

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIÁLNÍ PRÁCE

Jana Chalupová

STIMULACE PRACOVNÍKŮ JAKO SOUČÁST  
MANAGEMENTU SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

(Zmapování nástrojů stimulace ve vybraných neziskových organizacích)

Obor:

Forma studia:

Akademický rok:

Vedoucí diplomové práce:

Oponent diplomové práce:

Datum obhájení:

Výsledek obhajoby:

sociální práce

prezenční

2006/2007

Ing. Mgr. Matěj Lejsal

PhDr. Jaroslava Šťastná

**P R O H L A Š U J I ,**

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a cituji v ní veškeré prameny, které jsem použila.

V Praze, dne 14. 12. 2006

Podpis:

*Jana Chaloušková*

Děkuji panu inženýru magistru Matěji Lejsalovi za odborné vedení práce, cenné rady a podnětné připomínky.

Dále děkuji všem respondentům výzkumu, kteří mi ochotně věnovali svůj čas, a tak mi umožnili, abych mohla vytvořit praktickou část této práce.

Jana Chalupová

## OBSAH

Úvod	6
<b>1. Vymezení základních pojmů</b>	9
1.1. Motiv, motivace, stimul, stimulace	9
1.2. Organizace, neziskové organizace, sociální služby, pracovník	11
<b>2. Obecná problematika motivace</b>	14
2.1. Proces motivace	14
2.2. Obecné teorie motivace	16
2.3. Zdroje motivace	18
2.4. Motivační profil	21
<b>3. Motivace pracovního jednání</b>	25
3.1. Vymezení pojmu motivace pracovního jednání	25
3.2. Teorie motivace pracovního jednání	27
3.2.1. Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	28
3.2.2. Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	39
3.2.3. Teorie X a Y	44
3.3. Výkon a spokojenost z hlediska pracovní motivace	46
3.3.1. Výkonnost pracovníků	46
3.3.2. Spokojenost pracovníků	47
<b>4. Stimulace</b>	50
4.1. Vztah stimulace a motivace	50
4.2. Nástroje stimulace	52
4.2.1. Systém odměňování	52
4.2.2. Vlastní provádění pracovní činnosti	59
4.2.3. Hodnocení pracovníků a zpětná vazba	63
4.2.4. Pracovní podmínky a režim práce	66
4.2.5. Participace a spolurozhodování	69
4.2.6. Kariérový a osobní a rozvoj	70
4.2.7. Efektivní komunikace a informovanost o dění v organizaci	72
4.2.8. Vztahy a atmosféra na pracovišti	75
4.2.9. Osobnost a styl vedení manažera (vedoucího pracovníka)	76
4.2.10. Společenské hodnocení práce, pracovního oboru (profese) a image organizace	78
4.2.11. Negativní stimulace	79
4.2.12. Nástroje stimulace jako systém	79

<b>5. Výzkumná část</b>	80
5.1. Cíle výzkumu	80
5.2. Použitá metoda	81
5.3. Volba výběrového souboru a jeho charakteristika	82
5.4. Základní předpoklady	87
5.5. Průběh šetření	89
5.6. Výsledky výzkumu (interpretace odpovědí)	91
5.6.1. Oblast odměňování	91
5.6.2. Oblast vlastního provádění pracovní činnosti	97
5.6.3. Oblast hodnocení	101
5.6.4. Oblast pracovních podmínek a režimu práce	103
5.6.5. Oblast participace a spolurozhodování	106
5.6.6. Oblast osobního a kariérového rozvoje	107
5.6.7. Oblast komunikace a informovanosti	109
5.6.8. Oblast vztahů a atmosféry na pracovišti	111
5.6.9. Osobnost a styl vedení manažera	111
5.6.10. Oblast společenského hodnocení oboru a image organizace	113
5.6.11. Oblast stimulace celkově	114
5.6.12. Informace o osobách, s nimiž byl veden rozhovor	116
5.7. Odpovědi na základní předpoklady	118
5.8. Shrnutí dosažených výsledků a doporučení	121
5.8.1. Oblast odměňování	121
5.8.2. Oblast vlastního provádění pracovní činnosti	127
5.8.3. Oblast hodnocení	129
5.8.4. Oblast pracovních podmínek a režimu práce	131
5.8.5. Oblast participace a spolurozhodování	133
5.8.6. Oblast osobního a kariérového rozvoje	134
5.8.7. Oblast komunikace a informovanosti	136
5.8.8. Oblast vztahů a atmosféry na pracovišti	137
5.8.9. Osobnost a styl vedení manažera	138
5.8.10. Oblast společenského hodnocení oboru a image organizace	139
5.8.11. Oblast stimulace celkově	140
<b>Závěr</b>	143
<b>Seznam použité literatury</b>	145
<b>Příloha č.1</b> Scénář rozhovoru	149

## Úvod

Ve své diplomové práci se zabývám problematikou stimulace pracovníků v sociálních službách. Stimulace představuje významnou oblast řízení lidských zdrojů; je součástí celého řízení (managementu) organizace.

Člověk je nejcennějším zdrojem jakékoliv instituce. V organizacích, které poskytují sociální služby, jsou pracovníci zdrojem klíčovým, protože právě oni realizují cíle a poslání organizace, a to vedle dalších činností především v podobě přímé práce s klienty.

Působení v sociálních službách svým charakterem patří mezi velmi namáhavé profese, neboť v přímé práci s klienty se pracovníci denně setkávají s nelehkými životními osudy, jež se jich lidsky dotýkají, a tak se často se musí vyrovnávat s emočně náročnými a vypjatými situacemi. Charakter jejich práce vyžaduje porozumění a ochotu naslouchat problémům a potřebám druhých a nepřetržitou připravenost na kontakt s klienty. To vše činí jejich práci mimořádně psychicky náročnou.

Pokud organizace chce poskytovat kvalitní služby na profesionální úrovni, měla by též kvalitně a profesionálně pečovat o své pracovníky.

Právě z výše uvedených důvodů považuji problematiku stimulace pracovníků v sociálních službách za téma, které si zaslouhuje pozornost.

Pracovníci potřebují být ve své činnosti dostatečně podporováni a motivováni k odvádění kvalitní práce. Management každé organizace by si měl neustále klást otázku: Co můžeme udělat pro to, abychom podpořili motivaci svých pracovníků?

A právě hledání odpovědí na tuto otázku je předmětem mé práce.

Na následujících stránkách přináším přehled teoretických poznatků, týkajících se problematiky motivace a stimulace pracovníků, a zároveň mapuji oblast nástrojů jejich stimulace ve vybraných neziskových organizacích, poskytujících sociální služby. Na základě teoretických poznatků i závěrů vyplývajících z praktického výzkumu jsem se snažila formulovat doporučení pro oblast stimulace pracovníků v sociálních službách.

Diplomová práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol.

V první kapitole jsou vymezeny klíčové pojmy práce.

Druhá kapitola se zabývá obecnou problematikou motivace.

Třetí kapitola se věnuje motivaci pracovního jednání. Vedle definice tohoto pojmu jsou v ní shrnuty nejvýznamnější teorie motivace pracovního jednání a praktická doporučení z nich vyplývající. Součástí této kapitoly je také problematika výkonu a spokojenosti z hlediska pracovní motivace.

Čtvrtá kapitola je již konkrétně zaměřena na oblast stimulace. Stručně popisuje vztah stimulace a motivace a následně se věnuje jednotlivým stimulačním nástrojům a zásadám jejich uplatňování v praxi.

Pátá kapitola tvoří stěžejní část mé diplomové práce. Zabývá se přímo problematikou stimulování pracovníků v neziskových organizacích. Prezentuje postup a výsledky kvalitativního výzkumu (sondy) zaměřeného na zmapování užívaných nástrojů stimulace ve vybraných neziskových organizacích. Dále jsou v ní uvedena doporučení, která vycházejí z poznatků teoretické části práce a skutečností zjištěných v rámci realizovaného výzkumu.

Nepostihují oblast řízení dobrovolníků, kteří bezesporu tvoří významnou část pracovníků v sociálních službách. Domnívám se však, že problematika jejich řízení

včetně stimulace je natolik rozsáhlá a obsahuje taková specifika, že si zaslouhuje být zpracována jako samostatné téma.

V práci jsem vycházela zejména z odborné literatury, příruček, právních norem České republiky a dalších dokumentů, které se vztahují k sociálním službám a neziskovému sektoru. V neposlední řadě čerpám i z vlastních několikaletých zkušeností, které jsem měla možnost získat v rámci svých pracovních aktivit v různých organizacích poskytujících sociální služby.

Má práce je určena všem pracovníkům v sociálních službách, kteří se ve své práci zabývají lidskými zdroji, a to jak na úrovni řízení celé organizace, tak na úrovni vedení týmů spolupracovníků, dále studentům, již se připravují na práci v sociálních službách, a také všem ostatním, kteří se chtějí zorientovat v problematice stimulace pracovníků a jejich specifikách v neziskových organizacích poskytujících sociální služby.



# 1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Cílem této kapitoly je vysvětlení klíčových pojmů, které budou v následujícím textu užívány.

## 1.1. MOTIV, MOTIVACE, STIMUL, STIMULACE

### Motiv

Hartl (2000, s. 326) definuje motiv jako „pohnutku, příčinu činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby.“

Rozšířenou definici tohoto pojmu uvádějí Bedrnová a Nový (1998 s. 222): „Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu - popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“

### Motivace

Pojem motivace má původ v latinském slově „movere,“ které lze přeložit jako hýbat, pohybovat.

Základní definici pojmu nabízí Nakonečný (1996, s. 27), který ji chápe jako „...proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem lze označit jako potřebu.“

Definici motivace nabízí z hlediska obecné psychologie Plháková (2004, s. 319), která ji vymezuje jako „...souhrn motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i

prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního."

Autoři odborné literatury, zaměřené na motivaci pracovního jednání, nabízejí například následující definice: „Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“ (Tureckiová, 2004, s. 55)

„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představující vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to jakési dynamické tendence osobnosti člověka.“ (Růžička, 1994, s. 5)

### **Stimul**

Bedrnová a Nový (1998, s. 223) uvádějí, že „...stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.“

Mayerová a Růžička (2000, s. 110) uvádějí, že „...stimul je každá vnější pobídka, podnět, incentiv, který má určitým způsobem ovlivnit jednání člověka, nějaký motiv vyvolat nebo posílit, či nějaký motiv oslabit nebo potlačit.“

### **Stimulace**

Podle Hartla (2000, s.565) stimulace představuje záměrné podněcování či povzbuzování organismu k výkonu. Bedrnová a Nový (1998, s.223) definují stimulaci jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.

Pojem stimulace a motivace bývá mnohdy v odborné literatuře i praxi používán jako synonymum.

Z výše uvedených definic je však rozdíl mezi těmito pojmy jasně patrný. Zatímco motivace představuje vnitřní psychické pohnutky, stimulací rozumíme působení na psychiku jedince zvnějšku.

V souladu s definicemi Bedrnové a Nového bude pojem stimulace v textu diplomové práce užíván ve smyslu procesu vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka.

## **1.2. ORGANIZACE, NEZISKOVÉ ORGANIZACE, SOCIÁLNÍ SLUŽBY, PRACOVNÍK**

### **Organizace**

Lamming a Bessant v Macmillanově slovníku (1995, s.129) uvádějí, že organizace je „...skupina lidí, které spojují společná pravidla, pracovní postupy a řízení při využívání zdrojů směrem k definovaným společným cílům.“

Velký sociologický slovník (1996, s. 723) k heslu organizace uvádí, že je to „...sociální jev či útvar založený na plánovité koordinaci skupinových aktivit, kontinuálně fungující v důsledku dělby práce a hierarchie a směřující k dosažení společného cíle.“

V tomto významu je pojem organizace užíván v následujícím textu.

### **Neziskové organizace, sociální služby**

Zatímco informace v teoretické části práce se vztahují jak k ziskovým, tak k neziskovým organizacím, praktická část

diplomové práce je zaměřena výlučně na specifika organizací neziskových, které poskytují sociální služby. Proto je třeba vymezit také následující pojmy.

### **Neziskové organizace**

Neziskové organizace jsou v nejširším smyslu takové organizace, které nevytvářející zisk za účelem jeho přerozdělení mezi zakladatele, členy organizace nebo jejich pracovníky. Pokud zisk vytvoří, musí jej použít k rozvoji organizace a plnění jejích cílů.

Podle Plamínka (1996, s.21) lze za neziskové organizace považovat všechny rozpočtové a příspěvkové organizace, církve, odbory, politické strany a hnutí, profesní komory, nadace, občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti.

Tato práce se vztahuje pouze k těm z výše uvedených právních forem, které působí v oblasti poskytování sociálních služeb. Jedná se tedy především o občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, rozpočtové a příspěvkové organizace a účelová zařízení církví.

### **Sociální služby**

Stručně a jasně jsou sociální služby definovány ve Slovníku sociální práce (Matoušek, 2003, s.214) takto: „Sociální služby jsou všechny služby, krátkodobé i dlouhodobé, poskytované oprávněným uživatelům, jejichž cílem je zvýšení kvality klientova života, případně i ochrana zájmů společnosti.“

K 1. lednu 2007 nabývá účinnosti zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který v § 3 definuje sociální službu jako činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.

## **Pracovník**

Pracovníky jsou v kontextu této práce myšleny pouze ty osoby, které za svou činnost v organizaci pobírají mzdu či plat.

Pojmu zaměstnanec se v této práci nepoužívá, protože jeho specifikace by byla příliš zužující.

Koubek (2005, s. 305) k rozdílu mezi těmito pojmy uvádí následující: „Zatímco mezi zaměstnance patří pouze ty osoby, jejichž vztah k organizaci je upraven pracovní smlouvou, mezi pracovníky patří i osoby, které pro organizaci pracují na základě jiného dokumentu (např. dohoda o provedení práce či o pracovní činnosti) nebo pracují na základě jmenování či členství.“

## 2. OBECNÁ PROBLEMATIKA MOTIVACE

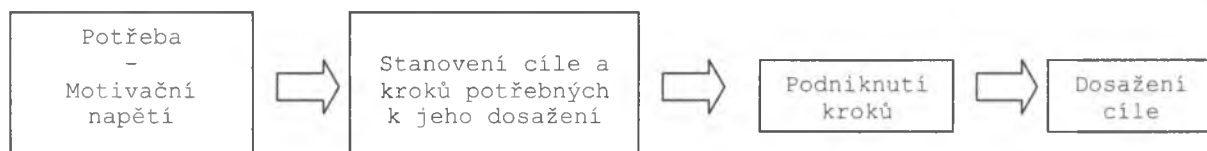
Motivace jako pojem byla vymezena již v předchozí kapitole. Tato část se věnuje motivaci lidské činnosti jako jedné ze základních substruktur osobnosti.

Cílem této kapitoly je poukázat na obecné psychologické poznatky o motivaci, neboť seznámení se s nimi je nezbytné pro komplexní pochopení problematiky motivace a tudíž i stimulace pracovního jednání.

„Porozumění obecným zákonitostem motivace lidského chování je dobrým východiskem nejen jejího poznávání, ale i ovlivňování žádoucím směrem a způsobem.“ (Bedrnová, Nový, 1998 s. 235)

### 2.1. PROCES MOTIVACE

Na počátku procesu motivace se nachází neuspokojená potřeba, která vyvolává motivační napětí. Po vzniku motivačního napětí následuje stanovení cíle, který povede k uspokojení vzniklé potřeby a hledají se kroky, které k danému cíli povedou. Poté, co jsou zvolené kroky zrealizovány, dochází k dosažení cíle a potřeba je uspokojena. Proces motivace lze graficky znázornit následovně:



Obrázek č. 1 - Proces motivace (Upraveno a pozměněno dle Armstronga, 2002, s. 160)

Z výše uvedeného vyplývá, že celý proces motivace směřuje k určitému cíli. Proces motivace však nemusí vždy

probíhat úspěšně, tj. cíle nemusí být vždy dosaženo, a to z různých příčin.

Vnější skutečnost zabraňující člověku dosáhnout stanovaného cíle nazývá Růžička (1994, s. 20) **frustrační situací**. Vnitřní subjektivní stav osobnosti, který vzniká následkem frustrační situace, označujeme jako **frustraci**. „Frustrace se objevuje kdykoliv se organismus setkává s více či méně nepřekonatelnou překážkou nebo obstrukcí na své cestě k uspokojení některé životní potřeby.“ (Rosenzweig, 1944, in Nakonečný 1995) „K základním typickým kvalitám uvedeného psychického stavu patří prožitek nezdaru, neúspěchu, nelibosti, neuspokojení, zklamání, ale také rozčilení, vzteku, agresivity apod. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 231)

Prožívá-li jedinec stav frustrace, odráží se to i v jeho chování. Reakce na frustraci je závislá na vnitřních dispozicích jedince. Mezi typické reakce na frustraci patří: agrese - útok, regrese, fixace (stereotypie), kompenzace, bagatelizace, racionalizace aj.

Každý jedinec má jinou míru odolnosti vůči frustrační situaci. Tuto míru nazýváme **frustrační tolerancí**.

Za specifický druh frustrace se považují také **konflikty motivů**, tj. vnitřní psychické stavy, kdy se střetávají neslučitelné tendence (motivy).

V souvislosti s narušením procesu motivace je pro úplnost třeba zmínit pojem **deprivace**. Deprivace je psychický stav, ke kterému dochází následkem dlouhodobého neuspokojování některé ze základních potřeb. Deprivace na rozdíl od frustrace, která se projevuje jen dočasnými změnami v psychice a činnosti člověka, může mít negativní vliv i na vývoj osobnosti člověka. Zvláště závažné a trvalé důsledky může deprivace způsobit v období dětství.

## 2.2. OBECNÉ TEORIE MOTIVACE

Odborná literatura z oblasti obecné psychologie a psychologie osobnosti nabízí řadu hypotéz a teorií, jak motivace funguje. „Rozdílné pojetí motivace a rozdílná metodologie jejího výzkumu však znemožňuje vytvoření jednotnější teorie, a tak se setkáváme s různými teoriemi a s různými teoretickými a empirickými konstrukty.“ (Nakonečný, 1998 s. 490)

Pro potřeby této práce zde budou pouze stručně představeny základní výkladové modely motivace lidského chování. Větší prostor bude ve třetí kapitole věnován těm teoriím motivace, které se přímo vztahují k motivaci pracovního jednání.

Výklady podstaty motivace shrnuje Smékal (2002, s. 260) do čtyř skupin. Patří sem:

- homeostatický model
- pobídkový model
- kognitivní model
- činnostní model

**Homeostatický model** motivace lidského chování je založen na předpokladu, že cílem každého organismu je udržení stability svého vnitřního prostředí. Podstatou motivace je tedy snaha uspokojit určitou potřebu, která vzniká po narušení rovnováhy. Toto uspokojení vede k opětovnému dosažení rovnováhy (homeostáze).

„Homeostatický model se nejvíce vztahuje k motivům, které mají svůj základ v organických potřebách. Méně vhodný je k vysvětlování motivace veškerého lidského chování.“ (Bedrnová, Nový 1998 s. 224)



**Pobídkový neboli aktivační model** motivace lidského chování považuje za hlavní motivační činitele podněty, které mají silový účinek tzv. pobídky a které vycházejí z vnějšího prostředí. Právě tyto podněty vyvolávají a orientují lidské chování a jednání.

„Aktivační - pobídkový model je možné uplatnit např. při výkladu takového jednání, které je vedeno očekáváním uspokojení a úspěchu, eventuelně snahou vyhnout se neúspěchu.“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 245)

**Kognitivní neboli poznávací model** motivace lidského chování podle Vágnerové (1999, s. 56) zdůrazňuje význam orientace jedince v aktuální situaci včetně jejího rozumového hodnocení a také minulou zkušenost jedince, která ovlivňuje vznik aktuálních motivů i způsob uspokojování potřeb, z nichž vycházejí. Hlavní myšlenkou tohoto modelu je tedy zdůraznění kognitivních funkcí jako významného motivačního faktoru.

**Činnostní model** motivace lidského chování dle Smékala (2002, s. 261) považuje za zdroj motivace činnost, která může být zároveň sama sobě cílem a ne pouze prostředkem k dosažení cíle jiného, jak ji prezentují výše uvedené modely. Příkladem takové činnosti je tvůrčí činnost a prosociální jednání, v němž se manifestuje potřeba sociálního kontaktu.

### 2.3. ZDROJE MOTIVACE

Zdroji motivace jsou ty skutečnosti, které se podílejí na utváření motivace lidské činnosti.

Proč je podstatné zabývat se zdroji motivace zdůvodňují Provazník a Komárková (1998, s. 53): „Poznání konkrétní povahy zdrojů motivace určitého člověka umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání a prožívání a tím - mimo jiné - i efektivnější ovlivňování veškeré jeho činnosti, tedy efektivnější stimulování.“

Mezi základní zdroje motivace podle Bedrnové a Nového (1998, s. 224) patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály

**Potřeby** představují pociťovaný nedostatek něčeho, co je pro život daného člověka podstatné a potřebné.

Obvykle potřeby členíme na primární a sekundární. Primární (biologické, fyziologické) potřeby „jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu“. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 225) Sekundární (společenské, sociální, psychogenní) potřeby „jsou spjaty s člověkem ne již jako biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním“. (Tamtéž, s. 225)

## **Návyky**

„Návykem označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání v určité situaci.“ (Růžička, 1994, s.15)

Z hlediska motivace je podstatné, že návyk představuje pohnutku (motiv) jedince v určité situaci reagovat určitým fixovaným způsobem.

## **Zájmy**

Zájem představuje stálější zaměření člověka na určitou skupinu předmětů a jevů a zároveň podněcuje k činnosti.

## **Hodnoty a hodnotové orientace**

„Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.“ (Růžička, 1994, s.18)

Hodnotová orientace jedince představuje hodnotový systém, který si jedinec vytváří během svého života. „Soulad hodnotového systému člověka s průběhem jeho života mu přináší spokojenost a klid, nesoulad naproti tomu prožívá jako strádání.“ (Tamtéž, s.18)

## **Ideály**

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s.230)

## **Vnitřní a vnější zdroje motivace**

„Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua.“ (Nakonečný, 1996, s. 17)

Výše popsané zdroje tedy můžeme označit jako **zdroje vnitřní**, týkají se vždy vnitřního stavu jedince.

Vedle vnitřních zdrojů motivace existují také **zdroje vnější**, tj. pobídky, které přicházejí z vnějšího prostředí. „Nějaký vnější podnět, který se stal subjektivně významným, vyvolá vznik potřeby a ta se stává motivem k jednání.“ (Vágnerová, 1999, s. 53) Vnějšími zdroji motivace jako nástroji stimulace se bude podrobně věnovat čtvrtá kapitola.

Věnujeme-li pozornost zdrojům motivace, jejichž poznání by nám ve výsledku mělo umožnit efektivněji působit na motivaci pracovníků, je podstatné také zmínit existenci nevědomých motivů, které také ovlivňují chování člověka. „Člověk často neví, proč činí to nebo ono, uvědomuje si své chování, své snahy a přání, avšak nemusí si uvědomovat jejich skutečné psychologické příčiny nebo je jeho pojetí těchto příčin nesprávné. Skutečné psychologické důvody svého chování člověk často nezná.“ (Nakonečný, 1995, s. 150 - 151)

## 2.4. MOTIVAČNÍ PROFIL

„Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost jejich motivačního profilu.“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 269)

Dle Tureckiové (2005, s. 68) je motivační profil člověka vyjádřením relativně trvalé nebo dlouhodobé orientace a preference určitých potřeb a hodnot, a to v kontextu celkového zaměření (profilu) osobnosti.

„Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti - od nejútlejšího věku.“ (Provazník, Komárková, 1998, s. 76)

Struktura motivačního profilu je tvořena dimenzemi různého obsahu. „V každé dimenzi je pro konkrétního jedince charakteristický silnější či slabší „příklon“ k jednomu či druhému pólu dimenze.“ (Provazník, Komárková, 1998, s. 77)

Zaměříme se zde na ty dimenze motivačního profilu, které pokládá Růžička (1994, s. 35) a další autoři (Provazník a Komárková, Bedrnová a Nový) za základní a které jsou vhodným vodítkem pro poznání motivačních charakteristik pracovníků.

Mezi základní dimenze motivačního profilu patří:

- orientace situační - perspektivní
- orientace individuální - skupinová
- orientace osobní - neosobní
- dimenze činnost - pasivita
- orientace na úspěch - na vlastní činnost
- orientace na dosažení úspěchu - vyhnutí se neúspěchu.
- orientace na ekonomický prospěch - na morální uspokojení

**Orientace situační - perspektivní** vyjadřuje zaměření jedince na úkoly a cíle z hlediska času. Situačně orientovaní jedinci se zaměřují na aktuální situaci a čas, perspektivně orientovaní jedinci na budoucnost.

**Orientace individuální - skupinová** se týká vazby jedince na sociální kontakty, názory a mínění druhých lidí. Lidé s individuální orientací jsou nezávislí a samostatní, jejich individualismus však může hraničit i s přílišným egocentrismem. Lidé na opačném pólu dimenze se mohou až nekriticky ztotožňovat s určitou skupinou a potlačovat tak své vlastní hodnoty.

**Orientace osobní - neosobní neboli prosociální orientace.** Osobní orientací se vyznačují lidé, kteří veškerou svou činnost dělají především s ohledem na svůj vlastní prospěch. Opakem jsou lidé, kteří jsou orientováni na druhé osoby a jejich prospěch.

**Dimenze činnost - pasivita** vyjadřuje vztah jedince k činnosti a souvisí s temperamentem jedince a jeho volnými vlastnostmi<sup>1</sup>. Na jednom pólu dimenze se tedy nacházejí jedinci až nezkrotně činnorodí, na pólu druhém jedinci naprosto pasivní.

**Orientace na úspěch - na vlastní činnost, tj. na obsah činnosti.** Jedinci výrazně orientovaní na úspěch se vyznačují soutěživostí a dosahování úspěchu je pro ně při vykonávání činnosti prioritou. Naopak pro jedince orientované na obsah činnosti je úspěch druhotným efektem, podstatná je pro ně možnost vykonávat danou činnost a uspokojení ze samotného výsledku činnosti.

---

<sup>1</sup> Volní vlastnosti tvoří podle Nakonečného (1995, s. 348-351) komplex vlastností osobnosti vyznačujících se způsobilostí sebekontroly v nejširším slova smyslu (rozhodnost, vytrvalost, rozvážnost, sebeovládání atd.)

### **Orientace na dosažení úspěchu - vyhnutí se neúspěchu.**

Tato dimenze bezprostředně souvisí s pojmem **výkonová motivace**. Výkonová motivace je relativně stabilní charakteristikou jedince. „Jedná se o relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či alespoň držet se co nejlépe v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit.“ (Heckhausen, 1965, s.604 in Bedrnová, Nový (1998, s. 35)

Síla výkonové motivace určuje poměr mezi potřebou úspěchu a potřebou vyhnutí se neúspěchu. „Každý člověk má potřebu úspěchu a současně má potřebu vyhnout se neúspěchu (strach z neúspěchu).“ (Tomšík 2005, s. 37) Lidé, u nichž převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu, bývají ve vztahu k pracovní činnosti spíše pasivní a často si kladou cíle spíše nízké, které je snadné splnit, nebo naopak až nerealistické, jejichž nesplnění není deprimující. Jedinci, kteří mají tendenci dosáhnout úspěchu, si kladou cíle středně obtížné a realistické. (Nakonečný, 1995, s. 146)

**Orientace na ekonomický prospěch - na morální uspokojení** představuje dimenzi dvou hodnotových orientací. Orientací na ekonomický prospěch se vyznačují lidé, u kterých se peníze a další materiální hodnoty nacházejí na nejvyšších místech hodnotového žebříčku. Naproti tomu u jedinců orientovaných na morální, ideové uspokojení převažují hodnoty etické a morální.

Výše uvedené příklady dimenzí motivačního profilu jsou obecně platné.

V souvislosti s pracovní motivací, které budou věnovány následující kapitoly, je podstatné uvést ještě další příklad specifitější dimenze motivačního profilu: **orientace směrem k podniku - od podniku**. Tato orientace vyjadřuje převažující a relativně trvalý vztah pracovníka k jeho zaměstnavateli.

Odráží potřebu a snahu pracovníka identifikovat se s pracovním zařazením v organizaci i organizací samotnou, jejími cíli a kulturou. Podle Růžičky (1994, s. 39) tato dimenze přímo podmiňuje míru a rozsah pracovní a společenské angažovanosti pracovníka v organizaci.

V souvislosti s motivačním profilem je třeba také vysvětlit pojem aspirace, resp. **aspirační úroveň**. Aspirační úroveň je jednou z osobnostních charakteristik, která úzce souvisí s výkonovou motivací a ovlivňuje hladinu motivace. Nakonečný (1995, s. 145) definuje aspirace jako životní cíle a s nimi spojenou míru úsilí potřebného k jejich dosažení. „Aspirační úroveň představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které si jedinec klade na svůj výkon. Aspirace tedy spoluurčují jak charakter či druh cílů, které si jedinec pro sebe stanovuje, tak také jejich úroveň, výši, náročnost. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 238). Úroveň aspirace ovlivňují zejména vrozené dispozice a výchova, lze ji proto ovlivňovat žádoucím způsobem, zejména v mladším věku.

Dle Provazníka a Komárkové (1998, s. 137) přináší negativní důsledky nejen nízká, ale i příliš vysoká aspirační úroveň. Za přiměřenou je považována spíše vyšší než nižší aspirační úroveň, která vede k vyšší kvalitě života a k seberozvoji.



### 3. MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

V předchozí kapitole byla popsána motivace v obecné rovině. Třetí kapitola se věnuje přímo motivaci pracovního jednání (pracovní motivaci).

#### 3.1. VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

„Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ (Bedrnová, Nový, 1998 s. 242)

Dle Provazníka a Komárkové (1998, s. 83) rozumíme pracovní motivaci ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, tj. s plněním pracovních úkolů.

Prostřednictvím účasti v pracovní činnosti jsou uspokojovány **dvě skupiny motivů k práci**, proto rozlišujeme dva typy pracovní motivace: **vnitřní a vnější** neboli intrinsickou a extrinsickou.

Vnitřní motivace vychází z jedince samotného. „Ovlivňuje lidské chování a prožívání bez jakékoliv vnější odměny. Vede k aktivitám, které jsou uspokojující samy o sobě.“ (Plháková, 2004, s. 383)

Nakonečný (2000, s. 71) jako intrinsicky motivované chování označuje takové chování, které není prostředkem k dosažení cíle, ale je cílem samo o sobě. Práce v tomto případě představuje samotný zdroj uspokojení.

Tato skupina motivů zahrnuje například potřebu činnosti jako takové, potřebu kontaktu s lidmi, uspokojení z úspěšného výkonu, touhu po moci a seberealizaci aj.

„Naproti tomu extrinisticky motivované chování má vnější instrumentální povahu a je motivováno vnějšími odměnami a tresty.“ (Nakonečný, 2000, s. 71) V souvislosti s vnějšími motivy je práce pouze prostředkem k dosažení jiného cíle, tj. uspokojování jiných potřeb.

Mezi nejdůležitější extrinistické motivy práce patří potřeba finančního zajištění, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti aj.

### 3.2. TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Seznámení se s různými přístupy k otázkám pracovní motivace je podstatné nejen pro komplexní pochopení problematiky stimulace pracovníků v organizaci, ale jejich znalost také umožňuje managerům efektivněji vytvářet soubor konkrétních nástrojů stimulace v praxi.

Účelem této části práce je seznámení s nejvýznamnějšími teoriemi v oblasti motivace pracovního jednání, které tvoří subkapitolu obecných teorií motivace.

Neexistuje jedna univerzálně platná teorie pracovní motivace. V dalším výkladu se bude podrobněji zabývat těmi, které jsou nejčastěji využívány v oblasti řízení lidských zdrojů.

Teoriím pracovní motivace se věnuje mnoho odborných publikací jak z oblasti psychologie, tak i v oblasti řízení lidských zdrojů. Můžeme se tedy setkat s různými přístupy k dělení těchto teorií.

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2001, s. 162) dnes moderní západní management obvykle rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace.

- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, které jsou též nazývány teoriemi potřeb či teoriemi zaměřenými na obsah
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu neboli teorie procesu
- teorie zaměřené na speciální účely

Armstrong jako nevlivnější teorie motivace (2002, s. 161) uvádí:

- teorie zaměřené na obsah
- teorie zaměřené na proces
- teorie instrumentality

Jak je patrné z výše uvedeného, tradičně bývají teorie pracovní motivace děleny do dvou skupin. Pokud je uváděna i třetí skupina, obsahuje další teorie, které považují za významné jednotliví autoři.

Stejně je postupováno i v následujícím textu; mimo dvě „tradiční“ skupiny teorií je zde uvedena X a Y, která je založena na typologii představ o pracovnících a neodpovídá tak ani jedné z uvedených skupin teorií.

### **3.2.1. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH (TEORIE POTŘEB)**

„Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak naplňováno neuspokojenými potřebami.“ (Armstrong, 2002 s. 162)

Vodáček a Vodáčková (1999, s. 163) aplikují hlavní myšlenku teorií potřeb do praxe následovně: „Lidé jsou motivováni svými potřebami. Když manažer tyto potřeby svých spolupracovníků pozná a vytvoří podmínky, aby jich mohli za přijatelné náklady svého úsilí dosáhnout, pak motivuje.“

Pro použití těchto teorií v praxi výše zmínění autoři upozorňují, že aplikace motivačních metod z nich

vycházejících vyžaduje od manažera umění psychologicky vhodného jednání se spolupracovníky.

Mezi nejvýznamnější teorie motivace zaměřené na obsah patří:

- teorie hierarchie potřeb
- ERG teorie
- dvoufaktorová teorie
- teorie získaných potřeb

### **Teorie hierarchie potřeb**

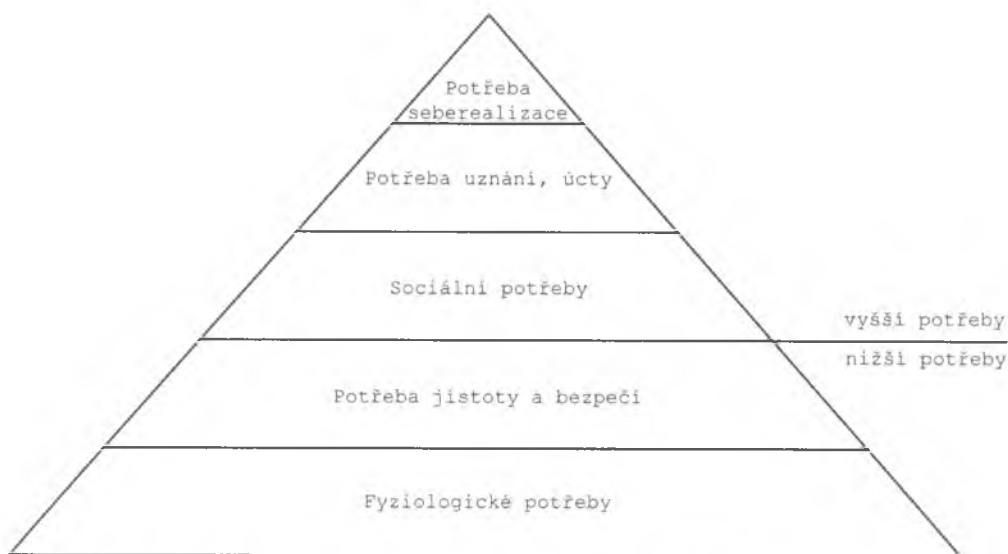
Teorie hierarchie potřeb je zřejmě nejznámější teorií motivace. Byla vytvořena Abraham H. Maslowem, a proto je též nazývána Maslowova pyramida.

Dle Maslowa je každé chování jedince motivováno potřebami.

„Za základní znak lidské motivace považuje Maslow hierarchické uspořádání potřeb podle jejich vnitřní naléhavosti; pokládá to za „hlavní princip lidské motivace.“ (Nakonečný, 1998 s. 467)

Maslow lidské potřeby rozdělil do pěti skupin hierarchické struktury od těch nejzákladnějších až po vyšší. „Hierarchické uspořádání těchto potřeb je dáno vývojově (základní a vývojově vyšší potřeby) a naléhavostí, s jakou vstupují do vědomí. Vývojově vyšší potřeby vystupují jako naléhavé motivy, až když jsou alespoň do jisté míry uspokojeny potřeby vývojově nižší.“ (Nakonečný, 1998 s. 469)

Kategorie potřeb jsou shrnuty v následujícím grafu.



Obrázek č. 2 – Maslowova pyramida potřeb

#### Fyziologické potřeby

Fyziologické potřeby jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla. Uspokojení těchto potřeb umožňuje člověku přežít. Zahrnují například potřebu kyslíku, potravy, vody, tepla atd.

Fyziologické potřeby v souvislosti s pracovním procesem představují zajištění přiměřeného výdělku, pracovní podmínky, jako například délka pracovní doby, doba na odpočinek, hygienické podmínky pracoviště atd.

#### Potřeba jistoty a bezpečí

Obecně jde o potřebu ochrany proti různým újmám a nebezpečí.

V souvislosti s prací tato skupina potřeb zahrnuje zejména bezpečnost a ochranu zdraví při práci, jistotu pracovního místa a také například zajištění v podobě sociálního a zdravotního pojištění.

### Potřeby sociální (sounáležitosti)

„Zahrnují touhu po dobrých mezilidských kontaktech („potřebu pospolitosti“), sympatií, přátelství, „příslušnosti ke skupině,“ komunikaci s jinými lidmi atd.“ (Dieblová, 2005 s. 26).

V pracovním prostředí jsou tyto potřeby naplňovány možností sociálního kontaktu se spolupracovníky, tj. mezilidskými vztahy na pracovišti, dále možností být součástí skupiny, tj. pracovního kolektivu a zaujímat v něm určitou rovnoprávnou pozici.

### Potřeba uznání, úcty

Jedná se o potřebu sebeúcty a respektu ostatních (prestiže). „Tato potřeba se týká osobního statusu neboli postavení. V rámci skupiny lidí nebo týmu potřebujeme určité postavení a roli, které nám dodají individualitu a identitu.“ (Eggert, 2005, s. 19)

Naplnění této potřeby může být v pracovním prostředí realizováno přes pozitivní hodnocení pracovního výkonu, společenské uznání a ocenění výsledků práce, vlastní uspokojení z práce a různé formy nehmotného odměňování.

### Potřeba seberealizace, sebeaktualizace

Adair (2004, s. 36) uvádí: „Maslow definoval seberealizaci jako touhu člověka po sebenaplnění, zejména jeho tendenci realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady... touhu stávat se víc a víc tím čím je, stát se vším, čím se člověk může stát.“

V souvislosti s prací tato potřeba podle Vodáčka a Vodáčkové (2001, s. 162) představuje například ztotožnění vykonávané práce s pocitem osobního rozvoje a společenského uplatnění, naplnění pocitu životního poslání, splynutí zájmů a práce.

Eggert (2005, s. 22) k potřebě seberealizace uvádí: „Lidé potřebují mít pocit, že dělají to nejlepší, čeho jsou schopni. Pokud jsou často oceňováni za dobrou práci, sami pak cítí, že jejich práce je důležitá a kvalitní a že jsou dobří v tom, co dělají“

Je podstatné zdůraznit, že dle Maslowa nemůže být potřeba seberealizace (na rozdíl od ostatních potřeb) nikdy plně uspokojena.

Ke kritice Masloovy teorie Armstrong (2002 s. 163) píše následující: „Různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie.“

Pyramida potřeb však přes své „nedostatky“ zůstává v praxi řízení lidských zdrojů stále oblíbená. Důvod obliby této teorie spatřuje Dieblová (2005, s. 27) zejména v tom, že nejvíce odpovídá každodenním zkušenostem.

Hlavní myšlenky Maslowovy teorie aplikované do pracovního prostředí upozorňují na nutnost zabývat se v procesu stimulace pracovníků jejich individuálními potřebami, které chtějí v profesním životě uspokojit a na základě tohoto poznání vytvářet odpovídající nástroje stimulace.

### **ERG teorie**

Další teorií zaměřenou na zkoumání lidských potřeb je ERG teorie, jejímž autorem je Clayton P. Alderfer.

Dle Nakonečného (1998, s. 470) je Alderferova teorie rozpracováním Maslowovy hierarchické teorie pro účely psychologie organizace. Vzhledem k této analogii zde nebude



jednotlivým skupinám potřeb věnováno tolik prostoru jako u teorie A. Maslowa.

Alderfer rozlišuje tři skupiny potřeb, které ovlivňují chování jedince. Název jeho teorie je složen z prvních písmen anglických názvů jednotlivých skupin potřeb.

První skupinu tvoří potřeby existenční. Tyto potřeby se týkají existence, přežití a bezpečí. Podle Eggerta (2003, s. 23) jsou to psychologické potřeby, které mají materiální povahu - jídlo, voda, přístřeší. V porovnání s Maslowovou teorií existenční potřeby zahrnují první dvě úrovně pyramidy potřeb.

Do druhé skupiny patří potřeby vztahové. Tyto potřeby se týkají vztahů a sociální struktury. Patří mezi ně zejména potřeba uznání, lásky a další sociální potřeby. Vztahové potřeby v Maslowově teorii tvoří třetí a čtvrtou úroveň hierarchie potřeb.

Poslední skupinou jsou potřeby růstové, které se týkají osobního, profesního i kvalifikačního vývoje a růstu. Zahrnují potřebu seberealizace a sebeaktualizace.

Hlavní myšlenky ERG teorie shrnula Dieblová (2005 s. 27) do následujících tří výroků:

- Čím je potřeba méně uspokojována, tím dominantnější (ovládající) se stává.
- Když je uspokojena, aktivuje se jiná „nová“ potřeba.
- Také neúspěch (tj. neuspokojení potřeby) může znamenat růst.

„ERG teorie se od teorie Maslowa liší tím, že neuspokojení některé z vyšších potřeb může být kompenzováno

touhou po uspokojení potřeby, která je hierarchicky níže. Tím nabývají hierarchicky nižší potřeby na důležitosti." (Eggert, 2005 s. 23)

### **Dvoufaktorová teorie**

Tuto teorii, která též bývá označována jako motivačně hygienická teorie, vytvořil F. Herzberg společně se svými spolupracovníky Maausnerem a Snydermanem.

„Spolu s Maslowovou „hierarchií potřeb“ se Herzbergova teorie motivace stala součástí hlavního proudu tradiční manažerské filozofie.“ (Adair, 2004 s. 50)

Je třeba upozornit, že dle Armsronga (2002, s. 162) nelze teorii dvou faktorů v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, přestože Herzberg řadu základních potřeb identifikoval.

V 50. letech provedli autoři této teorie výzkum zaměřený na spokojenost či nespokojenost s prací. Výzkum byl proveden na vzorku účetních a techniků, reprezentativním pro průmysl města Pittsburg. Na základě výsledků výzkumu vymezili autoři dvě skupiny faktorů, které působí na pracovní motivaci a ovlivňují uspokojení z práce.

V terminologii konkrétních faktorů jednotlivých skupin se autoři interpretující Herzbergovu teorii liší. Pro výčet jednotlivých faktorů a jejich vysvětlení byla použita Adairova interpretace (2004, s. 56-61), která se oběma skupinám věnuje velmi podrobně.

První skupinu tvoří vnitřní faktory, též označované jako motivátory neboli satisfaktory. Dle Armsronga (2002 s. 166) jsou faktory této skupiny považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu.

„Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a ani není přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace.“ (Herzberg, 1971 in Bedrnová, Nový 1998 s. 249)

Mezi motivátory patří:

➤ úspěch

- specifické úspěchy práce, například zdařilé dokončení práce, vyřešení určitého problému (úkolů), potvrzení správnosti a vidění výsledků práce

➤ uznání

- různé formy uznání, které mohou či nemusejí být spojeny s hmotnými či nehmotnými odměnami

➤ možnost růstu

- změny v pracovní situaci, kdy se zvýší příležitost profesionálního růstu, přičemž se nemusí jednat pouze o povýšení, ale na příklad i o možnost zdokonalit či prohloubit si profesní znalosti

➤ povýšení

- reálný postup na lepší pracovní pozici

➤ odpovědnost

- zodpovědnost, která je doplněna pravomocemi nezbytnými k jejímu výkonu

➤ práce sama

- obsah samotné práce

Druhou skupinu tvoří vnější, tzv. hygienické faktory neboli dissatisfactory. Bedrnová a Nový (1998 s. 249) k této skupině faktorů uvádějí následující: „ Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tytéž skutečnosti podobu příznivou, vedou pouze k pracovní spokojenosti. Na motivaci k práci však výraznější vliv nemají.“

Této interpretaci částečně oponuje tvrzení Eggerta (2005 s.53), podle nějž pozitivní účinek hygienických faktorů nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti. Toto tvrzení potvrzují též další autoři na příklad Tureckiová (2004, s. 61).

Mezi hygienické faktory patří:

- pracovní podmínky
  
- plat
  - samotný výdělek i další hmotné odměny
  
- strategie společnosti a její administrativa
  - firemní politika, její průhlednost a dostupnost pro zaměstnance, přiměřenost organizace a řízení
  
- mezilidské vztahy na pracovišti
  - vztahy s kolegy, nadřízenými i podřízenými
  
- postavení ve firmě
  - status, pozice, kterou pracovník zaujímá
  
- jistota práce

- dohled - technický
- odborná kompetence, přístupnost a spravedlivý postoj nadřízeného
  
- osobní život
- dopad práce na něj

V rozlišení dvou skupin faktorů je jasně patrná analogie s teorií hierarchie potřeb. Většinu hygienických faktorů nalezneme v prvních třech stupních pyramidy a motivátory odpovídají dvou nejvyšším úrovním.

„Herzbergova dvoufaktorová teorie je silně napadána. Je kritizována metoda výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem.“ (Armstrong, 2002, s. 167)

Za velmi diskutabilní považují Bedrnová a Nový (1998, s. 250) přiřazení jednotlivých skutečností k jedné ze dvou skupin faktorů. Podobně se vyjadřují také Vodáček a Vodáčková, (2001, s. 167) kteří hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy považují za nejednoznačné a dodávají, že jednotlivé faktory nepůsobí na všechny pracovníky stejně.

Přes tyto výhrady je Herzbergova teorie v praxi oblíbená, Vodáček a Vodáčková (2001, s. 167) uvádějí výčet organizací, jimiž byla v praxi úspěšně aplikována.

Poznatky dvoufaktorové teorie pro použití v praxi lze shrnout následovně. Abychom předešli nespokojenosti pracovníků v organizaci, je nutné při tvorbě stimulačních opatření a v celém procesu řízení lidských zdrojů dbát na hygienické faktory. Chceme-li dospět k pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků, musí být v jejich práci přítomny také motivátory.

## Teorie získaných potřeb

David McClelland, který je autorem této teorie, vychází z předpokladu, že lidé mají ve vztahu ke své práci tři potřeby. U každého jedince je jedna z těchto potřeb dominantní v závislosti na typu jeho osobnosti.

Organizace tedy může svým pracovníkům nabídnout tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace založené na třech následujících potřebách.

### ➤ potřeba sounáležitosti

- tj. potřeba mít přátelské a kooperativní vztahy na pracovišti a potřeba být oblíben
- odpovídá přání většiny pracovníků

### ➤ potřeba moci

- tj. potřeba prosadit se a mít vliv, tj. možnost ovlivňovat chod věcí
- převládá u jedinců s dominantními a vůdcovskými rysy

### ➤ potřeba úspěchu

- tj. potřeba plnit a dosahovat realistické, ale náročné cíle, která souvisí s potřebou převzít osobní zodpovědnost za plněné úkoly a potřebou dostávat zpětnou vazbu o podaném výkonu
- je typická pro „podnikavé“ osoby s tvůrčím potenciálem

Stejně jako u předešlých teorií můžeme tyto potřeby dát do souvislosti s hierarchií potřeb A. Maslowa. Potřeba sounáležitosti odpovídá třetímu stupni pyramidy (potřebám sociálním), potřeba moci souvisí s potřebou úcty a uznání,

tj. se čtvrtým stupněm, a potřeba úspěchu souvisí s posledním stupněm pyramidy (potřebou seberealizace).

„I když původně bylo McClellandovo pojetí motivace zamýšleno obecněji, nejlépe se potvrdilo a nejvíce se uplatnilo u vedoucích pracovníků. Jsou pro ně obvyklé potřeby vyšších hierarchických úrovní, neboť jde o pracovníky, kteří mají již určité postavení a tomu odpovídající finanční zajištění.“ (Vodáček, Vodáčková, 2001 s. 169)

### **3.2.2. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PRŮBĚH MOTIVAČNÍHO PROCESU**

Dle Tureckiové (2004, s. 62 ) směřují teorie zaměřené na proces k důkladnějšímu teoretickému vysvětlení motivačního procesu a k hlubšímu pochopení komplexnosti motivace a jejího vztahu k dalším proměnným podílejícím se na efektivním vykonávání pracovní činnosti.

Armstrong (2002, s. 163) považuje teorie zaměřené na proces pro využití v praxi za nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování pracovníků.

Vodáček a Vodáčková (2001, s. 169) však upozorňují, že tato skupina teorií je ve srovnání s teoriemi zaměřenými na obsah v praxi aplikována méně často.

#### **Teorie očekávání (expektační teorie)**

Základní teorie očekávání byla vytvořena Victorem H. Vroomem. „Vroomova teorie předpokládá, že lidé jsou motivováni k dosažení cíle tehdy, věří-li v jeho hodnotu, a

pokud se mohou přesvědčit, že to, co dělají, jim pomáhá dosáhnout cíle." (Tomšík, 2005, s. 33)

Princip Vroomovy teorie bývá často vysvětlován pomocí následujícího vzorce:

$$M = E \times V$$

M = úroveň (síla) motivace

E = subjektivní pravděpodobnost (očekávání), že dané úsilí povede k dosažení určitého výsledku (cíle)

V = subjektivní hodnota, kterou jedinec připisuje danému výsledku (cíli)

„Jeden z důležitých příspěvků teorie očekávání je připomenout, že vnímání každého z nás je odlišné, že motivace a chování jednotlivých lidí se značně liší.“ (Adair, 2004, s. 25)

„Cenné je, že manažer si může udělat základní představu o podmínkách úspěšnosti svého motivačního snažení ve vazbě na individuální preference, sklony a názory jednotlivého zaměstnance. V tom je Vroomův nesporný přínos.“ (Vodáček, Vodáčková 2001, s. 171)

Teorie očekávání byla dále rozvinuta a upravena Lymanem W. Porterem a Edwardem E. Lawlerem. Tito autoři ji aplikovali zejména pro motivaci manažerů k vyšší výkonnosti.

„Porterova a Lawlerova teorie je myšlenkově založena na snaze o tvůrčí syntézu přístupu Vroomovy teorie s některými názory Maslowa, Herzberga a McClellanda.“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 172)

Výstižně popisuje princip Porterovy a Lawlerovy teorie Tureckiová (2004, s. 63). „Ve shodě s Vroomem vycházejí autoři této teorie očekávání z toho, že k vynaložení



určitého úsilí vede jedince subjektivně vnímaná hodnota cíle nebo odměny, ve spojení s rovněž subjektivně vnímanou a posuzovanou mírou pravděpodobnosti, s níž je možné dosáhnout cíle. Toto úsilí však podle citovaných autorů nesměřuje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech jedince a na tom, jak vnímá svoji profesionální roli. Následné odměny pak ovlivňují spokojenost pracovníka.“

Za hlavní nedostatek teorie očekávání je považována její složitost, respektive náročnost její aplikace v praxi.

Z teorie očekávání vyvozuje Eggert (2005, s. 64) následující doporučení pro praxi.

- Odměna musí být přizpůsobena individuálním potřebám každého jedince.
- Je potřeba stanovit úroveň výkonu, která bude po pracovnících požadována.
- Požadovaný výkon musí být realistický a dosažitelný.
- Určitý výkon musí být spojený s tou samou odměnou, aby bylo zaměstnancům jasné, že určitý výkon a odměna k sobě patří.
- Velikost odměny musí odpovídat vynaloženému úsilí a musí být pracovníky chápána jako spravedlivá a hodná snahy.

### **Teorie spravedlnosti**

Autorem teorie, která je též označována jako teorie spravedlivé odměny, je J. Stacey Adams.

„Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází.“  
(Armstrong, 2002, s. 165)

Vychází se zde z předpokladu, že pracovník srovnává svůj vklad do práce a to, co za něj získá, s vkladem a získanou odměnou ostatních pracovníků. Pracovník bude lépe motivován, pokud dojde na základě srovnání k závěru, že s ním je zacházeno spravedlivě. Pokud k němu nedojde, bude demotivován.

Pro praxi z této teorie tedy plyne, že v rámci tvorby stimulačních nástrojů bychom měli dbát na to, aby hmotné i nehmotné odměňování v organizaci odpovídalo vynaloženému úsilí pracovníků, jejich znalostem, zkušenostem a zodpovědnosti a měla daná pravidla, se kterými budou pracovníci seznámeni.

Eggert (2005, s.74) dále doporučuje, aby byly identifikovány oblasti (oddělení), kde mají pracovníci přístup k informacím o platech ostatních.

**Teorie zesílených vjemů** (též stimulační neboli aktivační teorie)

Autorem této teorie je Frederic Skinner, který vychází z předpokladu, že pracovníci jsou motivováni tím, co následuje po splnění určitého úkolu. Stimulační teorie se tedy zaměřuje na prostředí a jeho vlivy na jedince, tj. na použití pozitivních a negativních stimulů ke stimulaci lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí.

Použití stimulační teorie v praxi nabízí čtyři možné postupy, jak ovlivňovat chování pracovníků. Jedná se vždy o dva postupy ve dvou různých situacích.

První situace nastává, pokud chceme stimulovat žádoucí chování pracovníka, tedy vychovávat ho k žádoucímu chování.

Pro tento případ nabízí stimulační teorie dva možné postupy: pozitivní a negativní stimulaci.

Pozitivní stimulace má podobu ocenění (hmotného či nehmotného). Chování pracovníka je v tomto případě posíleno pochvalou, uznáním nebo jinou formou odměny a ocenění.

Při postupu formou negativní stimulace je „odměnou“ pouze absence negativních důsledků, které by přineslo chování nežádoucí. Oceněním je tedy skutečnost, že se nedostaví trest.

Pro praxi řízení lidských zdrojů je vedoucím pracovníkům z těchto dvou postupů doporučována spíše pozitivní motivace. Dle Vodáčka a Vodáčkové (2001, s. 174) tento postup jednoznačně a snadno usměrňuje chování pracovníků k cílům, jež jsou záměrem motivačního procesu.

V druhé situaci, kdy chceme snížit výskyt nežádoucího chování, nabízí stimulační teorie opět dva postupy: odebrání pozitivního stimulu a trest.

Odebrání znamená neposkytnutí pozitivního stimulu. Nedostaví se ocenění, které by následovalo, pokud by chování bylo žádoucí.

Trestem je pak konkrétní postih pracovníka, který může mít různé formy a jehož cílem je zabránit nežádoucímu chování. Je velmi podstatné, aby byl případný trest přiměřený.

Stimulační teorie (stejně jako všechny ostatní teorie motivace) nenabízí řešení pro každý problém motivace. Kritici této teorie nejčastěji upozorňují na to, že takovéto ovlivňování chování hraničí s manipulací s člověkem. Dalším kritizovaným aspektem této teorie je, že nezohledňuje vnitřní odměny, jako na příklad pocit uspokojení z práce atd.

## Teorie cíle

Teorie vytvořená E. A. Lockem a G.P. Lathamem zdůrazňuje význam dobře formulovaného cíle jako motivátoru. Výstižně shrnuje princip teorie cíle Armstrong (2002, s. 165): „Motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle přijatelné, ale náročné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon“.

Chceme-li zvyšovat motivaci pracovníků dle principů teorie cíle, měli bychom mít na paměti následující:

- Cíl musí být stanoven specificky, tzn. že musí být jasný, konkrétní a měřitelný.
- Pracovník musí rozumět významu daného cíle, a pokud je to možné, měl by být zapojen do procesu stanovení cílů. Snáze jej pak přijme za vlastní.
- Cíl musí být realistický a přiměřeně náročný.
- Pracovník by měl dostat srozumitelnou zpětnou vazbu o výkonu.

### 3.2.3. TEORIE X A Y

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor, který popsal dvě protikladné představy manažerů o vztahu pracovníků k práci (teorie X, teorie Y). Z těchto představ následně vychází způsob řízení lidských zdrojů (strategie X, strategie Y).

Podle teorie X pracovníci plní jen nezbytné úkoly, nevyvíjí žádnou iniciativu, jsou nezodpovědní a převážně nesamostatní. Proto musí být k práci nuceni, direktivně vedeni a neustále kontrolováni. Řízení pracovníků pak spočívá v příkazech a nařízeních a jejich výkon je podněcován formou odměn a trestů.

Teorie Y předpokládá, že pracovníci mají svou práci rádi, chtějí se na ní aktivně podílet a přijímat zodpovědnost, jsou schopni se sami rozhodovat a řešit úkoly. Řízení pracovníků dle strategie Y se tedy zaměřuje na podporu rozvoje jejich dovedností, zvyšování jejich kompetence a poskytování dalších podnětů k osobnímu růstu.

Za významnou součást uvedeného konceptu pokládají Bedrnová a Nový (1998, s. 253) zjištění, že s postupujícím rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá typu Y, což vyžaduje změnu přístupu k pracovníkům, neboť dosavadní přístupy odpovídají spíše strategii X.

Eggert (2005, s. 76-80) přistupuje k aplikaci této teorie v praxi radikálněji. Manažera, který v řízení pracovníků využívá strategii Y, označuje jako „chytrého manažera“, čímž nepřímo zavrhuje strategii X jako nevhodnou.

Bělohlávek (2000, s. 6) uvádí, že sám McGregor byl zastáncem teorie Y, ale zároveň upozorňuje na skutečnost, že přístup dle teorie X je pro určité pracovníky a za určitých okolností vhodnější.

Podle Tureckiové (2004, s. 58) vyjadřují obě teorie pouze krajní přístupy a v praxi se oba typy prolínají.

### 3.3. VÝKON A SPOKOJENOST Z HLEDISKA PRACOVNÍ MOTIVACE

#### 3.3.1. VÝKONNOST PRACOVNÍKŮ

„Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací“ (Růžička, 1992 s.26)

Motivace však není jedinou veličinou, která výkon ovlivňuje. Dalšími determinanty výkonu resp. výkonnosti člověka jsou vnitřní podmínky (schopnosti a dovednosti) a vnější podmínky, za kterých se činnost vykonává. Tento vztah lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$V = f (M \times S \times P)$$

**V** = úroveň výkonu

**M** = úroveň motivace

**S** = úroveň schopností tj.vědomostí, znalostí a dovedností

**P** = vnější podmínky nebo-li možnosti

Z uvedeného vztahu mezi jednotlivými veličinami je patrné, že z hlediska pracovního výkonu jsou podstatné tři aspekty, na které by se měla organizace zaměřit , chce-li zvýšit výkonnost svých pracovníků.

Bedrnová a Nový (1998, s.260) považují z hlediska podpory adekvátního výkonu pracovníků za důležité následující:

- vhodně stanovit normy výkonu
- vybírat jen pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady
- průběžně stimulovat motivaci pracovníků

Bedrnová a Nový (1998, s.236) upozorňují na skutečnost, že přílišná motivovanost může výkon ovlivnit negativně, tj. snížit jej. Jedná se o situaci, kdy příliš vysoká motivovanost přináší vysokou míru psychického napětí, které pak oslabuje samotný výkon. Optimální úroveň motivace závisí na náročnosti úkolu. Pro náročné úkoly je vhodnější relativně nižší úroveň motivovanosti, pro úkoly snadnější je žádoucí motivovanost vysoká.

S otázkou pracovní motivace a výkonnosti souvisí také pojmy výkonová motivace neboli motiv výkonu a aspirační úroveň, které byly vysvětleny ve 2. kapitole.

### **3.3.2. SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ**

„Je-li motivace zaměstnanců nezbytná pro růst jejich výkonnosti, pak spokojenost je velmi často předpokladem jejich účinné motivace.“ (Urban, 2003, s. 99)

Pracovní spokojenost má dva základní významy. Na jedné straně představuje spokojenost pracovníků s prací samotnou a podmínkami, za kterých je vykonávána, a na straně druhé představuje vnitřní uspokojení, které práce přináší.

Pracovní spokojenost se tedy skládá z řady postojů, které následně tvoří jeden souhrnný postoj vyjadřující míru pracovní spokojenosti. Tato míra není stálou veličinou, v čase prochází různými proměnami.

Vnitřní uspokojení z práce postihuje vazbu jednice na vykonávanou činnost a dosahované výsledky. Spokojenost v tomto případě představuje pocit naplnění, uspokojení ze smysluplné práce a radost z vlastního uplatnění. Je žádoucí, aby míra vnitřního pracovního uspokojení byla vysoká,

protože pozitivně působí na sebevědomí člověka a také posiluje jeho vědomí společenské potřebnosti a užitečnosti.

Pracovní spokojenost v podobě vnitřního uspokojení působí jako hnací síla a organizace ji může ovlivňovat zejména tím, že bude efektivně využívat potenciálu pracovníků. (Bedrnová, Nový 1998 s.261, Mayerová, 1997, s. 98)

Vedle vnitřního uspokojení mezi nejčastěji uváděné skutečnosti (podmínky), které ovlivňují pracovní spokojenost, patří:

- obsah a charakter práce
- pracovní perspektivy (možnosti kariérního postupu)
- finanční ohodnocení
- vedoucí pracovník (jeho kvalita a činnost)
- spolupracovníci (jejich vlastnosti a jednání)
- styl organizace a řízení (organizace práce)
- fyzické podmínky práce
- péče podniku (organizace) o pracovníky

Spokojenost pracovníků s prací a pracovními podmínkami je jedním z kritérií hodnocení personální politiky organizace.

Zjišťování míry spokojenosti pracovníků v organizaci může být realizováno formou dotazníků či řízených rozhovorů a může být zaměřeno na celkovou pracovní spokojenost nebo pouze na dílčí aspekty. Míra pracovní spokojenosti se vyjadřuje na určité škále (stupnici). Na jednom jejím konci se nachází výrazná spokojenost a na konci opačném výrazná pracovní nespokojenost. Mezi krajními hodnotami je řada mezistupňů. Jako nejvhodnější se pro výzkumy pracovní spokojenosti ukázala škála čtyřstupňová.

Optimální situaci představuje přiměřená, tj. spíše mírná spokojenost. V některých případech je žádoucí mírná



nespokojenost, neboť může působit jako faktor stimulující objektivně potřebné změny. Za nepřiliš žádoucí se považuje neutrální vyjádření, které může znamenat lhostejnost. Nadměrná spokojenost může být stejně škodlivá jako nadměrná nespokojenost, protože obě tyto krajnosti často souvisejí více se specifickými osobnostními rysy daného jedince než s reálným stavem působících skutečností. (Provazník 2002, s. 142)

„Ve vztahu mezi spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci.“ (Bedrnová, Nový, 1998 s. 261)

Otázkou pracovní spokojenosti a jejího vztahu k motivaci se zabývá Herzbergova dvoufaktorová teorie, která definuje vnitřní a vnější faktory spokojenosti, přičemž obě skupiny faktorů ovlivňují úroveň spokojenosti pracovníků, ale k motivaci se přímo vztahují pouze faktory vnitřní. (podrobněji viz. předchozí subkapitola)

Dle Armstronga nebyla výzkumem prokázána výrazně pozitivní vazba mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník tedy nemusí být nutně velmi výkonný, a naopak nespokojený pracovník může podávat dobrý výkon. Totéž potvrzuje také Mayerová (1997, s. 100), podle které představa, že spokojený pracovník rovná se výkonný pracovník, je mylná. Spokojenost tedy nutně nepodmiňuje výkonnost.

„Přestože není možné pracovní spokojenost jednoznačně postihovat a jednoznačně ovlivňovat, je žádoucí věnovat této oblasti pozornost.“ (Mayerová 1997, s. 100)

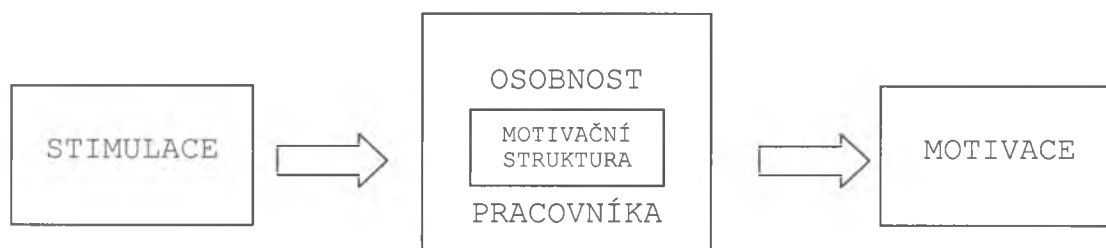
## 4. STIMULACE

### 4.1. VZTAH STIMULACE A MOTIVACE

„Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků.“ (Provazník, 2002, s. 199)

„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků, působit na jejich motivaci.“ (Růžička, 1992, s. 71)

Cílem stimulace je ovlivnit motivaci, vztah mezi motivací a stimulací však není přímočarý. Mezi stimulací a motivací vstupuje motivační struktura. Tento vztah lze znázornit následovně:



Obrázek č. 3.: Schematické znázornění vztahu motivace - osobnost člověka - stimulace (dle Provazník, Komárková 1998, s. 167)

Z uvedeného schématu je patrné, co již bylo zdůrazněno v předchozích kapitolách, tj. chceme-li účinně stimulovat pracovníky, musíme znát nejen celou škálu nástrojů stimulace a zásady jejich uplatňování, ale také jejich osobnost, zejména pak jejich motivační profil.

„Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří

vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější." (Bedrnová, Nový, 1998, s. 268)

„Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků." (Provazník, 2002, s. 200)

Problematice motivace byly věnovány dvě předchozí kapitoly. Následující kapitola je zaměřena na konkrétní nástroje stimulace a na zásady jejich užívání.

## 4.2. NÁSTROJE STIMULACE

Cílem této kapitoly je sestavit přehled nástrojů, jejichž prostřednictvím dochází ke stimulaci pracovníků, a popsat zásady jejich uplatňování.

„Pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souborem jeho životních hodnot.“ (Mayerová, Růžička, 2001 s. 111)

„Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.“ (Bedrnová, Nový, 1998 s. 270)

Účinnost jednotlivých nástrojů stimulace není stejná u všech pracovníků. „Stimulační účinek rozmanitých podnětů je u různých osob rozdílný.“ (Provazník, 2002 s. 199)

Toto je třeba brát v úvahu při užívání dále popsaných nástrojů stimulace a volit v jejich škále právě ty, které mohou pozitivně ovlivnit motivaci konkrétních pracovníků.

### 4.2.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

„Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků.“ (Koubek, 2005, s. 266)

„Systémem odměn chápeme soubor pravidel umožňující zaměstnanci získat odměnu za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování. (Urban, 2003, s. 92)

Hlavním cílem systému odměňování jako nástroje stimulace je podle Armstronga (2002, s. 170) nabízet příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Odměňování tedy neznámá pouze mzdu či plat, ale také různé formy nehmotných odměn včetně zaměstnaneckých výhod.

## Hmotná odměna

„Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny.“  
(Bedrnová, Nový, 1998 s. 270)

Význam hmotné odměny pro člověka můžeme vztáhnout k Masloově hierarchii potřeb, která jako základní potřeby uvádí potřeby fyziologické, k jejichž uspokojení je třeba právě finančních prostředků. Hmotná odměna je také prostředkem k uspokojení dalších potřeb; je pracovníky vnímána jako potvrzení profesionálních úspěchů a výše platu či mzdy zároveň vyjadřuje postavení jedince ve společnosti.

Účinnost hmotné, zejména finanční odměny však většinou klesá. Pokud jsou jejím prostřednictvím základní potřeby uspokojeny, pak v souladu s Maslowovou teorií vstupují do popředí další potřeby, jejichž uspokojení nelze prostřednictvím hmotné odměny dosáhnout.

Z uvedeného vyplývá, že čím více někdo vydělává, tím méně důležitou se stává výše jeho platu, tj. že stimulační účinek hmotné, finanční odměny je výraznější u nižších příjmových skupin. To potvrzuje i Hagemannová (1992, s. 43), podle které je finanční odměna pro pracovníka významná úměrně k výši jeho platu.

K účinnosti hmotné odměny jako nástroje stimulace uvádějí Provazník a Komárková (1998, s. 170) následující: „Hmotná odměna působí primárně nejvíce na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznější motivaci právě na ni. Spravedlnost a dodržování pravidel působí bez výjimky na všechny pracovníky.“

Hmotná odměna může být jako nástroj uplatňována ve třech podobách:

### 1. Přímé finanční odměny

Představují základní formu hmotné odměny. Zahrnují nejen základní plat či mzdu, ale také prémie a odměny, příplatky, podíly na zisku, třinácté a čtrnácté platy apod. Jedná se o takovou finanční odměnu, kterou pracovník obdrží přímo ve formě finančních prostředků, tj. peněz.

### 2. Nepřímé finanční odměny

Nepřímé finanční odměny mají nepeněžní podobu, ale jejich hodnota je finančně vyčíslitelná. Zahrnují příplatky na různé druhy pojištění, příplatky na dovolenou, příspěvky na různé mimopracovní oblasti (sport, kultura, doprava, oblečení, kosmetika atd.), zaměstnanecké akcie, slevy na výrobky či služby prodávané a poskytované organizací, půjčky pro pracovníky, služební vůz s možností jeho využívání i k soukromým účelům, úhrada jízdného hromadné dopravy apod.

### 3. Nepřímé nefinanční odměny

Nepřímé nefinanční odměny jsou takové odměny, které nelze finančně vyjádřit. Jako příklady této skupiny hmotných odměn Vodáček a Vodáčková (1999, s. 153) uvádějí: zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě (týkající se podmínek zaměstnání a nároků), prestižní název funkce a tomu odpovídající postavení ve firmě, nadstandardní vybavení pracoviště, vlastní pomocný personál, výhodné stravování a poskytování služeb (zdravotní péče, mateřská škola atd.) nejen pro samotné pracovníky, ale také pro členy jejich rodiny

Bedrnová a Nový (1998, s. 270) upozorňují, že specifická, osobitá hmotná odměna může pracovníka stimulovat

více než odměna ve formě peněz. Pracovník ji vnímá jako zájem organizace o svou osobu, čímž roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a sounáležitosti s organizací.

### **Nehmotné odměny**

Jak vyplývá z názvu, nehmotné odměny jsou takové, které nemají hmotnou podobu a které ve většině případů nelze finančně vyčíslit. Ovlivňují zejména pracovní spokojenost a loajalitu zaměstnanců k organizaci. Měly by být voleny s ohledem na potřeby a přání pracovníků.

Mezi nehmotné odměny patří například zvýšená pravomoc rozhodování v určitých oblastech, účast na některých rozhodovacích procesech, možnost odborného růstu, větší volnost v dodržování pravidel v organizaci (např. v rozvržení pracovní doby), možnost více rozhodovat o náplni práce, lepší vybavení pracoviště, podpora v různých činnostech mimo organizaci, větší sociální jistoty zakotvené v pracovní smlouvě, delší dovolená atd. Mezi nehmotné odměny patří také různé formy uznání a pochval.

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody mohou mít stejnou podobu jako nepřímé finanční odměny, nepřímé nefinanční nebo nehmotné odměny. Liší se však v tom, v jaké souvislosti jsou pracovníkům udělovány. Zaměstnanecké výhody tvoří součást systému odměňování v organizaci. Na rozdíl od odměn nejsou vázány na pracovní výkon, ale jsou pracovníkům poskytovány „pouze“ za to, že pro danou organizaci pracují.

Většinou bývají výhody rozděleny do dvou skupin. První skupinu tvoří výhody, které jsou určeny všem pracovníkům (například závodní stravování). Jinou skupinou výhod jsou ty, které nejsou určeny všem pracovníkům, ale vážou se na specifické podmínky. Mohou být spojeny s určitým postavením

(funkcí) v organizaci nebo s délkou doby působení v organizaci. Příkladem takové odměny je vyhrazené parkovací místo pro management organizace. V pravidlech systému výhod by mělo být jasně dáno, které výhody náleží všem zaměstnancům, které jsou určeny pouze pro vybrané skupiny či jednotlivce a jaká kritéria musí pracovníci splnit, aby je získali.

„Zaměstnanecké výhody by neměly odrážet pouze možnosti organizace, ale měly by přihlížet k potřebám pracovníků a pracovníci by měli mít možnost si z nich vybírat vhodné soubory výhod podle své momentální potřeby.“ (Koubek, 2005, s. 152)

System odměňování by měl nabízet možnost různých kombinací hmotných i nehmotných odměn a výhod. Účinnost systému odměňování jako nástroje stimulace se zvyšuje, pokud jsou odměny přizpůsobeny na míru jednotlivým pracovníkům, tj. zohledňují jejich motivační profil a aktuální potřeby.

Celková odměna pracovníků podle Urbana (2006, s. 3) skládá zpravidla ze čtyř základních složek:

- základní neboli pevné mzdy, vázané na pracovní místo, tj. nejčastěji hodinové či měsíční mzdy
- pevné či polopevné složky mzdy vázané na hodnocení osobních schopností pracovníka (například osobní ohodnocení)
- pohyblivé motivační, resp. výkonové složky, která může být vázána na výkon individuální, skupinový či na výkon celé organizace
- zaměstnanecké výhody vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci nebo na hierarchické postavení v ní

Uvedené formy odměn a výhod mohou být udělovány dle různých hledisek. Hovoříme o takzvaných mzdotvorných



faktorech. Nejčastěji je zmiňován pracovní výkon. Urban (2003, s. 95) uvádí, že nedostatečná vazba odměn na výkonové ukazatele, které odpovídají cílům organizace, je jedním z nejčastějších slabých míst v systému odměňování. V mnohých profesích je však výkon obtížně měřitelný. „S rozvojem ekonomiky vzrůstá počet i podíl pracovních úkolů s problematickou měřitelností pracovního výkonu.“ (Koubek, 2005, s. 269)

Vedle výkonu však existuje celá řada dalších faktorů, které by při odměňování měly být zohledňovány.

Ucelený soubor mzdovotvorných faktorů uvádí Koubek (2005, s. 270), který je rozděluje na faktory vnitřní a vnější. Celkem se jedná o pět základních faktorů.

#### Vnitřní mzdovotvorné faktory

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a s postavením pracovního místa v hierarchii organizace
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, tj. úroveň výkonu
- případný negativní vliv pracovních podmínek (fyzická a psychická zátěž)

#### Vnější mzdovotvorné faktory

- situace na trhu práce - nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace a úroveň a forma odměňování pracovníků v konkurenčních organizacích, životní úroveň ve společnosti
- platné zákony, předpisy a výstupy kolektivního vyjednávání

System odměňování v organizaci musí být spjat s určitými pravidly, která jsou nezbytným předpokladem jeho účinnosti jako nástroje stimulace.

Odměňování v organizaci by se mělo řídit následujícími zásadami.

- Systém odměňování by měl mít stanovená pravidla, která budou jasná, dostatečně „průhledná“ a přístupná všem pracovníkům.
- Odměňování v organizaci by mělo být v maximální možné míře stabilní a objektivní. Pracovník by neměl dostávat méně peněz, než si zaslouží ve srovnání se svými spolupracovníky. „Jestliže dvě pracovní místa mají stejné požadavky, odměna musí být stejná bez ohledu na to, kdo je na těchto pracovních místech zařazen. Tato zásada nebrání mít mzdové/platové rozpětí umožňující, aby jedinci v rámci rozpětí dostávali rozdílnou odměnu podle svého pracovního výkonu.“ Koubek, 2005, s. 273)
- Systém odměňování by měl být stabilní, tj. neměl by se měnit příliš často a případné změny by měly být pracovníkům oznámeny a zdůvodněny.
- Posuzování mzdovorných faktorů, na jejichž základě je určována odměna pracovníkům, by mělo být objektivní, tj. měly by být používány stejné nástroje, kritéria a pravidla, která by měla být známa všem pracovníkům.
- Výše odměny by měla být vázána na vynaložené pracovní úsilí nebo míru zodpovědnosti.
- Žádná odměna, která je nadstavbou základního platu nebo mzdy (např. třináctého platu), by neměla být vyplácena automaticky, bez konkrétního zdůvodnění<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> „Není-li uveden důvod, může se stát, že pracovníci tuto formu začnou považovat za samozřejmost a o to hůře nesou, když nastane, že není z čeho vyplácet.“ (Khelerová, 1999, s. 106)

- Odměna za mimořádný výkon by měla následovat co možná nejdříve po jeho dokončení.
- Z hlediska platového postupu jednotlivých pracovníků je považováno za více stimulující postupné zvyšování platu (mzdy) pracovníka než stav, kdy pracovník dosáhne jeho absolutní výše hned v začátcích svého působení v organizaci.

Kromě výše zmíněných zásad můžeme pro formulaci pravidel odměňování využít také poznatků teorie spravedlnosti a teorie očekávání, které byly uvedeny v subkapitole 3.2.2.

#### **4.2.2. VLASTNÍ PROVÁDĚNÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI**

Konkrétní pracovní činnost, kterou pracovník v organizaci vykonává, je dána obsahem neboli náplní práce. Ta tvoří významný nástroj stimulace. Stimulační charakter obsahu práce je nejvýznamnější u osob, v jejichž motivačním profilu se nachází významná orientace na vlastní činnost.

„Obsah práce je dán množstvím a typy úkolů dané práce, jejich složením a propojením.“ (Koubek, 2005, s. 41)

Chceme-li, aby obsah práce působil stimulačně, měli bychom dbát na to, aby byl pro každého pracovníka co nejatraktivnější, aby obsahoval práce pro pracovníka přitažlivé, a poskytoval tak pracovníkovi možnost seberealizace.

### **Vytváření obsahu práce**

Má-li být pro pracovníka obsah práce stimulující, je prvním předpokladem skutečnost, že má možnost náplň práce ovlivňovat, tj. podílet se na jejím vytváření. Většina pracovních míst je spojena s určitým souborem pevně daných úkolů. V rámci organizace je třeba plnit i takové úkoly, které nemusí být nutně spjaty s určitým typem pracovního místa. A právě zde se otvírá prostor, kdy pracovník může obsah své práce ovlivňovat, a to tím, že si zvolí ty úkoly, které právě jemu vyhovují.

### **Stanovení cílů v rámci pracovní činnosti**

Jak již bylo zmíněno, obsah práce se skládá z dílčích úkolů. Každý úkol má určitý záměr, tj. směřuje k určitému cíli. Cíl sám o sobě je také nástrojem stimulace. „Vhodně stanovený cíl patří mezi nejúčinnější faktory způsobující „vnitřní napětí“ pracovníků.“ (Khelerová, 1999, s. 100) Zásady pro formulaci cílů vycházejí z teorie cíle, o které již bylo pojednáno v subkapitole 3.2.2.. Shrňme zde proto stručně pouze to nejpodstatnější.

- Cíle by měly být reálné, splnitelné, přiměřeně náročné, jasné a konkrétní.
- Měly by odpovídat schopnostem toho, kdo je plní.
- Pracovníci by měli znát cíle dílčí i konečné a měli by se podílet na jejich stanovení.

### **Rozmanitost práce**

Aby práce byla pro pracovníka atraktivní po nejdelší možnou dobu, měla by organizace dbát na to, aby se nestala stereotypní. V současné praxi řízení lidských zdrojů existuje více metod, jak obměňovat obsah práce tak, aby se nestal příliš monotónním. Podle Koubka (2005, s. 45) se

v současné době při vytváření obsahu práce na pracovních místech uplatňují především tři následující metody.

#### Rozšiřování obsahu práce

„Rozšiřování obsahu práce znamená horizontální seskupování pracovních úkolů, umožňování, aby pracovník plnil více úkolů podobné povahy.“ (Koubek, 2005, s. 41)

Cílem je zvýšit rozmanitost práce a omezit rutinu a monotónnost.

#### Obohacování obsahu práce

Obohacování práce podle Koubka (2005, s. 64) představuje zvyšování míry vlastního rozhodování pracovníka a kontroly nad svou vlastní prací. Koncepce obohacování práce vychází z Dvoufaktorové teorie motivace F. Herzberga (viz subkatitola 3.2.1.) a je realizováno vertikálním seskupováním pracovních úkolů. Práce se prohlubuje a zároveň se zvyšuje míra samostatnosti a nezávislosti v rámci plnění pracovních úkolů.

Obohacování práce je nejčastěji realizováno prostřednictvím udělení pravomocí a odpovědnosti. Odpovědnost, kterou pracovník nese, by měla být v rovnováze s poskytnutými pravomocemi.

„Aby pracovníci měli určité pravomoci a odpovědnost, musí na ně být delegovány některé úkoly.“ (Khelerová, 1999, s. 101) Delegování zvyšuje iniciativu pracovníků, jejich pocit důležitosti a je projevem důvěry ze strany nadřízeného.

Základní pravidla delegování lze formulovat následovně:

- Před samotným delegováním je třeba poznat, co který pracovník zvládne a unese.
- Na náročné úkoly je třeba pracovníky připravovat postupně.

- V rámci úkolů, které jsou delegovány, by měla být pracovníkovi ponechána možnost volby způsobu dosažení stanovených cílů.

Prostřednictvím delegování by měla být zajištěna dostatečná autonomie práce, tj. možnost organizovat si svou práci a určitý stupeň vlastní kontroly nad stanovováním vlastních cílů i způsobů, jak jich dosáhnout.

#### Rotace práce - „Job rotation“

„Rotace práce je v podstatě periodické obměňování vykonávané práce. Může jít o obměňování pracovních operací, pracovních úkolů, nebo dokonce pracovních míst.“ (Koubek, 2005, s. 45)

Primárně je cílem rotace zvýšení pestrosti práce. Z tohoto pohledu je vhodná zejména pro pracovníky, kteří pracují dlouhodobě na stejné pozici.

Dalším přínosem je rozvoj nových dovedností pracovníka a nabývání dalších zkušeností. Rotace práce tedy zároveň představuje metodu vzdělávání pracovníků.

V případě obměňování pracovních míst rotace práce umožňuje pracovníkovi poznat, jak fungují jiné funkce, případně oddělení v rámci organizace, což zvyšuje jeho informovanost o dění ve firmě, která je nástrojem stimulace sama o sobě.

#### 4.2.3. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A ZPĚTNÁ VAZBA

Hodnocení je významnou personální činností. Je nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků, a pokud je prováděno správným způsobem, stává se nástrojem stimulačním.

Rozlišujeme dva typy hodnocení pracovníků, formální a neformální.

Formální (nebo též formalizované či systematické) popisuje Koubek (2005, s. 195) jako hodnocení standardizované, periodické, které má pravidelný interval, a jeho charakteristickými rysy jsou pravidelnost a systematickost, ve srovnání s neformálním je považováno za racionálnější. Výstupy formálního hodnocení se archivují v osobních složkách pracovníků a následně jsou využívány jako podklady pro další personální činnosti (například odměňování). Dle Koubka (2005, s. 194) formální hodnocení obsahuje následující činnosti. Jedná se v podstatě o tři fáze procesu hodnocení.

Cílem první fáze je zjistit následující skutečnosti:

- jak pracovník plní své úkoly
- jaké je jeho pracovní chování
- jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům
- jaké je jeho chování ke klientům

Druhá fáze obsahuje sdělování a projednávání zjištěných poznatků (výsledků) s pracovníky.

Poslední, třetí fáze zahrnuje hledání a realizaci vhodných postupů ke zlepšení situace a k nápravě případných nedostatků.

Neformální hodnocení představuje zpětnou vazbu, kterou pracovník dostává průběžně, příležitostně od svého nadřízeného. Bedrnová a Nový (1999, s. 272) hodnotí právě

tento typ hodnocení jako velmi účinný nástroj stimulace, a to zejména pokud zvýrazňuje pozitivní prvky. Prostřednictvím zpětné vazby dává organizace pracovníkovi najevo, že se zajímá o jeho práci, a tudíž i o něj samotného. Tento zájem posiluje motivaci pracovníka. Nezájem proto bývá často horší než přílišná kontrola. Podle Provazníka a Komárkové (1998, s. 173) je zpětná vazba nejefektivnější, pokud je podávána konkrétně, a to buď v průběhu samotné činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení.

Ať už se jedná o jakoukoliv formu hodnocení, je podstatné, aby pracovníkova práce měla odezvu. Musí mu být poskytnuta informace o tom, jak jeho výkon<sup>1</sup> vidí organizace, zda jeho výkon odpovídá očekáváním vzhledem ke stanoveným cílům, či nikoliv. Význam zpětné vazby v souvislosti s cíli zdůrazňuje také teorie cíle uvedená v subkapitole 3.2.2.

Výstižně shrnují základní principy hodnocení Bedrnová a Nový (1999, s. 273): „Dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale vhodným způsobem podněcuje chuť pracovníka je odstranit. Ukazuje, jak postupovat, aby byl výsledek lepší, a nechává přiměřený prostor pro iniciativu k vlastnímu zlepšení pracovníkovi.“

Hlavním úkolem v hodnocení jako nástroje stimulace je povzbuzování pracovníků formou poskytování dostatečné zpětné vazby. Je třeba ocenit i drobné úspěchy a neúspěch s pracovníkem probrat, zjistit jeho příčiny a společně stanovit takový postup, aby se neúspěchu předešlo.

---

<sup>1</sup> „Výkon je pro účely hodnocení chápán v podstatně širším slova smyslu, tj. jako jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti, mající vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává.“ (Koubek, 2005, s. 195)



Je žádoucí, aby organizace využívala obě výše popsané formy hodnocení. Formální hodnocení by mělo fungovat jako propracovaný systém a mělo by se řídit následujícími zásadami.

- Kritéria, účel a pravidla systému hodnocení by měla být známa všem pracovníkům.
- Musí být jasně stanoveny cíle hodnocení.
- Měly by být zpracovány pokyny pro provádění hodnocení a osoby, které hodnocení provádějí, tj. hodnotitelé, by měli být proškoleni.
- Systém by měl zahrnovat sebehodnocení.
- Systém musí být pravidelně evaluován.
- Hodnocení by nemělo být zaměřeno jen na nedostatky pracovníka, ale také na pozitiva v jeho práci.
- Hodnocení by mělo probíhat způsobem, který umožňuje interaktivní komunikaci.
- Výstupy hodnocení by měly být projednány s pracovníkem a měly by být stanoveny úkoly pro obě strany.

Systém hodnocení by neměl být jednostranný. Doposud jsme se věnovali hodnocení pracovníků ze strany organizace, nadřízených. Také pracovníci by měli mít možnost hodnotit své nadřízené, případně i celou organizaci. Taková možnost podporuje v pracovnících pocit důležitosti v organizaci, a tím i jejich ochotu pracovat, a tak nezůstane jen u formálního hodnocení. V důsledku tohoto postupu dojde i k určitým opatřením v organizaci. Díky možnosti reálně ovlivňovat chod organizace se v pracovnících posílí pocit odpovědnosti a loajálnosti vůči organizaci. Je však třeba zvážit, zda by takové hodnocení nemělo být realizováno spíše anonymní formou. Anonymita pracovníkům umožní větší otevřenost, která zvyšuje výpovědní hodnotu získaných informací.

#### 4.2.4. PRACOVNÍ PODMÍNKY A REŽIM PRÁCE

„Produktivita a efektivita jsou přímo ovlivněny tím, jak lidé pracují, a to zase vyplývá z toho, jaké jsou jejich pracovní podmínky.“ (Forsyth, 2003, s. 28)

Podmínky práce představují velmi široký pojem. Podmínkou práce může být v podstatě jakýkoliv faktor či okolnost, která pracovní činnost ovlivňuje. V takto širokém pojetí by podmínky zahrnovaly i veškeré výše uvedené nástroje stimulace. V odborné terminologii je tento pojem používán v užším významu. Můžeme využít například Provazníkovy definice (2002, s. 153), která k podmínkám práce řadí všechny vlivy vnějšího prostředí, které buď kladně, nebo záporně ovlivňují neurofyzickou a psychickou stránku člověka v pracovním procesu.

Pracovní podmínky řadí Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace mezi tzv. hygienické faktory, které sice neposilují motivaci pracovníků, ale pokud jsou v neuspokojivém stavu, mohou způsobit nespokojenost pracovníků, a působí tedy destimulačně.

Organizace by proto měla zajistit, aby podmínky, v nichž pracovníci vykonávají činnost, byly uspokojivé. Pokud organizace dbá na vytváření dobrých pracovních podmínek, dává pracovníkovi najevo zájem, což přispívá k vytváření dobrých vztahů mezi pracovníkem a organizací. Z výše uvedené definice pracovních podmínek je patrné, že ovlivňují fyzický a psychický komfort pracovníka při práci, a tím tudíž kvalitativní i kvantitativní stránku pracovního výkonu. Jedná ze zejména o následující faktory:

### **Prostorové, funkční a estetické řešení pracovišť**

Prostorové a funkční uspořádání musí v první řadě odpovídat charakteru práce, kterou pracovník vykonává. V nejvyšší možné míře by měly být zohledňovány individuální potřeby pracovníků. Z hlediska prostoru se jedná například o antropometrické charakteristiky.

Co se týká estetického hlediska pracovního prostředí, zde by měla být pracovníkům ponechána možnost podílet se na jeho utváření. Pracovníci by měli mít možnost ovlivňovat vzhled svého pracoviště, a to opět v míře, jakou dovoluje charakter práce.

### **Sociálně psychologické faktory pracovního prostředí**

Podle Provazníka patří k dílčím faktorům sociálních podmínek práce zejména:

- sociální a interpersonální vztahy na pracovišti
- sociální styk (na sebe navazující mezilidské kontakty)
- sociální komunikace
- sociální normy, tradice a hodnoty v pracovní skupině i v celé organizaci

Do této skupiny lze zařadit také psychickou náročnost práce a to, jaké prostředky využívá organizace k tomu, aby zabránila přílišnému psychickému vyčerpání pracovníků a jeho negativnímu dopadu na život i efektivitu práce pracovníků.

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je upravena Zákoníkem práce, zákon č.65/1965 Sb., který přímo určuje povinnosti zaměstnavatele (i zaměstnance) v této oblasti. Minimální požadavek tedy vyplývá ze zákonné povinnosti. Organizace však může v rámci stimulace

pracovníků rozšiřovat různé služby a další prostředky v této oblasti, a to dle vlastního uvážení i dle návrhů pracovníků.

### **Fyzikální faktory a fyzická zátěž**

Mezi fyzické faktory patří: mikroklimatické podmínky, osvětlení, hlučnost, vibrace.

Fyzická zátěž je dána námahou spojenou s prací, tj. postojem při pracovní činnosti a dynamickým zatížením. U těchto podmínek je hlavním úkolem vytvořit podmínky, které budou odpovídat požadavkům bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a případně i rozšiřovat péči organizaci v této oblasti nad rámec zákonných povinností.

### **Pracovní doba a pracovní režim**

Pracovní doba je stejně jako oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci upravena právními normami, které stanovují mantinely, v nichž se organizace jako zaměstnavatel musí pohybovat. Jedná se zejména o její maximální délku, způsob rozvržení, přestávky v práci a dovolenou na zotavenou. I zde se však organizaci nabízí dostatečný prostor, jak s pracovní dobou a jejím režimem může zacházet jako s nástrojem stimulace pracovníků.

Hlavní možnost spočívá ve flexibilitě pracovního režimu, který umožňuje vyjít vstříc potřebám pracovníků, a tak je stimulovat.

Koubek (2005, s. 323) rozlišuje dva typy flexibility:

- flexibilitu týkající se délky pracovní doby
- flexibilitu spočívající v umístění pracovní doby

S délkou pracovní doby lze pracovat formou částečných úvazků, tzn. tak, že velikost úvazku je vytvořena „na míru“ dle potřeb pracovníka a možností organizace. Pracovní doba na částečný úvazek může mít formu pravidelnou (je stanoven

počet hodin, které pracovník odpracuje za týden, případně za jednotlivý den) i nepravidelnou, kdy je počet hodin stanoven na určité časové období a v jeho rámci může pracovník odpracovávat hodiny kdykoliv opět dle dohody).

Prostředkem pro zajištění flexibility z hlediska umístění pracovní doby je tzv. klouzavá neboli pružná pracovní doba. V tomto případě organizace neurčuje pracovníkovi jeho pracovní dobu přesně formou od - do, ale stanovuje pouze časové rozmezí na jednotlivé dny v týdnu, v němž může pracovník svůj daný počet hodin odpracovat. Často je také dán časový úsek, kdy je přítomnost na pracovišti povinná. Tento systém umožňuje pracovníkům rozvrhnout si časově práci do jednotlivých dnů v týdnu v rámci jejich potřeb.

#### **4.2.5. PARTICIPACE A SPOLUROZHODOVÁNÍ**

„Jedním z neúčinnějších prostředků aktivizace pracovníků i pracovních skupin je zajišťování jejich spoluúčasti na řízení a rozhodování, jejich participace.“ (Růžička 1994, s. 136)

Spoluúčast pracovníků na dění v organizaci pro ně představuje možnost seberealizace. „Uspokojení této lidské potřeby je důležitým motivačním faktorem,“ uvádí Hagemannová (1992, s. 120) v souladu s teorií motivace A. Maslowa.

Provazník (2002, s. 191) považuje za hlavní přínosy vytvoření reálného prostoru pro participaci:

- možnost zaujmout aktivní roli pro každého pracovníka
- zvýšení pocitu sociální jistoty a sebehodnocení každého jedince
- uspokojení vyšších psychických potřeb

- vědomí možnosti spolurozhodovat

Pokud mají pracovníci možnost podílet se na formulaci úkolů a cílů na různých úrovních, považují je „za vlastní“ a jsou ochotni k jejich plnění vyvinout větší úsilí. Jsou-li pracovníci zapojeni do rozhodování, získají také větší přehled o cílech, potřebách a dění v organizaci, což je dalším pozitivem. Podle Hagemannové (1992, s. 121) je spoluúčast také preventivním opatřením proti konfliktům v organizaci. Spoluúčast bezpochyby rozšiřuje prostor pro komunikaci. Je logické, že pokud pracovníci budou mít možnost vyjádřit se k různým opatřením, budou spíše ochotni je plnit, a omezí se tak vznik konfliktních situací.

Hagemannová (1992, s. 120-121) nabízí pro praxi následující doporučení:

- Chuť do práce lze podpořit přenecháním větší odpovědnosti.
- Než organizace rozhodne o změnách, měla by zapojit své pracovníky do diskuse.
- Pracovníci by měli mít možnost podílet se na tvorbě svých vlastních pravomocí a povinností.
- Pracovníci by měli být vždy „vyslyšeni“ a jejich přání by měla být brána na vědomí, nemělo by docházet k tomu, aby nabyli dojmu, že jsou pro organizaci nepodstatní.

#### **4.2.6. KARIÉROVÝ A OSOBNÍ A ROZVOJ**

##### **Kariérový rozvoj**

Kariérový rozvoj znamená možnost pracovního postupu a souvisí s potřebou uznání a úspěchu. Možnost kariérodního postupu je pro určité pracovníky velmi stimulující, ne však pro všechny. Již bylo zdůrazněno, že účinek jednotlivých

nástrojů stimulace na pracovníky je rozdílný. Kariérový rozvoj má však jedno specifikum - může působit i „nestimulačně.“ Někteří pracovníci jsou spokojeni na svých pozicích a z různých důvodů je nechtějí měnit. S touto možností je třeba počítat a u takových pracovníků využívat jiných nástrojů stimulace.

Organizace by měla v souvislosti s kariérním rozvojem jasně stanovit pravidla růstu kariéry (funkčního postupu) a tato pravidla by měla být všem pracovníkům jasná. Pracovník by měl mít představu, jaké pro něj existují konkrétní možnosti postupu, jaká musí splnit kritéria a jakých pracovních výsledků musí dosáhnout, aby mohl postoupit do vyšší funkce.

### **Osobní rozvoj**

„Osobní rozvoj nemusí vždy souviset s kariérou a pracovním postupem. Jde o proces neustálého zdokonalování se a dalšího vzdělávání.“ (Khelerová 1999, s. 104) Prostřednictvím vzdělávání a získávání nových zkušeností se rozvíjí schopnosti a dovednosti pracovníků, čímž se zvyšuje jejich hodnota na trhu práce. Osobní rozvoj pracovníků je pro organizaci přínosem ze dvou důvodů. Ovlivňuje pozitivně motivaci pracovníků (stimuluje) a také jejich výkon.

Pozitiva rozvoje pracovníků formou vzdělávání shrnuje Koubek (2005, s. 333) takto: „Vzděláním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel podporuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“ Přínosné jsou i další formy osobního rozvoje, jako například samotný obsah práce, specifické, pro pracovníka atraktivní pracovní úkoly, různé stáže atd.

V souvislosti s kariéerním i osobním rozvojem je hlavním úkolem organizace vytvořit systém postavený na jasných, spravedlivých pravidlech a na možnosti pracovníků ovlivňovat svůj kariéerní i osobní rozvoj.

Organizace by měla vytvářet plány osobního rozvoje (vzdělávací plány, plány kariéry), které nebudou pouhou formalitou, ale budou vytvářeny pracovníkům „na míru“ a budou zohledňovat jejich potřeby a přání. Zároveň musí být „živým“ dokumentem, který bude v daných časových periodách vyhodnocován a aktualizován vždy dle potřeb a možností organizace i pracovníka.

Vedle kariéerního a osobního rozvoje je třeba také zmínit přiměřenou odbornou připravenost, která je nutností pro vykonávání určitého typu práce či profese. Nedostatečná připravenost pracovníků z hlediska jejich kvalifikace či praktických dovedností jim může znemožnit dosahovat uspokojivých výsledků, a tak působit destimulačně. Proto je třeba vytvořit soubor nutných předpokladů (vzdělání, praktické zkušenosti, různé specifické dovednosti), které by měl splňovat pracovník na určité pozici. Pak již záleží na organizaci, které předpoklady stanoví jako vstupní a v jakých oblastech své pracovníky vyškolí až po jejich přijetí do organizace.

#### **4.2.7. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE A INFORMOVANOST O DĚNÍ V ORGANIZACI**

Komunikace představuje sdělování a přijímání informací. Každý nástroj stimulace je svázán s komunikací. Stimulace tedy probíhá prostřednictvím komunikace. Podle Forsytha (2003, s. 79) forma komunikace sama o sobě přímo přispívá k výslednému efektu.



V komunikaci je podstatná nejen její kvalitativní, ale také kvantitativní stránka. Proto je třeba zaměřit se nejen na způsob, jak jsou skutečnosti sdělovány, ale také na informovanost. Dostatečná informovanost podporuje u pracovníků jistotu a důvěru a ty zase pozitivně ovlivňují motivaci pracovníků.

Mezi hlavní požadavky na efektivní komunikaci patří:

- volná a otevřená komunikace
- dostatečná informovanost o dění v organizaci
- dostatečné informace potřebné k plnění pracovních úkolů
- včasné, věcné a jasné informace

Aby komunikace byla volná a otevřená, musí existovat v horizontální i vertikální rovině, tj. zezdola nahoru, shora dolů a všemi směry v organizaci.

Vertikální komunikace představuje komunikaci mezi organizací a pracovníky (mezi pracovníky nebo skupinami pracovníků a jejich nadřízenými) a spočívá v přiměřeném a včasném poskytování informací pracovníkům a v možnosti pracovníků vyjadřovat se k různým záležitostem. Horizontální komunikace spočívá ve výměně informací mezi jednotlivými pracovníky či pracovními skupinami. Tento typ komunikace přispívá dle Koubka (2005, s. 318) také k zlepšování sociálních vztahů v organizaci a k zvyšování pocitu sounáležitosti s organizací.

Pracovníci musí být informováni o všem, co se jich dotýká nebo může týkat v budoucnu. Pokud pracovník nemá dostatečné a potřebné informace, negativně to ovlivňuje jeho výkon. „Otevřenost ve všem, co se týká každodenního života na pracovišti, je nutnou podmínkou k tomu, aby se personál mohl sžít s cíli podniku.“ (Hagemannová, 1992, s. 111) Zajišťovat dostatečnou informovanost je trvalým a průběžným úkolem všech řídicích pracovníků. Informování pracovníků by

nemělo spočívat pouze v podání samotné informace, ale mělo by následovat zdůvodnění, proč tomu tak je.

„Věcné a včasné informování pracovníky aktivizuje. Nedostatečná informovanost naopak vyvolává pocity nejistoty, snižuje iniciativu a všestranně narušuje sociální atmosféru v pracovní skupině.“ (Provazník, 2002, s. 190).

K problematice informovanosti se váže jeden z významných motivačních faktorů - jistota pracovního místa. Význam tohoto faktoru stoupá u pracovníků, kteří mají nižší perspektivy uplatnění na trhu práce, tj. lidé s nižším vzděláním, v předdůchodovém věku, žijící v regionech s vysokou nezaměstnaností atd. Management organizace samozřejmě nemůže vždy zaručit trvalé pracovní místo. Pokud nastane situace, kdy dochází z různých organizačních důvodů k propouštění pracovníků, může včasné informovat o situaci, a nevzbuzovat tak zbytečnou nejistotu. Také pokud je rozvázání pracovního poměru (ztráta zaměstnání) důsledkem porušení pracovní kázně, je informovanost nezbytná. Rozvázání pracovního poměru by mělo být krajním kázeňským postihem v celém systému opatření při porušení pracovní kázně. Ta musí být jasně definována a známa všem pracovníkům. Ztráta zaměstnání nesmí být používána jako výhrůžka s cílem dosáhnout vyšších výkonů, taková hrozba podle Khelerové (1999, s. 108) neprospívá ani loajalitě k organizaci, ani odváděným výkonům.

Z výše uvedeného vyplývá, jak významným stimulačním nástrojem je komunikace a informovanost. Je třeba, aby si tuto skutečnost uvědomil management konkrétní organizace a systémem komunikace se zabýval. Jedině tak může efektivně využívat ostatních nástrojů stimulace.

#### 4.2.8. VZTAHY A ATMOSFÉRA NA PRACOVÍŠTI

Vztahy na pracovišti souvisí s potřebou sounáležitosti, která se objevuje ve všech teoriích potřeb. Přestože vztahy jsou vytvářeny samotnými pracovníky, management organizace má možnost je pozitivně ovlivňovat, a to tím, jak na skupinu působí.

Ideální stav představují otevřené, kolegiální vztahy a soudržná skupina pracovníků zaměřená na dosažení společného cíle. Hlavní úkol řídicích pracovníků spočívá v dobrém poznání skupiny a její dynamiky, zejména struktury skupiny, rolí a pozic, norem, vedení a rozhodování, vztahů, interakcí, soudržnosti, přístupu k řešení úkolů a dalších procesů a jevů. To je předpokladem pro efektivní řízení skupiny.

Mezi hlavní podmínky dobrých vztahů na pracovišti patří spravedlivé zacházení ze strany organizace, a to ve všech oblastech jednání s pracovníky a také dostatečná zpětná vazba na všech úrovních. Provazník a Komárková (1998, s. 176) uvádějí další skutečnosti, které pomáhají stimulovat vztahy na pracovišti:

- skupinové cíle jsou jasné a srozumitelné všem členům skupiny
- všechny vztahy na pracovišti jsou průhledné a otevřené
- je podporováno kooperativní chování a iniciativa skupiny
- problémy, které na pracovišti vznikají, jsou řešeny bezprostředně
- chování excentrické a destruktivní vůči skupině a skupinovým cílům se tlumí
- je adresně stanovena odpovědnost konkrétních pracovníků za konkrétní úkoly
- skupině je ponechána autonomie v rozhodování o skupinových záležitostech

Pro podporu soudržnosti pracovních skupin je třeba:

- podněcovat skupinové řešení problému
- vytvořit prostor pro výměnu informací o zkušenostech a názorech všech členů skupiny
- vytvářet prostor pro různá neformální setkávání
- organizovat společné aktivity ve volném čase

Výše zmínění autoři také upozorňují, že žádná z uvedených aktivit nesmí být „násilná“, musí ponechávat prostor pro svobodné rozhodnutí, zda se jí člen zúčastní, či nikoliv.

V dnešní praxi řízení lidských zdrojů jsou často pro posilování pozitivních vztahů na pracovišti realizovány tzv. kurzy týmové spolupráce neboli teambuildingové kurzy. Většinou se jedná o vícedenní kurz, kterého se účastní celý tým, a koná se v netradičních podmínkách, tj. mimo prostředí, kde se tým běžně setkává. Nejčastěji tyto kurzy využívají metod zážitkové pedagogiky, jejichž prostřednictvím napomáhají k rozvoji týmové spolupráce, zlepšení komunikace a prohloubení důvěry v týmu.

#### **4.2.9. OSOBNOST A STYL VEDENÍ MANAŽERA (VEDOUcíHO PRACOVNíKA)**

Možnosti stimulace pracovníků ovlivňuje také osobnost manažera (vedoucího pracovníka) a styl jeho vedení. „Zkušenosti ukazují, že z hlediska motivace i pracovní spokojenosti k nejvýznamnějším skutečnostem patří osobní znaky a formy jednání vedoucího.“ (Provazník, 2002, s. 201) „Manažerův styl vedení v rozhodující míře ovlivňuje motivaci jeho podřízených.“ (Hagemannová, 1992, s. 109)

„Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon.“ (Armstrong 2002, s. 171)

Vedoucí pracovník realizuje většinu nástrojů stimulace a jeho osobnost do značné míry ovlivňuje atmosféru na pracovišti. Podle Provazníka (2002, s. 201) závisí pracovní ochota podřízených členů pracovní skupiny na úrovni odborné i lidské autority a osobní důvěry, kterou členové pracovní skupiny svému vedoucímu přiznávají.

Svým přístupem k práci a dalším chováním může vedoucí pracovník vytvářet nepsaná pravidla a vzorce, která ovlivňují chování jeho podřízených, a tím i chod celé organizace. Příkladem může být situace, kdy vedoucí dokáže svým nadšením „strhnout“ celý tým k aktivitě při řešení určitého úkolu.

Vedoucí pozice v organizaci, spojené s řízením dalších pracovníků, by měly zastávat lidé, kteří jsou schopni dostatečné sebekontroly a sebevýchovy. Vedoucí pracovník musí umět dobře komunikovat a jeho vystupování by mělo být konzistentní, nikoliv náladové. Dobrý vedoucí je spravedlivý, přístupný, rozhodný, otevřený, respektuje své podřízené, jejich názor a jejich práva v rámci organizace. Podle Forsytha (2003, s. 82) lidé ve svých představách jako ideálního manažera hodnotí nejvýše takového člověka, od kterého se mohou něčemu přiučit.

Organizace by měla pečlivě vybírat pracovníky, kteří budou pověřeni řízením dalších pracovníků, měla by jim umožnit rozšiřování a získávání dovedností potřebných pro vedení týmu a poskytovat jim odpovídající zázemí v podobě dostatečné podpory.

#### 4.2.10. SPOLEČENSKÉ HODNOCENÍ PRÁCE, PRACOVNÍHO OBORU (PROFESE) A IMAGE ORGANIZACE

Společenské hodnocení oboru i image organizace patří mezi externí stimulační faktory, tj. faktory, které organizace může ovlivnit pouze částečně.

Společenské hodnocení profese podle Provazníka (2002, s. 200) závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti. Organizace jej může ovlivnit především tak, že bude podporovat profesní rozvoj svých pracovníků a bude dbát na dodržování obecných i specifických právních norem a profesních standardů platných pro oblast, ve které působí, což je samo o sobě nástrojem stimulujícím pracovníky.

Image organizace vyjadřuje skutečnost, jakým dojmem působí, jaká je její pověst a prestiž ve společnosti. Organizace může pozitivně ovlivnit svou image tím, že bude vystupovat profesionálně a korektně ve vztahu ke svým pracovníkům i ke svým klientům.

Pracovat pro organizaci, která má „dobrou pověst“ a je vysoce hodnocena pracovníky v oboru, nebo dokonce celou společností, znamená pro pracovníka osobní uznání. Podle Bedrnové a Nového (1998, s. 27) platí, že čím je organizace společensky uznávanější a prestižnější, tím více tento fakt stimuluje v práci. Dobrý image organizace může v oblasti řízení lidských zdrojů fungovat nejen jako nástroj stimulace stávajících pracovníků, ale je také a nástrojem k získávání nových kvalitních pracovních sil.

#### **4.2.11. NEGATIVNÍ STIMULACE**

Pro úplnost přehledu nástrojů stimulace je nutno zmínit negativní stimulaci. Všechny výše uvedené nástroje patří mezi stimuly pozitivní, které jsou obecně považovány ve srovnání s negativními za účinnější. Situace a způsoby, jak postupovat formou negativní stimulace, popisuje Skinnerova teorie zesílených vjemů, uvedená v kapitole Teorie pracovní motivace.

#### **4.2.12. NÁSTROJE STIMULACE JAKO SYSTÉM**

Stimulace není jednorázovým činem, naopak musí probíhat kontinuálně. Všechny uvedené nástroje by měly fungovat jako systém, který bude zohledňovat specifika konkrétních organizací, motivačních profilů a potřeb jejich pracovníků. Pracovníci by měli být s celým systémem podrobně seznámeni a mělo by jim být podáno jeho zdůvodnění z hlediska přínosu pro ně samotné i cílů organizace. Vedle tvorby systému a jeho implementace je podstatná také jeho evaluace. Každý systém může v čase ztrácet svou efektivitu. Proto je třeba provádět pravidelné vyhodnocení jeho účinnosti, které by mělo být základem pro případné úpravy.

## 5. VÝZKUMNÁ ČÁST

### 5.1. CÍLE VÝZKUMU

Záměrem praktické části této práce je zmapovat oblast stimulace pracovníků ve vybraných organizacích, které poskytují sociální služby, tj. zjistit, jaké nástroje stimulace se uplatňují v organizacích a jaké jsou způsoby a postupy jejich tvorby a realizace.

Cílem je také zjistit, jak řídicí pracovníci (management) v sociálních službách vnímají oblast stimulace pracovníků z hlediska její důležitosti a nakolik možnosti organizací (materiální i nemateriální) umožňují se této problematice věnovat.

Vzhledem k tomu, že se jedná o výzkumnou sondu, realizovanou v nevelkém počtu organizací, není cílem ucelený přehled zkoumané oblasti ani generalizace získaných dat. Vycházela jsem ze skutečnosti, že prozatím neexistuje žádná oficiální publikovaná analýza zaměřená na problematiku stimulace pracovníků v českých sociálních službách, a proto smyslem přinesených poznatků je získat základní představu o situaci v této oblasti.

Získané poznatky mohou poukázat na případné nedostatky ve zkoumané problematice, a proto je účelem praktické části také na základě zjištěných skutečností zpracovat doporučení pro oblast stimulace pracovníků v sociálních službách.



## 5.2. POUŽITÁ METODA

Teoretická část práce vychází zejména ze studia odborné literatury, příruček a také vlastních zkušeností a praxe. Pro praktickou (empirickou) část jsem zvolila kvalitativní metodu polostandardizovaných individuálních hloubkových rozhovorů. Ke kvalitativnímu výzkumu jsem přistoupila především proto, že umožňuje hlubší poznání zkoumaného problému. Metodu polostandardizovaného rozhovoru jsem zvolila proto, že dovoluje pokládat doplňující otázky, které slouží k upřesnění zjištěných informací, což zvyšuje jejich validitu. Hlavním výzkumným nástrojem byl scénář rozhovoru.

Výzkum navazuje na teoretickou část práce, především na kapitolu věnovanou stimulaci. Při konstruování otázek pro rozhovor jsem tedy vycházela z poznatků uvedených v teoretických kapitolách a z vlastních předpokladů.

Scénář rozhovoru je členěn na okruhy otázek dle témat, ke kterým se vztahují. Ta část scénáře rozhovoru, která je zaměřena na oblast nástrojů stimulace, kopíruje strukturu stejnojmenné teoretické subkapitoly této práce. Vzhledem k obsáhlosti scénáře rozhovoru je arch s otázkami přílohou č.1 této diplomové práce.

### 5.3. VOLBA VÝBĚROVÉHO SOUBORU A JEHO CHARAKTERISTIKA

Pro účely výzkumu jsem vybrala celkem šest organizací. Tři organizace mají právní formu obecně prospěšné společnosti, dvě jsou příspěvkovými organizacemi a jedna organizace je občanským sdružením. Všechny organizace se zabývají poskytováním sociálních služeb. Pět organizací sídlí a působí na území hlavního města Prahy. Jedna z těchto pěti organizací zároveň působí na území Středočeského kraje. Jedna ze dvou příspěvkových organizací spadá svým sídlem do území Praha-západ (Středočeský kraj), ale jejím zřizovatelem je Magistrát hlavního města Prahy.

Při výběru organizací jsem důsledně dbala na to, aby byla zastoupena co nejodlišnější škála organizací z hlediska typu poskytovaných služeb i právní formy. Tato skutečnost vycházela z předpokladu, že oblast stimulace pracovníků v organizacích, stejně jako další oblasti řízení v neziskovém sektoru, vycházejí nejen z obecně závazných právních norem platných pro právnické osoby na území České republiky a z obecných, více či méně závazných předpisů platných pro organizace působící v sociálních službách (například standardy kvality sociálních služeb), ale také z požadavků donátorů či zřizovatelů organizací. Z praktických zkušeností vyplývá, že právě tyto požadavky mohou významně ovlivňovat různé oblasti řízení organizace, tj. i řízení lidských zdrojů. Proto jsem pro výzkum zvolila organizace různých právních forem, které čerpají finanční prostředky od různých donátorů a zřizovatelů. Stanovila jsem si dvě základní kritéria společná pro všechny organizace, a to počet placených pracovníků v organizaci a místa působnosti organizace.

Pro počet placených pracovníků bylo stanoveno rozmezí od dvaceti do čtyřiceti. Jedná se o počet osob, nikoliv o počet přepočtený na úvazky v organizaci.

Toto rozmezí jsem zvolila především z následujících důvodů:

- Organizace s nižším počtem pracovníků fungují často méně formalizovaně, a nebylo by tak možné zaměřit se na všechny zkoumané problémy.

- Větší organizace mají většinou složitou strukturu, v jejímž rámci se jednotlivé celky řídí více či méně samostatně, proto by bylo obtížné vyhledat pro rozhovor respondenta, který by byl schopen podat ucelený přehled o zkoumané problematice v organizaci.

- Zároveň se domnívám, že poznatky získané právě od organizací, s výše uvedeným počtem pracovníků jsou uplatnitelné pro nejširší škálu organizací působících v sociálních službách.

Z hlediska místa působnosti bylo mým původním záměrem zařadit do výběrového souboru pouze organizace působící na území hlavního města Prahy. Z tohoto požadavku jsem ustoupila u dvou organizací. Jak jsem již zmínila, jedna z organizací sídlí na území Praha-západ a druhá kromě svého pražského působiště poskytuje služby též na území Středočeského kraje. Domnívám se, že tato odlišnost nijak neovlivnila komptabilitu souboru z hlediska místa působnosti. Přestože se tedy nejedná výlučně o pražské organizace, vycházím z předpokladu, že jejich poloha je natolik blízká, že nebude významně ovlivňovat zkoumanou problematiku.

## Charakteristika a profil jednotlivých organizací

### Organizace č.1

Organizace č.1 (ORG 1) je obecně prospěšnou společností, která vznikla v roce 2002. Organizace poskytuje následující sociální služby<sup>1</sup> : průvodcovské a předčitatelské služby, sociálně-aktivizační služby, sociální rehabilitaci a odborné sociální poradenství. Cílovou skupinu klientů tvoří zřetově postižení dospělí z Prahy a Středočeského kraje. V organizaci působí celkem 20 placených pracovníků. Rozhovor byl veden s ředitelkou organizace.

### Organizace č.2

Také organizace č.2 (ORG 2) je obecně prospěšnou společností. Vznikla v roce 1999. Poskytuje následující sociální služby: chráněné bydlení, sociální rehabilitaci. Cílovou skupinu klientů tvoří dospělí lidé s dlouhodobým duševním onemocněním. V organizaci působí celkem 33 placených pracovníků. Rozhovor byl veden s vedoucí psychosociální rehabilitace, do jejichž kompetencí spadá také vedení týmu organizace.

### Organizace č.3

Organizace č. 3 (ORG 3) je opět obecně prospěšnou společností, stávající právní formy nabyta v roce 1999. Od roku 1991 do roku 1999 fungovala jako nadace. Organizace poskytuje následující sociální služby: terénní programy, kontaktní centrum, služby následné péče a odborné sociální

---

<sup>1</sup> U všech organizací jsou uvedeny poskytované sociální služby, dle vymezení v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

poradenství. Cílovými skupinami klientů jsou aktivní i bývalí uživatelé nealkoholových drog (především injekční uživatelé) a jejich rodiny či blízké sociální okolí. V organizaci působí celkem 40 placených pracovníků. Rozhovor byl veden s vedoucím jednoho z programů (středisek) organizace, který se též podílí na řízení celé organizace.

#### Organizace č.4

Čtvrtá organizace (ORG 4) je příspěvkovou organizací jedné z městských částí hlavního města Prahy a vznikla v roce 1992. Organizace poskytuje následující sociální služby: základní sociální poradenství, denní stacionář, sociálně terapeutickou dílnu. V organizaci působí celkem 24 placených pracovníků. Cílovou skupinu klientů jsou děti a mladí dospělí s kombinovanou formou postižení (fyzické, mentální a smyslové) ve věku od 8 do 26 let. Rozhovor byl veden se zástupcem ředitele pro věci organizační a provozní.

#### Organizace č.5

Organizace č.5 (ORG 5) je příspěvkovou organizací hlavního města v Prahy, která vznikla v roce 2000. Provozuje domov pro seniory. Cílovou skupinou jsou senioři, zejména s trvalým bydlištěm na území hlavního města Prahy. V organizaci pracuje celkem 36 placených pracovníků. Rozhovor byl veden s ředitelkou organizace.

## Organizace č.6

Právní forma šesté organizace (ORG 6) je občanské sdružení, které vzniklo v roce 1998. Jeho předchůdkyní byla nadace, která fungovala v letech 1991 až 1998. Organizace poskytuje následující sociální služby: odborné sociální poradenství, sociálně aktivizační služby pro seniory. Cílovou skupinou poradenských služeb jsou všichni lidé, kteří se dostali do obtížné životní situace, již nedokážou řešit vlastními silami, a obrátí se na poradnu. Další cílovou skupinou sociálních služeb poskytovaných organizací jsou, jak již vyplývá z názvu služby, senioři. V organizaci působí celkem 25 placených pracovníků. Rozhovor byl veden s ředitelkou organizace.

Jednotlivé organizace budou dále označeny jako ORG 1-6 .

#### **5.4. ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY**

Při koncipování otázek k rozhovorům jsem vycházela především z následujících předpokladů.

##### **Předpoklady k systému stimulace pracovníků**

➤ Předpokládám, že příspěvkové organizace, ve srovnání s ostatními právními formami organizací (obecně prospěšnými společnostmi a občanskými sdruženími), věnují oblasti stimulace pracovníků menší pozornost, tj. užívají menšího množství nástrojů stimulace.

➤ Domnívám se, že jednotlivé nástroje stimulace nejsou komplexně zpracovány do podoby stimulačního systému (motivačního programu organizace).

➤ Očekávám, že pracovníci, kteří se v organizacích podílejí na řízení lidských zdrojů, budou svou odborností (profesí) pracovníky pomáhajících profesí, tj. profesí blízkých, příbuzných oboru sociální práce.

##### **Předpoklady k oblasti odměňování**

➤ Předpokládám, že všechny organizace mají písemně zpracovaný systém (pravidla) finančního odměňování.

➤ Domnívám se, že ve všech organizacích určuje výši mzdy/platu kromě dalších mzdovorných faktorů dosažené vzdělání pracovníků.

➤ Předpokládám, že většina organizací nevyužívá jako nástrojů stimulace nepřímých finančních odměn, nepřímých nefinančních a nehmotných odměn.

### **Předpoklady k ostatním nástrojům stimulace**

- Očekávám, že ve všech organizacích mají pracovníci možnost ovlivňovat obsah své činnosti a za určitých podmínek volit vlastní postupy práce.
  
- Domnívám se, že ve všech organizacích probíhá formální hodnocení pracovníků.
  
- Očekávám, že všechny organizace zajišťují pro pracovníky v přímé práci s klienty pravidelnou supervizi.
  
- Předpokládám, že ve všech organizacích mají pracovníci možnost spolurozhodovat o úkolech a cílech na úrovni projektů, programů, oddělení a středisek, tj. v rámci pracovního týmu, jehož jsou součástí.
  
- Domnívám se, že ve všech organizacích budou pro jednotlivé pracovníky vytvořeny plány osobního rozvoje, které budou obsahovat minimálně oblast vzdělávání pracovníků.
  
- Očekávám, že ve všech organizacích, budou probíhat pravidelné porady jednotlivých pracovních týmů a skupin.
  
- Předpokládám, že alespoň polovina organizací bude mít písemně vypracovanou organizační strukturu, včetně kompetencí jednotlivých pracovníků.
  
- Domnívám se, že většina organizací bude vedoucím pracovníkům umožňovat získávat a rozšiřovat si soubor dovedností a znalostí potřebných k vedení týmu.



## 5.5. PRŮBĚH ŠETŘENÍ

Vybrané organizace jsem oslovila v průběhu měsíce listopadu 2006. Telefonicky jsem kontaktovala vždy toho pracovníka, který je zodpovědný za oblast řízení lidských zdrojů v organizaci. V některých organizacích bylo možné vyhledat konkrétního pracovníka z veřejně dostupných informací, v jiných byl vyhledán až na základě telefonického hovoru. Celkem bylo osloveno deset organizací, čtyři organizace účast ve výzkumu odmítly. Jako důvod všechny uvedly nedostatek času.

Samotné rozhovory v organizacích probíhaly v období od listopadu do prosince 2006. Již v počátku rozhovoru byli zástupci organizací, kteří se účastnili výzkumu, informováni o cílech výzkumu a o anonymitě svých výpovědí. Následně byly upřesněny pojmy, které by mohly být respondenty chápány v jiném smyslu, než v jakém jsou ve výzkumu užívány (pojem pracovník), anebo ty, jejichž význam nebyl respondentům zcela zřejmý (pojmy motivace a stimulace).

Interview byla zaznamenávána na audiozáznamník. Rozhovor tedy nebyl rušen písemným zaznamenáváním a díky audiozáznamu je možné výpovědi respondentů přesně citovat. Všichni respondenti s nahráváním souhlasili.

Otázky v rozhovoru byly kladeny postupně podle scénáře rozhovoru. Z hlediska pořadí otázek nebyl scénář rozhovoru striktně dodržen. Stávalo se, že respondenti v rámci jedné otázky zodpověděli i otázky další. V této situaci jsem jim otázku znovu přečetla a již zazněnou odpověď jsem parafrázovala, čímž jsem si také ověřila, zda byla odpověď správně pochopena. Vedle otázek, které obsahuje scénář rozhovoru, byly pokládány také doplňující otázky, jež nejčastěji směřovaly k ujasnění podaných odpovědí.

Průměrná délka rozhovoru činila jednu hodinu a sedm minut. Nejdelší rozhovor trval hodinu a jednadvacet minut,

nejkratší jednu hodinu. Metoda rozhovoru umožnila v průběhu šetření upřesnit otázky a specifikovat zkoumané oblasti.

Všechny rozhovory byly vedeny přímo ve vlastních prostorách organizací. V pěti organizacích probíhalo šetření pouze za mé přítomnosti, v jednom případě za přítomnosti další pracovnice, která se však věnovala jiné činnosti. Nedomnívám se, že by tato okolnost ovlivnila průběh rozhovoru.

Je důležité zmínit skutečnost, že všichni respondenti byli velmi otevření, nebáli se odkrývat i případné nedostatky ve fungování organizace. To považuji za základní předpoklad pro vysokou výpovědní hodnotu získaných informací.

## 5.6. VÝSLEDKY VÝZKUMU - INTERPRETACE ODPOVĚDÍ

Tato kapitola shrnuje poznatky zjištěné v rámci provedeného výzkumu (sondy). Text je doplněn citacemi z rozhovorů. Citace, které by samostatně uvedené nedávaly smysl, uvozuje otázka, jež odpovědi předcházela.

K uvedeným odpovědím a jejich interpretaci je nutno dodat, že z hlediska právních norem, které upravují některé z oblastí výzkumu se organizace řídí legislativou platnou v době realizace výzkumu, tj. v roce 2006.

### 5.6.1. OBLAST ODMĚŇOVÁNÍ

Čtyři organizace mají písemně vypracovaný systém finančního odměňování, který má podobu vnitřního předpisu. Pracovníci jsou s ním seznamováni při navázání pracovního poměru.

- Má Vaše organizace vypracovaný systém (pravidla) pro odměňování pracovníků?

ORG 6: *„ano má, týká se mezd..., je to vnitřní předpis organizace...“*

Dvě z organizací nemají systém odměňování zpracovaný v písemné ani jiné pracovníkům dostupné podobě.

Do systému odměňování jsou ve všech organizacích zahrnuty přímé finanční odměny a zaměstnanecké výhody. Pouze v jedné organizaci jsou jasně stanovena také pravidla systému zaměstnaneckých výhod.

## Finanční odměňování

Ve třech z organizací, kde je zpracován systém finančního odměňování, se finanční odměna pracovníků skládá ze základní mzdy/platu<sup>1</sup> (pevné, nárokové složky) a osobního hodnocení, které je součástí měsíční mzdy/platu. Ve dvou z těchto organizací jsou součástí mzdy/platu také odměny (prémie), které jsou udělovány jedenkrát až dvakrát ročně.

V poslední ze čtyř organizací, které mají písemně vypracovaný systém odměňování, se finanční odměna skládá ze základní složky mzdy/platu (pevné, nárokové složky) a z nepravidelných odměn (prémii).

V obou organizacích, kde systém odměňování není písemně zpracovaný, je mzda nových pracovníků stanovena dle zavedených zvyklostí a na základě rozpočtu na příslušný rok. Mzda obsahuje základní (pevnou a nárokovou) složku a nepravidelně (jedenkrát za čtvrt až půl roku) poskytovanou odměnu (prémii).

Ve třech organizacích, z nichž dvě jsou příspěvkovými organizacemi, jsou hlavními mzdovými faktory základní, pevné složky mzdy/platu: pozice dle zařazení v katalogu prací<sup>2</sup>, vzdělání a praxe.

- Jaké mzdovými faktory používáte pro tvorbu mezd/platů?  
(Tj. co určuje výši platu/mzdy)

ORG 4: „...my jedeme podle tabulek, podle katalogu prací...“

---

<sup>1</sup> Peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je příspěvková organizace, je nazýváno **platem**. U všech právních forem nestátních neziskových organizací je toto plnění nazýváno **mzdou**. Toto názvosloví plyne z platných právních předpisů České republiky. Proto v textu v souvislosti s příspěvkovými organizacemi užívám slovo **plat** a ostatních právních formách neziskových organizací slovo **mzda**. Pokud se vyjádření váže ke všem právním formám, užívám označení **mzda/plat**.

<sup>2</sup> Katalog prací je součástí Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Od ledna 2007 bude tuto oblast pravděpodobně upravovat nový prováděcí předpis (nařízení vlády).

V dalších dvou organizacích je pro výši základní složky mzdy určující pozice (pracovní místo), kterou pracovník zastává.

V jedné z organizací jsou ve výši základní složky mzdy zohledněny pozice (pracovní místo), vzdělání a praxe.

Ve všech organizacích jsou součástí základní pevné složky mzdy/platu také příplatky za vedení, určené vedoucím pracovníkům, čímž je zohledněna míra zodpovědnosti.

V příspěvkových organizacích zahrnuje plat také další příplatky vyplývající z charakteru práce (například příplatek za směnný provoz, za práci o víkendech, za zvýšenou fyzickou zátěž atd).

Nenároková složka mzdy/platu je pracovníkům poskytována v různé podobě. Formou měsíčního osobního ohodnocení v jedné organizaci, formou nepravidelných prémie ve třech organizacích a jako kombinace obou těchto forem ve zbývajících dvou organizacích.

Pouze v jedné z organizací se výše nenárokové složky mzdy/platu určuje na základě jasně daných, pracovníkům předem známých kritérií. Touto složkou finanční odměny je osobní ohodnocení. Jednotlivá kritéria se spojují s bodovým hodnocením, na jehož základě je jasně vypočtena výše procentuální výměry ze základní (nárokové) výše platu, jež následně určí výši finanční odměny v podobě osobního ohodnocení. V rámci jednotlivých kritérií je zohledněna doba působení v organizaci i kritéria výkonu (plnění pracovních úkolů, iniciativa, přístup k rozšiřování si znalostí a dovedností, tj. k osobnímu rozvoji atd.). Vychází se také ze sebehodnocení pracovníků, které probíhá v rámci celého systému hodnocení.

Ve dvou organizacích, kde nenárokovou složku mzdy/platu tvoří prémie a osobní ohodnocení, je jejich výše určena na základě subjektivního posouzení nadřízenými pracovníky.

V jedné z těchto organizací je posuzována užitečnost pracovníka, perspektivnost jeho působení v organizaci, přístup k plnění úkolů a efektivní výkon, který se posuzuje z hlediska dosaženého efektu práce s klienty. Ve druhé organizaci se posuzuje především plnění pracovních úkolů a přístup ke klientům.

V organizacích, kde má nenároková složka mzdy/platu podobu nepravidelných prémie, se ke stanovení její výše užívají různá kritéria. V jedné z nich jsou prémie ohodnocením za úkoly nad rámec běžných povinností (nejčastěji realizace různých akcí pro klienty). V dalších dvou organizacích neexistují žádné parametry a výše nepravidelných odměn (prémie) je stanovena na základě rozhodnutí vedoucích pracovníků a vedení organizace. V jedné z organizací je udělení této odměny nepravidelně doprovázeno slovním komentářem.

Ve dvou organizacích mají různé skupiny pracovníků odlišná pravidla pro stanovení finanční odměny. V jednom případě se jedná o skupinu několika pracovníků v organizaci, kterým nemůže být přiznána nenároková složka mzdy (prémie), protože s touto variantou nepočítá donátor, z jehož grantů jsou tito pracovníci placeni. V další organizaci je důvodem to, že jedna skupina pracovníků má odlišný, méně náročný charakter práce; tito pracovníci nemají možnost získat nenárokovou složku mzdy (prémie). V ostatních organizacích fungují principy finančního odměňování stejně pro všechny pracovníky.

V pěti organizacích nedostávají pracovníci se srovnatelnou náplní práce i srovnatelnou výkonností stejnou finanční odměnu.

Ve čtyřech z těchto organizací se finanční odměna pracovníků liší, protože se přihlíží ke vzdělání a praxi. V další organizaci se liší pouze procentuální výměra osobního ohodnocení zohledňující dobu působení pracovníka v organizaci.

V jediné organizaci je za srovnatelných podmínek finanční odměna všech pracovníků stejná.

Ve všech organizacích jsou pracovníci seznámeni s výší své základní (nárokové) složky mzdy/platu při navázání pracovního poměru. Dále jsou obeznámeni s pravidly či zvyklostmi pro udílení nenárokových složek (osobního ohodnocení a prémie). Pouze v jedné organizaci, která má pro udílení nenárokové složky mzdy jasně stanovená kritéria, získají noví pracovníci také představu o tom jaké výše a za jakých podmínek může dosahovat jejich celková finanční odměna.

Pouze v jedné z organizací jsou pravidla odměňování natolik průhledná, že pracovníci znají výši základní mzdy/platu svých kolegů. Vědí také, jakého mohou ostatní pracovníci dosáhnout osobního ohodnocení, neznají však konkrétní procentuální výměru, která je jednotlivým pracovníkům přiznána.

V ostatních organizacích pracovníci oficiálně neznají výši mzdy/platu svých kolegů ani její rámeček. Přesto, že ve dvou z nich se pracovníkům přímo doporučuje si výši mzdy/platu vzájemně nesdělovat, z výpovědí respondentů všech těchto organizací vyplynulo, že pracovníci si vzájemně (neformální cestou) informace o výši svých mezd/platů sdělují.

### **Zaměstnanecké výhody**

Další součástí odměňování ve zkoumaném souboru organizací jsou zaměstnanecké výhody, které jsou v pěti organizacích přiznávány plošně, tj. všem pracovníkům; v jedné z organizací jsou spojeny s funkcemi, jež pracovníci zastávají. Některé výhody tak náleží pouze vedoucím pracovníkům (možnost využívat mobilní telefon k osobním účelům a možnost získat nadstandardní pomůcky k výkonu práce, např. notebook).

Všechny organizace v rámci zaměstnaneckých výhod pracovníkům přispívají na stravné a na vzdělávání se v oboru. Tři organizace poskytují pracovníkům placené volno na vzdělávání, které nemusí být čerpáno pouze na vzdělávání určené organizací.

Dále byly jako zaměstnanecké výhody zmíněny víkendové pobyty v lázních, vitamíny, příspěvek na penzijní připojištění, vstupenky na kulturní představení, ošatné, možnost jednodenního čerpání placeného volna z důvodu nemoci jedenkrát v měsíci, využívání posilovny, masáže. V každé z organizací byly zmíněny dvě z těchto výhod. V jedné z organizací mají pracovníci možnost užívat služební byt.

### **Odměňování celkově**

Vzhledem k tomu, že žádná z organizací v systému odměňování neužívá nepřímých finančních odměn, nepřímých nefinančních odměn ani nehmotných odměn, neumožňují jejich systémy odměňování kombinaci jednotlivých odměn pro konkrétní pracovníky.

Ve všech organizacích se přihlíží k potřebám a přáním pracovníků v oblasti zaměstnaneckých výhod. Odezva pracovníků na konkrétní výhody je neformálně sledována a pracovníci mohou přicházet s vlastními návrhy.



V organizaci s transparentně vypracovaným, funkčním a všeobecně akceptovaným systémem odměňování je systém samotný zároveň prostředkem k zajištění spravedlivého odměňování. Takto fungující systém jsem však našla pouze v jediné organizaci. V ostatních se snaží o spravedlivé odměňování prostřednictvím pokud možno objektivně posuzovaných kritérií. Pouze v jediné z organizací však mají pracovníci možnost spolupodílet se na vytváření systému odměňování, popř. revidovat stávající stav.

#### 5.6.2. OBLAST VLASTNÍHO PROVÁDĚNÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI

##### **Možnost podílet se na vytváření náplně své práce**

Ve všech organizacích mají pracovníci možnost ovlivňovat náplň své práce. Jejím základem je vždy pozice zastávaná v organizaci. Další úkoly však mohou pracovníci ovlivňovat. Výsledná náplň práce je v průběhu působení pracovníků proměnlivá a pracovníci ji mohou vlastní iniciativou ovlivňovat. Pouze v jedné organizaci je hodnocení náplně práce a její přetváření formalizované a je součástí pravidelného půlročního hodnotícího rozhovoru. V ostatních organizacích mohou pracovníci ovlivňovat obsah své práce podáním neformálního návrhu u svých nadřízených.

- Mají pracovníci možnost podílet se na vytváření náplně své práce (ovlivňovat její obsah)?

ORG 1: „...pracovníci vědí, že za mnou mohou chodit s návrhy a že se s nimi o tom docela ráda bavím a že je i často akceptuji...“

ORG 5: „...když přijdou s nějakou iniciativou, která se mi bude líbit, tak si myslím, že u většiny pozic určitě...“

### **Stanovení konkrétních cílů v rámci náplně práce**

Při vytváření náplně práce se v žádné organizaci nepracuje přímo s cíli jednotlivých úkolů. Jako důvod byl uváděn charakter práce, tj. obtížnost stanovení cílů práce v sociálních službách, jejímž obsahem je práce s klientem.

- Mají pracovníci v rámci své činnosti stanovené jasné a konkrétní cíle svých úkolů?

ORG 2: „...to se těžko specifikuje, líp se to specifikuje u účetní, hůř u terapeuta, tam je hlavní, aby šel s cíli organizace...“

ORG 6: „...cíle jsou většinou pojaté obecně jako cíle organizace, není to tak, že by měl každý pracovník své vlastní cíle, tady to není systém, ve kterém by se to dalo...“

ORG 3: „...konečné cíle se nedají stanovit, protože to je velmi subjektivní kategorie cílů, těžko si dovedu představit, jak to budu přesně specifikovat a objektivizovat...“

### **Možnost volit vlastní postup práce**

Možnost volby postupu práce pracovníků závisí ve všech organizacích na charakteru práce. Pro některé činnosti je postup práce stanoven na základě obecně platných standardů pro danou sociální službu či vnitřních předpisů organizace, jako je například operační manuál programu. Mimo jasně

vymezené oblasti však pracovník může volit vlastní postup práce.

- Je v rámci plnění pracovních úkolů pracovníkům ponechána možnost volit vlastní postup práce, tj. vlastní cesta, jak dosáhnout cíle?

ORG 4: *„...ano, obrovským způsobem si to dělají sami..., ...když někoho něco hodně baví, tak je v tom podporován, když ho něco moc otravuje, tak do toho není tlačěn...“*

ORG 6: *„...ano, do té míry nakolik to odpovídá záměrům vedení...“*

V jedné organizaci padla zmínka o tom, že možnost pracovníků volit vlastní postup práce může být významně limitován osobností a stylem řízení jednotlivých vedoucích pracovníků.

ORG 3: *„...základem je standard, pracovník se od něj nemůže odchylovat, ale v oblastech, kde to není upravený, tam ano, naprosto a totálně, a dokonce to očekáváme... ..ale vlastně ne ve všech programech. Ten, kdo je ve vedoucí pozici, může možnost výrazně blokovat, pokud nemá podřízené, kteří budou schopni bojovat a argumentovat...“*

### **Prostředky užívané pro zvýšení rozmanitosti práce**

V pěti organizacích nejsou užívány prostředky, jejichž hlavním cílem by bylo zvýšení rozmanitosti práce.

- Jaké prostředky užíváte pro zvýšení rozmanitosti práce pracovníků?

ORG 1: *„...o tom jsme zatím neuvažovali...“*

Pouze jedna z organizací uvedla, že prostředky vedoucí ke zvýšení rozmanitosti práce neužívají vzhledem k tomu, že se tým často obměňuje.

V jedné z organizací zvyšují rozmanitost práce pomocí rotace práce. Pokud pracovníci cítí potřebu, mohou se navzájem vyměňovat v rámci tříčlenných pracovních týmů, které pracují vždy s jednou skupinou klientů. Vzhledem k tomu, že klienti by časté změny v personálním složení týmu pracovníků vnímali negativně, může se jeho obsazení z důvodu rotace pracovníků měnit maximálně jedenkrát ročně.

Z odpovědí na další otázky vyplynulo, že rozmanitost práce je ve všech organizacích zvyšována nepřímo, například prostřednictvím vzdělávání, možností seberozvoje a také samotným děním v organizaci.

ORG 6: *„...přicházejí nové programy... je pořád co řešit...“*

### **Odpovědnost a pravomoc**

Ve čtyřech organizacích bylo uvedeno, že zvýšení odpovědnosti je vždy spojeno také se zvýšením pravomocí nutných k dané činnosti. Ve dvou organizacích si respondenti nevybavili situaci, kdy by v organizaci docházelo ke zvyšování odpovědnosti pracovníka, proto nemohli na položenou otázku odpovědět.

- Pokud je pracovníkovi zvýšena odpovědnost, jsou zároveň zvyšovány jeho pravomoci?

ORG 5: *...to se u nás ani neděje...*

### 5.6.3. OBLAST HODNOCENÍ

#### **Formální hodnocení**

Tři organizace, tj. jedna polovina souboru, uvedly, že provádí pravidelné formalizované hodnocení pracovníků. V jedné z těchto organizací probíhá formální hodnocení 1 x za rok, v dalších dvou 2 x ročně.

Jako propracovaný systém s jasně daným předmětem, cíli, kritérii a pravidly, se kterými jsou pracovníci podrobně seznámeni, však hodnocení funguje pouze v jediné organizaci. Zároveň pouze v této organizaci je součástí hodnocení také plán, zaměřený na nápravu nedostatků.

Ve této a další organizaci probíhá hodnocení interaktivní formou a obsahuje i sebehodnocení. V těchto organizacích je výstupem hodnocení písemné shrnutí, ke kterému se hodnocený a hodnotitel vracejí při dalším hodnocení.

V jedné organizaci je hodnocení jednostranným aktem, do kterého pracovník nevstupuje a hodnocení nezahrnuje sebehodnocení. S výstupem hodnocení není pracovník formálně seznámen.

ORG 5: *„...sejdu se s vedoucími pracovníky a hodnotíme..“*

Ve všech organizacích, kde je prováděno formální hodnocení, slouží výstup hodnocení jako podklad pro přiznání nenárokové složky mzdy (platu). V organizacích, kde je hodnocení prováděno interaktivně, slouží jeho výsledky také pro plánování osobního rozvoje pracovníků.

Jako předmět hodnocení pracovníků byl shodně uváděn vztah k organizaci, vztah ke spolupracovníkům a podřízeným (interaktivní a komunikační složka) a složka odborná (tj. práce s klienty).

Ze tří organizací, kde se formální hodnocení neprovádí, dvě plánují v blízkém časovém horizontu takové hodnocení zavést. Jako důvod byla v jednom případě uvedena vlastní potřeba organizace takové hodnocení provádět, v druhém případě povinnost vycházející ze standardů kvality sociálních služeb. Ve třetí organizaci, kde formální hodnocení neprobíhá, byl jako důvod uveden obsah práce pracovníků a obtížnost jeho hodnocení.

ORG 3: *„...tady jsou tak vágní kritéria..., v komerční sféře by bylo jasno, tam je ta ekonomická výnosnost, tady se pohybujeme v prostoru, který se nedá zařadit do kategorií...“*

### **Neformální hodnocení**

Z výpovědí všech respondentů bylo patrné, že podávat pracovníkům zpětnou vazbu o jejich výkonu považují za velmi důležité. Pracovníci tedy dostávají neformální zpětnou vazbu o svém výkonu. Ve třech organizacích byla jako prostředek poskytování zpětné vazby o výkonu uvedena také supervize.

ORG 1: *„...snažím se průběžně, dodržovat to, že pochvala je důležitý prvek a že když se objeví nějaká chyba, tak by se na ni mělo upozornit hned...“*

Pouze v jedné organizaci považují zpětnou vazbu za nedostatečnou.

ORG 2: *„...pracovníci jsou hodně sami, takže si myslím, že ta zpětná vazba je nedostatečná...“*

### **Hodnocení pracovníky**

Všechny organizace shodně uvedly, že prostor pro hodnocení ze strany pracovníků je dán otevřeností a dobrými vztahy, které na pracovišti fungují.

ORG 4: *„...když se něco nevede, ředitel se u nás nešetří, ani jiní vedoucí, ...dostanou palbu rovnou...“*

Ve třech organizacích je pracovníkům dána formální možnost hodnotit své nadřízené a chod celé organizace. V jedné z organizací je vyčleněn prostor pro takovéto hodnocení na týmové supervizi, v další na pracovních schůzích a v poslední v rámci hodnocení.

Jedna z výpovědí přímo poukazuje na nežádoucí důsledek situace, kdy hodnocení pracovníky funguje pouze v neformální podobě.

ORG 4: *„...můžou se vším přijít, ale protože to je neformální, tak s tím ani nic neděláme...“*

#### **5.6.4. OBLAST PRACOVNÍCH PODMÍNEK A REŽIMU PRÁCE**

##### **Prostorové, funkční a estetické řešení pracoviště**

Ve čtyřech organizacích prostorové a funkční pracovní podmínky odpovídají charakteru práce pracovníků. V dalších dvou organizacích nejsou podmínky naprosto nevyhovující, ale nevyhovují úplně. Důvody jsou odlišné, v jednom případě jsou to finance, v druhém případě aktuální problémy s pronajímatelem (čeká se na uvolnění nových prostor).

Všechny organizace dávají pracovníkům možnost podílet se na utváření jejich pracoviště.

- Mají pracovníci možnost podílet se na utváření (např. estetickém) svého pracoviště?

ORG 1: *„...pracovníci v tom mají vyloženě volnou ruku...“*

ORG 2: *„...pokud to už není vybaveno, tak je na každém, jak si kancelář vybaví..., ...vždyť to i šetří práci vedení, když to nemusí vybírat...“*

### **Sociálně psychologické faktory pracovního prostředí**

Z hlediska psychohygieny byla ve všech organizacích jako prostředek péče o pracovníky uváděna supervize.

Ve dvou organizacích respondenti dále zmiňovali prodlouženou délku dovolené (nad minimální rozsah stanovený zákoníkem práce). Každá z těchto organizací zmínila ještě jeden faktor a to teambuildingové akce a podporu poskytovanou ostatními pracovníky, kterou umožňuje jejich profesní zaměření, tj. skutečnost, že se jedná o pracovníky pomáhajících profesí.

Další organizace zdůraznily vedle supervize vždy po jednom z těchto faktorů: relaxační pobyt, vzdělávání, masáže, neformální setkávání.

Ve čtyřech organizacích probíhá supervize pravidelně, ve třech z nich je pro pracovníky účast na supervizi povinná. Pouze v jedné organizaci se odděleně realizuje supervize případová a týmová. Supervize probíhají v intervalu 1x za 14 dnů až 1x za měsíc.

Ve dvou organizacích neprobíhají supervizní setkání pravidelně, ale nárazově, tj. na základě vznesení požadavku ze strany pracovníků. Supervize se realizuje, pokud je schválena vedením a pokud je dostatek finančních prostředků.



ORG 4: „...když se pracovníci rozhodnou, že mají zájem, tak řeknou řediteli, a jsou-li na to peníze, tak je to tak často, jak potřebují..., ...spíš ty peníze jsou...“

Pracovníci všech organizací mají možnost individuální supervize a mohou ovlivňovat cíle supervizních setkání.

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)**

Pouze jedna z organizací zajišťuje BOZP nad rámec zákonných povinností. Poskytuje svým pracovníkům příspěvek na očkování a nadstandardní ochranné pomůcky. Ostatní organizace plní pouze povinnosti, které jim určuje zákoník práce.

### **Pracovní doba a režim**

Ve všech organizacích mají pracovníci možnost pracovat formou zkráceného úvazku.

ORG 6: „...vycházíme si vzájemně vstříc...“

Možnost ovlivnit výši úvazku (rozsah pracovní doby) i možnost přizpůsobit si její časové rozvržení je ovlivněna charakterem práce jednotlivých pracovníků. Hlavním hlediskem je, aby bylo zabezpečeno fungování jednotlivých programů organizace.

ORG 1: „...když se to dá zařídit tak, aby práce fungovala, není problém...“

Právě z důvodu zajištění plynulého chodu služeb nemají v jedné z organizací někteří pracovníci možnost zasahovat do rozvržení pracovní doby. V ostatních organizacích si pracovníci mohou přizpůsobovat pracovní dobu vždy v rámci daného časového rozmezí.

#### 5.6.5. OBLAST PARTICIPACE A SPOLUROZHODOVÁNÍ

Ve všech organizacích mohou pracovníci participovat a spolurozhodovat o formulaci úkolů a cílů v rámci práce týmu, do kterého patří, tj. na úrovni projektů, středisek, oddělení či pracovních skupin.

ORG 4: *„...ti, co pracujou s tím konkrétním problémem, o něm mohou spolurozhodovat a můžou různé změny iniciovat...“*

Na této úrovni byla ve všech organizacích patrná vysoká míra možnosti spolurozhodovat, zároveň však bylo ve všech organizacích zmíněno, že i v tomto stupni rozhodování mohou být některá rozhodnutí dána vedením organizace.

ORG 5: *„...u nás se dělají diskuse se členy týmu, co by řekli tomu, kdyby tohle, kdyby tamto a potom teprve něco vyplyne, někdy je taky ale vydán striktní příkaz...“*

Pracovníci mají možnost vyjádřit se také k rozhodnutím, která se týkají organizace jako celku. Jejich názory a doporučení nemají při vydání rozhodnutí takovou váhu jako na úrovni projektů, středisek, oddělení či pracovních skupin.

ORG 1: *„...jsou samozřejmě věci, který rozhodují jenom já nebo ve spolupráci se správní radou...“*

Pouze v jedné organizaci jsou v rámci systému předávání informací řadoví pracovníci informováni i o poradách vedení (managementu) organizace a je jim dána oficiální možnost na ně reagovat.

ORG 6: *...jsou vyzýváni k připomínkám i na vyšší úrovni...*

#### 5.6.6. OBLAST OSOBNÍHO A KARIEROVÉHO ROZVOJE

Tři organizace nemají vytvořený soubor minimálních předpokladů, které musí splňovat pracovníci na konkrétních pozicích v organizaci. Dvě z těchto organizací mají v plánu soubor těchto předpokladů vytvořit v souvislosti s účinností zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách.

V dalších třech organizacích je soubor minimálních předpokladů vytvořen. Ve všech organizacích shodně obsahuje vzdělání a praxi, pouze v jedné byla zmíněna specifická znalost (orientace v neziskovém sektoru).

Osobní rozvoj je ve všech organizacích realizován především prostřednictvím vzdělávání. Čtyři organizace uvedly jako prostředek osobního rozvoje pracovníků také supervizi.

V žádné z organizací není vytvořen plán osobního rozvoje jednotlivých pracovníků. V jedné z organizací jsou pro pracovníky vytvořeny vzdělávací plány, ale ty fungují pouze jako nutná formalita, ne jako „živý,“ pravidelně aktualizovaný a využívaný dokument.

V dalších dvou organizacích je plánování vzdělávání (osobního rozvoje) součástí hodnocení pracovníků, které probíhá interaktivní formou v jednom případě 1x ročně, v druhém 2x ročně. V rámci hodnocení je tedy vytvořen alespoň rámcový plán, tj. směr, kterým by se vzdělávání konkrétního pracovníka mělo ubírat. Jedna z těchto organizací plánuje od ledna 2007 zavést plány osobního rozvoje pro všechny pracovníky jako samostatné dokumenty.

Ve všech organizacích vychází konkrétní podoba vzdělávání pracovníků z potřeb organizace a zájmu pracovníků o určité oblasti.

ORG 4: *„...chceme, aby vzdělávání bylo ku prospěchu organizace, ku prospěchu klientům a ku prospěchu pracovníka...“*

Ve všech organizacích mohou pracovníci požádat o uvolnění či příspěvek na účast na seminářích, školeních či kurzech. Přímý nadřízený nebo vedení zhodnotí užitečnost daného vzdělávání pro pracovníka z hlediska jeho působení v organizaci a rozhodne, zda se pracovník může zúčastnit vzdělávání v pracovní době a jak velký bude finanční příspěvek.

Všechny organizace shodně uváděly, že možnosti vzdělávání pracovníků jsou také limitovány finančními prostředky.

ORG 1: *„...pracovníci přijdou, probereme to, a když mám peníze, pošlu je tam...“*

ORG 2: *„...jsme schopný přislíbit to nejbližší vzdělání, na které budou peníze...“*

V jedné z organizací mají všichni pracovníci právo v průběhu kalendářního roku čerpat pět dnů volna na vzdělávání dle svého výběru.

Kariérový rozvoj jako součást plánování osobního rozvoje je jeho součástí v jediné organizaci. V této organizaci je otázka kariérního postupu diskutována s pracovníkem vždy v rámci pravidelného půlročního hodnocení.

ORG 6: *„...osobní rozvoj,...to není jen otázka vzdělání i kariérní řád je tam důležitý, jak ten člověk chce jít tady v organizaci dál, jak chce postupovat, na co aspiruje...“*

V ostatních organizacích se plánováním kariérního rozvoje nezabývají. Jako důvod bylo shodně uváděno, že kariérní růst v organizaci není příliš možný z hlediska velikosti organizace.

ORG 5: „...tady nemá kdo kam růst, my jsme tak malinký...“

Je nutné podotknout, že organizace, která kariérový rozvoj pracovníků plánuje, má celkem 25 placených pracovníků a ostatní organizace, v nichž byl proveden výzkum, se pohybují v rozmezí 20 až 40.

Pět organizací uvedlo, že všichni pracovníci mají stejné možnosti osobního rozvoje.

V jedné z organizací bylo zdůrazněno, že možnosti osobního růstu jednotlivých pracovníků se liší a jsou přímo úměrné tomu, nakolik organizace považuje pracovníka za efektivního a užitečného.

#### **5.6.7. OBLAST KOMUNIKACE A INFORMOVANOSTI**

Jako prostředek předávání informací na úrovni pracovního týmu (oddělení, programu) fungují v pěti organizacích pravidelné porady, které se konají v pravidelných intervalech v rozsahu jedenkrát týdně až jedenkrát měsíčně. V jedné organizaci neprobíhají porady pracovních týmů, což bylo zdůvodněno tím, že se jednotliví pracovníci setkávají při práci, proto není třeba, aby se scházeli na poradách.

Porady, na kterých se scházejí vedoucí pracovníci, zastupující jednotlivé týmy (oddělení, střediska), fungují

pravidelně ve čtyřech organizacích (v jedné z těchto organizací neprobíhají porady týmů).

Oficiální setkání, sloužící k předání informací všem pracovníkům organizace, probíhá ve všech organizacích v intervalu jedenkrát měsíčně až jedenkrát ročně.

Ve čtyřech organizacích bylo zdůrazněno, že předávání informací mezi nejvyšším vedením (tj. managementem) organizace a pracovníky probíhá také neformálně v rámci osobního kontaktu.

ORG 5: *„...chodím po baráku a povídám si s nima...“*

Dvě organizace zmínily, že k zajištění dostatečné informovanosti slouží pracovníkům také zápisy z porad. V jedné z těchto organizací jsou pracovníkům k dispozici také zápisy z porad vedení a vrcholového managementu organizace.

Dvě organizace mají vypracovanou organizační strukturu, která obsahuje i kompetence jednotlivých pracovníků. Další dvě organizace mají vypracovanou organizační strukturu, jež však kompetence jednotlivých pracovníků neobsahuje. Poslední dvě organizace nemají organizační strukturu písemně zpracovanou, ale plánují ji v dohledné době vytvořit (písemně zaznamenat) v souvislosti s požadavky standardů kvality sociálních služeb. Tři z organizací, kde struktura není písemně vytvořena nebo neobsahuje kompetence, shodně uvedly jako důvod velikost organizace a skutečnost, že struktura v organizaci není natolik složitá, aby musela být zakotvena v písemné podobě.

#### 5.6.8. OBLAST VZTAHŮ A ATMOSFÉRY NA PRACOVIŠTI

Ve všech organizacích jsou dobré vztahy a atmosféra na pracovišti podporovány otevřenou komunikací a demokratickým (lidským) přístupem ze strany vedení. K dobrým vztahům mezi pracovníky přispívají také supervize, zmiňované již v rámci tématu pracovních podmínek.

Teambuldingové akce jako prostředek posilování pozitivních vztahů na pracovišti jsou pořádány ve třech organizacích. Ve dvou z nich jedenkrát ročně, v jedné dvakrát ročně. Zástupkyně jedné z organizací, kde se tyto akce nepořádají, uvedla, že o jejich realizaci usiluje, ale že se dosud na tento záměr nepodařilo získat finanční prostředky.

Ve všech organizacích probíhá neformální setkávání pracovníků při různých svátcích (např. vánoční besídka pro pracovníky) a jiných významných událostech (narozeniny pracovníků, oslavy různých úspěchů organizace atd.).

#### 5.6.9. OSOBNOST A STYL VEDENÍ MANAŽERA

Všechny organizace mají poměrně jasnou představu o tom, jaké předpoklady musí splňovat vedoucí pracovník. Žádná z organizací však nemá tyto předpoklady písemně stanoveny.

Při přijímání vedoucích pracovníků jsou ve třech organizacích nedůležitějším kriteriem jejich osobnostní předpoklady a dovednosti potřebné k vedení týmu, druhou prioritou v pořadí z hlediska důležitosti je praxe.

ORG 1: *„...na prvním místě jsou u vedoucích schopnosti k vedení týmu, až pak zkušenost...“*

ORG 6: „...tu práci se dokáže naučit spíš, než se dokáže naučit vést ten tým, tam je spousta dispozic, které v sobě ten člověk musí mít, takže pro nás je důležitá ta osobnost...“

Ve dvou organizacích je hlavním předpokladem pro zastávání vedoucí funkce praxe, tj. znalost oboru, ve kterém je organizace činná.

ORG 5: „...musí bejt v tý práci dobrej, aby se mu ostatní neposmívali...“

V jedné z těchto organizací byla zdůrazněno, že hlavním předpokladem pro to, aby se někdo mohl stát vedoucím pracovníkem, je znalost chodu organizace.

ORG 4: „...vedoucí musí být člověk, kterej má tu praxi, zná tu problematiku, zná klienty a chod zařízení...“

V jedné organizaci jsou osobnostní předpoklady a dovednosti potřebné pro vedení týmu považovány za stejně důležité jako praxe a orientace oboru.

V žádné organizaci není vyžadováno, aby měl pracovník vyšší vzdělání než jeho podřízení.

ORG 4: „...středoškolák může vést klidně vysokoškoláky, když na to má...“

Ve všech organizacích mají vedoucí pracovníci možnost získávat a rozšiřovat si soubor teoretických znalostí i praktických dovedností, potřebných k vedení týmu. Tato možnost je dána v rámci jejich vzdělávání (osobního rozvoje) v organizaci. Pracovníci se v této oblasti vzdělávají nejčastěji formou různých kurzů, workshopů a seminářů.



ORG 4: „...jsou tlačeni k tomu, aby to manažerské vzdělání absolvovali, nikdo jim to nenařídí, ale jsou k tomu výrazně nabádáni...”

#### **5.6.10. OBLAST SPOLEČENSKÉHO HODNOCENÍ OBORU A IMAGE ORGANIZACE**

Čtyři ze šesti organizací jmenovaly konkrétní prostředky, kterými se snaží přispívat k pozitivnímu společenskému hodnocení oboru, v němž působí.

Tři z organizací aktivně působením v profesní organizaci. V těchto organizacích byla zmíněna také snaha mediálně propagovat svou činnost.

Dvě z těchto organizací zároveň přispívají k propagaci oboru vydáváním odborných publikací.

ORG 5: „... snažíme se, aby v povědomí lidí bylo, že se v domově žije... v televizi dávaj z našich zařízení pouze ty dramatické věci... že se tady lidi smějou, tam není...”

Ve dvou organizacích (v jedné z výše uvedených a v jedné další) byla zmíněna jako prostředek budování dobrého povědomí o organizaci snaha (cíl) poskytovat kvalitní sociální služby na profesionální úrovni.

ORG 6: „...určitě k tomu přispívá, že se tu naši práci snažíme dělat dobře...”

Ve všech organizacích se buduje dobré povědomí o organizaci prostřednictvím prezentační činnosti, tj.

informovanosti a otevřenosti vůči spolupracujícím subjektům i veřejnosti.

ORG 4: *„...jsme hodně otevření ven a taháme ten okolní svět mezi nás...“*

#### **5.6.11. OBLAST STIMULACE CELKOVĚ**

V žádné z organizací nefungují jednotlivé nástroje stimulace pracovníků jako ucelený systém, tj. motivační program organizace. Ve třech organizacích jsou jasně stanoveny osoby, které zodpovídají za oblast stimulace pracovníků.

Jednotlivé stimulační nástroje, užívané v organizacích, vycházejí především z nápadů managementu organizace. Pouze v jedné z organizací bylo zmíněno, že vznik a realizaci některých stimulačních nástrojů podnítily požadavky donátorů. Čtyři organizace zmínily, že mají v úmyslu zřizovat některé další nástroje v souvislosti s účinností zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Žádná z organizací systematicky nezjišťuje potřeby a přání pracovníků v oblasti stimulace ani jejich motivační profil. Snaha reflektovat potřeby pracovníků i jejich motivační profil je však ve všech organizacích patrná. Pracovníci mají v rámci otevřené komunikace možnost vyjadřovat se k různým opatřením v organizaci včetně nástrojů stimulace i dávat najevo svá přání.

ORG 4: *„... s nápady může přijít kdokoliv a diskutuje se o tom...“*

Dalším nástrojem stimulace užívaným dvěma organizacemi byla uvedena otevřenost a vstřícnost a jedenkrát možnost podílet se na výběru nových členů týmu.

➤ Jaké nástroje mimo již zmíněných užíváte ke stimulaci pracovníků?

ORG 6: „...otevřenost, ...snaha vycházet vstříc, ...dát lidem zprávu, že tohle je místo pro život..., a ne pro striktní, osekáný, tvar...“

V jedné organizaci je efektivita stimulačních nástrojů hodnocena na základě výstupů hodnocení práce organizace.

ORG 3: „...my vyhodnocujeme efektivitu všech těchto opatření ve vztahu k efektivitě práce..., efektivita práce má svou podstatu právě v těch nástrojích...“

V ostatních organizacích není systematicky zjišťována efektivita jednotlivých nástrojů stimulace; je posuzována z neformálně získané zpětné vazby od pracovníků.

Ve všech organizacích bylo shodně uvedeno, že pracovníky významně stimuluje uspokojení z obsahu práce.

Čtyři organizace považují za vysoce stimulující také možnost seberozvoje. Ve dvou z těchto organizací byl navíc zdůrazněn význam ocenění výkonu pracovníků, tj. zpětná vazba.

Zbývající dvě organizace vnímají jako významný nástroj stimulace (vedle uspokojení z obsahu práce) dobré vztahy a atmosféru na pracovišti.

Z hlediska možností stimulace pracovníků v neziskových organizacích poskytujících sociální služby byla ve všech organizacích zmíněna finanční omezení (nedostatek a nestabilita finančních prostředků).

Všichni respondenti se shodli na tom, že z hlediska motivačního profilu se pracovníci v sociálních službách orientují především na obsah práce, uspokojení z ní a na touhu po seberozvoji a seberealizaci.

Z hlediska charakteru práce v sociálních službách bylo ve čtyřech organizacích zmíněno, že je třeba zajistit dostatečnou zpětnou vazbu o výkonu. Dále je nutno klást důraz na psychohygienu, tj. zohledňovat psychickou náročnost práce.

#### **5.6.12. INFORMACE O OSOBÁCH, S NIMIŽ BYL VEDEN ROZHOVOR**

Pracovníci, s nimiž byl veden rozhovor, zastávají v organizacích různé funkce (viz. informace o jednotlivých organizacích). Společné mají to, že do jejich kompetencí spadá oblast řízení lidských zdrojů.

Považuji za důležité zmínit skutečnost, že všichni tito pracovníci dosáhli svého nejvyššího vzdělání v oborech pomáhajících profesí, konkrétně se jedná o obory sociální práce (jedna osoba), sociální pedagogika (dvě osoby), pedagogika (jedna osoba), pedagogika/ošetřovatelství (jedna osoba), psychologie (jedna osoba).

Všichni jmenovaní působí v oblasti sociálních služeb déle než sedm let; průměrná délka jejich praxe v tomto oboru je jedenáct let a deset měsíců.

Všichni respondenti působí v organizaci, kterou zastupovali v rámci výzkumného šetření, déle než 4 roky;

průměrná délka jejich působení v organizaci je devět let a dva měsíce.

Domnívám se, že všichni respondenti působí v sociálních službách i v organizaci dostatečně dlouho, aby jejich informace měly pro mé šetření objektivní výzkumnou hodnotu.

## 5.7. ODPOVĚDI NA ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY

Výsledky provedeného šetření přinesly následující odpovědi na otázky, které jsem si pokládala při koncipování předpokladů diplomové práce.

### **Předpoklady k systému stimulace pracovníků**

➤ Předpoklad, že příspěvkové organizace ve srovnání s ostatními právními formami organizací věnují oblasti stimulace pracovníků menší pozornost, nebyl naplněn. Výzkumná sonda neprokázala významné odlišnosti mezi jednotlivými typy (právními formami) organizací.

Z uskutečněných rozhovorů tedy nevyplývalo, že by příspěvkové organizace užívaly menšího množství nástrojů stimulace, či jí celkově věnovaly menší pozornost.

➤ Domněnka, že nástroje stimulace užívané organizacemi nejsou komplexně zpracovány do podoby systému stimulace, (motivačního programu organizace) byla potvrzena. V žádné z organizací nefungují nástroje stimulace jako kompaktní celistvý systém.

➤ Očekávání, že pracovníci, do jejichž kompetencí spadá oblast řízení lidských zdrojů, budou svou profesí pracovníky pomáhajících profesí, se potvrdila. Konkrétní odbornost (profese) jednotlivých respondentů již byla uvedena v subkapitole 5.6.12.

### **Předpoklady k oblasti odměňování**

➤ Předpoklad, že všechny organizace mají písemně zpracována pravidla finančního odměňování, nebyl naplněn. Systém finančního odměňování v písemné podobě mají zpracován čtyři ze šesti organizací.

➤ Předpoklad, že většina organizací nevyužívá jako nástrojů stimulace nepřímých finančních odměn, nepřímých nefinančních odměn a nehmotných odměn, byl naplněn; nevyužívá jich žádná z organizací.

#### **Předpoklady k ostatním nástrojům stimulace**

➤ Očekávání, že ve všech organizacích mají pracovníci možnost ovlivňovat obsah své činnosti a v určitých činnostech volit vlastní postupy práce, bylo naplněno. Tuto možnost mají v různé míře všichni pracovníci ve všech šesti organizacích.

➤ Domněnka, že ve všech organizacích probíhá formální hodnocení pracovníků, nebyla potvrzena. Tento typ hodnocení je realizován ve třech organizacích, tj. v jedné polovině výběrového souboru.

➤ Očekávání, že všechny organizace zajišťují pro pracovníky v přímé práci s klienty pravidelnou supervizi, nebylo potvrzeno. Pravidelně probíhají supervize ve čtyřech organizacích, v dalších dvou je realizována nepravidelně.

➤ Předpoklad, že ve všech organizacích mají pracovníci možnost spolurozhodovat o úkolech a cílech na úrovni pracovního týmu, jehož jsou součástí, byl naplněn. Pracovníci všech organizací mohou participovat na formulaci cílů a úkolů, jež se jich týkají.

➤ Domněnka, že ve všech organizacích budou pro jednotlivé pracovníky zpracovány plány osobního rozvoje, které budou zahrnovat alespoň oblast vzdělávání, nebyla potvrzena.

Žádná organizace nepracuje s plány osobního rozvoje. V jedné z nich sice existují vzdělávací plány; jsou však pouze formálním, nefunkčním dokumentem.

➤ Očekávání, že ve všech organizacích budou probíhat pravidelné porady týmů a skupin, nebylo zcela naplněno. Pracovní týmy a skupiny se scházejí na pravidelných poradách pouze v pěti organizacích; v jedné není systém těchto porad zaveden.

➤ Předpoklad, že alespoň polovina organizací bude mít písemně zpracovanou organizační strukturu včetně kompetencí jednotlivých pracovníků, se nenaplnil. Organizační struktura je sice zpracována ve čtyřech organizacích, ale pouze ve dvou obsahuje také kompetence jednotlivých pracovníků.

➤ Domněnka, že většina organizací bude vedoucím pracovníkům umožňovat získávat a rozšiřovat si soubor dovedností a znalostí potřebných k vedení týmu, se potvrdila. Ve všech organizacích jsou vedoucí pracovníci podporováni v získávání tohoto okruhu znalostí a dovedností.



## 5.8. SHRNUÍ DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Neziskové organizace poskytující sociální služby se pohybují v prostoru, jehož možnosti jsou limitovány. Nejedná se pouze o finanční limity, které jsou dány tím, že organizace nevytvářejí zisk a hospodaří s omezenými finančními prostředky, ale také o mantinely, které jim stanovují jejich donátoři a zřizovatelé. Přesto se domnívám, že i v tomto prostoru mohou organizace vytvářet dostatečně stimulační prostředí pro své pracovníky. K této domněnce přispívá také skutečnost, že všechny organizace uvedly, že vnímají prostor, v němž se mohou pohybovat při vytváření a realizaci nástrojů stimulace pracovníků, jako dostatečně široký a největší omezení spatřují v možnostech hmotného odměňování, které je však pouze dílčím prvkem celého systému stimulace.

Na základě poznatků zjištěných rozhovory se nyní, s využitím znalostí z teoretické části této práce, zaměřím na doporučení, vztahující se k jednotlivým nástrojům stimulace i k jejich systému jako celku.

### 5.8.1. OBLAST ODMĚŇOVÁNÍ

Jak již bylo zmíněno, pro oblast finančního odměňování jsou v neziskových organizacích poskytujících sociální služby určující nejen platné právní normy, rozhodnutí a předpisy samotné organizace, ale také požadavky donátorů a zřizovatelů. Ty určují nejen výši mzdy/platu, ale někdy také definují mzdovorná kritéria a složky, ze kterých se mzda/plat pracovníků má skládat. Vzhledem k tématu své práce se zde nebudu zabývat tím, jak dosáhnout vyšších mezd/platů

pro pracovníky v organizacích. Zaměřím se pouze na to, jak pracovat s prostředky již získanými.

Jedním z hlavních předpokladů stimulačního finančního odměňování je jeho spravedlnost, ke které přispívají jasná pravidla systému, známá všem pracovníkům. Ta by měla být stanovena ve všech organizacích. Přestože čtyři organizace ze šesti uvedly, že mají písemně zpracován systém finančního odměňování, pouze v jedné z nich byla v rámci tohoto systému zpracována pravidla pro udílení všech složek finanční odměny. Z výzkumného šetření nevyplývalo, že by v organizacích existovala reálná překážka, která by bránila vytvořit podrobný systém finančního odměňování, jenž by byl dostupný všem pracovníkům.

Ve čtyřech zkoumaných organizacích se výše mzdy/platu odvíjí kromě vykonávané pozice také od dosaženého vzdělání a délky praxe. Tato skutečnost vede k tomu, že pokud dva pracovníci pracují naprosto stejně (co se týká obsahu jejich práce i jejich výkonu) je výše jejich finanční odměny rozdílná. Ve dvou ze zmiňovaných organizací je tento systém stanoven právní formou organizace; jedná se o organizace příspěvkové, které jsou povinny v oblasti finančního odměňování řídit zákonem č. 143/1992 Sb.<sup>1</sup>, o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech. Další dvě organizace si tento systém zvolily samy a žádná z nich nepocituje potřebu mzdovorné faktory měnit.

Osobně se domnívám, že hlavní mzdovorné faktory základní složky platu by měly souviset s náročností úkolů a s požadavky na pracovní místo, jak tomu je ve dvou z organizací, v nichž bylo provedeno výzkumné šetření.

---

<sup>1</sup> Od ledna 2007 bude tuto oblast upravovat nový právní předpis - Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a nařízení vlády s ním související. Nová právní norma však pravděpodobně nepřinese změny, které by významně změnily požadavky na charakter mzdovorných faktorů v příspěvkových organizacích.

Podle mého názoru jsou vzdělání a praxe pouze částmi mzdovných faktorů, nemohou však být nejdůležitějším a rozhodujícím kritériem při stanovení výše mzdy/platu.

Domnívám se, že pracovník s vyšším vzděláním a delší praxí může být ve srovnání se svými kolegy, kteří zastávají stejnou pozici, ohodnocen vyšší finanční odměnou pouze za předpokladu, že jeho vzdělání a praxe přímo ovlivňují kvalitu či rozsah poskytované služby. V ostatních případech může být zohledňování praxe a vzdělání vnímáno pracovníky jako nespravedlivé.

V organizacích, kde jsou vzdělání a praxe mzdovnými faktory, bych doporučila zjistit, zda je takový způsob odměňování pracovníky vnímám jako spravedlivý. V případě pozitivního hodnocení jistě není nutné fungující systém měnit.

Menší prostor pro případnou změnu je u příspěvkových organizací; i zde však existuje možnost modifikovat výši platu jednotlivých pracovníků a to formou osobního ohodnocení.

Co se týká dalších nenárokových složek mzdy/platu, tj. osobního ohodnocení či prémie, pouze jedna organizace měla stanovena pravidla jejich udílení. Skutečnost, že se jedná o složku nenárokovou, však neznamena, že by zde pravidla odměňování, byla méně podstatná. Naopak vzhledem k tomu, že tato složka mzdy/platu často určuje rozdíly v její výši, měla by být pravidla jasně daná a známá všem pracovníkům. Pokud je výše osobního ohodnocení nebo prémie určována na základě subjektivního posuzování vedoucími pracovníky a vedením organizace bez vazby na předem dané parametry, je obtížné jakákoliv pravidla stanovit. Prvním krokem by tedy mělo být stanovení parametrů, které budou zohledňovány. Parametry by měly být voleny na základě cílů práce jednotlivých pracovníků, tj. na základě toho, co organizace

od pracovníků očekává, co považuje za důležité. Na tvorbě parametrů by se měli podílet všichni pracovníci v organizaci, měli by dostat formální možnost se k nim vyjádřit a jejich návrhy by měly být brány v potaz.

Z výzkumu vyplynulo, že problematickým parametrem u pracovníků v organizacích poskytujících sociální služby je výkon, tj. úroveň plnění pracovních úkolů. Především se jedná o ty úkoly, které souvisejí s přímou prací s klienty. Nabízí se otázka, jak tedy hodnotit výkon pracovníků v této oblasti. Pravděpodobně jej nelze měřit objektivní kvantitativní metodou, je však možné jej co nejobjektivněji posuzovat.

Nástrojem takového posuzování může být sebehodnocení vlastního výkonu pracovníky spolu s hodnocením vedoucím pracovníkem. Další možností je zpětná vazba od klientů. V ziskovém sektoru se dnes běžně setkáváme se situacemi, kdy jako klienti vyplňujeme různé „minidotazníky“, které mají podat firmě zpětnou vazbu o výkonu jejich pracovníka. Je však třeba počítat s tím, že klient sociálních služeb může podat neobjektivní hodnocení, kterým bude sledovat svůj vlastní zájem, nebo může být ovlivňován pracovníkem, což by mohlo mít i podobu manipulace s klientem. Proto je třeba tento způsob hodnocení zvážit vždy z toho hlediska, zda je možno zaručit dostatečnou objektivitu a zda nebude negativně ovlivňovat kvalitu poskytované sociální služby.

K formulaci doporučení pro stanovení výše osobního ohodnocení je možné využít například systému, který funguje v jedné ze zkoumaných organizací a který považují za velmi dobře zpracovaný. Osobní ohodnocení, jež je součástí pravidelné měsíční mzdy, je stanoveno a následně aktualizováno na základě pravidelného půlročního hodnocení. Toto hodnocení obsahuje sebehodnocení pracovníkem i hodnocení jeho nadřízeným, oba hodnotí stejné parametry (například plnění pravidelných úkolů, vzdělávání se v oboru)

dle formuláře. Je jasně stanovena maximální i minimální dosažitelná výše osobního ohodnocení, která je dána procenty ze základního platu pracovníka. Konkrétní procentuální výměra je vypočítána matematicky na základě přidělení bodů k jednotlivým parametrům. V osobním ohodnocení je zohledněno také to, jak dlouho pracovník působí v organizaci, a to opět formou procentuální výměry ze základního platu. Jak procenta za jednotlivé časové úseky stoupají, tak i jejich maximálně dosažitelná možná výše je zakotvena v pravidlech odměňování.

V neziskových organizacích poskytujících sociální služby jsou často pracovníkům udělovány nepravidelné odměny (prémie), vyplácené bez konkrétního zdůvodnění. Nejčastěji se jedná o situaci, kdy ke konci roku zbudou finanční prostředky v rozpočtu a vedení se rozhodne použít je na mzdy/platy pracovníků. I v tomto případě je vhodné stanovit kritéria, dle kterých bude určena výše odměny jednotlivým pracovníkům, a zároveň spojit udílení odměn s konkrétním zdůvodněním. Je třeba si uvědomit, že pokud budou takovéto odměny poskytovány automaticky, bez konkrétního zdůvodnění, nebude jejich stimulační účinek dostatečný. Bez podání zdůvodnění by se tento typ odměn mohl stát něčím, co pracovníci budou vnímat jako samozřejmost, což není účelem této složky finančního odměňování.

V žádné z organizací, které se zúčastnily výzkumu, systém odměňování nevyužívá nepřímých finančních odměn, nepřímých nefinančních odměn a nehmotných odměn. Prostředky, které mohou fungovat jako tento druh odměn, jsou v organizacích pracovníkům poskytovány pouze v podobě zaměstnaneckých výhod.

Ve většině případů se tedy neziskové organizace omezují pouze na poskytování přímých finančních odměn, tj.

mzdy/platu. Hlavním důvodem je omezené množství finančních prostředků určených na hmotné odměny pracovníků.

Pokud vedení organizace stojí před rozhodnutím, zda finanční prostředky získané na hmotné odměňování pracovníků využít k přímým finančním odměnám, nebo je rozdělit mezi více druhů odměňování, domnívám se, že forma přímé finanční odměny je vhodnější. Většina pracovníků v oblasti sociálních služeb je finančně podhodnocena a ve srovnání s pracovníky ziskového sektoru nedosahuje mzdy/platu adekvátního dosaženému vzdělání, praxi, dovednostem, schopnostem a vynaloženému pracovnímu úsilí. Pokud vycházíme z této situace a zároveň zohledníme skutečnost, že stimulační účinek přímé finanční odměny je výraznější u nižších příjmových skupin, lze považovat přístup, kdy v rámci hmotného odměňování se užívá pouze přímé finanční odměny, za správný. Domnívám se, že prostor pro další formy hmotného odměňování nastane v situaci, kdy mzdy/platy pracovníků v sociálních službách budou dosahovat vyšší úrovně. Organizace by se však měly zamyslet nad tím, zda by některé z prostředků, které jsou poskytovány jako zaměstnanecké výhody, neměly mít spíše podobu nepřímých finančních odměn nepřímých nefinančních odměn či nehmotných odměn. To by v praxi znamenalo, že při jejich poskytování by bylo zohledněno pracovní úsilí jednotlivých pracovníků.

Ve většině organizací poskytujících sociální služby panuje přesvědčení, že organizace nedisponuje takovou škálou prostředků odměňování, která by umožňovala kombinace hmotných a nehmotných odměn pro jednotlivé pracovníky. Myslím si, že toto přesvědčení je mylné. Nedostatek finančních prostředků vnímám jako omezující pouze pro oblast hmotného odměňování. Existuje řada nehmotných prostředků (viz subkapitola 4.2.1), které mohou být do systému odměňování začleněny. Většina organizací uvedených prostředků využívá, ale do systému odměňování je

nezačleňuje. Proto mohou být vnímány jako samozřejmé, čímž je jejich stimulační účinek snižován.

V systému odměňování, stejně jako u dalších nástrojů stimulace, by hlavním hlediskem pro jeho nastavení mělo být zjištění potřeb a přání pracovníků v konkrétní organizaci. Takové šetření může zodpovědět otázky, na které teoretické poznatky ani příklady „dobré praxe“ neznají odpověď.

Co se týká „průhlednosti“ systému odměňování, ta by měla být zajištěna jasně formulovanými pravidly včetně stanovení finančních rozmezí pro jednotlivé pozice i pro osobní ohodnocení, prémie a další složky platu.

#### **5.8.2. OBLAST VLASTNÍHO PROVÁDĚNÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI**

Ve všech organizacích, které se zúčastnily výzkumu, mají pracovníci možnost ovlivňovat obsah své práce a volit vlastní postupy při plnění svých úkolů. Domnívám se, že tato možnost, která úzce souvisí s potřebou seberealizace, je typická pro celý neziskový sektor a pro mnohé pracovníky je jedním z motivů, proč se rozhodnou pracovat právě v tomto sektoru. Proto je třeba pracovníkům ponechat možnost ovlivňovat náplň jejich práce a volit vlastní postupy tam, kde nejsou jasně stanoveny obecně platnými standardy pro danou sociální službu či jinými závaznými dokumenty. Podle mého názoru je žádoucí, aby možnost ovlivňování náplně práce byla do jisté míry formalizována, tj. aby existoval formální prostor pro případné návrhy změn jejího obsahu. Aktualizace a transformace náplně práce by měla probíhat pravidelně, v rámci formálně vymezeného prostoru, například jako součást systému hodnocení pracovníků.

Pracovníci by měli mít také možnost podílet se na tvorbě vnitřních předpisů souvisejících s obsahem jejich

práce, například operačního manuálu programu. Lze předpokládat, že pokud budou mít možnost participovat na spoluvytváření těchto předpisů, budou se s nimi ztotožňovat, přijímat je za vlastní a budou ochotnější vyvinout k jejich plnění potřebné úsilí.

Jak již bylo zmíněno, v žádné organizaci se v rámci náplně práce se nepracuje přímo s cíli jednotlivých úkolů. Obtížné je zejména stanovit cíle přímé práce s klienty, kdy se na dosažení cíle vedle pracovníka podílí především sám uživatel služby. Pro tento druh činnosti, pravděpodobně nelze stanovit cíle v souladu s obecnými doporučeními uvedenými v subkapitolách 3.2.2. a 4.2.2. Domnívám se však, že i v tomto případě může být cíl definován, a to jako bod, k němuž má pracovníkova činnost směřovat. Cíle přímé práce s klienty by měly vycházet jednak z obecných cílů sociálních služeb, které organizace poskytuje a dále také z tzv. osobního cíle klienta, který představuje to, čeho chce uživatel prostřednictvím služby dosáhnout.

Naplňování cílů přímé práce s klienty i dalších cílů činnosti pracovníků by mělo být součástí pravidelného hodnocení pracovníků.

Z výzkumu vyplynulo, že pouze jedna ze šesti organizací využívá stimulačních nástrojů, které přímo zvyšují rozmanitost práce. Souhlasím s názorem, který zazněl v dalších organizacích, že rozmanitost práce může zvýšit sama skutečnost, že se v organizaci děje stále něco nového, dále charakter práce, pokud nepředpokládá stereotypní opakování stejných úkolů, nebo prostředky, směřující k osobnímu rozvoji pracovníků. Přesto se domnívám, že by především neziskové organizace, které poskytují dlouhodobě sociální služby stejné skupině klientů, měly mezi stimulační nástroje zahrnout například rotaci práce a další prostředky



(viz. subkapitola 4.2.2.), přímo směřující ke zvýšení její pestrosti.

### 5.8.3. OBLAST HODNOCENÍ

Jak jsem zmínila v teoretické části práce, neformální hodnocení pracovníků je považováno za stejně důležité, jako hodnocení formální. Proto by v organizacích, které poskytují sociální služby, měly být pracovníci hodnoceni oběma způsoby, které se mohou vzájemně doplňovat.

Význam neformálního hodnocení by měl být zdůrazňován managementem organizací především vedoucím pracovníkům, kteří by měli poskytovat průběžnou zpětnou vazbu svým podřízeným. K poskytování neformální zpětné vazby mohou sloužit porady týmů i další příležitosti, při kterých se vedoucí pracovník setkává se svými podřízenými. Vedoucí pracovník by měl umět odhadnout situace, kdy je a kdy není vhodné podávat zpětnou vazbu pracovníkovi před jeho kolegy.

Zároveň by mělo být prováděno formální hodnocení, které zajistí, že odvedené výkony pracovníků nezůstanou bez dostatečné odezvy. Formální hodnocení by mělo probíhat pravidelně. Domnívám se, že půlroční interval je dostatečný a zároveň únosný z hlediska časové náročnosti. Pro formální hodnocení je třeba definovat oblasti, které budou hodnoceny. Záleží na každé organizaci, které oblasti v činnosti svých pracovníků považuje za klíčové. Tyto oblasti by spolu s pravidly měly být zahrnuty ve vnitřním předpisu organizace, na jehož vytváření by se pracovníci měli podílet a s jehož finální podobou by měli být seznámeni.

Pouze v jedné ze zkoumaných organizací je obsah činnosti pracovníků považován za obtížně hodnotitelný. Návrhy ke způsobu hodnocení úrovně plnění pracovních úkolů

již byly podány v subkapitole 5.7.1. Dále může být hodnoceno například plnění cílů (pokud jsou stanoveny), přístup k osobnímu rozvoji, schopnost spolupracovat, vztah ke spolupracovníkům, iniciativa, píle, ochota, snaha hospodárně nakládat s materiálním vybavením atd.

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce (subkapitola 4.2.3), dalšími předpoklady efektivního hodnocení pracovníků jsou sebehodnocení a interaktivní forma hodnocení. Jedním ze způsobů, jak oba tyto předpoklady naplnit, je provádět formální hodnocení formou rozhovoru, v jehož rámci budou pracovníci hodnotit sami sebe ve stejných oblastech, v jakých budou hodnoceni vedoucími pracovníky. Výstupy z hodnotícího rozhovoru by měly vedle celkového shrnutí obsahovat také konkrétní kroky k nápravě případných nedostatků, jejichž naplnění by mělo být ověřeno při dalším hodnocení.

Ve všech organizacích, tj. i tam kde mají pracovníci možnost hodnotit chod organizace i své nadřízené neformálním způsobem, tj. v rámci otevřené komunikace na pracovišti, by tato možnost měla existovat také ve formální podobě. Měla by být součástí formálního hodnocení.

Formální hodnocení vedoucích pracovníků jejich podřízenými poskytuje zpětnou vazbu o řídicí práci nejen samotným vedoucím pracovníkům, ale také managementu organizace. Jak je vedoucí pracovník a jeho práce vnímána jeho podřízenými, je pro management organizace cenným materiálem pro celkové hodnocení vedoucích pracovníků, na které by se v systému hodnocení nemělo zapomínat.

V neposlední řadě poskytuje hodnocení chodu celé organizace pracovníky zpětnou vazbu o výkonu pro manažery (pracovníky ve vedení organizace), pro které je stejně důležitá jako pro řadové pracovníky.

Na základě hodnocení od jednotlivých pracovníků by měl být managementem organizace ve spolupráci s jednotlivými vedoucími pracovníky zpracován písemný výstup, v němž se organizace vyjádří k případným připomínkám pracovníků (například zdůvodní nevyhnutelnost negativně vnímaných opatření, stanoví kroky směřující ke zlepšení situace atd.).

Domnívám se, že pro pracovníky v sociálních službách je podstatným stimulačním činitelem také zpětná vazba o výsledcích jejich práce. Proto by zejména v organizacích, které poskytují sociální služby jednorázově a krátkodobě nebo které poskytují služby nízkoprahové, měly být pravidelně zpracovávány a pracovníkům prezentovány různé statistiky vyhodnocující poskytnuté sociální služby za určité období.

#### **5.8.4. OBLAST PRACOVNÍCH PODMÍNEK A REŽIMU PRÁCE**

V rámci pracovních podmínek a režimu práce pracovníků v sociálních službách považují za nejdůležitější oblast sociálně psychologických faktorů pracovního prostředí. Pracovníci, jejichž hlavní pracovní náplní je práce s klienty, jsou vystaveni psychické zátěži, a proto je nezbytné, aby si organizace tuto skutečnost uvědomila a zohlednila ji při tvorbě a realizaci nástrojů stimulace.

Sociálně psychologické činitele pracovního prostředí mohou pozitivně i negativně ovlivnit další faktory, které jsou zároveň nástroji stimulace. Jsou to zejména vztahy a atmosféra na pracovišti, možnosti osobního rozvoje, otevřená komunikace a dostatečná informovanost a také osobnost a styl vedení vedoucího pracovníka. Těmto nástrojům se budu věnovat v dalších subkapitolách, zde chci pouze zdůraznit jejich

význam v souvislosti se sociálně psychologickými faktory pracovního prostředí.

Za jedinečný nástroj stimulace pracovníků v sociálních službách z hlediska sociálně psychologických faktorů pracovního prostředí považují, shodně s organizacemi, které se zúčastnily výzkumu, supervizi. Supervize je vedle svých dalších funkcí důležitým nástrojem podpory pracovníků, kterým pomáhá vyrovnat se s emočně náročnými situacemi, jež přináší jejich práce. Je podstatné, aby si význam tohoto nástroje stimulace uvědomovaly všechny organizace poskytující sociální služby a zajistily kvalitní supervizi především všem pracovníkům v přímé práci s klienty.

Ve všech organizacích, které se zúčastnily výzkumu, mají pracovníci možnost podílet se na vzhledu svého pracoviště a prostorové i funkční řešení pracoviště je dostačující z hlediska povahy jejich práce.

Možnost ovlivňovat pracovní dobu (velikost úvazku) a pracovní režim umožňují pracovníkům ve všech organizacích, kromě těch, v nichž by tím došlo k narušení chodu organizace, tj. poskytování služeb klientům.

Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nezanedbává žádná z organizací. V jedné z organizací, kde jsou pracovníci vystaveni zvýšenému zdravotnímu riziku (přicházejí do kontaktu s použitým injekčním materiálem), je této oblasti věnována zvýšená pozornost.

Domnívám se, že pro tyto nástroje stimulace není třeba vytvářet doporučení specifická pro neziskové organizace poskytující sociální služby. Obecně se pracovním podmínkám jako nástrojům stimulace věnuje subkapitola 4.2.4.

K celé oblasti pracovních podmínek bych ráda dodala, že považují za žádoucí, aby organizace pravidelně zjišťovaly, zda jsou pracovníci s pracovními podmínkami

spokojeni. Například zda jsou spokojeni se supervizí, jakou další formu podpory by uvítali, zda jsou spokojeni s vybavením pracoviště, ochrannými pomůckami, pracovní dobou, režimem práce atd. Zjišťování těchto skutečností může být realizováno jedenkrát ročně jako součást pravidelného půlročního hodnocení pracovníků. Mapování spokojenosti pracovníků může mít formu krátkého dotazníku, který pracovníci vyplní vždy před hodnotícím rozhovorem, nebo může probíhat až při samotném rozhovoru dle připraveného scénáře.

#### **5.8.5. OBLAST PARTICIPACE A SPOLUROZHODOVÁNÍ**

Význam možnosti spolurozhodovat o dění v organizaci jako nástroje stimulace byl zdůrazněn již v teoretické části (subkapitola 4.2.5). Rozdělíme-li možnost spolurozhodovat do tří úrovní, kdy první je spolurozhodování na úrovni vlastní činnosti (viz. oblast vlastního provádění pracovní činnosti), druhou spolurozhodování na úrovni týmu (projektu, oddělení, střediska atd.) a třetí spolurozhodování na úrovni celé organizace, je logické, že čím je úroveň rozhodování vyšší, tím se snižuje míra možnosti participace a spolurozhodování pracovníků. Nepřímou úměru mezi těmito proměnnými potvrzuje také mapování této oblasti v neziskových organizacích poskytujících sociální služby.

Vedení organizace má bezesporu právo rozhodovat některé záležitosti bez účasti pracovníků. Pokud však chce využívat možnosti participovat a spolurozhodovat jako nástroje stimulace, mělo by v každé situaci zvážit důvody, proč chce v dané věci rozhodovat bez účasti pracovníků, tj. zamyslet se nad tím, proč není důležité znát jejich názor. Nenalezne-li konkrétní a pokud možno objektivní důvod, mělo by pracovníkům prostor pro participaci vytvořit. V praxi to

znamená, že všichni řadoví pracovníci by měli být průběžně vyzýváni k připomínkování rozhodnutí na vyšší úrovni řízení.

Vedení organizace by také mělo zdůrazňovat funkci spolurozhodování a participace všem vedoucím pracovníkům a také si u pracovníků ověřovat, zda považují možnosti, které jim v oblasti spolurozhodování a participace dává jejich nadřízený, za dostatečné.

Každé opatření, které se vedení organizace nebo vedoucí pracovník organizace rozhodne přijmout pouze na základě svého rozhodnutí, by mělo být pracovníkům náležitě zdůvodněno. V současné době se jedná například o situaci, kdy se v organizaci děje mnoho změn v souvislosti s účinností zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

#### **5.8.6. OBLAST OSOBNÍHO A KARIÉOVÉHO ROZVOJE**

Ve všech organizacích, v nichž byl proveden výzkum, je osobní rozvoj pracovníků považován za velmi důležitý nástroj stimulace, který je realizován především prostřednictvím vzdělávání.

Vycházíme-li z předpokladu, že pro pracovníky v sociálních službách je z hlediska jejich motivace významná potřeba seberozvoje, je třeba jim poskytnout jasnou představu o tom, jaké možnosti jim v této oblasti nabízí organizace, v níž pracují. Proto by měly být vytvořeny plány osobního rozvoje, které budou obsahovat konkrétní prostředky osobního rozvoje, budou odrážet zájem a potřeby pracovníka a rovněž potřeby organizace. Domnívám se zároveň, že překážkou pro vytvoření takového plánu není situace, kdy organizace v dostatečném časovém předstihu nezná výši finančních prostředků, které bude možno v daném období na rozvoj (vzdělávání) pracovníků použít. Není to samozřejmě situace

ideální, ale i v ní je možné s plány osobního rozvoje pracovat. Vytváření těchto plánů, které může být například součástí pravidelného hodnocení pracovníků, je zároveň příležitostí, která vytváří prostor pro hledání průniku mezi zájmy a potřebami pracovníka a potřebami organizace. Přestože může docházet k tomu, že jednotlivé „body“ osobního rozvoje budou realizovány s časovým odkladem, pracovník bude mít na základě plánu představu o tom, v jakých oblastech mu organizace umožní se rozvíjet.

Pro řadu pracovníků je velice důležité znát své možnosti také v oblasti kariérového rozvoje. Těmto pracovníkům by organizace měly poskytnout informace o tom, zda je možný kariérový postup v rámci organizace a dále jaké jsou konkrétní podmínky pro jednotlivé pracovníky. Přestože většina (pět ze šesti) respondentů výzkumu uvedla, že jejich organizace je příliš malá na to, aby bylo možné plánovat kariérový rozvoj pracovníků, ve všech těchto organizacích existují různé druhy pozic, a proto velikost organizace nepovažují za překážku při plánování kariérového rozvoje. Stejně jako celá oblast osobního rozvoje pracovníka v organizaci může být kariérový rozvoj pracovníka dalším tématem jeho půlročního hodnocení.

Dalším úkolem v rámci osobního a kariérového rozvoje pracovníků je definování souboru minimálních předpokladů, které musí splňovat pracovníci na konkrétních pozicích. Domnívám se, že u pro pracovníků v sociálních službách by vedle vzdělání a praxe měly být stanoveny také specifické dovednosti a osobnostní předpoklady, které mohou být ověřovány například formou psychologických testů.

### 5.8.7. OBLAST KOMUNIKACE A INFORMOVANOSTI

Fungující otevřená komunikace byla zmiňována v průběhu rozhovoru ve všech organizacích, které se zúčastnily výzkumu. Tento prvek je jistě velmi pozitivní a domnívám se, že pro neziskové organizace typický. Na druhé straně znám ze své praxe i praxe kolegů situace, kdy otevřená komunikace v rámci neziskové organizace, poskytující sociální služby, nefungovala, a tak nastávaly situace, kdy nedostatečná komunikace mezi pracovníky i jejich informovanost negativně působila na jejich motivaci a zároveň také ovlivnila kvalitu sociálních služeb poskytovaných organizací.

V oblasti neformální komunikace v organizaci lze pouze apelovat na vedení organizace a v podstatě na všechny další pracovníky, aby si uvědomili, na kolik je otevřená komunikace důležitá, a to nejen jako nástroj stimulace, ale také pro celkový chod organizace.

Formálně by měla být komunikace a dostatečná informovanost pracovníků zajištěna formou pravidelných porad pracovníků, a to jak na úrovni pracovních týmů, tak i na úrovni celé organizace. Domnívám se, že v systému porad by neměly chybět porady pracovních týmů, porady vedoucích pracovníků jednotlivých týmů s účastí někoho z managementu organizace a porady managementu organizace. Zároveň by se měli pravidelně formálně setkávat všichni pracovníci organizace včetně jejího managementu. Domnívám se, že toto setkání by mělo být realizováno minimálně dvakrát v průběhu kalendářního roku.

Ze všech porad by měly být vypracovány zápisy, které jednak zajišťují dostatečnou informovanost pracovníků, kteří se porady nemohli zúčastnit, jednak mohou být zdrojem informací pro ostatní pracovníky v organizaci, včetně samotného vedení. Průběžné předávání informací mezi



managementem a řadovými pracovníky by také mělo být zajišťováno přes vedoucí jednotlivých pracovních týmů.

I v organizacích, kde je organizační struktura považována za zcela zřejmou, by měla být pracovníkům dostupná její písemná podoba, zahrnující kompetence jednotlivých pracovníků. V rámci zajištění efektivní komunikace by pracovníci měli vědět, na koho se v organizaci mohou obracet s různými pracovními požadavky a dotazy. Každému pracovníkovi by měly být jasné nejen jeho kompetence, ale také kompetence jeho kolegů a nadřízených. Organizační struktura obsahující kompetence všech pracovníků tedy pomáhá předcházet případným nedorozuměním a také například překračování kompetencí vedoucími pracovníky vůči svým podřízeným.

#### **5.8.8. OBLAST VZTAHŮ A ATMOSFÉRY NA PRACOVIŠTI**

Ve všech organizacích, které se zúčastnily výzkumu, si management organizace uvědomuje význam dobrých vztahů na pracovišti jako nástroje stimulace a snaží se je podporovat různými prostředky. Vedle prostředků zmíněných v teoretické části práce (subkapitola 4.2.8.) v organizacích poskytujících sociální služby přispívají k dobrým vztahům a atmosféře na pracovišti také supervize, které se často zaměřují nejen na podporu práce pracovníků s klienty, ale také na podporu dobrého fungování pracovníků jako týmu a na vztahy na pracovišti celkově.

#### 5.8.9. OSOBNOST A STYL VEDENÍ MANAŽERA

Domnívám se, že pro výběr a rozvoj dovedností vedoucích pracovníků v sociálních službách lze aplikovat všechna obecná doporučení uvedená v teoretické části (subkapitole 4.2.9.). V žádné z organizací, které tvořily výběrový soubor, nebyly v této oblasti zjištěny významné nedostatky.

Stejně jako respondenti ze tří organizací, které se zúčastnily výzkumu, považují při výběru vedoucích pracovníků za nejdůležitější osobnostní předpoklady a dovednosti potřebné k vedení týmu. Dále spatřují jako žádoucí, aby se vedoucí pracovník orientoval v oboru, tj. v těch sociálních službách, jejichž poskytovatelem je daná organizace, což mu může pomoci získat nezbytný respekt jeho podřízených.

V plánu osobního rozvoje vedoucích pracovníků by měla být zahrnuta oblast dovedností a teoretických znalostí potřebných k vedení týmu.

Dále je třeba, aby management organizace pravidelně zjišťoval, jak vidí činnost vedoucího pracovníka jeho podřízenými, tj. zda jsou spokojeni s jeho stylem vedení. Toto hodnocení by mělo probíhat pravidelně, informace od pracovníků, které jsou cenným podkladem při hodnocení vedoucích pracovníků jejich nadřízenými, by měly být předány přímo vedení organizace a měly by tvořit součást pravidelného formálního hodnocení v organizaci (viz. subkapitola 5.7.3).

#### 5.8.10. OBLAST SPOLEČENSKÉHO OBORU A IMAGE ORGANIZACE

I pro tuto oblast lze využít obecných doporučení uvedených v subkapitole 4.2.10.

Společenské hodnocení práce v sociálních službách se liší dle druhu služeb, které organizace poskytují, a jejich cílové skupiny klientů. Některé služby jsou laickou veřejností vnímány jako užitečné (například služby určené dětem bez rodinného zázemí), jiné jako zbytečné nebo dokonce nežádoucí (například služby harm reduction určené injekčním uživatelům nealkoholových drog). Zvláště organizace poskytující služby negativně vnímané veřejností by se měly angažovat v předávání informací veřejnosti o pozitivěch a celospolečenských přínosech své práce. Z hlediska stimulace pracovníků je tato činnost žádoucí, protože stejně tak jako je pro pracovníky v rámci potřeby uspokojení z vykonávané činnosti stimulující, že jejich práce je společensky vysoce ceněna, může být významně nestimulující, pokud je činnost pracovníků veřejností vnímána jako zbytečná, či dokonce nežádoucí.

Z výzkumu vyplynulo, že všechny organizace se snaží budovat dobré povědomí o své činnosti. Domnívám se, že k tomu přispívají také požadavky donátorů, pro které je image organizace jedním z kritérií při rozdělování finančních prostředků.

### 5.8.11. OBLAST STIMULACE CELKOVĚ

Zjištěné výsledky poukázaly především na to, že oblast stimulace pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů v organizaci funguje ve vybraných neziskových organizacích poskytujících sociální služby z velké části neformalizovaně, tj. bez jasně stanovených a pracovníkům známých pravidel.

Neformální přístup v řízení lidských zdrojů může mít z hlediska stimulace svá pozitiva například v otevřenosti komunikace či v rámci vztahů na pracovišti. Zároveň však neposkytuje pracovníkům dostatečné záruky, které by poskytovala jasně daná pravidla. Právě z důvodu nutnosti poskytovat pracovníkům určité záruky je jistá míra formalizace potřebná.

Oblast simulace by měla být součástí řízení lidských zdrojů ve všech organizacích. Přestože se organizace, v nichž byl proveden výzkum, zabývají jednotlivými nástroji, v žádné z organizací nástroje stimulace nefungují jako systém. Domnívám se, že je žádoucí, aby takový systém byl v organizacích vytvořen. Spojení jednotlivých nástrojů v systém umožňuje uchopit tuto oblast řízení lidských zdrojů jako celek, což usnadňuje další práci s nástroji stimulace (například hodnocení jejich efektivity).

Zároveň je existence systému pro pracovníky zprávou o tom, že organizace považuje za důležité je stimulovat, což je stimulující samo o sobě.

Pokud chce organizace stimulovat pracovníky efektivně, měla by pravidelně zjišťovat jejich potřeby a zajímat se také o jejich motivační profil. Všechny organizace, které se výzkumu zúčastnily, se snaží při tvorbě nástrojů stimulace reflektovat potřeby pracovníků a zohledňovat jejich motivační profil, ale čerpají pouze z dílčích informací, které získají z běžného setkávání s pracovníky.

Motivační profil a potřeby pracovníků by měly být zjišťovány systematicky. Doporučovala bych vytvořit dotazník, který by obsahoval jednotlivé motivační (stimulační) faktory/nástroje<sup>1</sup>. Ty by pracovníci hodnotili číslem, například v rámci sedmibodové škály; a to ze dvou pohledů, tj. každý faktor by byl hodnocen dvakrát. V první části by pracovníci faktory hodnotili z hlediska důležitosti motivu pro ně samotné, v druhé části by hodnotili jak jsou jednotlivé faktory uspokojovány jejich zaměstnavatelem (organizací).

Z takového šetření si management organizace může udělat jasnou představu o potřebách svých pracovníků a zároveň může sledovat efektivitu jednotlivých nástrojů. Pokud bude dotazník doplněn otevřenou otázkou na téma dalších nástrojů stimulace, které by pracovníci uvítali, může být zároveň podkladem pro evaluaci celého stimulačního systému.

Efektivita systému stimulace může být posuzována také na základě míry fluktuace pracovníků v organizaci a jejích důvodů. V širším měřítku se efektivita systému stimulace projeví také v celkové úrovni plnění cílů na úrovni jednotlivců, pracovních týmů i celé organizace.

V motivačním profilu pomáhajících pracovníků je jistě možné nalézt společné motivy, které je vedou k volbě této profese a které následně pracovníci chtějí naplnit při své práci v organizacích poskytujících sociální služby. Přesto se domnívám, že pro tvorbu jednotlivých nástrojů stimulace v konkrétních organizacích je vhodnější vycházet z informací, které budou získány přímo od pracovníků, například zmíněnou formou dotazníkového šetření.

---

<sup>1</sup> Při stanovení základních faktorů, lze vycházet například z faktorů uvedených v teorii F. Herzberga (dvoufaktorové teorii) uvedené v subkapitole 3.2.2. a zkombinovat je s nástroji stimulace uvedenými v kapitole 4.2. například do těchto faktorů: finanční odměna, nehmotné odměny, zaměstnanecké výhody (jako celek nebo rozdělit na jednotlivé), obsah práce, uznání výsledků práce (hodnocení), pracovní podmínky (jako celek nebo rozdělit na jednotlivé), možnost spolurozhodování, možnost kariérového rozvoje, možnost osobního rozvoje (vzdělávání), přístup k informacím, kvalita spolupráce v týmu, styl vedení a chování vedoucího (přímého nadřízeného), image organizace atd.

Aby mohly jednotlivé nástroje stimulace fungovat jako systém, je třeba pověřit koordinací systému konkrétního pracovníka.

Za velmi pozitivní považuji zjištění, že management všech organizací, které se zúčastnily výzkumu, považuje oblast stimulace pracovníků za důležitou a uvědomuje si, jak je pro jejich pracovníky náročný samotný charakter jejich práce, a tuto skutečnost zohledňuje při tvorbě a realizaci nástrojů stimulace, které užívá.

Vzhledem k velikosti výběrového souboru bohužel nemohu toto tvrzení zobecnit na všechny organizace poskytující sociální služby.

Na závěr této kapitoly považuji za důležité zdůraznit, že ve většině organizací, které se zúčastnily výzkumu, se „hybným motorem“ pro realizaci některých nástrojů stimulace stala účinnost zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, kdy součástí jeho prováděcí vyhlášky je obsah standardů kvality sociálních služeb, které se mimo další oblasti věnují také personálním standardům v organizaci. Z nástrojů stimulace, kterým jsem se věnovala ve své práci, standardy kvality sociálních služeb zahrnují požadavky pro oblast odměňování, oblast osobního rozvoje pracovníků, oblast hodnocení, oblast komunikace a informovanosti a oblast pracovních podmínek.

## Závěr

Otázky motivace pracovníků a její ovlivňování představují klíčový faktor úspěšnosti každé organizace, a patří tedy díky svému významu mezi hlavní témata, jimiž se musí management ziskových i neziskových organizací zabývat.

Obecně platí, že pouze motivovaný pracovník může být pracovníkem kvalitním a kvalitní pracovník je základem kvality poskytovaných služeb.

Management organizací, které poskytují sociální služby, by zásadně neměl spoléhat na skutečnost, že mnozí pracovníci do této oblasti přicházejí s vysokou mírou entuziasmu, vnitřní motivací, nadšením pro práci a že jim přináší vnitřní uspokojení sám obsah vykonávané činnosti, tj., naplnění ze samotného faktu pomoci lidem v nouzi. Pokud si organizace chce dlouhodobě tyto kvalitní pracovníky udržet, musí jejich motivaci podporovat, tj. stimulovat.

Skutečnost, že neziskový sektor nedisponuje dostatečnými finančními prostředky sloužícími k odměňování, by neměla být překážkou pro vytvoření fungujícího systému stimulace pracovníků. Naopak. Domnívám se, že organizace musí hledat další rezervy, nástroje stimulace a co nejefektivněji jich využívat.

V teoretické části své práce jsem se snažila podat ucelený a srozumitelný přehled současných poznatků o motivaci a stimulaci; v praktické části se zaměřuji na specifika stimulace pracovníků v sociálních službách.

Došla jsem k názoru, že nelze vytvořit generalizovatelný modelový systém stimulačních nástrojů, který by byl obecně platný a použitelný pro všechny neziskové organizace poskytující sociální služby. Vždyť každá organizace funguje jako „sui generis,“ má různé

podmínky, různé cíle a i složení pracovníků, jejich potřeby i motivační profily jsou odlišné.

Přesto jsem se na základě zjištěných poznatku pokusila vypracovat doporučení specifikovaná pro jednotlivé nástroje stimulace i doporučení aplikovatelná obecně pro celou oblast.

Jsem přesvědčena o tom, že zvolená metoda i velikost výběrového souboru mi umožnila hlubší proniknutí do zkoumané problematiky, což se stalo přínosem pro formulaci jednotlivých doporučení.

Téma stimulace pracovníků považuji za významné nejen v kontextu sociálních služeb, ale také v souvislosti se sociální prací jako profesí i studijním oborem.

Domnívám se, že sociální pracovník s vysokoškolským vzděláním by měl být s touto problematikou alespoň elementárně obeznámen. Měl by disponovat obecnými poznatky o motivaci a motivaci pracovního jednání, uvědomovat si význam problematiky motivace pracovníků, měl by znát škálu nástrojů stimulace a zásady jejich uplatňování. Vždyť sociální pracovník s vysokoškolským diplomem je potenciálním vedoucím pracovníkem. Proto doufám, že má práce může pomoci v základní orientaci i studentům oboru sociální práce a oborů příbuzných.



## Seznam použité literatury

- Adair, J.: Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- Bedrnová, E.; Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- Bělohlávek, F.: Osobní kariéra. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7169-083-X.
- Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- Bělohlávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O.:: Management. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- Cole, G. A.: Management: Theory and practice. 3.vyd. Londýn: DP Publications Ltd., 1990. ISBN 1-870941-60-8.
- Dieblová, M.: Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- Donnelly, J. H.; Gibson J. L.; Ivancevich J. M.: Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- Eggert, Max A.: Motivace: management do kapsy 3. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0.
- Forsyth, P.: Jak motivovat lidi. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-386-2.
- Hartl, P.; Hartlová H.: Psychologický slovník. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- Keprtová, J.: Motivace zaměstnanců středně velkých ziskových a neziskových organizací-shody a odlišnosti. 2005. Diplomová práce. Fakulta sociálních studií. Masarykova univerzita v Brně.
- Khelerová, V.: Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-375-8.
- Kopřiva, K.: Lidský vztah jako součást profese. 2. vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-150-9.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-03.

- Kouhotek, R.; Štěpaník J.: Psychologie práce a řízení. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2003. ISBN 80-214-1552-5.
- Křížová, P.: Profesiografie sociální práce. 2004. Diplomová práce. Filozofická fakulta Univerzity Karlovy
- Lamming R.; Bessant J.: Macmillanův slovník podnikání a managementu. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-47-0.
- Luthans, F.: Organizational behaviour. 6. vyd. New York: McGraw-Hill, 1992. ISBN 0-07-039166-1.
- Maříková H.; Petrusek, M.; Vodáková, A. a kolektiv: Velký sociologický slovník, svazek 1. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.
- Matoušek, O.: Slovník sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0.
- Mayerová, M.; Růžička J.: Moderní personální management. 1.vyd. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- Mayerová, M.: Stres, motivace a výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- Nakonečný, M.: Lexikon psychologie. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995. ISBN 80-85255-74-X.
- Nakonečný, M.: Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- Nekonečný M.: Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK, 2000.
- Nekonečný M.: Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN80-247-0577-X.
- Nakonečný, M.: Základy psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
- Plamínek, J. a kol.: Řízení neziskových organizací. 1. vyd. Praha: Lotos, 1996. ISBN 80-238-0442-1.

- Plháčková, A.: Učebnice obecné psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.
- Provazník, V.; Komárková R.: Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-283-3.
- Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
- Růžička, J.: Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-626-X.
- Smékal, V.: Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2002. ISBN 80-85947-81-1.
- Stýblo, J.: Efektivní manažer. Ostrava: Montaex, 1993. ISBN 80-85300-65-6 .
- Šubrt, B. a kolektiv: Abeceda mzdové účetní 2006. 16. vyd. Praha: ANAG, 2006. ISBN 80-7263-252-3.
- Tomšík, P.: Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. ISBN 80-7157-845-2.
- Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha:ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- Urban, J.: Výkonové odměňování (studijní materiál k semináři „Výkonové odměňování“). Praha: 1. VOX a.s., 2006.
- Vágnerová, M.: Úvod do psychologie. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-246-0015-3.
- Vodáček, L.; Vodáčková O.: Management; Teorie a praxe v informační společnosti. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

## **Právní normy České republiky:**

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku

Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech.

Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## **Elektronické zdroje:**

Čermáková, K.; Johnová M.: Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele. Praha: MPSV, 2002. ISBN 80-86552-45-4

Dostupné z:

<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1459/pruvodce.pdf>

Ježková, Z.: Co to je neziskový sektor. ICN o.p.s., 2001. Aktualizace květen 2002

Dostupné z:

<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/co-to-je-neziskovy-sektor/>

Prouzová, Z.: Podíl neziskových organizací v odvětvových statistikách v roce 2004. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005.

Aktualizace březen 2006

Dostupné z:

[http://www.e-cvns.cz/?stranka=publikace&podstranka=3\\_analyzy\\_a\\_studie](http://www.e-cvns.cz/?stranka=publikace&podstranka=3_analyzy_a_studie)

Kosová, P.; Bednár, J.; Barták; M.; Zápecová, M.:: Současný stav sítě poskytovatelů sociálních služeb na území hl. m. Prahy 2006. MCSSP, 2006.

Dostupné z

<http://www.mcssp.cz/oav/studie-texty>

## Příloha č. 1

### SCÉNÁŘ POLOSTANDARDIZOVANÉHO ROZHOVORU NA TÉMA STIMULACE PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

#### 1. PŘEDSTAVENÍ ZÁMĚRU VÝZKUMU, PRŮBĚHU ROZHOVORU UJASNĚNÍ POJMŮ PRACOVNÍK, STIMULACE

#### 2. ÚDAJE O ORGANIZACI

- Právní forma organizace:
- Počet placených pracovníků:
- Druh zařízení sociálních služeb a forma poskytování sociálních služeb organizací (dle zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách):
- Cílová skupina (skupiny) klientů poskytovaných sociálních služeb:

#### 3. ÚDAJE O OSOBE, SE KTEROU JE VEDEN ROZHOVOR:

- Funkce v organizaci:
- Odbornost, vzdělání:
- Délka působení v organizaci:
- Délka praxe v sociálních službách:

#### 4. STIMULACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI - DLE JEDNOTLIVÝCH OBLASTÍ (NÁSTROJŮ STIMULACE)

##### 4.1. SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

- Má Vaše organizace vypracovaný systém (pravidla) pro odměňování pracovníků?

Ano → v jaké formě (podobě)?

Ne → proč?

→ dle čeho se řídí odměňování v organizaci

- Jak jsou s pravidly odměňování seznamováni pracovníci?

##### Finanční odměňování

- Z jakých složek se skládá finanční odměna pracovníků?

- Jaké mzdovné faktory používáte pro tvorbu mezd/platů?  
(Tj. co určuje výši platu/mzdy a v jaké míře - dle jednotlivých složek)

→ Pokud nebude zahrnovat míru pracovního úsilí, výkon a míru zodpovědnosti → Otázka Proč?

- Fungují tyto principy stejně pro všechny pracovníky?

Ne → pro koho odlišně a v čem se liší?

##### Nefinanční a nehmotné odměňování

- Jaké užíváte nefinanční a nehmotné prostředky k odměňování pracovníků?

Žádné → proč?

- Podle jakých hledisek a pravidel jsou pracovníkům přiznávány?

##### Zaměstnanecké výhody

- Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje Vaše organizace pracovníkům?

Žádné → proč?

- Na základě jakých hledisek a pravidel jsou výhody pracovníkům přiznávány?

### System odměňování

- Nabízí Váš systém odměňování možnost různé kombinace hmotných a nehmotných odměn a výhod pro jednotlivé pracovníky?
- Přihlíží se v oblasti odměňování k potřebám a přáním pracovníků?  
Ano → jak?  
Ne → proč?
- Jaké prvky v systému odměňování zajišťují jeho spravedlnost?
- Pokud dvě stejná pracovní místa mají totožnou náplň práce a výkon pracovníků je též hodnocen jako stejný mají tito pracovníci stejnou odměnu?  
Ne → proč? v čem se liší?
- V jaké míře je systém odměňování v organizaci průhledný?  
(Znají pracovníci výši platu/mzdy svých spolupracovníků?)

#### 4.2. VLASTNÍ PROVÁDĚNÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI

- Mají pracovníci možnost podílet se na vytváření náplně své práce (ovlivňovat její obsah)?  
Ano → jak?  
Ne → proč?
  
- Mají pracovníci v rámci své činnosti stanovené jasné a konkrétní cíle svých úkolů?  
Ano → jak?  
Ne → proč?
  
- Je v rámci plnění pracovních úkolů pracovníkům ponechána možnost volit vlastní postup práce, tj. vlastní cesta jak dosáhnout cíle?  
Ano → jak?  
Ne → proč?
  
- Jaké prostředky užíváte pro zvýšení rozmanitosti práce pracovníků?
  
- Pokud je pracovníkovi zvýšena odpovědnost, jsou zároveň zvyšovány jeho pravomoci?



### 4.3. HODNOCENÍ- ZPĚTNÁ VAZBA

#### Formální hodnocení

- Probíhá ve Vaší organizaci formální, tj. systematické, hodnocení pracovníků?
  - Ne → jak jsou ve Vaší organizaci pracovníci hodnoceni?
    - pokud nejsou, proč?
  - Ano → Co je jeho předmětem (co je hodnoceno)?
    - Co je jeho cílem?
    - Jak často je prováděno?
    - Jsou všichni pracovníci seznámeni s kriterii, účelem a pravidly hodnocení?
    - Zahrnuje sebehodnocení?
    - Probíhá interaktivním způsobem?
    - Co je výstupem hodnocení?
      - K čemu je výstup hodnocení využíván?
      - Jak se s dále pracuje s případnými nedostatky v práci hodnoceného?

#### Neformální hodnocení

- Dostává pracovník zpětnou vazbu o svém výkonu formou neformálního hodnocení?

#### Hodnocení pracovníky

- Mají pracovníci možnost hodnotit své nadřízené i fungování celé organizace?
  - Ano → jak? formálně/neformálně?
    - jak se pracuje s výstupy jejich hodnocení?
  - Ne → proč?

#### 4.4. PRACOVNÍ PODMÍNKY A REŽIM PRÁCE

##### Prostorové, funkční a estetické řešení pracovišť

- Odpovídají podle Vás prostorové a funkční pracovní podmínky Vašich pracovníků charakteru jejich práce?  
Ne → proč?
  
- Mají pracovníci možnost podílet se na utváření (např. estetickém) svého pracoviště?  
Ano → jak?  
Ne → proč?

##### Sociálně psychologické faktory pracovního prostředí

- Jak organizace pečuje o své pracovníky z hlediska psychohygieny?
  
- Funguje v organizaci supervize (jako forma podpory<sup>1</sup>)?  
Ano → jaká? jak často? pro koho?  
→ Mají pracovníci možnost ovlivňovat cíle supervizních setkání?  
Ne → proč?

##### Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- Jak zabezpečujete BOZP ve Vaší organizaci?  
Plní organizace pouze zákonem stanovené minimální požadavky nebo zajišťuje BOZP nad rámec zákonných povinností?

##### Pracovní doba a pracovní režim

- Mají pracovníci možnost ovlivňovat velikost svého úvazku v organizaci?  
Ano → jak? kteří pracovníci?  
Ne → proč?
  
- Mají pracovníci ve Vaší organizaci možnost pracovat formou „klouzavé“ neboli pružné pracovní doby?  
Ano → kteří pracovníci?

---

<sup>1</sup> Supervize v sociální oblasti plní tři hlavní funkce: podpůrnou, vzdělávací a kontrolní. V této otázce je respondent dotazován na supervizi z hlediska funkce podpůrné.

Ne → proč?

#### 4.5. Participace a spolurozhodování

- Mají pracovníci možnost podílet se na formulaci úkolů a cílů, tj. spolurozhodovat?

Ano → na jakých úrovních jsou zapojeni do rozhodování?

Ne → proč?

#### 4.6. Osobní a kariérový rozvoj

- Má organizace vytvořen soubor minimálních předpokladů, které musí splňovat pracovník na určité pozici?

Ano → Jaké předpoklady jsou zahrnuty?

Ne → proč?

- Má organizace vytvořen plán osobního rozvoje pro jednotlivé pracovníky?

Ano → v jaké formě?

→ jaké oblasti zahrnuje?

→ jak je vytvářen? (podílí se pracovník? jak často je vyhodnocován a aktualizován?)

Ne → zabezpečuje osobní rozvoj jinou formou (bez plánu)

- Má organizace stanovena pravidla růstu kariéry?

Ano → jak jsou s nimi seznamováni pracovníci?

→ vyplývá z nich jaké existují pro jednotlivé pracovníky možnosti postupu a jaké podmínky musí splnit, aby mohli postupu dosáhnout?

- Mají všichni pracovníci v organizaci stejné možnosti osobního rozvoje ?

Ne → co určuje rozdíly v možnostech?

#### 4.7. Efektivní komunikace a informovanost o dění v organizaci

- Jak zajišťujete, aby pracovníci byli dostatečně informováni o dění v organizaci? Tj.: záměry v činnosti organizace, organizační změny, zvláštních opatření...

Jsou informováni systematicky?

- Jaké prostředky slouží k výměně informací mezi jednotlivými pracovníky a pracovními skupinami?
- Jak je zajištěna komunikace mezi vedením a dalšími pracovníky?
- Jak pracovník zjistí na koho se v organizaci může obracet s různými pracovními požadavky a dotazy? Tj. má organizace organizační strukturu, která popisuje vztahy na pracovišti a kompetence pracovníků?

#### **4.8. Vztahy a atmosféra na pracovišti**

- Jakými prostředky management Vaší organizace podporuje vytváření dobrých vztahů na pracovišti?  
Nepodporuje → proč?

#### **4.9. Osobnost a styl vedení manažera (vedoucího pracovníka)**

- Jaké předpoklady musí splňovat pracovník, který je ve Vaší organizaci vedoucím pracovníkem (tj. řídí menší či větší skupinu pracovníků)?
- Mají vedoucí pracovníci možnost získávat a rozšiřovat si soubor dovedností a znalostí potřebných k vedení týmu?  
Ano → jaké?  
Ne → proč?

#### **4.10. Společenské hodnocení práce a pracovního oboru (profese) a image organizace**

- Usiluje organizace o ovlivnění společenského hodnocení své činnosti a pracovního oboru?  
Ano → jak, jakými prostředky?  
Ne → proč?
- Snaží se organizace budovat dobré povědomí (odborné i neodborné veřejnosti) o sobě samé?  
Ano → jak, jakými prostředky?  
Ne → proč?

## 5. OTÁZKY KE STIMULACI OBECNĚ

- Funguje stimulace pracovníků ve Vaší organizaci jako systém (motivační program)?
- Jak se ve Vaší organizaci vytváří jednotlivé stimulační nástroje/motivační program?
- Kdo se podílí na jeho vytváření?  
Je určena hlavní osoba, která za něj zodpovídá?
- Jaké nástroje mimo již zmíněných užíváte ke stimulaci pracovníků?
- Jak ve stimulaci zohledňujete individuální potřeby a motivační profil pracovníků?
- Mohou pracovníci ovlivňovat systém?  
Ano → jak?  
Ne → proč?
- Je vyhodnocována efektivita stimulačních nástrojů ve Vaší organizaci?  
Ano → jak je hodnocení prováděno?  
Ne → proč?
- Co dle Vás nejvíce stimuluje pracovníky ve Vaší organizaci?
- Jaká vidíte specifika stimulace pracovníků v sociálních službách?
  - Z hlediska neziskového sektoru.
  - Z hlediska charakteru práce pracovníků v soc. službách.
  - Z hlediska motivačního profilu pracovníků v soc. službách.