejvyšší stupeň (seberealizace) však nemůže být uspokojen nikdy. Člověk je totiž považován za „živočicha s přáním“ a pouze neuspokojená potřeba má motivační charakter. K psychologickému rozvoji člověka dochází, pokud po hierarchii stoupá výš. To neznamená, že by nižší potřeby neexistovaly, ale jsou oslabené (Armstrong, 2007).

Obr. č. 1 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: hluchak.cz

Každý člověk je na jiném stupni hierarchie a je proto nutné, zvolit takový druh motivace, který odpovídá stupni, na kterém se člověk nachází (Aidar, 2005).

#### *Alderferova ERG teorie*

Týká se subjektivních stavů uspokojení a přání. Vychází z potřeb existenčních, vztahových a růstových:

- potřeby existenční – mzda, pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody,
- potřeby vztahové – přátelství, vztahy, pochopení, uznání,
- potřeby růstové – osobní a profesní růst, seberealizace (Armstrong, 1999).

### *McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci*

Založena především na studiu manažerů. 3 nejdůležitější potřeby:

- potřeba výkonu (úspěchu) – jde o měření úspěchu v soutěži s ostatními,
- potřeba spojenectví – vychází z potřeby vztahů s ostatními (vztahy by měly být vřelé, přátelské, soucitné),
- potřeba moci – potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní (Armstrong, 1999).

### *Herzbergův dvoufaktorový model*

Vychází z toho, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin. Jedna skupina zahrnuje potřeby rozvoje povolání a kvalifikace jako zdroj osobního růstu. Funguje jako motivační činitel. Druhá skupina funguje jako důležitá základna. Ovlivňuje spokojenost, či nespokojenost zaměstnanců. Ve druhé skupině je zahrnuto odměňování, vedení, pracovní podmínky, administrativní postupy apod. (Armstrong, 1999).

### *Teorie zaměřené na proces*

V teorii zaměřené na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, ale i na základní potřeby. Jsou známé také jako poznávací teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí. Procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- volba chování (teorie reaktence),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) (Armstrong, 1999).

#### **1.2.4 Motivování pracovníků**

Správně nastavený motivační systém je důležitý manažerský nástroj, který v organizaci slouží k efektivnímu dosahování výsledků, zpřesňování cílů, zvýšení profesionálního potenciálu pracovníků, a zvýšení aktivního přístupu k řešení problémů (Brněnská personalistika, 2012).

Lidé mohou být motivováni i jinými podněty než jsou finanční benefity. Motivovat lze úspěchem, projevem uznání, tím, že se budeme zajímat o práci, kterou člověk vykonal nebo vykonává, tím, že mu svěříme odpovědnost nebo povýšením zaměstnance (Aidar, 2005).

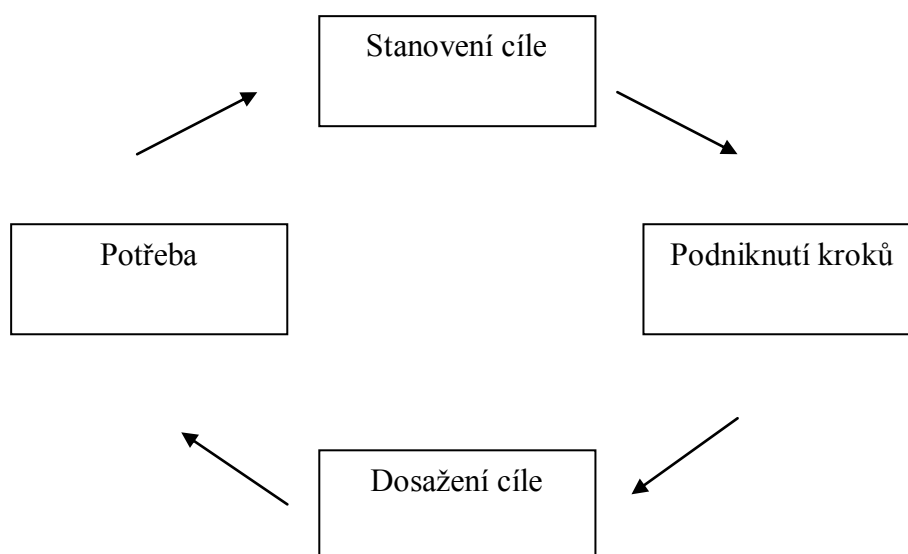
*4 hlavní motivátory podle Tampoea:*

- osobní růst, který umožní jedinci využít své schopnosti a dovednosti,
- autonomie zaměstnání, ta je zaměřena na prostředí, ve kterém pracovník plní přidělené úkoly,
- úspěšné plnění úkolů a
- pocit úspěchu a spokojenosti, který má obzvláště velký význam pro celou organizaci.

Na posledním místě jsou uvedeny peněžní odměny (Tampoe, 1993).

Pracovní motivace je zaměřována na podávání pracovního výkonu směrem k cílům organizace (Míka, 2006). Dobře motivovaní lidé, jsou tedy lidé, kteří přesně znají cíl, tedy ti, kteří vědí, co se od nich očekává, a podnikají takové kroky, které k tomuto cíli směřují. Nejlepší je, pokud jsou motivováni sami od sebe, většinou je ale potřeba podpořit tuto motivaci zvnějšku. Hlavní roli zde hrají manažeři, kteří by zde měli využívat své schopnosti motivovat (Armstrong, 2007). Dobrý manažer je samozřejmě dobrým vůdcem (Souček, 2009). Dobrý vůdce je člověk, který dokáže na pracovišti vytvořit takové prostředí, ve kterém mají zaměstnanci dostatek prostoru a příležitostí k tomu, aby mohli uspokojit své potřeby na individuální bázi, a inspirují druhé (Aidar, 2005). Je tedy nutné, aby manažeři dobře chápali proces motivace (viz obr. č. 2) (Armstrong, 2007).

Obr. č. 2 Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007

Z obrázku je patrné, že motivaci iniciují neuspokojené potřeby, ze kterých je pak vytvářeno přání (něčeho dosáhnout, něco získat) a na základě toho je stanoven cíl, který by měl tyto potřeby a přání uspokojit. Volí se takové kroky, které by měly vést k dosažení cíle. Pokud je cíle dosaženo a potřeba uspokojena, je pravděpodobné, že se podobné chování dá očekávat i v budoucnu. Pokud cíle dosaženo nebylo, k opakování nejspíše nedojde (Armstrong, 2007).

Pokud je kolektiv motivován ke společnému cíli, je důležité, aby po jeho splnění (a často i v případě nesplnění - za snahu), byla adekvátní odměna (Process, data and Quality Management, 2012).

Velmi důležitým faktorem motivace je také důvěra v zaměstnaneckém vztahu (Armstrong, 2007). Důvěra je považována za společenský kapitál – fond dobré vůle, přátelství a důvěry v každé sociální skupině, který umožňuje lidem spolupracovat (Herriot a kol, 1998). V každé organizaci je zapotřebí vytvořit klima důvěry, stejně jako

vytvoření fungujícího systému odměn za dobře vykonanou práci, protože to z důvěry vychází (Armstrong, 2007).

Pokud má organizace úspěch, chování jejich zaměstnanců tomu odpovídá. K tomuto dochází, když jsou správně namotivováni (Armstrong, 2007).

Podněcování zaměstnanci jsou základem každé organizace současného století, přičemž tradiční dělení motivačních nástrojů zůstává zachováno, a to na hmotné a nehmotné motivátory. V poslední době se ale ukazuje, že prostor dostávají, zejména u mladých lidí s vyšší kvalifikací, i motivy jako více volného času, zajímavost práce, rozhodovací kompetence. Samotné finanční ohodnocení se tedy dostává až za tyto motivy, obsazuje tak většinou až třetí, někdy i čtvrté místo (Souček, 2009).

### **1.2.5 Motivy pracovníků**

Motivace je obecně klíčem k rozvoji. Existuje mnoho motivů, které podnítí naše jednání, ale je potřeba se soustředit na ty podněty, které ovlivňují pracovní výkon (Process, data and Quality Management, 2012). Mezi tyto motivy řadíme:

*Strach* – přestože se jedná o účinný a silný motivátor, není dobré ho využívat příliš často. Použití strachu jakožto podnětu k práci lze použít pouze výjimečně a to v krizových případech (Process, data and Quality Management, 2012).

*Nuda* – pokud lidé vykonávají práci, která je nebaví, nemají k ní vlahy, může se stát, že i přes velké pracovní úsilí se budou v práci nudit. To obvykle vede k tomu, že pracovník je demotivovaný a věnuje se jiným věcem, které nemusejí být vždy žádoucí (Process, data and Quality Management, 2012).

*Sociální konvence* – tento motiv může manažer jen těžko ovlivnit. Jedná se o velmi silný motivátor, se kterým musí počítat, ale jen málokdy se mu podaří ho změnit. S konvencemi souvisí i kultura lidí, což může vést ke konfliktu v případě multikulturních týmů (Process, data and Quality Management, 2012).

*Hodnocení pracovní pozice* – člověk se bude vždy více snažit vykonávat svou práci lépe a kvalitně, pokud bude vědět, že si organizace jeho práce váží. To, jak je pozice

hodnocena v sobě obnáší určitou míru prestiže a peněz, to má vliv nejen na zájem uchazečů o tuto pozici, ale i na to, jak se v dané pozici pracovníci cítí (Process, data and Quality Management, 2012).

Je řada možností, jak s hodnocením pracovní pozice pracovat. Typickým příkladem je zvyšování významu pozice, např. firemním časopisem nebo na firemních mítincích. Nejdůležitější ale vždy bude přístup samotných manažerů a jejich smýšlení. Více než kde jinde zde platí staré pořekadlo "Když chceš změnit svět, začni sám u sebe" (Process, data and Quality Management, 2012).

Lidé často snaží o získání „lepší pozice“, ale v dnešní době je bohužel trend, že za lepší pozice jsou považovány posty manažerské. Mnoho lidí o tyto pozice stojí, ale v případě, že se jim podaří těchto míst dosáhnout, často zjišťují, že se v pozici necítí dobře. Pokud jich ale nedosáhnou, pocítují frustraci. Prostor pro motivaci například ve zvyšování seniorské role, tzn. že starší pracovníci budou koučovat juniory, nebo role speciální, kdy se jedná o školení odborníků na určité technologie. To může zajistit, že je motivace směřována tam, kde je potřeba a nedochází tak ke zbytečné konkurenci či frustraci (Process, data and Quality Management, 2012).

*Osamělost (a závislost na jiných)* – pokud se někdo cítí osaměle, ovlivňuje to jeho chování, často se s tímto projevem můžeme setkat u nováčků, na které většinou nemá nikdo čas. Stejně tak se to ale může týkat kohokoli jiného. Každý člověk na samotu reaguje jinak, proto je důležité přistupovat k ní a pracovat s ní individuálně, na rozdíl od závislosti, kterou je potřeba vyvažovat vždy. Manažer by měl vždy zvažovat, nakolik se k sobě pracovník a pracovní pozice hodí, což ale neznamená, že samotář musí vždy pracovat samostatně a osoba závislá na ostatních v týmu (Process, data and Quality Management, 2012).

*Morálka* – morální vědomí jednotlivce organizace většinou příliš neovlivní, ale nemorální jednání je většinou důvodem k vyčlenění z kolektivu. Když člověk svou práci vykonává poctivě a přitom dokáže myslet na případné problémy, nepřenáší svou práci na spolupracovníky, dokáže svou práci opravit, uzná svou chybu – to je známka toho, že organizace má svou morálku. K tomu není zapotřebí žádných směrnic a nařízení. Často

se jedná o jedinou účinnou cestu. Strach funguje krátkodobě, ale morálka je motivátorem dlouhodobým. Nejlepším řešením je, pokud nadřizení jsou vzorem svým podřízeným (Process, data and Quality Management, 2012).

*Tlak kolegů* – jednání pod vlivem tlaku kolegů souvisí jak se strachem, tak i s morálkou. Málokdo se pouští do jednání proti ostatním a čím více jsou ostatní v přesile, tím samozřejmě méně. Pokud se manažer chce zabývat příčinami problémů, tlak kolegů si uvědomuje (Process, data and Quality Management, 2012).

*Vzteky / agresivita* – občas se můžeme s těmito projevy setkat v řadě organizací, nejedná se ale o projev motivace. Většinou je agrese způsobena stresem, méně pak frustrací. Každý člověk reaguje individuálně a u dominantních lidí se můžeme setkat s tím, že se přikloní ve vypjatých situacích k agresi. Je nutné reagovat s pochopením a zajímat se o všechny souvislosti (Process, data and Quality Management, 2012).

*Peníze / odměna* – jedná se o nejčastější prostředek motivace. Velice často dochází k tomu, že peněžním odměnám je připisována větší hodnota, než doopravdy přinese těm, kteří jí obdrží (Process, data and Quality Management, 2012).

### **1.2.6 Pravidla motivace**

*Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí:* Ne vždy je potřeba použít motivaci jako takovou, lze využít i jiné někdy jednodušší další možnosti, například stimulaci. Tyto možnosti lze využít v případech, kdy není nutnost samostatného výkonu a je možnost stálé kontroly (Plamínek, 2010).

*Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem:* Když se setkají člověk a úkol, nemusí si vzájemně sednout. Ne vždy si ovšem můžeme dovolit vybrat úkol tak, aby svým obsahem seděl konkrétnímu člověku. Důležitá je forma zadání, tedy zvolená slova, tón řeči a vlastně i ona pověstná řeč těla, prozrazující například to, zda svá slova myslíte vážně (Plamínek, 2010).

*Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím:* Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci prostě závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje,



a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje. Problémy vznikají zejména tehdy, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by jej alespoň trochu bavilo. Při zadávání práce bychom měli tedy myslet na to, aby alespoň část jejího celkového objemu přinášela člověku, který ji má vykonávat, nějakou radost. Kdo se při práci alespoň občas baví, udělá více (Plamínek, 2010).

*Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy:* Často inklinujeme k tomu, že se snažíme na okolí působit tím, co působí na nás. Představujeme si, že to co motivuje nás, bude motivující i pro ostatní. Pokud by byli všichni lidé stejní, jistě by tento předpoklad fungoval. Lidé jsou ale velice rozdílní a každý reaguje na jiné stimuly a podněty. Liší se tedy v citlivosti na různé podněty a pro motivaci je podstatné vědět, kdo jak reaguje na určité podněty a najít takové, které jsou pro něho důležité a přinášejí mu radost, a samozřejmě je začít používat. Každý člověk si s sebou nosí jakési motivační pole a to je potřeba poznat (Plamínek, 2010).

*Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném:* Lidé reagují na podněty, které v nich vzbuzují pocity na široké škále od velmi příjemných až po velmi nepříjemné. Nejméně se v chování projevují pocity neutrální, nacházející se ve středu této škály. Čím dále od jejího středu, tím je reakce na podnět výraznější. Tak vznikají dva základní psychologické vztahy člověka k prostředí, ve kterém žije. Určitý podnět může člověka přitahovat proto, že v něm generuje příjemné pocity. Potom vzniká vzorec chování, jemuž se v psychologii říká apetence – člověk takový podnět vyhledává, je motivován k chování, které k němu vede. Jiné podněty člověka odpuzují, generují v něm pocity nepříjemné – takovému vztahu se v psychologii říká averze – nepříjemným situacím se člověk vyhýbá. Přirozená přítomnost apetencí a averzí v lidském chování se odněpaměti promítá do motivační praxe v podobě systémů odměn a trestů. Lidé reagují nejen na podněty, kterými jim nabízíme něco příjemného, ale i na podněty, které jsou jim nepříjemné (Plamínek, 2010).

*Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit:* Skutečnost, že lidem chybí motivace k práci, nemusí být vždy důvodem ke složitým zásahům na úrovni psychologie. Až překvapivě často můžeme vidět, že příčiny demotivace jsou velmi

jednoduché a jejich odstranění nevyžaduje žádné velké lidoznalectví. Poměrně často se například stává, že lidé nedělají to, co se od nich očekává, spíše proto, že jim to nikdo pořádně nevysvětlil, než aby k tomu cítili bytostný odpor nebo lhostejnost. Potom je přirozenou, snadnější a levnější alternativou k motivaci poskytnutí relevantních informací o úkolu, jeho smyslu, žádoucím výsledku (a případně i žádoucím způsobu provedení) a poskytování relevantní zpětné vazby – někdy už v průběhu plnění úkolu a vždy alespoň po jeho splnění (Plamínek, 2010).

*Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“:* Máme – li dosáhnout toho, aby lidé byli motivovaní, tedy chtěli vykonat to, co od nich potřebujeme, měli bychom si tedy ověřit, zda to vykonat umějí a mohou. Lidé, kteří jsou neschopní požadovaného výkonu pro své nedostatečné znalosti nebo dovednosti či nepříznivé návyky, mohou vypadat, že jim chybí motivace, protože mohou svou neschopnost – vědomě, nebo častěji nevědomě – maskovat a skrývat po kouřovou clonou vymyšlených nebo skutečných, ale patřičně zneužitých problémů. Snad ještě častěji se stává, že lidem v nadšení a motivaci brání nepříznivá firemní kultura, špatné mezilidské vztahy, neexistující, neznámé nebo nefunkční firemní hodnoty a strategie nebo způsob hodnocení a odměňování ve firmách a organizacích. Zmíněná diagnostická triáda, tedy série otázek „chce?“ – „umí?“ – „může?“ je tedy významným klíčem k rozhodnutí, zda uplatníme motivaci nebo některou z alternativ, zmiňovaných na různých místech této první kapitoly (Plamínek, 2010).

*Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe:* Mezi motivací a manipulací je jen úzký prostor, který je snadné v konkrétní praktické situaci přehlédnout. Přesto jde o dva zcela rozdílné světy. Zatímco při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí (například se zájmy našimi nebo se zájmy nějakého celku), při manipulaci již myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme. Na manipulaci bývají lidé citliví všude na světě a lidský přístup obvykle dokáže více než nacvičená motivační technika (Plamínek, 2010).

*Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace:* Pro řešení obvyklých komunikačních situací je vhodné aktuální motivační pole daného člověka,

považovat za souhrn třech složek. Jedná se o motivační založení, to souvisí s naší osobností, je to osobní vlastnost, která se v průběhu života v podstatě nemění. Další složkou je motivační plocha. Zde se jedná o složku, kterou jsme si osvojili reakce na obvyklé podmínky, v nichž žijeme a pracujeme. Souvisí s tím, jak jsou naplněny naše potřeby. Třetí a poslední složkou je motivační naladění. O něm můžeme hovořit také jako o tzv. „motivačním počasí“, neboť se mění, podle reakce na působící podněty. Jedná se tedy o složku pomíjivou (Plamínek, 2010).

## 1.3 Odměňování

### 1.3.1 Definice odměňování

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů je široký pojem. Jde o to, že každý pracovník má právo za vykonanou práci obdržet odměnu (Zákoník práce, 2013). V odměňování je zahrnuto mnoho druhů odměn, ať už se jedná o odměny hmotného či nehmotného charakteru (Koubek, 2007).

Každá organizace má mnoho možností jak odměňovat své pracovníky. Odměny mohou být vázány na výkon, na schopnosti pracovníka, na význam pracovní pozice na trhu práce apod. Mohou mít různé projevy, můžeme ocenit pracovníky finančními prostředky, ale velký prostor se skýtá též v oblasti nepeněžních odměn (Koubek, 2007). Odměny nemusí být vždy formou bezprostřední odměny (Milgrom, Roberts, 1997). Mnoho pracovníků dokáže ocenit právě nefinanční druhy odměn, ať už se jedná o uznání či péči o pracovníky například v jejich vzdělávání. Odměňování patří mezi nejeфекtivnější nástroj motivování zaměstnanců, který má organizace k dispozici. Velice dobře se jím dá ovlivnit kvalita práce současná i budoucí. (Koubek, 2007)

Oblast odměňování pracovníků je tedy velmi komplikovaná. Jedná se o problematiku, na kterou je kladen velký důraz a má dlouhý historický původ. Přitahuje pozornost jak zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců (Dědina, Cejthamr, 2005). K tomu, aby mohla být řešena otázka odměňování, musí nejprve vzniknout pracovní poměr (Kocourek, Trylč, 2004). Odměňování je oblastí složitou a zasahuje do mnoha oblastí. V případě odměňování pracovníků jde o to, aby odměna byla v souladu s tím, jakou hodnotu má pracovník pro organizaci, ve které pracuje (Armstrong, 2009).

*Cílem odměňování by mělo být:*

- poskytování odměn zaměstnancům za to, nakolik si jich organizace cení, za hodnotu, kterou vytvářejí,
- odměňovat za výsledky,
- vytváření kultury výkonu,

- motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků,
- spravedlnost – lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě,
- rovnost – lidé musejí být správně odměňováni v porovnání s jinými lidmi v organizaci, relace mezi jednotlivými pracemi musejí být měřeny a posuzovány tak objektivně, jak je to jen možné, a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat,
- důslednost – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase,
- lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí (Armstrong, 2007).

### ***Evropská sociální charta***

Problematikou odměňování zaměstnanců se zabývá i dokument Evropská sociální charta. V ní je uvedeno, že každý člověk musí mít příležitost získat prostředky ke svému živobytí prací, kterou si svobodně zvolí. Dále pak, že všichni pracovníci mají právo na spravedlivé pracovní podmínky, na bezpečné a zdravotně nezávadné pracovní podmínky, na spravedlivou odměnu, která jim a jejich rodinám zajistí slušnou životní úroveň (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012).

#### *Právo na spravedlivou odměnu za práci*

S cílem zajistit účinný výkon práva na spravedlivou odměnu za práci se smluvní strany zavazují:

- uznat právo pracovníků na takovou odměnu za práci, která jim i jejich rodinám zajistí slušnou životní úroveň, uznat právo pracovníků na vyšší odměnu za přesčasovou práci, s výhradou výjimek ve zvláštních případech,
- uznat právo pracujících mužů a žen na stejnou odměnu za práci stejné hodnoty,
- uznat právo všech pracovníků na přiměřeně dlouhou výpovědní lhůtu při ukončení zaměstnání,
- dovolit srážky ze mzdy jen za podmínek a v rozsahu daném vnitrostátními zákony nebo předpisy nebo podle kolektivních smluv anebo podle rozhodčího nálezu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012).

Výkon těchto práv bude možné zajistit prostřednictvím svobodně uzavřených kolektivních smluv, zákonnými metodami stanovení mezd nebo jinými vhodnými způsoby podle vnitrostátních podmínek (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012).

### **1.3.2 Mzda, plat**

Každý zaměstnanec má právo za vykonanou práci obdržet mzdu (plat). Za mzdu (plat) je považováno peněžité plnění, které obdrží zaměstnanec za výkon práce. Rozdíl mezi mzdou a platem je takový, že platem se nazývá výplata zaměstnance, kterého zaměstnává stát, územně samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba, která byla zřízena Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (Zákoník práce, 2013).

Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody (Zákoník práce, 2013).

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce je hodnocena podle dosažené kvalifikace a praktických zkušeností, které jsou zapotřebí pro výkon práce. Rozhodující

roli má také míra odpovědnosti, duševní zátěž a negativní vlivy práce (Zákoník práce, 2013).

### ***Výše mzdy/platu***

Pokud je mzda sjednávána v rámci uzavření pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy se zaměstnancem, k její případné změně může dojít pouze se souhlasem zaměstnance. Výše platu v ujednání pracovní smlouvy být nemůže, jelikož plat určuje zaměstnanci zaměstnavatel v souladu se zákoníkem práce, plat není možné určit v jiné výši či složení, než stanoví zákon (Chládková, Bukovjan, 2007).

### **1.3.3 Struktura odměňování**

Odměňování můžeme rozdělit na peněžité a nepeněžité, přičemž do peněžitých se řadí pevné a pohyblivé složky platu či mzdy a také zaměstnanecké výhody. Do nepeněžitých řadíme odměny jako například ocenění, osobní růst, uznání apod. (Armstrong, 2009).

Za zmínku stojí i tzv. fixní odměňování, kterým se rozumí neměnná část peněžní odměny zaměstnance, ze které jsou vyloučeny všechny dostupné formy odměňování, jako je například příplatek za přesčas, mimořádná odměna apod. (Walker a kol., 2003).

### ***Základní peněžní odměna***

Takto může být nazvaný pevný plat nebo mzda, která je určena zaměstnanci za určitou práci, fixní sazbou. Dále může být tato peněžní odměna základem pro další finanční benefity, které jsou hodnoceny v závislosti na schopnostech pracovníka. Je také nutné vycházet z toho, jak je ta určitá práce hodnocena na trhu práce, jaká je míra inflace, případně i další vyjednávání. Základní mzda nebo plat může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba a může být upravována tak, aby reagovala na zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb (Armstrong, 2009).

### ***Dodatky k základní peněžní odměně***

K základní peněžní odměně mohou být poskytovány i další peněžní odměny, které se vztahují k výkonu pracovníka a jeho zkušenostem. V případě, že tyto odměny nejsou součástí základní odměny, jedná se o pohyblivou složku mzdy/platu. Mezi tyto dodatky řadíme:

- individuální odměny za výkon, kdy se částka odvíjí od hodnocení jeho pracovního výkonu a zařazení,
- mimořádné odměny, za ty jsou považovány odměny spojené se splněním nějakého úkolu,
- prémie, často využívané jako prostředek odměny za splnění předem stanovených cílů,
- provize, ty jsou zvláštní formou odměny, jedná se o určitou část (stanovená v procentech) hodnoty prodejů. Tento typ odměn je využíván spíše u obchodních zástupců (Armstrong, 1999).

Jako další možnosti lze uvést odměnu, která souvisí s délkou zaměstnání, dále například odměnu odvislou od kvalifikace či schopností pracovníka (Armstrong, 1999).

Je možné i využití příplatků. Jedná se o peněžní složky odměny, které jsou závislé na dalších aspektech. Jde především o práci přesčas, práci ve směnném provozu, pracovní pohotovost apod. Příspěvky mohou být poskytovány také na bydlení. Tyto příspěvky mohou být vypláceny samostatně, nebo je může organizace zahrnout do základní peněžité odměny (Armstrong, 2009).

### ***Celkový výdělek***

Za celkový výdělek se považuje součet všech složek základní peněžité odměny a všechny dodatečné odměny. Jedná se o částku peněz, která je pracovníkovi vyplacena na bankovní účet nebo která se vkládá do výplatního sáčku zaměstnance. Je důležité, aby veškeré částky tvořící mzdu nebo plat byly rozepsány a tím bylo doloženo, jak se dospělo ke konečné částce, kterou zaměstnanci obdrželi (Armstrong, 2009).



### ***Zaměstnanecké výhody***

Výkon práce souvisí s uspokojováním potřeb a některé potřeby může zaměstnanec uspokojit na základě zaměstnaneckých výhod (Dědina, Cejthamr, 2005). Výhody poskytované zaměstnancům mohou mít pozitivní vliv na spokojenost pracovníků, stabilizaci pracovníků a mohou přispívat i k jejich rozvoji (Stimul, 2012).

Pozitiva těchto výhod se ne vždy daří úplně prokázat. Často se stává, že si zaměstnanci na výhody rychle zvykají a ty pak přestávají mít motivační vliv. Nevhodné nastavení zaměstnaneckých výhod tak může mít demotivační charakter, při kterém zároveň dochází k plýtvání finančních zdrojů (Stimul, 2012).

Zaměstnanecké výhody, známé také jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou (Armstrong, 2009). Do této kategorie se řadí také stravování pracovníků, poskytnutí zařízení sloužící k osobní hygieně, odpočinku a možnost uložení osobních věcí, dále zdravotní služby, poskytování oděvů a ochranných pracovních pomůcek, případně zajištění dopravy do zaměstnání (Dědina, Cejthamr, 2005).

Zaměstnanci mohou zaměstnanecké výhody chápat jako benefit navíc, který přispívá jak zaměstnancům, tak i zaměstnavatelům, protože se jejich atraktivita zvyšuje. Pokud zaměstnavatel chce, aby zaměstnanecké výhody působily pozitivně na motivaci pracovníků, je nutné, aby se organizace zajímala o to, co jejich pracovníci preferují, a případně nabízet možnosti, ze kterých si mohou zaměstnanci vybírat podle toho, co je pro ně zajímavější (Dědina, Cejthamr, 2005).

### ***Celková odměna***

Definici celkové odměny lze charakterizovat tak, že jejím obsahem se stávají všechny přímé, nepřímé, vnitřní i vnější odměny (Manus, Graham, 2003). Za celkovou odměnu se tedy považuje souhrn všech odměn, které jsou vypláceny v penězích a zaměstnaneckých výhod. Řízení odměňování uplatňuje přístup „celkové odměny“,

který považuje za důležité všechny složky odměny jako celku, přispívá tím k motivaci, oddanosti, angažovanosti a rozvoji pracovníků. Podstata celkové odměny je tedy něco víc, než zaspání lidí penězi (Armstrong, 2009).

### ***Nepeněžní odměny***

Do skupiny odměn nefinančního charakteru řadíme všechno, co je směřováno k potřebám lidí a to co je spojováno s dosažením určitých výsledků, dále také projevy uznání, svěření odpovědnosti a samozřejmě neopomíná ani možnost osobního růstu (Armstrong, 2009).

### **1.3.4 Systém odměňování**

Systém odměňování by měl zajistit, aby se do organizace dostalo potřebné množství uchazečů o zaměstnání, kteří mají dostatečnou kvalifikaci a aby byla zajištěna stabilita žádoucích pracovníků. Správně nastavený systém odměňuje pracovníky za jejich úsilí, výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti. Napomáhá k zajištění konkurenceschopnosti na trhu, je uznáván zaměstnanci, je v souladu s právními normami, motivuje zaměstnance atd. Povaha systému a jeho náklady včetně časové náročnosti musí odpovídat možnostem organizace (Dědina, Cejthamr, 2005).

*Systém odměňování tvoří:*

- přístup v řízení odměňování,
- postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny,
- hodnocení práce a řízení pracovního výkonu,
- fungující systém, zajišťující pružnost a bezpečnost toho, že za peníze byla získána odpovídající hodnota (Armstrong, 2007).

### ***Hodnocení pracovního výkonu***

Jak již bylo zmíněno výše, součástí správně fungujícího systému je i hodnocení práce. Hodnocení práce je jednou z nejdůležitějších oblastí pro stanovování odměny za práci. Jedná se o proces určování relativní hodnoty práce v organizaci, které vede ke

stanovení vnitřních mzdových či platových stupňů (Armstrong, 2009). Je to nástroj, který zajišťuje, aby se požadavky, náročnost a složitost práce odrazily rozdílností odměn pracovníků (Koubek, 2007).

Každá organizace se zajímá o to, jak dosahovat trvale vysokých výkonů. Možností je několik, ale za nejefektivnější se považuje to, když se organizace zaměří na motivaci a stimulaci. Nejdůležitějším faktorem je ale samotná práce a pracovní podmínky a prostředí, ve kterém lidé práci vykonávají (Armstrong, 2007).

Hodnocení práce je nutné, ale nemělo by docházet intuitivním, subjektivním a předpojatým závěrům. Mělo by se jednat o proces, který se měl provádět pravidelně, důsledně, transparentně a hlavně objektivně (Armstrong, 2007).

V současnosti hodnocení pracovníků není oblíbenou činností a to, jak na straně zaměstnanců, tak i na straně zaměstnavatelů. Často se hovoří o nutném zlu, které nemá patřičný efekt. Pokud by absentovalo hodnocení pracovníků, prostor pro ovlivňování výkonnosti by byl značně omezen. Je nutné zavést takový systém hodnocení, který bude mít správnou vypovídací hodnotu a bude fungovat (Hroník, 2006).

#### *Cíle hodnocení:*

- stanovení hodnoty práce tak, aby byla založena na spravedlivém a jednotném, důsledném posouzení,
- poskytnutí informací, které budou mít vypovídající hodnotu pro vytvoření a udržení spravedlivých mzdových a platových struktur,
- objektivní základna pro zařazování prací do stupňů,
- porovnat ceny práce s tržní sazbou prací se stejnou náročností,
- transparentnost,
- naplnění povinnosti za stejnou práci, stejná odměna (Armstrong, 2009).

## **2 CÍL PRÁCE A HYPOTÉZY**

### ***Cíl práce***

Cílem práce je provést analýzu systému motivace a odměňování ve vybrané organizaci, působící v sociální oblasti.

### ***Hypotézy***

Hypotézy nebyly vzhledem k zvolenému druhu výzkumu stanoveny.

### ***Výzkumná otázka***

Jakým způsobem motivují a odměňují vybrané organizace (Diecézní charita České Budějovice a Občanská poradna při Jihočeské rozvojové, o. p. s.) své zaměstnance?

### **3 METODIKA**

Pro naplnění cíle práce jsem zvolila kvalitativní výzkum, metodu dotazování, techniku rozhovoru pomocí návodu.

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

Rozhovor pomocí návodu představuje otázky nebo okruhy otázek, které jsou v rámci rozhovoru potřeba probrat. Není důležité to, v jakém pořadí jsou otázky kladeny, ale zda získané informace skutečně objasní stanovený problém. Tazatel má dostatečnou volnost, avšak je zajištěno, že se v průběhu rozhovoru dostane na všechna důležitá témata. Zároveň je rozhovor dostatečně strukturovaný na to, aby v případě porovnání více tázaných osob, mohlo dojít ke komparaci (Hendl, 2005).

Předtím, než jsem kontaktovala respondenty, vytvořila jsem si návrh témat rozhovoru. Témata se týkala informací o organizaci, jejích zaměstnanců, motivace zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování. Výzkum byl proveden v březnu 2013. Záznamy rozhovorů jsou uvedeny v příloze.

Data, která byla od respondentů získána, byla podrobena komparaci.

#### ***Charakteristika výzkumného souboru***

Výzkumný soubor tvořili zaměstnanci vybraných institucí působících v sociální oblasti v Českých Budějovicích, a to personalista Diecézní charity České Budějovice a vedoucí pracovnice Občanské poradny při Jihočeské rozvojové, o. p. s.

## 4 VÝSLEDKY

**Tabulka 1 – Informace o organizaci**

<b>Oblast</b>	<b>Diecézní charita v Českých Budějovicích</b>	<b>Občanská poradna při Jihočeské rozvojové, o. p. s.</b>
<b><i>Působnost</i></b>	Organizace poskytuje především sociální poradenství, a to jak základní tak i odborné. Provozuje velký počet center a poraden, proto je oblast působnosti široká a odvíjí se od konkrétního zaměření poraden a center.	Organizace poskytuje odborné sociální poradenství. Spektrum oblastí, kterými se poradna zabývá, je široké.
<b><i>Poslání</i></b>	Pomoc lidem v nouzi, bez ohledu na jejich rasu, národnost či náboženské vyznání.	Pomoc klientům orientovat se v problému, podpořit je v nepříznivých situacích (i hrožících) a podpora nezávislosti klientů.
<b><i>Klienti</i></b>	Každý, kdo se nachází v nouzové situaci.	Kdokoli bez omezení.
<b><i>Zřizovatel</i></b>	Biskupství českobudějovické.	Jihočeská rozvojová, o. p. s.,
<b><i>Financování</i></b>	Ministerstvo práce a sociálních věcí, Jihočeský kraj, Magistrát města České Budějovice, granty	Ministerstvo práce a sociálních věcí, Magistrát města České Budějovice, Projekty Asociace občanských poraden, vlastní činnost
<b><i>Počet zaměstnanců</i></b>	30 - 35 zaměstnanců	3 zaměstnanci (2,5 úvazku)

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z tabulky 1 vyplývá, že oblast působnosti je v obou institucích zaměřena na poskytování sociálního poradenství. Diecézní charita v Českých Budějovicích (dále

také „DCHCB“) poskytuje základní i odborné sociální poradenství, zatímco Občanská poradna při Jihočeské rozvojové, o. p. s. (dále také „OP“) se specializuje na odborné sociální poradenství. Posláním DCHCB je pomoci lidem v nouzi bez ohledu na jejich rasu, vyznání či národnost, na rozdíl od OP, jejímž posláním je pomoci klientům orientovat se v problému, podpořit je v nepříznivých situacích (i hrozcích), nabízet jim možnosti řešení a také podpořit jejich nezávislost. Na DCHCB se může obrátit každý člověk, který se nachází v nouzi, na OP kdokoli. Zřizovatelem Diecézní charity je Biskupství českobudějovické, Občanská poradna funguje jako samostatný subjekt Jihočeské rozvojové, o. p. s. Obě instituce získávají finanční prostředky od Ministerstva práce a sociálních věcí, Magistrátu města České Budějovice a z Evropské unie. Diecézní charitu navíc finančně podporuje Jihočeský kraj, Občanskou poradnu Asociace občanských poraden a také získává finanční prostředky z vlastní činnosti. Počet zaměstnanců je u Diecézní charity částečně pohyblivý, v rozmezí 30 - 35 zaměstnanců, na rozdíl od OP, kde je počet zaměstnanců stálý a to v počtu 3 zaměstnanců (2,5 úvazku).

**Tabulka 2 – Pracovní poměr zaměstnanců a zaměstnanecké výhody**

<b>Pracovní poměr</b>	<b>Diecézní charita v Českých Budějovicích</b>	<b>Občanská poradna při Jihočeské rozvojové, o. p. s.</b>
<b><i>Druh</i></b>	Pracovní smlouva - 31 zaměstnanců. Dohoda o pracovní činnosti - 3 zaměstnanci. Dohoda o provedení práce - sporadicky, v případě potřeby.	Na základě pracovní smlouvy – 3 zaměstnanci.
<b><i>Délka</i></b>	Pracovní poměr na dobu určitou.	Pracovní poměr na dobu neurčitou.
<b><i>Zaměstnanecké výhody</i></b>	Sit day (2 dny), stravenky ve výši 50 Kč/den (22,50 Kč/den hradí zaměstnanci), 1 týden dovolené navíc.	Stravenky, telefon, narozeninový servis ve formě poukázky, slevy v různých organizacích a

		obchodech, poukazy na masáže, 1 týden dovolené navíc.
<b><i>Kultura pracovního prostředí</i></b>	Hodnocena kladně.	Hodnocena kladně.
<b><i>Pracovní doba</i></b>	Fixní, vyplývá z konzultačních hodin. Možnost výběru začátku pracovní doby při nástupu do zaměstnání.	Vyplývá z konzultačních hodin poradny. Mimo konzultační hodiny si mohou zaměstnanci určit sami.

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z tabulky 2 je patrné, že zaměstnanci Diecézní charity v Českých Budějovicích jsou převážně zaměstnání na základě pracovní smlouvy, a to v počtu 31 zaměstnanců, dohoda o pracovní činnosti je využita u 3 zaměstnanců a dohoda o provedení práce se využívá pouze v případech, kdy je potřeba najmout pracovníky na krátkou dobu, na konkrétní činnost, jako je například pomoc s přípravou projektu. Na rozdíl od Občanské poradny, kde jsou všichni zaměstnanci zaměstnání na základě pracovní smlouvy. V DCHCB mají všichni zaměstnanci pracovní poměr na dobu určitou, zatímco v OP jsou všichni zaměstnání na dobu neurčitou. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány v obou institucích, ale v každé v jiném rozsahu. Společné zaměstnanecké výhody v obou institucích jsou stravenky a dovolená navíc. Diecézní charita poskytuje svým zaměstnancům tzv. Sit day v délce 2 dnů například k tomu, že zaměstnanec potřebuje vyléčit lehčí onemocnění. Občanská poradna poskytuje svým zaměstnancům větší rozsah zaměstnaneckých výhod. Jedná se o poskytnutí služebního telefonu, narozeninového servisu ve formě poukázky, dále poskytuje poukázky na masáže, slevy v různých institucích a obchodech. Kultura pracovního prostředí je z pohledu vedoucích pracovníků u obou institucí hodnocena kladně. Obě instituce se snaží, aby prostředí, ve kterém jejich zaměstnanci pracují, působilo příjemně a čistě. Udržují dobré, přátelské vztahy na pracovišti a vytváří zázemí, které působí dobře jak na zaměstnance, tak i na klienty. Pracovní doba je fixní a vychází z konzultačních hodin stanovených organizací. V Diecézní charitě



mají na rozdíl od OP možnost, zvolit si začátek pracovní doby, a to když nastupují do zaměstnání. OP umožňuje zaměstnancům zvolit začátek a konec pracovní doby pouze ve dnech, kdy konzultační hodiny nejsou stanoveny.

**Tabulka 3 – Hodnocení pracovníků**

<b>Existence a průběh</b>	<b>Diecézní charita v Českých Budějovicích</b>	<b>Občanská poradna při Jihočeské rozvojové, o. p. s.</b>
<b><i>Systém hodnocení</i></b>	<p>Procentuelní hodnocení, průměrné výsledky okolo 85-90 %. Pomocí formuláře.</p> <p>Průběh:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Každý zaměstnanec zhodnotí sám sebe a předá nadřízenému</li> <li>2. Nadřízený posoudí hodnocení zaměstnance a probíhá diskuze</li> <li>3. Nadřízený pracovník zhodnotí sebe i své zaměstnance a předá vedení organizace s návrhy řešení</li> <li>4. Vedení posoudí a rozhodne o řešení a projevech (případné odměny).</li> <li>5. Projednání na poradě</li> <li>6. Realizace řešení</li> </ol>	<p>Zakotveno ve standardech organizace. Pomocí sebereflektujícího dotazníku.</p> <p>Průběh:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Každý za sebe vyplní sebereflektující dotazník.</li> <li>2. Vedoucí pracovník zhodnotí své podřízené.</li> <li>3. Vedoucí pracovník poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu, společně zjišťují shody a rozpory hodnocení, o rozporech diskutují a snaží se docílit shody.</li> <li>4. Stanoveno, co je potřeba zlepšit, vše musí být zaznamenáno. Výsledky budou zjišťovány při dalším hodnocení.</li> <li>5. O hodnocení je proveden záznam, projednáno na průběžných koordinacích.</li> <li>6. Při dalším hodnocení se zjišťuje, zda úkoly z minulého hodnocení byly splněny.</li> </ol>
<b><i>Pravidelnost</i></b>	Každé 3 měsíce.	2krát ročně.
<b><i>Transparentnost</i></b>	Zajištěna, každý zaměstnanec zná	Každý zaměstnanec zná výsledky

	výsledky a průběh, v každé fázi má možnost se k hodnocení vyjádřit.	hodnocení, může se k němu vyjádřit.
<b>Objektivnost</b>	Všichni provádí sebereflexi.	Všichni provádí sebereflexi.
<b>Srozumitelnost</b>	Každý zaměstnanec je seznámen se systémem hodnocení. Vyplňuje k tomu určený formulář, kde jsou jednotlivé kategorie, které jsou předmětem hodnocení. Hodnotí se: zvládnání náplně práce, vzdělávání, úkoly navíc, přednášková činnost, aktivní spolupráce, vedení dokumentace a administrativa, přítomnost na supervizích a poradách. Každý formulář je jiný, vzhledem k pozici, kterou pracovník zastává.	Každý zaměstnanec je seznámen s tím, jak hodnocení práce funguje. Všichni vyplňují sebereflektující dotazník. Ten je zaměřen na znalosti a dovednosti zaměstnance včetně znalostí o organizaci a poskytovaných službách, dále na jeho chování a vystupování a na vedení rozhovoru.
<b>Využití hodnocení</b>	Vyzdvihnutí úspěchů, odstranění nedostatků.	Ke zkvalitňování poskytovaných služeb.
<b>Souvislost s odměňováním</b>	Finanční odměna se odvíjí od možností organizace. Využívány alternativy – slovní vyjádření a náhradní volno.	Může se promítnout do čtvrtletních odměn.

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z tabulky 3 vyplývá, že systém hodnocení pracovníků je nastaven v obou institucích. V Diecézní charitě se uplatňuje procentuelní hodnocení pracovníků. V Občanské poradně se procentuelní hodnocení neuplatňuje, obě instituce se zaměřují na zjištění nedostatků a na zajištění jejich nápravy. Obě instituce využívají pro hodnocení formuláře, Diecézní charita má pro každou pozici formulář jiný, v OP se jedná o sebereflektující dotazník, stejný pro všechny zaměstnance. Průběh

hodnocení je podobný. Nejdříve vždy hodnotí každý pracovník sám sebe a pak je hodnocen vedoucím pracovníkem či nadřízeným. Poté dochází k diskusi, kdy se každý ze zúčastněných snaží vysvětlit a obhájit své hodnocení. V případě rozporu se snaží najít shodu. V Diecézní charitě je hodnocení pracovníků spolu s vyjádřením nadřízeného a návrhy řešení předkládáno vedení, kde jsou posléze výsledky sděleny a projednány na poradě. V Občanské poradě se hodnocení projednává na pravidelných koordinacích. O každém hodnocení musí být vytvořen zápis, do kterého se uvádí, jak hodnocení dopadlo a co je potřeba do dalšího hodnocení zlepšit. To, zda došlo k nápravě, se zkoumá v dalším hodnocení. Hodnocení pracovníků probíhá v obou organizacích pravidelně. V DCHCB je to každé 3 měsíce tedy 4krát ročně, zatímco v OP hodnocení probíhá 2krát ročně. Transparentnost a objektivnost je zajištěna u obou institucí. V obou institucích jsou zaměstnanci seznámeni se systémem hodnocení a respektují ho. Vlastní hodnocení je zaměřeno podobně. Předmětem hodnocení v Diecézní charitě je například to, jak pracovník zvládá náplň práce, zda se dále vzdělává, jak spolupracuje s ostatními, jak vede dokumentaci a administrativu, zda se účastní supervizí a porad. Občanská poradna zaměřuje hodnocení na znalosti a dovednosti poradců a to včetně znalostí o organizaci, její struktuře a poskytovaných službách. Předmětem hodnocení je také vystupování a jednání pracovníků a taktéž vedení rozhovorů. Hodnocení pracovníků je využíváno odlišně. Diecézní charita na základě hodnocení poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu, především slovní hodnocení. To slouží k tomu, aby vyzdvihly úspěchy a nedostatky se odstranily. Zatímco OP využívá hodnocení ke zkvalitňování poskytovaných služeb. Promítnutí hodnocení pracovníků do odměňování je v případě Diecézní charity závislé na finančních možnostech organizace. U Občanské poradny je možnost promítnutí hodnocení do čtvrtletních odměn, ale není to podmínkou.

**Tabulka 4 – Motivace zaměstnanců**

<b>Zaměření</b>	<b>Diecézní charita v Českých Budějovicích</b>	<b>Občanská poradna při Jihočeské rozvojové, o. p. s.</b>
<i>Proces motivace</i>	Nevychází z předkládaného modelu.	Nevychází z předkládaného modelu.
<i>Způsob/druh</i>	Motivace nefinančního charakteru – slovní (uznání, pochvala, poděkování), využíváno často, veřejně na poradách. Kritika je neveřejná. Finanční motivace výjimečně. Pokud má organizace dostatek prostředků.	Motivace finančního (dobré mzdové podmínky a pravidelné čtvrtletní odměny) i nefinančního charakteru (slovní hodnocení, zpětná vazba – pochvala, uznání, svěřování odpovědnosti, delegování kompetencí, možnost vzdělávání).
<i>Možnost výběru</i>	Ne. Poskytovány stejné výhody všem zaměstnancům.	Ne. Stejně výhody poskytovány všem zaměstnancům.
<i>Osobní růst</i>	Ne, z hlediska kariérního postupu. Pevně stanovená organizační struktura. Možnost profesního růstu - vzdělávání.	Podpora osobního růstu zejména vzděláváním (nejen sebe sama, ale i ostatní – přednášková a školící činnost), svěřováním odpovědnosti, delegováním kompetencí.

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z tabulky 4 vyplývá, že žádná z organizací nevychází z modelu procesu motivace. To znamená, že organizace nezjišťují potřeby zaměstnanců, na základě kterých stanovují cíle a podnikají takové kroky, kterými cílů dosahují. Diecézní charita využívá hlavně nefinanční motivy. Dává prostor především slovnímu hodnocení, jako jsou projevy uznání, pochvaly, kritiky apod. Zatímco Občanská poradna využívá jak finančního, tak i nefinančního motivování pracovníků. Z hlediska finančního motivování se jedná o dobré mzdové podmínky a pravidelné odměny.

Nefinanční motivace je v OP poskytována prostřednictvím slovního hodnocení, projevy chvály a úcty, ale i kritiky, svěřováním odpovědnosti a delegováním kompetencí. V obou institucích mají zaměstnanci možnost dalšího sebevzdělávání, avšak zaměstnanci OP mohou také vzdělání poskytovat ostatním pracovníkům. Školí ostatní poskytovatele sociálních služeb v nejrůznějších oblastech, například v problematice dluhového poradenství. Možnost výběru motivace, kterou si zaměstnanci sami zvolí, není poskytnuta v žádné organizaci. Obě instituce poskytují všem zaměstnancům stejné podmínky. V možnostech osobního růstu dává větší příležitosti svým zaměstnancům Občanská poradna, a to ve formě vzdělávání sebe i ostatních, delegováním kompetencí a svěřováním odpovědnosti, na rozdíl od Diecézní charity, která má pevně stanovenou organizační strukturu a proto zaměstnancům umožňuje spíše profesní růst.

**Tabulka 5 – Odměňování zaměstnanců**

<b>Mzda</b>	<b>Diecézní charita v Českých Budějovicích</b>	<b>Občanská poradna při Jihočeské rozvojové, o. p. s.</b>
<i>Složky mzdy</i>	Jednosložková. Fixní mzda.	Dvě složky – základní mzda, osobní příplatek. Obě složky jsou nárokové části a jsou stanovené fixně.
<i>Druhy odměn</i>	Nefinančního charakteru (slovní). Peněžní odměny výjimečně.	Čtvrtletní odměny – finanční. Slovní hodnocení.
<i>Osobní příplatek</i>	Není součástí mzdy.	Je součástí mzdy.
<i>Poměr mzda/výkon</i>	Nelze vycházet z tohoto modelu. Pevně stanovená mzda.	Nelze vycházet z tohoto modelu, ale může se promítnout do čtvrtletních odměn. Mzda (obě její části) je stanovena pevně, ale postupně vzrůstá.
<i>Prestiž pozice</i>	Odlišné vnímání každého	Prestiž poradce OP je z hlediska

	zaměstnanec.	vedení vůči ostatním poskytovatelům služby vysoká.
<b><i>Spokojenost zaměstnanců dle vedení</i></b>	Zaměstnanci jsou spokojení, vrací se.	Spokojení zaměstnanci.

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z tabulky 5 je patrné, že obě organizace mají fixní mzdu, ale DCHCB poskytuje svým zaměstnancům jednosložkovou mzdu, zatímco mzdu zaměstnanců OP tvoří dvě složky – základní mzda a osobní příplatek. Obě složky mzdy v OP jsou nárokové a postupně z hlediska časového, vzrůstají (tj. mzdy byly v jiné výši v roce 2010 a dnes v roce 2013). V Diecézní charitě jsou poskytovány odměny spíše nefinančního charakteru (slovní hodnocení, případně náhradní volno). Peněžní odměny využívají pouze v případech, kdy si to organizace může finančně dovolit. Naproti tomu OP využívá odměny jak finanční, to jsou pravidelné čtvrtletní odměny a poukazy, tak i odměny nefinanční, jako jsou slovní projevy chvály a uznání apod. Osobní příplatek není v Diecézní charitě součástí mzdy, zatímco v Občanské poradně ano. V obou institucích není možné vycházet z poměru mzdy a výkonu, mzda je pevně stanovena. V OP se toto hodnocení může promítnout do čtvrtletních odměn. Prestiž pozice hodnotí vedení organizace Diecézní charity tak, že záleží na každém zaměstnanci, jak to vnímá. Naopak vedení Občanské poradny hodnotí prestiž poradce Občanské poradny velmi vysoce, vzhledem k ostatním poskytovatelům sociálních služeb, ale prestiž sociálních pracovníků obecně, tak optimisticky nevidí. Vedení obou organizací se shodlo na tom, že jsou jejich zaměstnanci celkově spokojení.

## 5 DISKUZE

Motivace a odměňování jsou důležité oblasti každé organizace. Správně nastavený systém motivace a odměňování zaměstnanců podporuje výkonnost a fungování celé organizace.

V prvním tématu rozhovoru respondenti odpovídali na otázky týkající se informací o organizaci. Obě organizace zaměřují svou působnost na oblast sociálního poradenství a jsou financovány z více zdrojů. Posláním organizací je obecně pomoc klientům. Počet zaměstnanců se v Diecézní charitě České Budějovice, pohybuje v rozmezí 30 – 35 zaměstnanců. Občanská poradna při Jihočeské rozvojové zaměstnává stálý počet zaměstnanců – 3, na 2,5 úvazku.

Druhé téma rozhovoru se zaměřovalo na pracovní poměr zaměstnanců, jeho délku, kulturu pracovního prostředí, pracovní dobu a zaměstnanecké výhody. Ty jsou nejčastěji chápány jako benefit navíc, který přispívá k atraktivitě jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Pokud mají mít zaměstnanecké výhody motivační efekt, je nutné, aby organizace vycházela z potřeb zaměstnanců (Dědina, Cejthamr, 2005). Každá ze zkoumaných organizací, poskytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody, rozdíly jsou v rozsahu těchto výhod. Výhody jsou poskytovány plošně. Pracovníci nemají možnost vybrat si benefit, který by jim vyhovoval více či byl založený na jejich potřebách. Pracovní poměr je nejčastěji založen na pracovní smlouvě. Využity jsou pracovní poměry na dobu určitou i neurčitou. Pracovní doba se odvíjí od konzultačních hodin. Je zapotřebí, vytvořit na pracovišti takové podmínky a prostředí, které umožňují zaměstnancům dostatek prostoru k uspokojení svých potřeb na individuální bázi a navíc inspirují ostatní (Aidar, 2005). S tímto tvrzením souhlasím, jelikož výsledky výzkumu ukázaly, že se vedení organizace snaží o vytváření příjemného pracovního prostředí, které umožňuje dobré pracovní vztahy a výkon pracovníků.

Třetí téma bylo zaměřeno na oblast hodnocení pracovníků, zda hodnocení pracovníků využívají a jakým způsobem, dále jak často probíhá a kdo ho provádí, zda mu zaměstnanci rozumí, jak je dále využíváno a zda má souvislost s odměňováním. Hodnocení pracovníků využívají obě zkoumané organizace. Každá organizace vychází

z toho, že hodnocení práce by mělo být přínosné pro další práci. Zaměstnanci jsou hodnoceni pravidelně, objektivita i transparentnost je zajištěna. Pracovníci hodnotí sami sebe a zároveň jsou hodnoceni nadřízeným. Po celou dobu hodnocení mají možnost participace. Hodnocení práce je nutné, ale nemělo by docházet k intuitivním, subjektivním a předpojatým závěrům. Mělo by se jednat o proces, který by se měl provádět pravidelně, důsledně, transparentně a hlavně objektivně (Armstrong, 2007). Hodnocení práce je jednou z nejdůležitějších oblastí pro stanovování odměny za práci (Armstrong, 2009). Je to nástroj, který zajišťuje, aby se požadavky, náročnost a složitost práce odrazily rozdílmi odměn pracovníků (Koubek, 2007). Provázanost systému hodnocení pracovníků na peněžité odměňování není v organizacích příliš využívána. Odměny jsou poskytovány hlavně prostřednictvím slovního vyjádření. Takto se vyjadřuje jak uznání či pochvala, ale také kritika. Finanční odměny lze poskytnout v případě, že je to v možnostech organizace, případně je promítnout do pravidelných čtvrtletních odměn.

Čtvrtá část rozhovorů byla věnována motivaci pracovníků, jakých druhů motivace organizace využívá, zda si mohou zaměstnanci motiv, který jim vyhovuje vybrat a zda mají možnost osobního růstu. Motivace je obecně klíčem k rozvoji. Existuje mnoho motivů, které podnítky naše jednání, ale je potřeba se soustředit na ty podněty, které ovlivňují pracovní výkon (Process, data and Quality Management, 2012). Motivovaní pracovníci pracují lépe, podávají výkony a jsou základem úspěchu každé organizace. Je nutné, aby pracovníci znali cíle organizace a věděli, co se od nich očekává (Armstrong, 2007). Ideální je, pokud jsou pracovníci motivováni sami od sebe. To vychází i z výsledků zkoumaných organizací. Pracovníci jsou motivováni z velké části samotnou prací, protože aby člověk mohl vykonávat pozici sociálního pracovníka, musí k tomu mít určité předpoklady a práce ho musí naplňovat a bavit. Důležitou roli hraje také vedení organizace, které by mělo být schopno využívat svých schopností motivovat (Armstrong, 2007). Vedení zkoumaných organizací využívá hmotných i nehmotných motivů. Peníze jsou považovány za prostředek motivace, často ale dochází k tomu, že je jim připisována větší hodnota, než doopravdy přinese těm, kdo ji dostane (Process, data and Quality Management, 2012). Důležitá je z hlediska motivace také důvěra



(Armstrong, 2007). To potvrzují i výsledky výzkumu, kdy jedna z organizací motivuje své zaměstnance tím, že jim svěřuje větší odpovědnost a zvyšuje jejich kompetence. V poslední době se ukazuje, že prostor dostávají, zejména u mladých lidí s vyšší kvalifikací, i motivy jako více volného času, zajímavost práce, rozhodovací kompetence. Samotné finanční ohodnocení se tedy dostává až za tyto motivy, obsazuje tak většinou až třetí, někdy i čtvrté místo (Souček, 2009). Motivace nefinanční je v sociální oblasti hojně využívána. Jednak proto, že prostor pro finanční motivy není příliš velký, ale hlavně z toho důvodu, že nehmotná motivace je pro zaměstnance přínosnější. Dává jim najevo to, že si jejich práce někdo váží.

Poslední, páté téma rozhovoru bylo zaměřeno na oblast odměňování zaměstnanců, na složky mzdy, druhy odměn, poskytování osobního příplatku, na poměr mzdy a výkonu, prestiž pracovní pozice a spokojenost zaměstnanců. Každý pracovník má právo za vykonanou práci obdržet odměnu (Zákoník práce, 2013). V odměňování je zahrnuto mnoho druhů odměn hmotného i nehmotného charakteru (Koubek, 2007). Každá organizace má mnoho možností, jak odměňovat své pracovníky. Odměny mohou být vázány na výkon, na schopnosti pracovníka, na význam pracovní pozice na trhu práce apod. (Koubek, 2007). Výše uvedené informace korespondují s výsledky výzkumu. Každý zaměstnanec ze zkoumaných organizací dostává za odvedenou práci odměnu. Tu tvoří jednosložková či vicesložková mzda, případně čtvrtletní odměny a také odměny nehmotného charakteru. Do skupiny odměn nefinančního charakteru řadíme vše, co je směřováno k potřebám lidí, a to co je spojováno s dosažením určitých výsledků, dále také projevy uznání, svěřeni odpovědnosti a samozřejmě neopomíná ani možnost osobního růstu (Armstrong, 2009). V organizacích se jednalo především o slovní projevy chvály, uznání či poděkování. Prestiž pracovní pozice byla chápána dvojím způsobem. Jedna organizace považovala své pracovníky za vysoce prestižní, zatímco druhá prestiž svých zaměstnanců nehodnotila, protože to podle vedení organizace záleží na každém zaměstnanci individuálně. Každá pracovní pozice připisuje svému nositeli určité znaky, které musí splňovat a se kterými se musí ztotožnit (Pauknerová, 2012). Poměr mzda a výkon se ve zkoumaných institucích neuplatňuje. Celkovou spokojenost zaměstnanců hodnotí vedení organizací kladně.

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu je možné stanovit tyto hypotézy:

H1: Instituce působící v sociální oblasti se zabývají motivací a odměňováním svých zaměstnanců.

H2: Motivace finančního charakteru je v institucích působících v sociální oblasti využívána málo.

H3: Instituce působící v sociální oblasti využívají k odměňování svých zaměstnanců spíše nepeněžní formy odměn.

## 6 ZÁVĚR

Motivace a odměňování jsou oblasti, které řeší každá organizace jak ziskového, tak i neziskového sektoru. Motivace je považována za hybnou sílu, prostřednictvím které je možné ovlivňovat zaměstnance. Odměňování pak představuje souhrn složek tvořících mzdu nebo plat a může mít samo o sobě motivační charakter.

Jak motivaci, tak i odměňování by měl být dán v každé organizaci značný prostor. Od nich se pak následně, z velké části, odvíjí výkonnost a celková úspěšnost organizace. K tomu, aby se mohla organizace dále rozvíjet, je potřeba, mít správně nastavený systém motivace i odměňování. Obě části, to je jak oblast motivace, tak i oblast odměňování, by měly vycházet z potřeb lidí, tedy zaměstnanců.

Cílem práce bylo provést analýzu systému motivace o odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Z uskutečněného výzkumu vyplynulo, že ve vybraných institucích, se problematice motivace a odměňování věnuje velká pozornost. Obě zkoumané organizace využívají systém hodnocení pracovníků, prostřednictvím kterého zjišťují, jak zaměstnanci pracují, co zvládají dobře a v čem mají naopak nedostatky. Vytváří tak prostor motivaci a pro zkvalitňování poskytovaných služeb. Systém hodnocení pracovníků mají organizace nastaveny podobně, avšak v některých oblastech se liší. Potřeby zaměstnanců se v žádné organizaci nezkoumají. Z výsledků také vyplynulo, že pro výkon povolání sociálního pracovníka je zapotřebí určitých osobnostních předpokladů. Práce by měla člověka bavit, naplňovat a motivovat. Prostor pro finanční motivaci v sociální oblasti není příliš velký, nicméně z výzkumu vyplynulo, že jedna ze zkoumaných organizací poskytuje i motivaci finanční. Z výsledků dále vyplynulo, že odměny zaměstnanců tvoří kromě mzdy i další složky. Jedna organizace poskytuje svým zaměstnancům pravidelné, čtvrtletní, peněžité odměny, druhá organizace je vyplácí tehdy, pokud je to ve finančních možnostech organizace. Obě instituce poskytují nepeněžní odměny, jakými jsou například vytváření příjemného pracovního prostředí, dobrý kolektiv, přátelské vztahy a slovní ocenění. Celkově byla spokojenost zaměstnanců vedením hodnocena kladně.

Návrhů na zlepšení a zkvalitnění systému motivace je několik. Je zapotřebí se více zaměřit na potřeby zaměstnanců a z nich pak vycházet. Potřeby zaměstnanců by mohly být zjišťovány například prostřednictvím nezávislého pozorovatele. Další možností by mohlo být také zjišťování potřeb zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření. Zaměstnanci by tak sami dostali prostor proto, aby si zvolili, co jim chybí a o co mají zájem. Prostor vidím také v provozování vlastní výdělečné činnosti, která by mohla částečně zajistit získávání prostředků na odměňování zaměstnanců.

Obecně lze říci, že systém motivace a odměňování by neměl být pouze v rukou zaměstnavatelů, ale měli by se na něm podílet také zaměstnanci. Oboustranná spolupráce by pak směřovala ke stanoveným cílům a fungování organizace. Nejdůležitějším faktem je, aby byl systém funkční, přínosný a respektovaný všemi zúčastněnými.

Tato bakalářská práce poukázala na možnosti a rozvoj systému motivování a odměňování zaměstnanců ve vybraných organizacích působících v sociální oblasti. Motivace a odměňování zaměstnanců jsou důležité součásti práce a je potřeba je rozvíjet tak, jako se vyvíjí potřeby zaměstnanců.

## 7 SEZNAM LITERATURY

- 1.AIDAR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vydání. Computer Press, a. s., 2005. 172 s. ISBN 80-251-07-84-1.
- 2.ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 3.ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- 4.ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 5.BRNĚNSKÁ PERSONALISTIKA. *Motivace zaměstnanců*. [online] 2012. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <http://www.bp.cz/cz/clanek/12-motivace-zamestnancu>
- 6.ČESKO. *Zákoník práce č. 262/2006 Sb. v platném znění*.
- 7.DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 8.HAMERNÍKOVÁ, B. *Financování ve veřejném a neziskovém sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, s. r. o., 2000. 213 s. ISBN 80-902752-3-0.
- 9.HAMERNÍKOVÁ, B., KUBÁTOVÁ, K. *Veřejné finance – učebnice*. 2. vydání. Praha: Eurolex bohemia, 2004. 355 s. ISBN 80-86432-88-2.
- 10.HAMERNÍKOVÁ, B., MAAYTOVÁ, A. A KOL. *Veřejné finance*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 340 s. ISBN 978-80-7357-497-0.

- 11.HENDL, J. *Kvalitativní výzkum:základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- 12.HERRIOT, P. - HIRSH, W. - RILEY, P. *Trust and Transition: Managing the employment relationship*. Chichester, Wiley. 1998.
- 13.HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s.ISBN 80-247-1458-2.
- 14.CHADT, K., KOUŘIL, L., PECHOVÁ, J. *Art of creativity aneb kreativita jako klíčová kompetence v době změn*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-82-2.
- 15.CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistika Dvanáctero správného vedení personální agendy od 1. 1. 2007*. Praha: Aspi, a. s., 2007. 368 s. ISBN 978-80-7357-238-9.
- 16.KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- 17.KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Olomouc: ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4.
- 18.KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 19.MANUS, T. M., GRAHAM, M. D. *Creating a Total Rewards Strategy*. New York, American Management Association. 2003

- 20.MÍKA, V. T. *Základy manažmentu. Virtuálne skriptá. [on line]. Vybrané prednášky pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina: 2006. ISBN 978-80-88829-78-2. 133 s. [2013-04-30]. Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/mika\\_ma.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/mika_ma.html)*
- 21.MILGROM, P., ROBERTS, J. *Modely rozhodování v ekonomii a managementu. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-411-8.*
- 22.MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Evropská sociální charta. [online] 2012. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: (<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1218/esch.pdf>*
- 23.NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.*
- 24.PARMA, P. *Umění koučovat. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-34-6.*
- 25.PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.*
- 26.PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace Jak zařídit, by pro vás lidé rádi pracovali. 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.*
- 27.PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem Praktický atlas managementu. 2., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 172 s. ISBN 80-251-07-84-1.*
- 28.PROCESS, DATA AND QUALITY MANAGEMENT. *Motivace lidí. [online] 2012. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <http://www.pdqm.cz/Blog/Motivace-lidi.html>*

29.SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 2. vydání. Praha: Professional Publishing, 2009. 260 s. ISBN 978-80-7431-007-2

30.SPOLEČNOST PRO NÁVYKOVÉ NEMOCI. *Obecná teorie motivace*. [online] 2007. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: [http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace\\_Moos.pdf](http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf)

31.STIMUL. *Motivace zaměstnanců*. [online] 2012. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <http://www.stimul.cz/motivace-zamestnancu-59.html>

32.TAMPOE, M. *Motivating knowledge workers: the challenge for the 1990s, Long-range Planning*. 1993.

33.WALKER, J. A. a kolektiv. *Moderní personální management Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

34.ZÁKLADNÍ ŠKOLA ŠUMPERK. *Zdravá škola*. [online] 2012. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: [http://www.hluchak.cz/ssp/4\\_programy\\_zdrava.html](http://www.hluchak.cz/ssp/4_programy_zdrava.html)



## **8 KLÍČOVÁ SLOVA**

Zaměstnanec

Zaměstnavatel

Motivace

Hodnocení pracovníků

Odměňování

## **9 PŘÍLOHY**

Příloha číslo 1 - Rozhovor v Diecézní charitě České Budějovice

Příloha číslo 2 - Rozhovor v Občanské poradně při Jihočeské rozvojové, o. p. s.

.

## **Příloha číslo 1 – Rozhovor v Diecézní charitě v Českých Budějovicích**

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

#### *Oblast působnosti*

Diecézní charita v Českých Budějovicích se zaměřuje především na sociální poradenství, a to jak na základní sociální poradenství, tak i na poradenství odborné. Diecézní charita v ČB provozuje velké množství různých center, poraden a služeb, například poradna určená ženám a dívkám – Poradna Eva, Poradna pro cizince, Intervenční centrum, Dobrovolnické centrum apod.

#### *Poslání organizace*

Posláním naší organizace je především pomoc lidem v nouzi, a to bez ohledu na jejich rasu, národnost a náboženství.

#### *Klientela*

Pole působnosti Diecézní charity je široké a klientela se odvíjí od poskytovaných služeb, tj. klienti Poradny Eva, která je určena ženám a dívkám, jsou tedy ženy a dívky, Intervenční centrum se pak například zaměřuje na problematiku domácího násilí apod.

#### *Počet zaměstnanců*

Nedá se stanovit přesný počet zaměstnanců, je to pohyblivé číslo, například když probíhá nějaký projekt, je potřeba najmout lidi na výpomoc, počet zaměstnanců se zvýší, ale pouze krátkodobě. Průměrný počet zaměstnanců se pohybuje okolo 30-35 pracovníků.

#### *Zřizovatel*

Jsme nestátní neziskovou organizací a naším zřizovatelem je Biskupství českobudějovické.

#### *Financování*

To je vždy trochu problém, jsme závislí na financích, které dostaneme na provoz od Ministerstva práce a sociálních věcí, od Jihočeského kraje, Magistrátu města České Budějovice a samozřejmě hledáme možnosti financování v grantovém kalendáři.

## **2) Zaměstnanci DCHCB**

### *Pracovní poměr*

Většina našich zaměstnanců pracuje na základě pracovní smlouvy, konkrétní počet v současné době je 31 zaměstnanců. Na Dohodu o pracovní činnosti pracují 3 zaměstnanci a počet pracovníků na Dohodu o provedení práce je pohyblivý, podle situace.

### *Délka pracovního poměru*

Pracovní smlouvy jsou na dobu určitou. S novelou zákoníku práce teď ale máme možnost prodloužení smlouvy pouze 3x a poté budeme muset přistoupit k prodloužení pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Co se týče zkušební doby, je vždy 3měsíční.

### *Zaměstnanecké výhody*

Jednou z výhod pro naše zaměstnance je tzv. Sit day. Naši zaměstnanci ho mohou využít v případě nějakého lehčího onemocnění, jako je například viróza, chřipka apod. Tzv. Sit day se poskytuje v délce 2 dnů. Jedná se o to, že v případě, že zmíněná situace nastane, může zaměstnanec této možnosti využít, především v návaznosti na víkend (čtvrtek, pátek, sobota, neděle, nebo sobota, neděle, pondělí, úterý). Předpokládáme, že tento druh onemocnění nebo jeho nejhorší průběh lze „vyležet“ v průběhu těchto několika dní. Pokud by pracovník „šel marodit“ bude doma první 3 dny zadarmo. V případě využití možnosti Sit day, jsou tyto dny proplaceny. Dalším benefitem jsou stravenky, které jsou poskytovány ve výši 50 Kč za odpracovaný den, z čehož si zaměstnanec hradí 22,50 Kč. Výhodou je i delší dovolená, která není v zákonném rozsahu 4 týdny, ale je o 1 týden delší.

### *Kultura pracovního prostředí*

Snažíme se o to, aby se u nás zaměstnanci cítili dobře. Pokud je to jen trochu možné, snažíme se našim pracovníkům vycházet vstříc, vytvářet takové podmínky, aby byly „lidské“. Pracovníci spolu vycházejí, spolupracují a celkově vztahy na pracovišti hodnotím velmi pozitivně.

### *Pracovní doba*

Pracovníci mají fixní pracovní dobu, ale před nástupem do zaměstnání mají možnost vybrat si začátek pracovní doby, tzn., že například pracovnice Poradny pro cizince, ale i

všech ostatních služeb, má možnost zvolit si, od kolika hodin budou konzultační hodiny. Na výběr jsou možnosti počátku pracovní doby od 7:00, 7:30 a 8:00.

### **3) Hodnocení pracovníků**

#### *Systém hodnocení*

Hodnocení pracovníků považujeme za důležité. Provádí se každé 3 měsíce a je vyhodnoceno procentuelně. Každý zaměstnanec se nejprve hodnotí sám, toto hodnocení předá svému nadřízenému, kde si musí uvedené skutečnosti obhájit. Vedoucí pracovník pak předává hodnocení své i svých podřízených, s návrhy případných odměn, vedení organizace, kde jsou hodnocení dále zpracována. Každý zaměstnanec vyplňuje formulář týkající se hodnocení, kde jsou uvedeny jednotlivé kategorie činností a to jak jsou tyto činnosti naplňovány. Tyto formuláře nelze poskytnout, jelikož nejsou jednotné pro všechny zaměstnance. Každá pracovní pozice má svůj formulář.

#### *Pravidelnost*

Čtvrtletně.

#### *Transparentnost*

Ano, transparentnost je zajištěna tím, že každý zaměstnanec si musí své hodnocení obhájit.

#### *Objektivnost*

Ano, myslím si, že námi nastavený systém hodnocení pracovníků je objektivní. Pracovníci nejprve provedou sebereflexi, pak jsou hodnoceni vedoucím pracovníkem a nakonec je toto hodnocení předloženo vedení. Výsledky jsou pak prodiskutovány v rámci pravidelných porad.

#### *Srozumitelnost*

Všichni zaměstnanci jsou se systémem hodnocení seznámeni.

#### *Využití hodnocení*

Na základě hodnocení je zaměstnancům poskytnuta zpětná vazba a to například vyjádřením uznání, pochvaly či vyzdvižení některých činností. Toto probíhá většinou v rámci porady.

### *Souvislost s odměňováním*

Pokud je to v našich možnostech, je možno výsledek hodnocení vyjádřit určitou peněžní odměnou. V poslední době je ale peněz na provoz velice málo a tak na takové odměny často nezbyvá. Snažíme se tedy nabídnout zaměstnancům alternativy například v podobě náhradního volna apod.

## **4) Motivace zaměstnanců**

### *Proces motivace*

Nevychází z modelu zjišťování potřeb zaměstnanců a podnikání kroků k jejich dosažení.

### *Způsob*

Člověka, který se rozhodne, že bude působit v sociální oblasti, musí práce s lidmi bavit, protože prostor pro finanční motivaci je v této oblasti minimální. Samozřejmě se snažíme své zaměstnance motivovat, ale většinou se jedná o slovní hodnocení, povzbuzení či ocenění a to probíhá v rámci porad, které jsou pravidelně, každý týden. Rádi bychom poskytovali i motivaci finanční, ale omezené prostředky nám to většinou nedovolují.

### *Možnost výběru*

Zaměstnanci nemají možnost vybrat si motivátor dle svých potřeb, ale jsou poskytovány plošné výhody, které s potřebami zaměstnanců souvisí. Mám na mysli již zmiňované zaměstnanecké výhody.

### *Osobní růst*

V organizaci máme pevně nastavenou organizační strukturu a v případě, že přijímáme nové zaměstnance, tak jsou přijati na konkrétní pracovní pozici. U některých pozic je ale různé rozpětí mzdového ohodnocení a každý zaměstnanec na těchto pozicích má možnost výši výdělku ovlivnit. Osobní růst jako takový tedy možný není. Zaměstnanci pokud odcházejí ze zaměstnání, tak je to většinou z důvodu těhotenství, tyto ženy se pak na svá místa opětovně vrací.

## 5) Odměňování

### *Mzda*

Se zaměstnanci je nasmlouvána fixní mzda. Snažíme se vycházet nebo se alespoň přibližně orientovat dle platových tabulek státních zaměstnanců. Některé pozice dosahují i o něco málo vyšších výdělků, než jaké jsou uvedeny v tabulkách. Výhodou je také to, že nevycházíme z odpracovaných let tedy délky praxe. Výhodou proto, že většina našich zaměstnanců jsou mladí lidé, věkový průměr se pohybuje okolo 30 let.

### *Druhy odměn*

Je možno poskytnout finanční odměnu v případě výborného hodnocení, na návrh vedoucí pracovníka, avšak pouze v případě, že nám to finanční situace dovolí. Jako alternativní odměny využíváme hlavně ústní neboli slovní ohodnocení, uznání, případně náhradní volno. Vždy se snažíme o lidský přístup a vstřícnost.

### *Osobní příplatek*

Není součástí mzdy, záleží na finanční situaci organizace.

### *Mzda/výkon*

Nelze vycházet z tohoto konceptu, mzda je stanovena fixně. Mimořádný úkol lze finančně ohodnotit pouze, je-li to v možnostech organizace.

### *Prestiž pracovní pozice ve vztahu ke společnosti*

Záleží na chápání každého zaměstnance. Míru prestiže v souvislosti s finančním ohodnocením si netroufám hodnotit. V oblasti sociální práce velmi záleží na osobnosti pracovníka, jelikož práci dle mého nevykonává pro peníze (finance pro něho nejsou na prvním místě), ale tato práce ho musí bavit, naplňovat a musí k ní mít předpoklady.

### *Spokojenost zaměstnanců*

Myslím si, že naši zaměstnanci jsou spokojení a pokud jim něco chybí, pak jsou to právě peníze, ale jak jsem již říkal, v téhle oblasti je to spíše o tom, že vás práce baví a naplňuje, než o penězích.

## **Příloha číslo 2 – Rozhovor v Občanské poradně při Jihočeské rozvojové, o. p. s.**

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

#### *Oblast působnosti*

Občanská poradna je zaměřena na poskytování odborného sociálního poradenství.

#### *Poslání organizace*

Posláním OP je pomoc klientům orientovat se v problému, aby pochopili, všechny souvislosti. Dále je posláním OP podpořit klienty v případě, že se dostali do nepříznivé situace nebo jim taková situace hrozí a nabízet možná řešení, a v neposlední řadě také podpora nezávislosti klientů.

#### *Klientela*

Do OP může přijít každý. Cílová skupina není nijak omezena.

#### *Počet zaměstnanců*

V OP pracují 3 zaměstnanci dohromady na 2,5 úvazku.

#### *Zřizovatel*

Jihočeská rozvojová, o. p. s. – je jejím střediskem, ale vystupuje jako samostatný subjekt.

#### *Financování*

Peníze OP získává z MPSV, od Magistrátu města České Budějovice, z Evropské unie, z Projektů Asociace občanských poraden a z vlastní činnosti tj. vzdělávání.

### **2) Zaměstnanci OP**

#### *Pracovní poměr*

Všichni pracovníci pracují na základě pracovní smlouvy.

#### *Délka pracovního poměru*

Pracovníci OP mají pracovní poměr na dobu neurčitou.

#### *Zaměstnanecké výhody*

Zaměstnaneckých benefitů poskytuje OP několik, jedná se o stravenky, služební telefon, narozeninový servis (tzn. pokud má některý ze zaměstnanců narozeniny obdrží poukázku v určité hodnotě), 1 týden dovolené navíc, teambuildingové akce, slevy v některých obchodech, poukázky na masáže.



### *Kultura pracovního prostředí*

Vytváření pocitu domácího prostředí v prostorách poradny, jak pro zaměstnance, tak i pro klienty. To vychází i z předpisů k tomu určených. Vztahy na pracovišti hodnotí pracovnice jako velmi dobré až přátelské.

### *Pracovní doba*

Pracovní doba podléhá konzultačním hodinám poradny. Ve dnech, kdy nejsou konzultační hodiny stanoveny, si může pracovník zvolit začátek a konec pracovní doby. Musí však splnit nasmlouvaný úvazek.

## **3) Hodnocení pracovníků**

### *Systém hodnocení*

Hodnocení pracovníků je zakotveno ve standardech organizace. Probíhá na průběžných koordinacích. Pracovnice i vedoucí poradny vyplní sebereflektující dotazník. Posléze společně hodnotí, v jakých bodech se shodly a v jakých jsou v rozporu. Snaží se dojít ke shodě. Poté co se dohodnou, je o hodnocení napsán zápis. V zápise je uvedeno, jak hodnocení dopadlo. Na kterých oblastech je potřeba zapracovat a které jsou naopak bez problému. Při dalším hodnocení se z těchto informací vychází a posuzuje se, zda došlo k posunu a co je potřeba udělat do příštího hodnocení. Hodnotí se výkonnost, znalosti odborné, ale i znalosti organizace (její struktury, členění, principy, služby, apod.), dovednosti, chování na pracovišti, chování ke klientům, vystupování, oblečení...

### *Pravidelnost*

Dvakrát ročně

### *Transparentnost*

Ano, transparentnost je zajištěna tím, že každý zaměstnanec své hodnocení musí zdůvodnit, hledají s nadřizovaným shodu.

### *Objektivnost*

Systém hodnocení pracovníků je nastaven objektivně. Pracovníci nejprve provedou sebereflexi, pak jsou hodnoceni vedoucím pracovníkem a vzájemně se snaží o dosažení shody. Stanovují si řešení, jak dosáhnout zlepšení.

### *Srozumitelnost*

Všichni zaměstnanci jsou se systémem hodnocení seznámeni.

### *Využití hodnocení*

Na základě hodnocení je poskytnuta zpětná vazba. Ta je poskytnuta jak ústně, tak i písemným záznamem. V záznamu jsou výsledky hodnocení, konkrétně co považují za dobré, co za méně dobré a na čem je tedy nutné zapracovat. To, zda došlo k nápravě se zkoumá v následujícím hodnocení.

### *Souvislost s odměňováním*

Zaměstnanci dostávají čtvrtletní odměny, které nejsou přímo vázány na hodnocení. Cílem hodnocení je zjistit, v čem jsou zaměstnanci dobří, a na čem je potřeba zapracovat, aby byly služby poskytovány na co nejvyšší úrovni.

## **4) Motivace zaměstnanců**

### *Proces motivace*

Poradna nevyužívá.

### *Způsob*

Pracovníky poradny nejvíce motivuje práce sama o sobě. Pracovnice v OP práce baví. Vytváří si navzájem příjemné prostředí, přátelské vztahy a fungují kolektivně. Výhodou jsou také poskytované benefity. Funguje i motivace finanční (dobré mzdové podmínky a odměny). Využívají taktéž slovní podporu ze strany vedení jako motivátor.

### *Možnost výběru*

Zaměstnanci si nevybírají druh motivace, ale mají možnost výběru, zda se zúčastní teambuildingových akcí a aktivit nad rámec pracovních povinností. Práce v poradně je dostatečně motivující. Poskytování zaměstnaneckých výhod je plošné.

### *Osobní růst*

Podpora osobního růstu je zajištěna. Zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání. Taktéž se v OP uplatňuje svěřování odpovědnosti, delegování kompetencí apod. Velký prostor pro osobní růst skýtá také to, že poradci nejen že vzdělávají sami sebe, ale také vzdělávají ostatní pracovníky. Vytváří nejrůznější kurzy na aktuální témata a v těch pak

školí další pracovníky jiných zařízení či veřejnost. Například školí v oblasti dluhové problematiky nebo náhradní rodinné péče (konkrétně pěstounské péče).

## **5) Odměňování**

### *Mzda*

Mzdu tvoří dvě složky a to základní mzda a osobní příplatek. Obě složky jsou nárokové, jsou součástí pracovní smlouvy. Jedná se o fixní částky.

### *Druhy odměn*

Finanční odměny jsou poskytovány pravidelně, čtvrtletně. Jsou odvislé od možnosti organizace a výkonu zaměstnance. Poskytovány vždy. Za další odměny lze považovat taktéž již zmíněné zaměstnanecké benefity a slovní hodnocení.

### *Osobní příplatek*

Je součástí mzdy, fixní a nároková část mzdy.

### *Mzda/výkon*

Nelze vycházet z tohoto konceptu, mzda je stanovena fixně. Je ale možné promítnutí těchto faktorů do čtvrtletních odměn, pakliže to rozpočet organizace dovolí.

### *Prestiž pracovní pozice ve vztahu ke společnosti*

Z pohledu vedoucí poradny je prestiž občanského poradce mezi poskytovateli velká. Obecně sociální pracovník velkou prestiž ve společnosti zatím nemá. V OP se snaží i o dostatečné finanční ohodnocení práce poradců.

### *Spokojenost zaměstnanců*

Vedoucí pracovnice hodnotí své zaměstnance jako spokojené. Vychází z toho, jak se k sobě navzájem chovají, jak spolu komunikují a jak je hodnotí klienti. Příznivé jsou i finanční podmínky.