

Analýza motivace pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení XY

**Analysis of Employee Motivation in a Selected Health Care
Institution XY**

Eva Ceditlová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Cedidlová**
Osobní číslo: **M11998**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza motivace pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace pracovníků a definujte teoretická východiska pro praktickou část.

II. Praktická část

- Charakterizujte zdravotnické zařízení XY.
- Analyzujte současný stav systému motivace ve zdravotnickém zařízení XY.
- Zhodnoťte analýzu a navrhněte možná řešení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

FALLON, L. Fleming a Charles R. MCCONNELL. Human resource management in health care: principles and practice. First edition. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, c2007, 429 s. ISBN 07-637-3531-0.

KOLMAN, Luděk. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde, 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

VÉVODA, Jirí. Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 159 s. ISBN 978-80-247-4732-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Petřela**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:


- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.5.2014



⁴zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení XY. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace pracovníků a stanovit teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické části bakalářské práce je charakterizovat zdravotnické zařízení XY a vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav motivace zaměstnanců ve zdravotnickém zařízení XY. V rámci analýzy je využito kvantitativního výzkumu. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současné spokojenosti zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení XY.

Klíčová slova: motivace, spokojenost zaměstnanců, motivační faktory, zdravotnické zařízení, potřeby

ABSTRACT

Bachelor thesis is concerned with an analysis of employee satisfaction in a selected health care institution. The theoretical part aims to prepare the theoretical knowledge in the field of employee motivation and satisfaction and provide a theoretical base for the practical treatment. The practical part provides a description of a selected health care institution and an analysis of the current state of its employee motivation. The analysis is carried out through a quantitative research. The bachelor thesis also proposes suggestions and recommendations for a further improvement in the field of employee satisfaction in a selected health care institution.

Keywords: motivation, employee satisfaction, motivational factors, health care institution, needs

Prostřednictvím této stránky bych chtěla poděkovat především vedoucímu své bakalářské práce Ing. Tomáši Petrželovi za jeho rady, trpělivost, připomínky a odbornou pomoc, kterou mi věnoval při vypracování mé bakalářské práce.

Mé poděkování patří též řediteli zdravotnického zařízení XY a všem zaměstnancům, kteří mi ochotně pomohli při zpracování dotazníkového šetření.

„Lidé jsou silní, pokud hájí určitou silnou ideu. Zeslábnou však a stávají se bezmocnými, když se jim tato idea ztrácí.“

Sigmund Freud

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	12
1.1 MOTIVACE A STIMULACE	12
1.2 MOTIV.....	13
1.3 DRUHY MOTIVACE.....	13
1.3.1 Vnitřní a vnější motivace	14
1.4 ZDROJE MOTIVACE	14
1.4.1 Potřeby	15
1.4.2 Návyky	15
1.4.3 Zájmy	15
1.4.4 Ideály a hodnoty	15
1.5 TEORIE MOTIVACE.....	16
1.5.1 Teorie instrumentality	16
1.5.2 Maslowova teorie potřeb	17
1.5.3 Alderferova ERG teorie	18
1.5.4 Herzbergův dvoufaktorový model	19
1.5.5 McGregorova teorie XY	20
1.6 TECHNIKY MOTIVOVÁNÍ.....	20
1.7 NÁSTROJE MOTIVOVÁNÍ	21
1.7.1 Pochvala	21
1.7.2 Kritika	22
1.7.3 Odměňování	22
1.8 MOTIVAČNÍ CHYBY	23
1.8.1 Nedostatečné povzbuzování motivace	24
1.8.2 Podceňování nefinanční motivace.....	24
1.8.3 Nedodržování psychologické smlouvy	25
1.8.4 Jednání, které demotivují	25
2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	26
2.1 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	27
3 SPECIFIKA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ	28
3.1 KLÍČOVÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI SESTER	28
3.1.1 Fyzické faktory ovlivňující motivaci sester	29
3.1.2 Psychické faktory ovlivňující motivaci sester.....	29
3.2 MOTIVAČNÍ ČINITELE	29
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	31
4.1 CÍL VÝZKUMU A STANOVENÍ HYPOTÉZ	32
4.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ A CÍLŮ	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 PROFIL SPOLEČNOSTI	34

5.1	STRUKTURA NEMOCNICE.....	34
5.2	SWOT ANALÝZA	35
6	POUŽITÁ METODIKA VÝZKUMU	37
6.1	DOTAZNÍK.....	37
6.2	METODIKA DOTAZNÍKU.....	37
6.2.1	Likertova škála.....	37
6.3	CÍLOVÁ SKUPINA RESPONDENTŮ	38
7	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	39
7.1	VYHODNOCENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	39
7.2	VYHODNOCENÍ SYSTÉMU MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ	43
7.3	VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI S PRACOVNÍM PROSTŘEDÍM.....	48
7.4	VYHODNOCENÍ KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI.....	50
7.5	VYHODNOCENÍ DOPLŇUJÍCÍCH INFORMACÍ.....	54
8	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ PROVEDENÝCH ŠETŘENÍ.....	58
8.1	VYHODNOCENÍ CÍLU A HYPOTÉZ	59
9	DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY.....	60
9.1	SPRCHY A SOCIÁLNí ZAŘíZENí	60
9.2	MíSTNOSTI PRO ODPOČíNEK SESTER	60
9.3	PRACOVNí KOLEKTIV	60
9.4	OSOBNí OHODNOCENí.....	60
9.5	SPRAVEDLIVÉ HODNOCENí	61
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM PŘíLOH.....	69

ÚVOD

V současné době, kdy se zrychluje a zdokonaluje vývoj snad všech oborů lidské činnosti, se do popředí dostává otázka důležitosti a nenahraditelnosti lidských zdrojů. Téměř každá organizace, která se snaží o maximalizaci tržního podílu, si musí uvědomit, že k dosažení vytyčených cílů potřebuje schopné, loajální a motivované pracovníky. K jejich získání a udržení však musí vynaložit čas, úsilí a také hlavně finanční prostředky. Organizaci tím také vznikají jisté závazky, které musí splnit. Jedná se o péči o zaměstnance, spravedlivé hodnocení či finanční ohodnocení jejich práce. Lidské zdroje se tak stávají velmi cennou složkou každé organizace. Schopnost tyto lidské zdroje řídit je velmi důležitou konkurenční výhodou.

Ovlivňování motivace pracovníků a jejich správné nasměrování je podstatnou složkou správně fungujícího personálního řízení. Nejedná se pouze o samotné personální oddělení v organizaci, ale o každého vedoucího pracovníka, manažera či přímo ředitele. Každý z nich je součástí organizace a každý se svým jednáním podílí na řízení lidských zdrojů.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala zdravotnické zařízení XY, protože mě velmi zajímá systém motivace ve zdravotnictví. Tato sféra je velmi specifická, protože práce ve zdravotnictví vyžaduje vnitřní potřebu pomáhat druhým. Zaměřím se pouze na motivaci a pracovní spokojenost zdravotních sester, jelikož tato oblast je dle mého názoru málo prozkoumána.

Tato práce je rozdělena do dvou částí – část teoretická a část praktická.

Cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Cílem praktické části bakalářské práce bude vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení XY. V rámci analýzy bude využito kvantitativního výzkumu. Součástí bakalářské práce budou také návrhy a doporučení vedoucí k odstranění nedostatků současné spokojenosti zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivace je důležitým faktorem úspěchu. Jejím smyslem je vytvořit pozitivní přístup k výkonu nebo chování. Motivace není jen proces samotného motivování, ale také jeho výsledek. (Plamínek, 2007, s. 14). Vyjadřuje určité vnitřní hybné síly a pohnutky, které aktivují, usměrňují a udržují chování lidí. (Plevová, 2012, s. 149)

Motivování jiných lidí spočívá v uvedení těchto lidí do pohybu a nasměrování k určitému cíli a k dosažení výsledku. Kdežto při motivaci sebe, člověk nezávisle stanoví směr a podniká kroky, které mu zajistí, aby se dostal, kam chce. A právě v tomto spočívá smysl motivace. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že tyto kroky povedou k dosažení jejich cíle či odměny. (Armstrong, 2002, s. 160)

Jak uvádí Mikulaščík (2007, s. 136) model nedostatku je jeden z klasických modelů pracovní motivace a může mít podobu uzavřeného kruhu, kdy motivace nutí jedince ke konání určitých činností, které sou vykonávány, dokud není uspokojena potřeba. Motivační tlak poté přestává působit. Jedná se však o jednoduchý příklad modelu kruhové motivace a ne vždy to tak platí. Fyziologická motivace je rozdílná než motivace psychologická. Není pravděpodobné, pokud jedinec dosáhne určitého společenského postavení, že už nebude chtít postupovat po společenském žebříčku výš. Sociální a psychologické potřeby, uznání, pověst a jiné se jeví, jakoby neměly hranice a uspokojení této potřeby není nikdy konečné.

1.1 Motivace a stimulace

Motivace a stimulace spolu úzce souvisí, ale je třeba si uvědomit rozdíl mezi těmito pojmy. Kladný vztah k vykonání úkolu obvykle vzniká ze dvou příčin: buď proto, že cíl se pojí se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (stimulace), nebo jeho dosažení je v souladu s vnitřními hodnotami člověka (motivace). Stimulace je vyvolání ochoty něco udělat,

a dokud se stále kompenzuje nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, očekává se, že práce bude probíhat. Pokud se ale tyto vnější stimuly přestanou nabízet, člověk přestane pracovat. (Plamínek, 2007, s. 14 – 15)

„Stimul, vnější pobídka, má žádoucí motivační účinek, tedy podníti vnitřní pohnutku pouze v tom případě, když tento stimul je v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka, na kterého má zapůsobit. (Bedrnová a kol., 1994, s. 211)

Nespornou výhodou motivace je její jednoduchost v případě, když se treťí do motivů, které člověk má a tím může práce pokračovat i bez dalších vnějších podnětů. Ochota vykonávat práci či plnit nějaký úkol pramení z vlastního přesvědčení člověka. Velkou nevýhodou ale je potřeba znát konkrétního jedince a uzpůsobit metody k jeho motivaci. (Plamínek, 2007, s. 14 – 15)

1.2 Motiv

Motiv je pohnutka, která je zaměřená na uspokojování určitých potřeb, je to jistá vnitřní tendence narovnat určitý stav, který může vycházet z (studium-psychologie.cz, ©2012):

- nedostatku - pocit prázdnoty, který se člověk snaží naplnit (např. žízeň, hlad, peníze atd.),
- přetlaku (tenze) – pocit pnutí a nutkání se tohoto pocitu zbavit (např. vztek, stres, atd.).

Motivy dělíme na (studium-psychologie.cz, ©2012):

- biologické motivy (primární, vrozené, sebezáchovné) - jedná se o fyziologické cyklické potřeby (potřeba kyslíku, potravy - hlad, žízeň),
- psychické motivy (sekundární, získané) - vnitřní motivace směřující k uchování vnitřního řádu a k nastolení duševní pohody (radost, etické standardy),
- sociální (kulturní) motivy (sekundární, získané) – kulturní život, vzdělání.

Problematika motivace není tak jednoduchá a to hlavně proto, že na psychiku člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jen jeden motiv, ale současně hned několik. Tyto motivy mohou být shodné či mít zcela opačný směr, intenzitu a vytrvalost. Je těžké určit, jak na sebe budou různé motivy vzájemně působit, ale většinou platí, že motivy orientované stejným či podobným směrem se vzájemně posilují, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat.

1.3 Druhy motivace

Motivace se může dělit podle několika kritérií. Podle toho jak motivace na člověka působí, může být pozitivní či negativní. Při pozitivní motivaci je člověk hnán vlastní radostí z práce a veškeré jeho úsilí a myšlenky směřují k dosažení cíle. Naopak při negativní motivaci je pozornost vědomě tříštěna obavou, co se stane, pokud nedojde k naplnění cílů.

Člověk je stále ve „stresu“ a nedokáže se plně soustředit na svůj úkol. (cilevedome.cz, ©2013)

Pro dlouhodobé cíle je vhodné zvolit pozitivní motivaci, protože je pravděpodobnější, že tohoto cíle bude dosaženo. Negativní motivace má pouze dočasné trvání a její přemíra může způsobit nespokojenost a odchod ze zaměstnání.

Z hlediska uvědomování si příčin motivace se jedná o vědomou a nevědomou motivaci. V případě vědomé motivace si je člověk vědom pohnutek, které jej vedou k určitému chování. Nevědomá motivace je pro člověka neznámá, neví a ani si neuvědomuje, že jej ovlivňují pro něj skryté motivy.

1.3.1 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivaci Armstrong (2002, s. 161) popisuje jako soubor faktorů, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby jednali určitým způsobem, popř. se vydali určitým směrem (odpovědnost, autonomie, příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí). Vnější motivaci vymezují faktory zvenčí, které motivují lidi k nějaké činnosti (odměny, pochvala, povýšení, tresty, kritika).

Toman (2010, s. 31) vymezuje vnitřní motivaci jako nějaký stav nerovnováhy a rozpor mezi tím, co člověk má a tím, co chce.

„Vnitřní motivace je nespokojenost se současným stavem spojená s aktivním odstraňováním příčin nespokojenosti.“ (s. 34)

Vnitřní a vnější motivace bývala stavěna proti sobě. Předpokládalo se, že vnější motivace tlumí vnitřní. Ukázalo se ale, že to tak zcela neplatí. Oba typy motivace se dostávají do složitých vzájemných vztahů a zdaleka ne vždy vnější motivace tlumí vnitřní. Dokonce ji někdy vhodně doplňuje, zvláště pro dlouhodobé cíle a náročné situace, které nespádají do oblasti zájmu jedince, je vhodné využít motivaci vnější. (Pavelková, 2002, s. 21)

1.4 Zdroje motivace

Motivaci člověka vytvářejí skutečnosti, které lze označit jako zdroje motivace, které jsou velmi členité. Mezi základní zdroje patří (Bedrnová, 1994, s. 186):

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,

- ideály a hodnoty.

„Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti.“ (s. 190)

1.4.1 Potřeby

Jednou ze základních podmínek lidské existence je uspokojování potřeb. *„Potřeba je prožívaný nebo pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince.“* Nutí člověka k jednání. Tento proces je provázen napětím, které klesá po uspokojení potřeby. (Bedrnová, 1994, s. 186)

Dle Bedrnové (1994, s. 187) jsou potřeby člověka velmi rozmanité. Základní (biologické, primární) jsou určovány nutností zajistit biologickou existenci a rovnováhu lidského organismu. Nutnost společenského soužití s druhými lidmi a postavením jedince ve společnosti patří mezi potřeby druhotné (společenské).

1.4.2 Návyky

Každý člověk zpravidla vykonává jisté činnosti a úkony a dodržuje režim (osobní hygiena, studijní a pracovní oblast života). *„Jako návyk označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.“* Člověk je jakoby donucován (sám sebou), aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem. (Bedrnová, 1994, s. 189)

1.4.3 Zájmy

Na motivaci se taktéž významně podílí zájmy člověka. Je možné je charakterizovat jako dlouhodobější zaměření člověka na určitou oblast předmětů, činností, poznatků, atd. Zájmy podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, obohacují člověka a podněcují jej k aktivitě. Zájmy mohou mít různé podoby, např.: umělecké, vědecké a poznávací, sportovní, sběratelské, aj. (Bedrnová, 1994, s. 189)

1.4.4 Ideály a hodnoty

Ideály se tvoří především pod vlivem silného společenského vlivu. Ideál je model či vzor, podle kterého člověk jedná, zdůrazňuje v něm to, čeho si zvláště cení a čeho se mu nedostává. Hodnota je něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr způsobů

a cílů jeho jednání. Člověk si vytváří svůj systém hodnot, který jej ovlivňuje v jeho jednání. (Bedrnová, 1994, s. 190)

1.5 Teorie motivace

Ucelený model koncepce motivace nebyl vytvořen. Teorie motivace se zpravidla zaměřují pouze na určitý motivační aspekt, který má v různých situacích různou váhu. „*Společným východiskem těchto koncepcí je zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka.*“ (Bedrnová, 1994, s. 203)

Armstrong (2007, s. 221) uvádí jako nevlivnější teorie:

- teorie instrumentality – předpokládá, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) zabezpečí, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem,
- teorie zaměřené na obsah – snaží se rozpoznat hlavní potřeby, které ovlivňují chování a tvrdí, že se motivace týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Tato teorie je také známá pod názvem teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg a kol.,
- teorie zaměřené na proces – zaměřují se na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisí s očekáváním (Vroom), cíli (Latham a Locke) a vnímáním spravedlnosti (Adams).

Hranice mezi teoriemi nejsou zcela striktně vymezené. Pakliže vedoucí pracovník rozpozná potřeby svých zaměstnanců a zná způsoby jak dosáhnout jejich uspokojení, pak dochází k motivaci. (Plevová, 2012, s. 154)

1.5.1 Teorie instrumentality

Tato teorie má své kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení. Ten řekl: „*Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nezajistíme značné a permanentní zvýšení jejich platu.*“ Smyslem této teorie je přesvědčení, že člověk je motivován k práci, jestliže odměny a tresty jsou přímo provázané s jeho výkonem. (Armstrong, 1999, s. 300)

Teorie instrumentality nerespektuje řadu lidských potřeb, ale i přesto se s ní v současné době můžeme setkat, protože je velmi jednoduchá a účinná. Nelze ji ale aplikovat na vyšší pozice.

1.5.2 Maslowova teorie potřeb

Zřejmě nejslavnější klasifikaci potřeb sestavil Abraham Maslow. Tvrdil, že existuje pět kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi a seřadil je do hierarchického systému, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes jistoty a bezpečí, sounáležitost, uznání až k potřebám seberealizace.

Uspořádání potřeb dle Maslowa (Bělohlávek, 2008, s. 40):

- Fyziologické potřeby – patří mezi základní potřeby. Jejich uspokojení je nezbytné pro přežití. Jedná se o vše, co je nutné k přežití – voda, potrava, vzduch, aj.
- Potřeby jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí či ohrožení.
- Sounáležitost – potřeba lásky, přátelství, začlenit se do nějaké skupiny.
- Potřeba uznání a ocenění – potřeba sebeúcty a být respektován ostatními.
- Seberealizace – potřeba rozvíjet potenciál člověka, být více sám sebou a realizovat všechny své schopnosti.

Maslowova teorie motivace je založena na tvrzení, že v případě uspokojení nižší potřeby vystupuje do popředí potřeba vyšší a pozornost jedince se soustředí na uspokojení této vyšší potřeby. Nejvyšší stupeň je potřeba seberealizace a ta nemůže být nikdy plně uspokojena. Dle Maslowa má každý člověk neustále nějaké přání a právě tyto neustále se objevující neuspokojené potřeby člověka jsou jakousi rozbuškou, která jej motivuje. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují směrem vzhůru hierarchií potřeb, ale nemusí se vždy jednat o přímočarý vývoj. (Armstrong, 1999, s. 301 - 302)

K tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je potřeba využít jednotlivých úrovní Maslowovy pyramidy (Bělohlávek, 2008, s. 41):

Tab. 1. Pracovní potřeby Maslowova systému

Fyziologické potřeby:	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí:	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucna
Potřeba sounáležitosti:	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá

	pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce
Potřeba uznání a ocenění:	peníze, pochvala, odměny
Potřeba seberealizace:	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

Plevová (2012, s. 154 – 155) uvádí některé slabiny Maslowovy teorie:

- každý člověk může mít jinak rozvrstvené priority a jejich „naplnění“ zcela odlišný význam,
- potřeby nemusí striktně zapadat pouze do jedné kategorie,
- potřeby se neustále v průběhu času mění v závislosti na různých situacích,
- Maslow nebere v úvahu touhy lidí, které nezbytně nepotřebují k životu, ale pouze z důvodů prestiže,
- výzkumy prokazují, jak manažeři postupují v organizaci směrem vzhůru, jejich potřeby nižšího stupně se zmenšují.

1.5.3 Alderferova ERG teorie

Clayton P. Alderfer do jisté míry navazuje na Maslowovu teorii, s tím rozdílem, že přizpůsobil jeho představy novým poznatkům z výzkumů lidského chování a zredukoval jeho pět kategorií na pouhé tři základní skupiny (Plevová, 2012, s. 159):

- Potřeby existenční (existence) – všechny fyziologické a materiální potřeby a potřeba bezpečí a jistoty. Obsahují první a druhou úroveň Maslowovy pyramidy potřeb.
- Potřeby vztahové (relatedness) - zahrnuje sociální potřeby, vztahy k lidem. Jedná se o třetí úroveň Maslowovy hierarchie potřeb.
- Potřeby růstové (growth) – zahrnuje čtvrtou a pátou úroveň, Patří zde seberealizace, ocenění, pocit přijetí a profesní růst.

Podobně jako u Maslowovy teorie potřeb se Alderferova teorie používá při sestavení či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. Uspokojením existenčních potřeb roste význam vztahových potřeb a jejich uspokojením roste význam růstových potřeb.

A naopak neuspokojením růstových potřeb roste význam vztahových, popřípadě existenčních.

1.5.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg a kol. v roce 1957 vypracoval dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení a neuspokojení techniků a účetních. (Armstrong, 1999, s. 303)

Hygienické faktory jsou vnější faktory a souvisí s podmínkami, za kterých je práce vykonávána. Patří sem (Kohoutek a Štěpaník, 2000, s. 114):

- stanovený plat, mzda,
- systém podnikového řízení,
- vnitropodniková komunikace,
- odbornost a kvalita nadřízeného,
- způsoby kontroly,
- mezilidské vztahy,
- vybavenost pracoviště,
- podmínky na pracovišti (osvětlení, hluk),
- bezpečnost na pracovišti.

Hygienické vlivy, jestliže jsou optimální, na pracovní výkon nepůsobí a pokud jsou v nepořádku, pociťuje je pracovník jako nespokojenost. Nespokojenost pracovníků s vnějšími vlivy vede k narušení vztahů na pracovišti a může vést ke snížení pracovní výkonnosti.

Motivátory jsou vnitřní faktory, které se vztahují k vykonávané činnosti. Patří sem (Kohoutek a Štěpaník, 2000, s. 114):

- vykonávaná práce, její charakter, proměnlivost, stálost a zajímavost,
- hmotné odměny za výkony,
- pochvala, ocenění nehmotného charakteru,
- možnost osobního rozvoje a růstu,
- postup v hierarchii pracovních pozic.

Motivátory stimulují snahy pracovníků k růstu aktivity a kreativity nebo k vrcholovým výkonům. Mohou působit pozitivně i negativně.

Herzbergova teorie čelí mnohým kritikám. Je mu vyčítána metoda výzkumu, na němž je celá teorie postavena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi výkonem a spokojeností. Taktéž, že dvoufaktorová teorie je nutným výsledkem dle formulace otázek v použitém dotazování. V neposlední řadě byl napaden malý a příliš specifický vzorek respondentů. Navzdory této kritice má Herzbergerova teorie stále obrovský úspěch. Je velmi snadno srozumitelná pro laika a také doplňuje a ladí s Maslowovou teorií, která je vysoce uznávaná. (Armstrong, 1999, s. 304)

1.5.5 McGregorova teorie XY

Předpokladem této teorie je rozdělení lidí na dva typy (X a Y) podle toho, jakým způsobem je vnímá manažer. Pracovník typu X je líný, nesamostatný a neschopný. Na druhé straně pracovník typu Y je zodpovědný, samostatný a má nadšení pro práci. Dle postoje, který manažer zaujme vůči pracovníkovi, používá vůči nim ty motivační techniky, které jsou podle něj účinné. Pokud v pracovníkovi vidí spíše typ X, snaží se jej více kontrolovat, chová se autoritativně. Naopak v případě pracovníka Y, kdy volí měkký motivační styl řízení. (Mikulaščík, 2007, s. 143 – 144)

Dle Bedrnové (2007, s. 389) je významnou součástí této teorie zjištění, že probíhajícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále více lidí odpovídá spíše typu Y, což má za následek potřebu měnit či přizpůsobovat stále přetrvávající přístupy k pracovníkům.

1.6 Techniky motivování

Plevová (2012, s. 165 – 166) uvádí několik technik motivování pracovníků. Patří mezi ně:

- Modifikace chování – hlavní myšlenkou této metody je, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích. A právě manipulací s těmito důsledky může manažer ovlivňovat chování svých pracovníků.
 - Je třeba odměňovat výkonnější zaměstnance.
 - Nejen nějaká akce (odměna), ale i žádná akce (nereagování) motivuje.
 - Manažer by neměl nechat pracovníky v pochybách, jaké chování je odměňováno.
 - Pokud manažer pracovníkovi nevysvětlí, proč nedostal odměnu, může to pracovník připisovat úplně něčemu jinému.

- Manažer nesmí kárat pracovníky na veřejnosti, pracovník tím ztrácí svou tvář a je kárán dvojnásobně.
- Koučování – osobní přístup dvou osob, který se odehrává při výkonu práce. Používá se manažery či školiteli k pomoci pracovníkům rozvíjet jejich znalosti a dovednosti. Existují dvě metody koučování:
 - Proaktivní koučování – plánovaný a řízený proces pro vyhodnocování a řízení osobního rozvoje. Je součástí delegování a používá se před zahájením aktivity nebo ke konci nařízené práce.
 - Reaktivní koučování – je reakcí na nějaký problém. Používá se, když si pracovník přeje dosáhnout životní změny, efektivně dosahovat svých cílů či v případě, že zjistí pokles ve výkonu v určité životní oblasti a potřebuje podporu.
- Setkávání přes úroveň – používá se, aby bylo zabráněno vzniku komunikačního šumu a tím pádem šíření nepravdivých informací (např. o propouštění, ekonomické situaci podniku). Je založena na setkávání manažerů s pracovníky nižšího zařazení. Tato setkání podněcují ke kladení otázek manažerům, kteří odpovídají na všechny otázky, které jim pracovníci položí. Nesmí být za své názory kritizováni.
- Metoda 360° - jedná se o metodu hodnocení, při níž je pracovníkovi poskytována zpětná vazba větším počtem respondentů. Zpětnou vazbu poskytují jen ti lidé, kteří s ním v zaměstnání často přicházejí do kontaktu. Mohou to být jeho podřízení, kolegové, nadřízení (interní zdroje), ale také např. klienti (externí zdroje). Subjekt této metody hodnotí i sám sebe.

1.7 Nástroje motivování

Mezi nejběžnější nástroje motivace patří pochvala, kritika, hmotné a nehmotné odměny. (Plevová, 2012, s. 166)

1.7.1 Pochvala

Pochvala je jeden z nejúčinnějších motivačních nástrojů. Pokud není pochvala využita jako nástroj motivace kdykoliv je k tomu příležitost, firma přichází o pracovní výkon konkrétního zaměstnance. Pochvalu a ocenění si zaslouží každá dobře, tzn. standardně odvedená práce, ne jenom nadstandardní a výjimečné výkony. (Rychtaříková, 2008, s. 104)

Existuje spousta návodů a rad jak správně chválit. Mezi nejdůležitější patří (Plevová, 2012, s. 167):

- pochvala musí být adresná,
- pochvala musí být konkrétní – pracovník musí vědět za co je chválen,
- doporučuje se spojit pochvalu s následnou konverzací a otázkami,
- pochvala by měla být veřejná,
- je vhodné vyhledávat příležitosti k pochvale.

1.7.2 Kritika

Plevová (2012, s. 167) tvrdí, že kritika je stejně důležitá jako pochvala. Slouží k upozornění na nesprávný způsob provádění zadané práce a k jeho nápravě. Je ale nutné, aby manažer dodržoval určitá pravidla, protože kritika je velmi citlivou záležitostí.

Bělohlávek (2008, s. 50) uvádí osm zásad motivující výtky:

- je třeba zjistit přesné důvody selhání,
- je třeba vytýkat chyby z nedbalosti a nezodpovědnosti,
- musí být jasně stanoveno očekávání – pracovník musí vědět, co je od něj očekáváno,
- výtka musí být adresná,
- je třeba vytýkat konkrétní věci,
- výtka nesmí být osobní – musí se týkat pracovního procesu, nikdy by manažer neměl vytýkat osobní vlastnosti zaměstnance,
- výtka by měla probíhat mezi čtyřma očima,
- výtka musí mít odpovídající formu.

1.7.3 Odměňování

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou.“ Cílem je odměňovat pracovníky slušně, důsledně a spravedlivě podle hodnoty, kterou přinesli společnosti, která pomůže dosáhnout strategických cílů v budoucnosti. (Armstrong, 2009, s. 20)

„Odměňování samo o sobě je velmi citlivou oblastí a jakékoliv změny musí být velmi pečlivě promyšleny, připraveny, komunikovány a řízeny. Hlavním požadavkem na systém odměňování je transparentnost a spravedlnost.“ (Pilařová, 2008, s. 23)

Tab. 2. Systém odměn (Plevová, 2012, s. 168)

Hmotné odměny	Nehmotné odměny
Finanční (přímé): <ul style="list-style-type: none"> • mzda, plat • prémie za výsledek hospodaření • příplatky za práci přesčas a dny pracovního volna • výkonové prémie Neutrální (nepřímé): <ul style="list-style-type: none"> • příplatky na pojištění • delší placená dovolená • výhody za nízkou nemocnost • kvalitní vybavení pracoviště • služební automobil 	<ul style="list-style-type: none"> • účast na rozhodovacích procesech • možnost profesního růstu • projev vážnosti a úcty k jejich práci • pocit jistoty a bezpečí • pocit, že se jistou mírou podílejí na úspěchu společnosti • pocit smysluplnosti jejich práce • pocit důvěry v jejich skutky • delegování pravomocí

1.8 Motivační chyby

Mnoho manažerů a řídicích pracovníků se dopouští řady chyb, které vedou ke snížení motivace pracovníků a tím pádem i ke snížení jejich produktivity, neochoty zůstat přesčas, nezáměrem o přijímání nových úkolů, snížení iniciativy či zvýšení fluktuace.

Fluktuace je důležitým ukazatelem výkonnosti podniku a její vztah k motivaci pracovníků je zřejmý, ačkoliv je zprostředkován a ovlivněn celou řadou dalších skutečností. (Kolman, 2012, s. 93)

Těchto chyb se může manažer dopouštět buď nezáměrem pracovníky motivovat, nebo špatným zaměřením motivačních postupů.

Chyby spojené s motivací pracovníků lze shrnout do několika skupin. Dopouštějí se jich vedoucí, kteří (danarionline.cz, ©2010):

- chápou dobře odvedenou práci jako samozřejmost (zjednodušují své motivační nástroje na základní mzdu či plat), a motivaci nedostatečně povzbuzují,
- podceňují vliv nefinanční motivace,
- nechápou či neznají význam „psychologické smlouvy“ se zaměstnanci,
- nevnímají vliv manažerského jednání na motivaci zaměstnanců, nebo svým jednáním zaměstnance demotivují,
- motivují zaměstnance k jednání, které se neshoduje se zájmy organizace,
- nekriticky přejímají některé rozšířené, avšak nesprávné motivační principy.

1.8.1 Nedostatečné povzbuzování motivace

Zaměstnanci dostávají za svou práci plat a společnost tedy očekává, že se jí budou věnovat s plným úsilím a nasazením. Toto očekávání má jistě svou logiku a dalo by se předpokládat a často takto funguje, ale manažer se na to nemůže spoléhat. Je dobře známo, že ani vysoký základní plat nebo jeho pravidelné zvyšování nejsou zárukou trvalého vysokého pracovního nasazení. Jsou určitě důležitým faktorem spokojenosti zaměstnanců, ale nemůžou zaručit trvalou motivaci. Je tedy třeba motivaci neustále podporovat, nejlépe odměnou, která by měla být předem jasně stanovena. Tato odměna by měla navazovat na kvalitu odvedené práce či na dosažené výsledky. (danarionline.cz, ©2010)

Každý pracovník by tedy měl znát podmínky, za jakých má nárok na odměnu. V případě kdy tyto podmínky nezná či jim nerozumí, jeho motivace klesá. Rovněž je tomu tak, pokud mu odměna není poskytnuta. Pracovník cítí nespravedlnost a nespokojenost a v případě, že se tato situace opakuje, je možný jeho odchod ze společnosti.

1.8.2 Podceňování nefinanční motivace

Řada manažerů přeceňuje vliv finanční odměny zaměstnancům. Převažuje u nich názor, že finanční odměna je pro zaměstnance nejdůležitější, což není úplně pravda. Tento typ odměny má pouze krátkodobý účinek a zaměstnanci si na ni brzy zvyknou a již ji nevnímají jako „něco navíc“. Automaticky ji požadují bez ohledu na výsledky své práce.

Pracovníci mají i nemateriální potřeby, což si mnoho vedoucích pracovníků neuvědomuje. A právě toto nefinanční ocenění má mnohdy větší a dlouhodobější motivační schopnost. Jedná se např. o ústní či písemnou pochvalu, uznání, respekt, důvěru, větší odpovědnost, apod.

1.8.3 Nedodržování psychologické smlouvy

Armstrong (2007, s. 201) charakterizuje psychologickou smlouvu jako řadu vzájemných, ale nepsaných očekávání, která jsou mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Je to jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele.

„Tato očekávání se týkají hodnot a norem, požadovaného chování, pracovního výkonu, odměňování, povyšování, uplatňovaných zásad jednání s lidmi a vlastně všech aspektů fungování organizace a lidí v ní (tj. celé organizační struktury).“ (managementmania.com, ©2014)

Psychologická smlouva musí fungovat z obou stran, ze strany zaměstnance i podniku, ale pro motivaci pracovníků je důležité, jak se k plnění psychologické smlouvy staví podnik. Vedle platu či zaměstnaneckých výhod psychologická smlouva zahrnuje očekávání, která se týkají určitého společenského statutu, pracovní jistoty, možnosti seberealizace či dalšího odborného rozvoje, atd. K nejčastějším formám porušení psychologické smlouvy patří (danarionline.cz, ©2010):

- rozdíl mezi skutečným a přislíbeným platem, bonusem či rozsahem zaměstnaneckých výhod apod.,
- nemožnost slíbeného kariérního postupu,
- povaha práce, která neodpovídá tomu, co bylo dohodnuto při nástupu či povýšení,
- ohrožení pracovní jistoty,
- nesplnění slibu informovat zaměstnance o změnách jeho pracovního místa,
- nedodržení rozsahu slíbených pravomocí.

1.8.4 Jednání, které demotivují

Pracovníci mají často nerealistické očekávání, které si buď vytvoří sami, nebo které je uměle vytvořeno společností z důvodu jejich snahy získat pracovníka. Jakmile pracovník zjistí, že jeho očekávání nebudou naplněna, jeho motivace prudce klesá. Motivaci ovšem ovlivňuje skutečnost, že lidé se chovají k podniku tak, jak se podnik a vedoucí chovají k němu. Jakmile se vedoucí pracovník začne chovat autokraticky a povýšeně, zaměstnanci jsou apatičtí a podřízeni. K nejčastějším faktorům demotivace patří nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé hodnocení a projevy nedůvěry. K dalším příčinám patří poskytování nezasloužených odměn, žádná zpětná vazba, podceňování a nerespektování osobních schopností aj. (danarionline.cz, ©2010)

2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pauknerová (2006, s. 180 – 181) uvádí, že pracovní spokojenost nelze chápat jednoznačně. S ní souhlasí i Bedrnová (2007, s. 392), která rozlišuje tři interpretace pojmu spokojenost:

- spokojenost s prací a pracovními podmínkami je považována za kritérium hodnocení personální politiky organizace a existuje přímá úměrnost – čím větší spokojenost zaměstnanců, tím lépe se o ně organizace stará,
- spokojenost zaměstnanců jako podmínka efektivního využívání jejich pracovního potenciálu – spokojenost vyjadřuje uspokojení ze smysluplné práce, radost z vlastního uplatnění, aj.,
- může se také jednat o spokojenost ve smyslu uspokojení z dosahování nízkých cílů – zaměstnanec splní to, co je žádáno, avšak není iniciativní, nevyhledává zlepšení, inovace.

„Tyto tři interpretace pojmu spokojenost se promítají do kvality výkonu zcela odlišně. V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako hnací sílu a ve třetím může být i překážkou.“ (s. 392)

Tab. 3. Významy pojmu pracovní spokojenost (Pauknerová, 2006, s. 181)

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil	demobilizaci pracovních sil

Na pracovní spokojenost se dá taktéž pohlížet Herzbergovou dvoufaktorou teorií, která pracovní spokojenost dělí na (viz kapitola 1.5.4.):

- vnitřní spokojenost – vnitřní uspokojení z práce,
- vnější spokojenost – vnější podmínky práce – zaměstnanec si tyto faktory uvědomuje až v případě, kdy nejsou optimální, a pocítuje nespokojenost.

Ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti v podnicích u nás i v zahraničí se obvykle užívá Job Description Index (JDI), který se zaměřuje na pět základních aspektů: mzda, možnost postupu, nadřízený, práce samotná, spolupracovníci. (Bedrnová, 2007, s. 397)

2.1 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost závisí nejen na jednotlivých osobách, ale je ovlivněna také řadou faktorů.

Plevová (2012, s. 163) uvádí několik vybraných faktorů pracovní spokojenosti:

- mzda – dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie je mzda dissatisfaktor, tzn., pokud je mzda nedostatečná, vede k nespokojenosti a naopak, pokud je přiměřená či vyšší, není vnímána jako prostředek k dlouhodobé spokojenosti,
- charakter práce – zajímavá a pestrá práce má vliv na spokojenost zaměstnanců,
- způsob vedení – nadřízený pracovník utváří sociální klima, které také ovlivňuje spokojenost pracovníků,
- vztahy na pracovišti – veškeré formální a neformální vztahy významným způsobem ovlivňují to, jak je pracovník spokojený,
- fyzické podmínky práce – míra osvětlení, hluku, teploty, vlhkosti, proudění vzduchu, vibrace, prašnost, barevné řešení pracoviště či jeho uspořádání významným způsobem ovlivňují zaměstnance, zvláště když jsou tyto faktory nepříznivé,
- péče o pracovníky – patří zde příspěvky na stravování, penzijní připojištění, sport, kulturu, rekreaci, apod. Smyslem péče o pracovníky je jejich získání, udržení, posílení jejich oddanosti a využití daňového zvýhodnění při jejich poskytování (stravenky).

3 SPECIFIKA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ

S rozvojem ošetrovatelství se pomalu mění i role sestry. Je to dáno pokrokem v medicíně a ošetrovatelské péči a novými poznatky ze sféry společenských věd (psychologie, pedagogika, sociologie, etika, aj.). Zdravotní sestra se stává rovnocennou členkou zdravotnického týmu. Rozšiřuje se její oblast působení a stává se více samostatnou. (Staňková, 2002, s. 11)

Staňková (2002, s. 11 – 12) dělí role sestry do pěti kategorií:

1. Sestra – pečovatel

Obstarává základní ošetrovatelskou péči v nemocničním prostředí i v terénu. Rozpoznává jejich problémy a stanovuje a uskutečňuje plán jejich řešení.

2. Sestra – edukátor nemocného a jeho rodiny

Učí a pomáhá nemocnému nebo jeho rodině v upevňování zdraví, rozvoji soběstačnosti a prevenci. Taktéž pomáhá nemocným a jeho rodině naučit se žít s dlouhodobým onemocněním.

3. Sestra – obhájce a advokát nemocného

Sestra se stává mluvčím nemocného v momentě, kdy on sám nemůže či není schopen vyjádřit svoje potřeby, problémy a přání. Podporuje jeho pocit bezpečí a jistoty.

4. Sestra – koordinátor

Spolupracuje s ostatními členy ošetrovatelského týmu a pracuje na ošetrovatelském plánu.

5. Sestra – asistent

Připravuje pacienta na různá vyšetření, u kterých i asistuje, podílí se na diagnosticko – terapeutické lékařské péči.

3.1 Klíčové faktory ovlivňující motivaci sester

Nečasová (2010, s. 31) dělí faktory, které ovlivňují motivaci sester na fyzické a psychické. Jejich pracovní spokojenost a motivaci neovlivňuje pouze plat či pracovní prostředí.

3.1.1 Fyzické faktory ovlivňující motivaci sester

Nejzávažnější faktor, který ovlivňuje práci sester, je riziko nemoci. Zdravotní sestra se každý den v práci setkává se spoustou nemocných lidí, kteří pro ni představují potenciální riziko přenosu nemoci. Kromě setkání s pacientem sestra přichází do styku s biologickým materiálem, který je považován jako vysoce nebezpečný a infekční. Proto při každé manipulaci s tímto materiálem, musí sestra používat ochranné pracovní pomůcky. Přesto se při výkonu své práce nesčetněkrát dostane do kontaktu s biologickým materiálem v situaci, kdy to nepředpokládá a tyto ochranné pracovní pomůcky nemá. Sestra také pracuje s dezinfekčními a toxickými látkami. Znalost správného postupu manipulace s těmito látkami,

a jeho důsledné dodržování, je nutností. Velkým rizikem je také rentgenové záření a velká fyzická zátěž při manipulaci s pacienty a nemocničním zařízením. (Nečasová, 2010, s. 32)

3.1.2 Psychické faktory ovlivňující motivaci sester

Stres může být velkou překážkou ve výkonu povolání. Jeho úspěšné zvládnání je nedílnou součástí každodenní činnosti sestry. Dopomoci k jeho překonání či nejlépe předcházení můžou dobré vztahy mezi pracovníky, eliminace konfliktů, dostatek spánku, aktivní životní styl, koníčky a zájmy. Velký vliv na psychiku sestry má také každodenní setkávání se s lidskou bolestí a utrpením, popř. smrtí. (Nečasová, 2010, s. 32)

Staňková (2002, s. 72-73) popisuje další důležitý aspekt, který může významným způsobem ovlivnit pracovní spokojenost a motivaci sester. Je jím „syndrom vyhoření“. Označuje duševní a tělesné vyčerpání u tzv. pomáhajících profesí a projevuje se nejčastěji u zapálených a svědomitých pracovníků. Příčinou vzniku jsou individuální faktory (stále se zvyšující nároky na sebe, neschopnost požádat o pomoc, velká zátěž i v soukromí, stres), profesní faktory (nedostatek samostatnosti, monotónní práce, nedostatečná zpětná vazba) a organizační faktory (směnný provoz, práce přesčas, aj.). Syndrom vyhoření se projevuje ztrátou schopnosti se radovat ze života, ztrátou empatie, negativními postoji vůči sobě i okolí, psychosomatickými nemocemi, nervozitou, atd. Pokud sestra nevyhledá brzkou pomoc u druhých, vše může vyústit až těžkými depresemi či psychickými poruchami.

3.2 Motivační činitelé

„Klíčovým faktorem při motivaci zdravotnických pracovníků je ale faktor „péče o pacienty“, tedy motivační faktor práce samotné.“ (Vévoda a kol., 2013, s. 24)

Mít možnost pomáhat druhým je pro mnohé sestry dostatečně motivující. Také možnost odborného vzdělávání, studium nových poznatků a postupů či rozvoj nových technologií může pozitivním způsobem ovlivňovat motivaci. (Nečasová, 2010, s. 32)

Fallon a McConnell (2007, s. 188) tvrdí, že mezi nejsilnější motivační faktory patří možnost zajímavé a podnětné práce a možnost učit se novým věcem a profesní růst.

Dále mezi motivační činitele patří finanční odměňování, které nelze brát na lehkou váhu. Klíčovou roli zde hraje vzdělání, praxe, pracovní zařazení a to, kdo je zřizovatelem zdravotnického zařízení. Mezi další činitele patří: věk, rodinný stav a zázemí, osobnost, dostupnost pracoviště, počet pracovníků na pracovišti, vzájemné vztahy a prestiž povolání. (Nečasová, 2010, s. 33)

4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Motivace je příčinou každého lidského jednání, které usměřuje a pomáhá k dosažení vytyčeného cíle. Tohoto cíle je možno dosáhnout vnitřní nebo vnější motivací či jejich kombinací. Každá motivace má své zdroje. Mezi nejčastější patří potřeby a jejich uspokojování. Potřeba nutí člověka k jednání, k odstranění nedostatků čímž dojde k uspokojení potřeby. Uvědomění si této skutečnosti, vedlo k vytvoření několika teorií motivace, které jsou vysvětlovány pomocí procesu uspokojování potřeb. Mezi nejznámější patří Maslowova hierarchie potřeb.

Motivace je nespornou součástí řízení lidských zdrojů v každé společnosti. A právě schopnost manažera či vedení motivovat, jim dává možnost zvýšit výkonnost zaměstnanců, potažmo podniku. Ač se to může zdát být jednoduché, opak je pravdou. Je potřeba znát potřebu, pohnutky a osobnost každého jedince, aby bylo docíleno jeho efektivní motivace. Každý člověk vnímá motivační nástroje různě, takže nelze předpokládat, že to co platí na jednoho (či na většinu), platí na všechny. A právě toto je obvyklý „kámen úrazu“ ve společnostech. Ne každého člověka motivují peníze nebo odměny. Určitě je to významný a citlivý faktor, který nelze opomíjet, ale zcela určitě ne jediný. Pracovníci touží být respektováni, mít větší zodpovědnost či rozhodovací právo, aj. Na základě těchto poznatků Herzberg a kol. vytvořil dvoufaktorový model motivace, kde vysvětluje, že mzda je jen krátkodobý motivační faktor, což znamená, že nedokáže udržet pracovní motivaci na vysoké úrovni po delší dobu.

Pracovníci ve zdravotnictví jsou při výkonu svého povolání ovlivňováni řadou specifických faktorů. Mezi fyzické faktory patří možnost nákazy od pacientů, kontakt s biologickým odpadem, radioaktivní záření, aj. Tyto faktory významným způsobem ovlivňují práci zdravotního personálu, jelikož může dojít k ohrožení jejich zdraví, popř. života. Psychickými faktory se rozumí přemíra stresu vyvolaná nepříznivými podmínkami na pracovišti či v soukromí a také syndrom vyhoření, který postihuje tzv. pomáhající profese.

Sesterské povolání je specifické z hlediska motivačních činitelů. Radost z pomoci druhým je nejčastěji uváděný motivační faktor, dále se jedná o mzdu, profesní růst, aj.

4.1 Cíl výzkumu a stanovení hypotéz

Cílem mé bakalářské práce je analýza motivace pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení XY. Hlavními oblastmi výzkumu jsou celková pracovní spokojenost, systém motivace a odměňování, úroveň pracovního prostředí a komunikace na pracovišti.

4.2 Stanovení hypotéz a cílů

Cíl 1.: Zjistit, jestli jsou sestry ve vybrané společnosti spokojené.

H1: Více než 70% sester je v práci spokojeno.

Cíl 2.: Zjistit, jestli sestry vnímají poskytování příležitostí ke vzdělání jako dostatečné.

H2.: Více než 70% sester vnímá dostatek příležitostí ke vzdělání poskytovaných společností.

Cíl 3.: Zjistit, zda jsou sestry spokojeny se systémem finančního ohodnocení ve společnosti.

H3.: Nespokojeno není více než 40% sester.

Cíl 4.: Zjistit, jestli jsou sestry spokojeny s pracovním prostředím.

H4.: Méně než 30% sester je nespokojeno s pracovním prostředím.

Cíl 5.: Zjistit, zda komunikaci na pracovišti považuje většina sester jako bezproblémovou.

H5.: Více než 80% sester je spokojeno s komunikací na pracovišti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost XY, a. s. je lůžkové zdravotnické zařízení akutní a následné péče s ambulantní částí. V prostorách nemocnice se nacházejí lůžková oddělení (chirurgické, gynekologické). Součástí zdravotnického zařízení jsou i odborné ambulance. Dále se zde nachází rentgenologické oddělení, mamoscreening a laboratoř klinické biochemie a hematologie. (XY.cz, ©2014)

Předmětem podnikání je (rozhovor):

- Poskytování ambulantní a ústavní zdravotní péče preventivní, poradenské, ošetrovatelské, diagnostické, rehabilitační a léčebné.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Nemocnice XY je součástí zdravotnické skupiny XY, která zahrnuje několik sítí klinik, lékáren a dalších zdravotnických zařízení po celé České republice. Je také jediným akcionářem nemocnice XY.

5.1 Struktura nemocnice

Jednotlivá oddělení jsou ve vlastnictví nemocnice XY a. s., několik ambulancí specialistů je soukromých, např. oční ambulance, plicní ordinace, ortopedie.

Lůžková oddělení v nemocnici XY má chirurgické, gynekologické a interní oddělení.

Dále se v nemocnici nachází velké množství ambulancí:

- praktičtí lékaři
- chirurgická a úrazová ambulance
- gynekologická ambulance
- kardiologie
- plastická chirurgie
- interní ambulance, atd.

Operační sály, laboratoře, mamocentrum či radiodiagnostika jsou taktéž součástí nemocnice.

5.2 SWOT analýza

Tab. 4. SWOT analýza (vlastní zpracování na základě interního rozhovoru)

Vnitřní prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
Dobrá finanční situace	Slabá marketingová komunikace s veřejností
Využití moderních zdravotnických přístrojů a postupů	Venkovní prostory – málo míst pro odpočinek pacientů, nereprezentativní vchod, špatné podmínky parkování
Kvalifikovaný personál	Nedostatečný vnitřní orientační systém
Vnější prostředí	
Příležitosti	Hrozby
Spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně	Konkurence ze strany jiných zdravotnických zařízení ve Zlínském kraji
Spolupráce s ostatními zdravotnickými zařízeními	Možný odchod kvalifikovaných pracovníků
Dotace z Evropské Unie	Klesající počet obyvatel ve Zlínském kraji může způsobit pokles pacientů, tedy tržeb
Získání nových pacientů díky modernizaci oddělení	Zvyšující se nároky ze strany pojišťoven a státu – legislativní změny

Ze zpracované SWOT analýzy vyplývá, že nemocnice XY, a. s. má dobrou finanční situaci, což jim umožňuje poskytovat lékařskou péči bez jakéhokoliv rizika z nedostatku finančních prostředků. Taktéž mají dostatek finančních prostředků na modernizaci přístrojů. Velmi důležité je také dostatek kvalifikovaného personálu.

Nedostatečná komunikace s veřejností společně s nenápadným umístěním a vzhledem budovy, chybějící relaxační a klidovou zónu pro pacienty, může potenciální i současné klienty odradit od spolupráce s nemocnicí. Pro nové pacienty může být velmi matoucí současný systém orientačních cedulí a bodů v nemocnici. Z rozhovoru z ředitelem ovšem

vyplývalo, že nemocnice o tomto problému ví a chystá se jej řešit novým a přehledným systémem orientačních značek a cedulí.

Nemocnice má velký potenciál v možnosti spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně či ostatními zdravotnickými zařízeními a taktéž může využít dotací z Evropské Unie na modernizaci svých prostor.

Mezi možné hrozby patří konkurence ze strany jiných zdravotnických zařízení. Právě v kombinaci se slabou marketingovou komunikací s veřejností, je tato hrozba ještě silnější. Nemocnice by proto měla vypracovat marketingový plán pro podporu získávání nových pacientů. Taktéž by neměla podcenit možnost odchodu kvalifikovaných pracovníků. Právě správná motivace by mohla pomoci tuto hrozbu omezit. Mezi další hrozby patří demografické změny populace, které mohou vyústit ve snížení počtu pacientů a tedy i ve snížení tržeb a neustále se zvyšující nároky ze strany státu a pojišťoven.

6 POUŽITÁ METODIKA VÝZKUMU

6.1 Dotazník

Dotazník je možné definovat jako souhrn otázek sloužících pro shromáždění primárních dat. Slouží ke zjišťování informací, postojů a názorů v populaci či menším výběrovém vzorku lidí. Vzhledem k vynaloženému času a úsilí tazatele i respondenta a nízkých nákladů lze s vysokou efektivností získat velké množství dat.

Dotazník musí být sestaven srozumitelně, aby nedošlo k nepochopení či k špatnému výkladu otázky respondentem. Otázky je také vhodné rozdělit do kategorií, které tyto otázky spolu nějak souvisí.

6.2 Metodika dotazníku

Pro svůj výzkum jsem sestavila dotazník (viz Příloha 1) týkající se pracovní spokojenosti a motivace pracovníků ve zdravotnickém zařízení. V úvodu tohoto dotazníku jsem se představila, uvedla důvod, za jakým byl tento dotazník vytvořen, a uvedla jsem instrukce k vyplňování. Také jsem zabezpečila respondenty o absolutní anonymitě.

Dotazník obsahuje 18 otázek a je rozdělen na pět částí:

1. Pracovní spokojenost – obsahuje tři uzavřené otázky a jednu polouzavřenou
2. Systém motivace a odměňování – obsahuje čtyři otázky, dvě uzavřené a dvě polouzavřené
3. Pracovní prostředí – zde jsou dvě otázky, obě uzavřené
4. Komunikace na pracovišti – obsahuje čtyři uzavřené otázky
5. Doplňující informace – čtyři doplňující otázky

U každé otázky, kde respondent vyjadřoval svoji spokojenost či nespokojenost, měl prostor k vyjádření důvodu výběru některé z možností. Tento postup jsem volila proto, aby bylo možno dotazník zhodnotit i kvalitativně. Této možnosti bylo ale využito zřídka.

6.2.1 Likertova škála

Likertova škála spočívá ve vyjádření stupně souhlasu či nesouhlasu s různými výroky.

Pro vyhodnocení této škály jsem využila bodového ohodnocení každého výroku. V následující tabulce je tato metoda vysvětlena.

Tab. 5. Bodové ohodnocení Likertovy škály (vlastní zpracování)

Výrok	Bodové ohodnocení
Velmi spokojen / Ano / Určitě ano / Velmi dobře / Výborné	1
Spíše spokojen / Spíše ano / Spíše dobře / Dobré	0,5
Spíše nespokojen / Spíše ne / Spíše špatně / Průměrné	-0,5
Velmi nespokojen / Ne / Určitě ne / Špatné	-1

Následným sečtením bodů zjistím, jak jsou zaměstnanci spokojeni, či jak s výrokem souhlasí. Čím více se výsledné číslo bude vzdalovat od nuly, tím více jsou spokojeni či nespokojeni. Při hodnocení jednotlivých otázek již budu uvádět přepočítané body a výsledné hodnocení.

Při vzorku 25 osob bude hodnocení probíhat následovně:

Tab. 6. Hodnoticí tabulka Likertovy škály (vlastní zpracování)

Hodnocení	Počet dosažených bodů
Velmi spokojen	13 – 25
Spíše spokojen	0,5 – 12,5
Neutrální	0
Spíše nespokojen	(-0,5) – (-12,5)
Velmi nespokojen	(-13) – (-25)

6.3 Cílová skupina respondentů

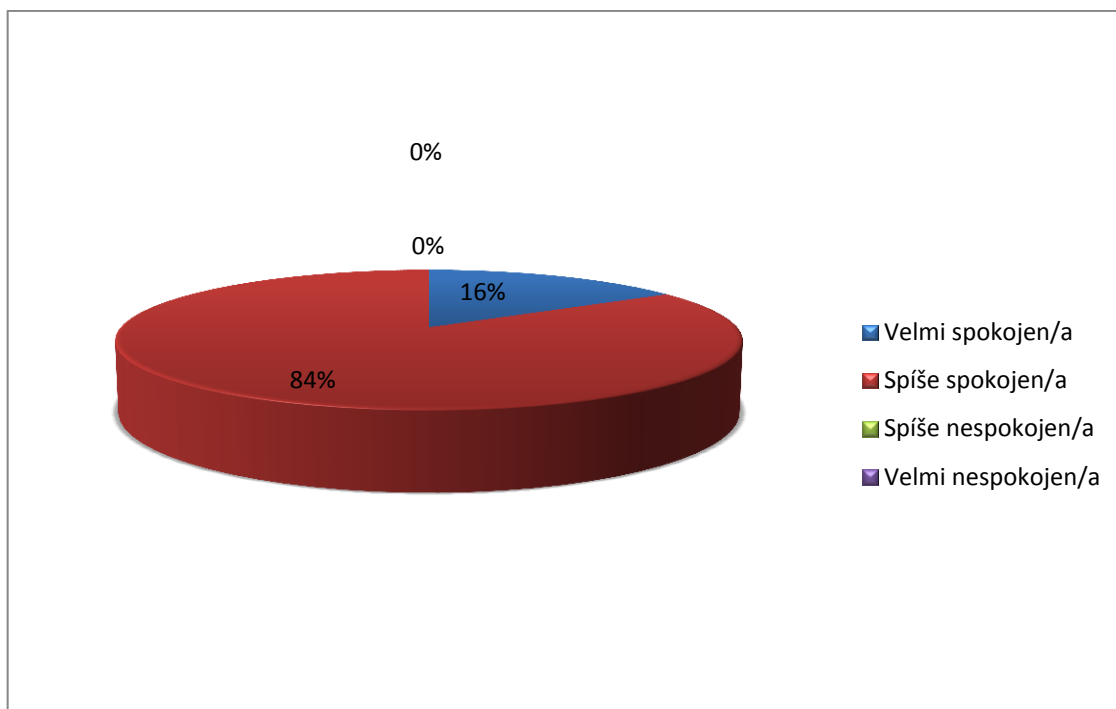
Cílovou skupinou byly zdravotní sestry, které pracují na různých odděleních a pracovních pozicích (sestra, vrchní sestra) ve věku 18 – 50 let a více s odlišnou úrovní vzdělání.

Celkový oslovený vzorek čítal 30 osob. Návratnost dotazníků byla 25 ks, tzn. 83,33%.

7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

7.1 Vyhodnocení pracovní spokojenosti

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?



Obr. 1. Celková spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

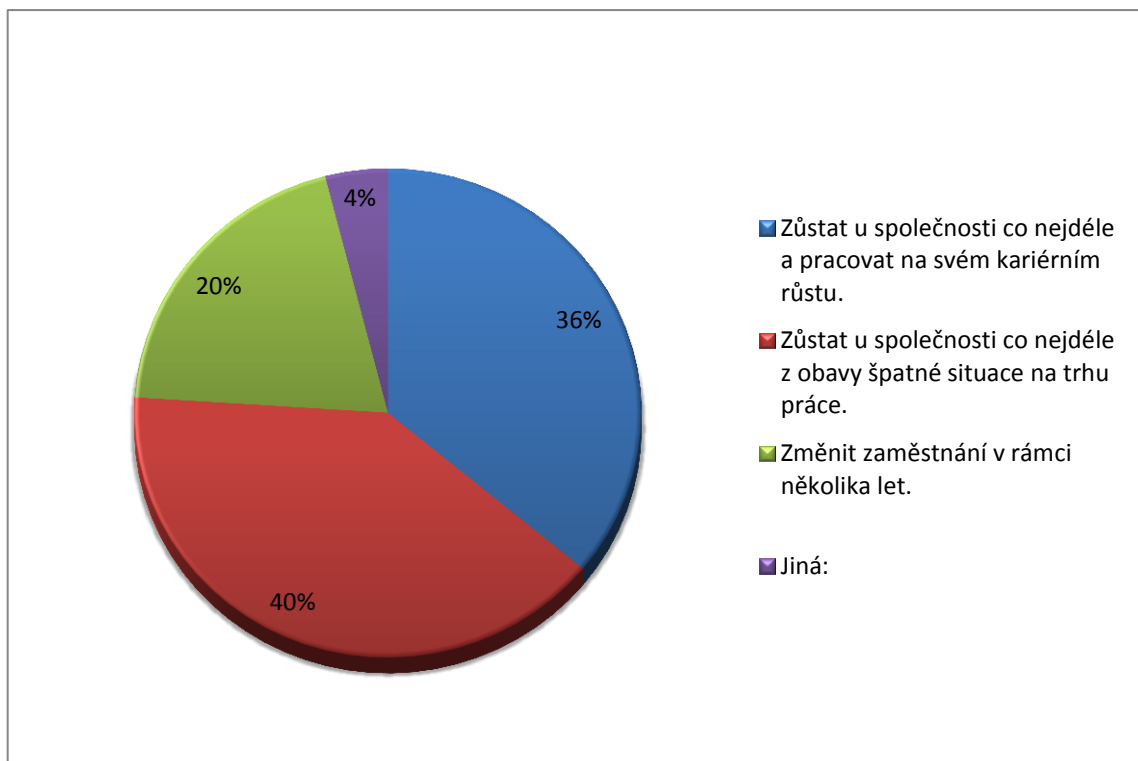
Jak je z obrázku (Obr. 1.) patrné, většina zaměstnanců je v práci spokojena. Toto tvrzení taktéž potvrzuje přepočtená Likertova škála dle Tab. 6., kde výsledek 14,5 zapadá do kategorie „velmi spokojen/a“. Mezi důvody, které respondenti uvedli, patří:

- Před rokem změna zaměstnání k lepšímu.
- Nově jsem nastoupila a jsem ráda, že mám práci v oboru.

Tab. 7. Celková spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

Odpověď	%	Odpovědí	Body
Velmi spokojen/a	16,00%	4	4
Spíše spokojen/a	84,00%	21	10,5
Spíše nespokojen/a	0,00%	0	0
Velmi nespokojen/a	0,00%	0	0
Celkem	100,00%	25	14,5

2. Jaká odpověď nejvíce reflektuje Váš názor na Vaši budoucnost u společnosti?



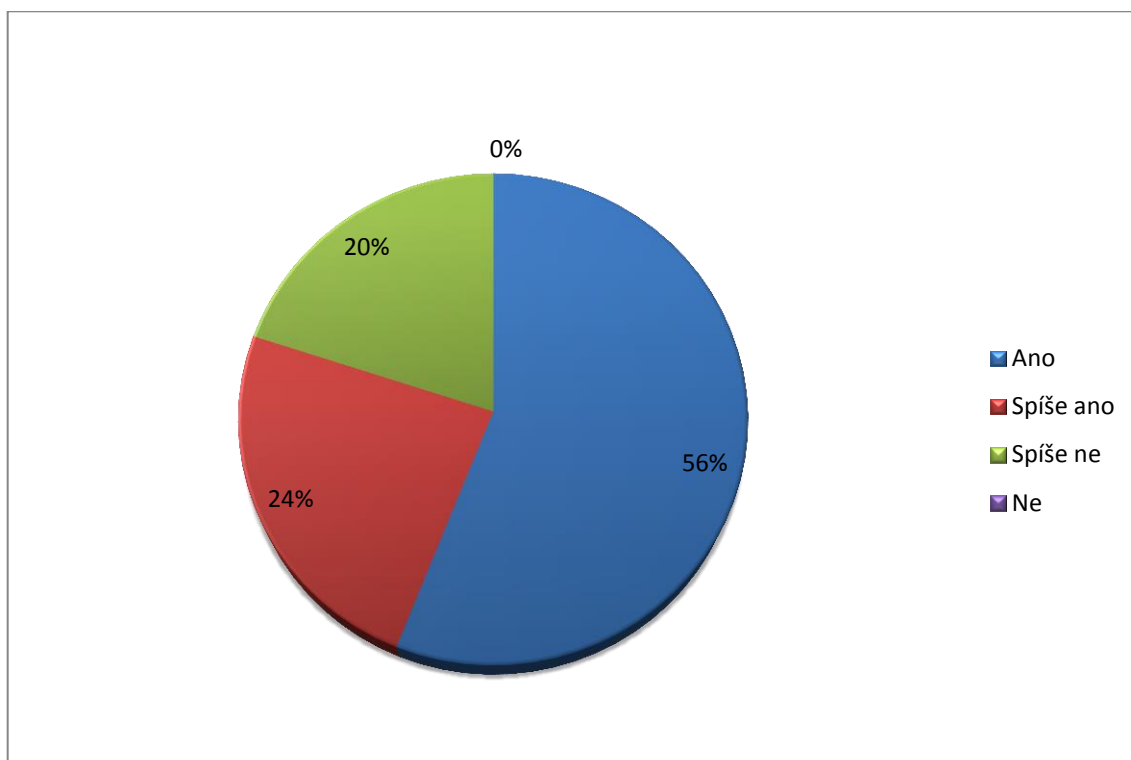
Obr. 2. Názor respondentů na budoucnost u společnosti (vlastní zpracování)

Respondenti nejčastěji uvádějí, že by chtěli u společnosti zůstat co nejdéle z obavy špatné situace na trhu práce a o 4% méně respondentů by chtělo pracovat na svém kariérním růstu a zůstat u společnosti co nejdéle. Dalo by se říci, že právě tyto zaměstnanci jsou více motivovaní, protože projevují větší zájem o svůj pracovní a odborný rozvoj.

Tab. 8. Názor respondentů na budoucnost u společnosti (vlastní zpracování)

Odpověď	%	Odpovědí
Zůstat u společnosti co nejdéle a pracovat na svém kariérním růstu.	36,00%	9
Zůstat u společnosti co nejdéle z obavy špatné situace na trhu práce.	40,00%	10
Změnit zaměstnání v rámci několika let.	20,00%	5
Změnit zaměstnání do 1 roku.	0,00%	0
Změnit zaměstnání co nejdříve.	0,00%	0
Jiná: Jsem záskok za mateřskou dovolenou, nevím jestli pro mě potom bude pracovní pozice.	4,00%	1

3. Poskytuje Vám společnost příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které Vám pomáhají získat užitečné informace k výkonu Vašeho povolání?



Obr. 3. Poskytování příležitostí ke vzdělání a rozvoji (vlastní zpracování)

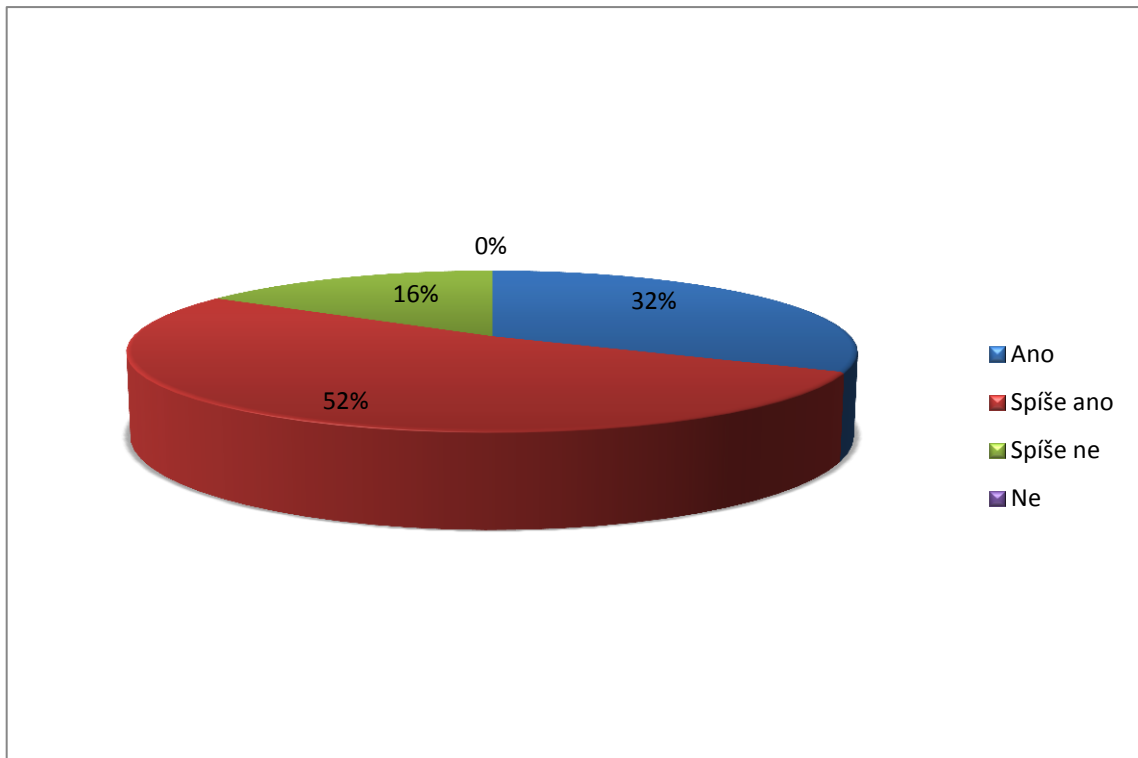
Většina respondentů se shodla, že jim společnost nabízí možnosti ke zvyšování jejich vzdělání a rozvoji. To taktéž potvrzuje přepočtená Likertova škála.

Na základě rozhovoru s ředitelem nemocnice jsou lékaři i sestry nemocnice povinni se účastnit vzdělávacích programů, tak jak to vyžaduje jejich specializace.

Tab. 9. Poskytování příležitostí ke vzdělání a rozvoji (vlastní zpracování)

Odpověď	%	Odpovědí	Body
Ano	56,00%	14	14
Spíše ano	24,00%	6	3
Spíše ne	20,00%	5	-2,5
Ne	0,00%	0	0
Celkem	100,00%	25	14,5

4. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?



Obr. 4. Doporučení zaměstnání v této společnosti (vlastní zpracování)

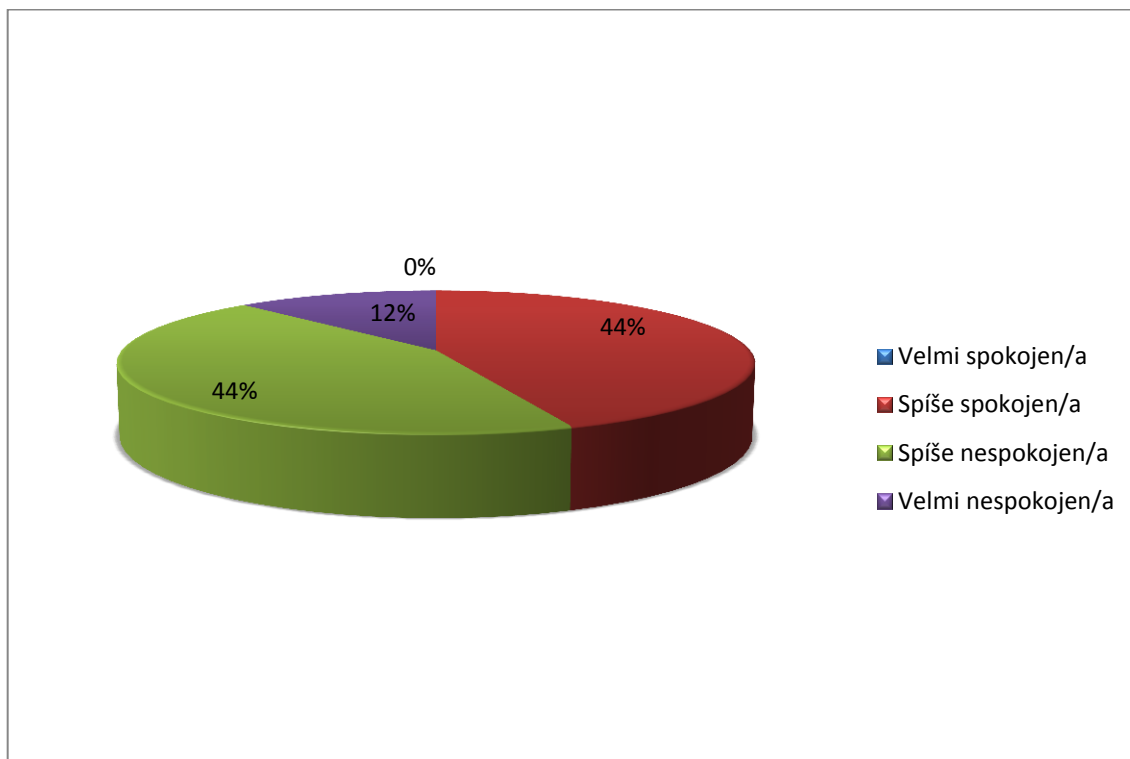
52% respondentů spíše souhlasí s výrokem, že by doporučili zaměstnání v této společnosti svým známým či přátelům. 32% si je jistá tímto výrokem a 16% by spíše nedoporučilo. Na základě bodů z přepočtené Likertovy škály se hodnocení shoduje s většinou respondentů, tedy, že by spíše doporučili toho zaměstnavatele.

Tab. 10. Doporučení zaměstnání v této společnosti (vlastní zpracování)

Odpověď	%	Odpovědí	Body
Ano	32,00%	8	8
Spíše ano	52,00%	13	6,5
Spíše ne	16,00%	4	-2
Ne	0,00%	0	0
Celkem	100,00%	25	12,5

7.2 Vyhodnocení systému motivace a odměňování

5. Jste spokojen/a se systémem finančního ohodnocení ve společnosti?



Obr. 5. Spokojenost se systémem finančního ohodnocení (vlastní zpracování)

Se systémem finančních odměn není nikdo z oslovených respondentů velmi spokojen, ale naopak velmi nespokojeno je 12% z nich. 44% je spíše nespokojeno a stejné procento je spíše spokojeno.

Tab. 11. Spokojenost se systémem finančního ohodnocení (vlastní zpracování)

Odpověď	%	Odpovědí	Body
Velmi spokojen/a	0,00%	0	0
Spíše spokojen/a	44,00%	11	5,5
Spíše nespokojen/a	44,00%	11	-5,5
Velmi nespokojen/a	12,00%	3	-3
Celkem	100,00%	25	-3

Na základě těchto informací jsem se rozhodla srovnat spokojenost s finančními odměnami a názorem na budoucnost ve společnosti XY a vytvořila jsem křížovou tabulku (Tab. 12.).

Tab. 12. Srovnání spokojenosti se zaměstnáním a finančními odměnami (vlastní zpracování)

Jaká odpověď nejvíce reflektuje Váš názor na Vaši budoucnost?	Jste spokojen/a se systémem finančního ohodnocení?				Celkem
	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojena	
Zůstat u společnosti co nejdéle a pracovat na svém kariérním růstu.	0	4 (16%)	5 (20%)	0	9
Zůstat u společnosti co nejdéle z obavy špatné situace na trhu práce.	0	2 (8%)	5 (20%)	3 (12%)	10
Změnit zaměstnání v rámci několika let.	0	4 (16%)	1 (4%)	0	5
Změnit zaměstnání do 1 roku.	0	0	0	0	0
Změnit zaměstnání co nejdříve.	0	0	0	0	0
Jiná: Jsem záskok za mateřskou dovolenou.	0	1 (4%)	0	0	1
Celkem	0	11	11	3	25

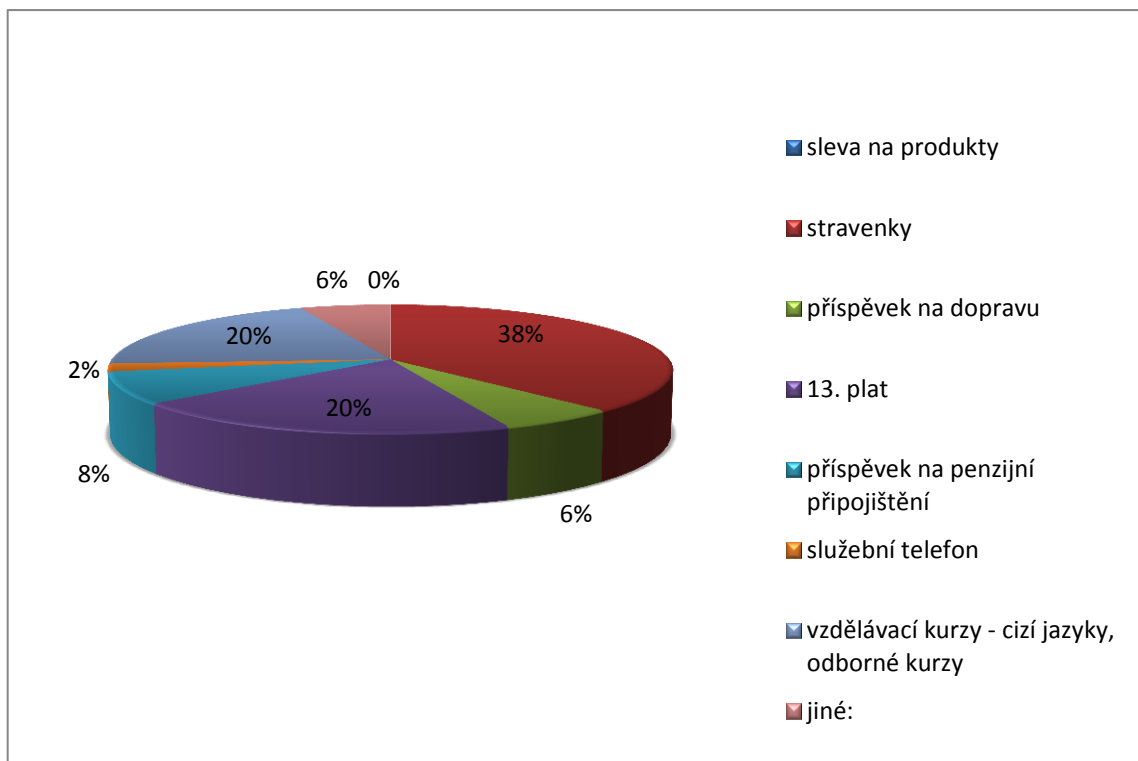
Respondenti, kteří chtějí u společnosti XY zůstat co nejdéle a pracovat na svém kariérním růstu jsou spíše nespokojeni se systémem finančního hodnocení. Hodnota přepočtené Likertovy škály je (-0,5), což svědčí o velmi slabé nespokojenosti. Dalo by se říct, že tyto respondenti mají neutrální názor na systém odměňování.

Zaměstnanci, kteří u společnosti zůstávají z obavy špatné situace na trhu práce, jsou spíše nespokojeni se systémem ohodnocení jejich práce. Bodové ohodnocení Likertovy škály je (-4,5), což je již výrazněji vzdáleno od nuly. Jsou více nespokojeni s finančním ohodnocením, než respondenti, kteří chtějí pracovat na svém kariérním růstu.

Respondenti, kteří chtějí změnit zaměstnání v rámci několika let, jsou spíše spokojeni se systémem odměňování. Jejich důvodem pro změnu zaměstnání tedy nemusí být finanční ohodnocení jejich práce.

Respondent, který je ve společnosti pouze na záskok za mateřskou dovolenou jiné pracovnice, je spíše spokojen se systémem odměňování.

6. Jaké zaměstnanecké benefity považujete pro Vás za nejdůležitější?



Obr. 6. Nejdůležitější zaměstnanecké benefity dle respondentů (vlastní zpracování)

Stravenky jsou nejčastěji uváděným benefitem (38%). Jsou asi nejrozšířenějším benefitem také mezi ostatními zaměstnavateli a to z důvodu možnosti odečíst si 45% z objemu poskytovaných stravenek z daní. Hodnota, kterou zaměstnavatel poskytne nad těchto 45% je už daňově neuznatelná.

Společnost XY také hojně využívá k odměňování 13. plat. Fianancninoviny.cz (©2013) uvádí, že se v roce 2013 zvýšil počet zaměstnavatelů, kteří vyplácejí 13. platy z původních 13% na 19% v roce 2013.

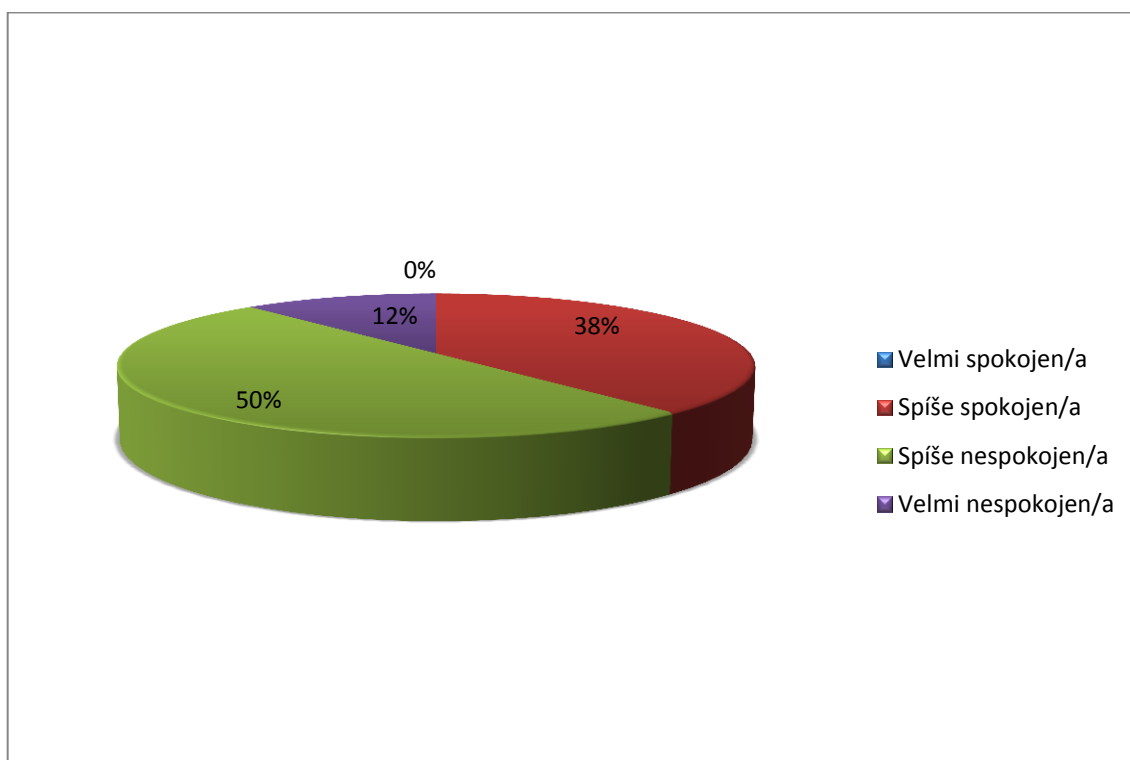
Vzdělávací kurzy (odborné, jazykové) jsou taktéž velmi oblíbené mezi respondenty (20%).

Mezi nejméně využívané a oblíbené odměny patří příspěvky na dopravu a penzijní připojištění, služební telefon. Dva respondenti uvedli, že žádné odměny nedostávají a jeden je odměňován příspěvky na oběd.

Tab. 13. *Nejdůležitější zaměstnanecké benefity dle respondentů (vlastní zpracování)*

Odpověď	%	Odpovědi
sleva na produkty	0,00%	0
stravenky	38,00%	19
příspěvek na dopravu	6,00%	3
13. plat	20,00%	10
příspěvek na penzijní připojištění	8,00%	4
služební telefon	2,00%	1
vzdělávací kurzy - cizí jazyky, odborné kurzy	20,00%	10
jiné: žádné; příspěvek na oběd; žádné nejsou;	6,00%	3

7. Jste spokojen/a se systémem zaměstnaneckých benefitů ve společnosti?



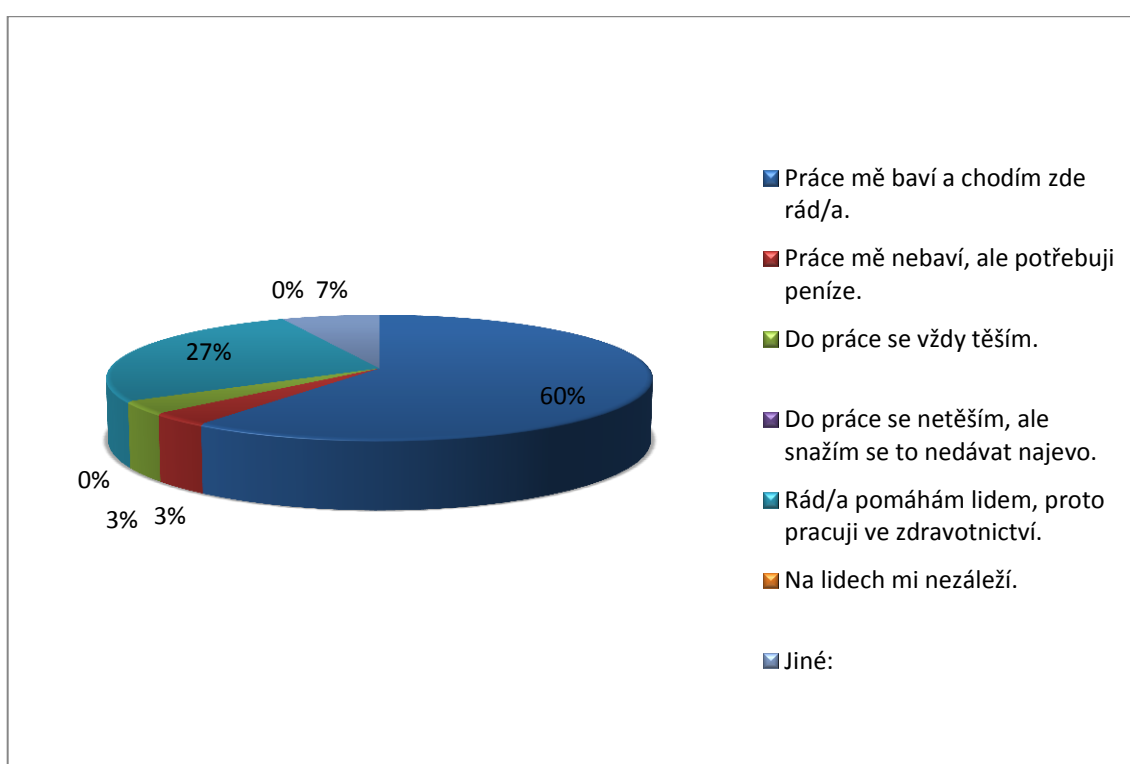
Obr. 7. Spokojenost se systémem zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování)

Respondenti jsou spíše nespokojeni se systémem zaměstnaneckých benefitů. Ať už s jejich strukturou či výší.

Tab. 14. Spokojenost se systémem zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování)

Odpověď	%	Odpovědí	Body
Velmi spokojen/a	0,00%	0	0
Spíše spokojen/a	40,00%	10	5
Spíše nespokojen/a	52,00%	13	-6,5
Velmi nespokojen/a	12,00%	3	-3
Celkem	100,00%	25	-4,5

8. Který z výroků mě nejvíce charakterizuje?



Obr. 8. Výroky charakterizující respondenty (vlastní zpracování)

60% respondentů uvedlo, že do práce chodí rádi, protože je baví. S hlavním posláním zdravotnictví, což je ochota pomáhat druhým, souhlasí 27% respondentů.

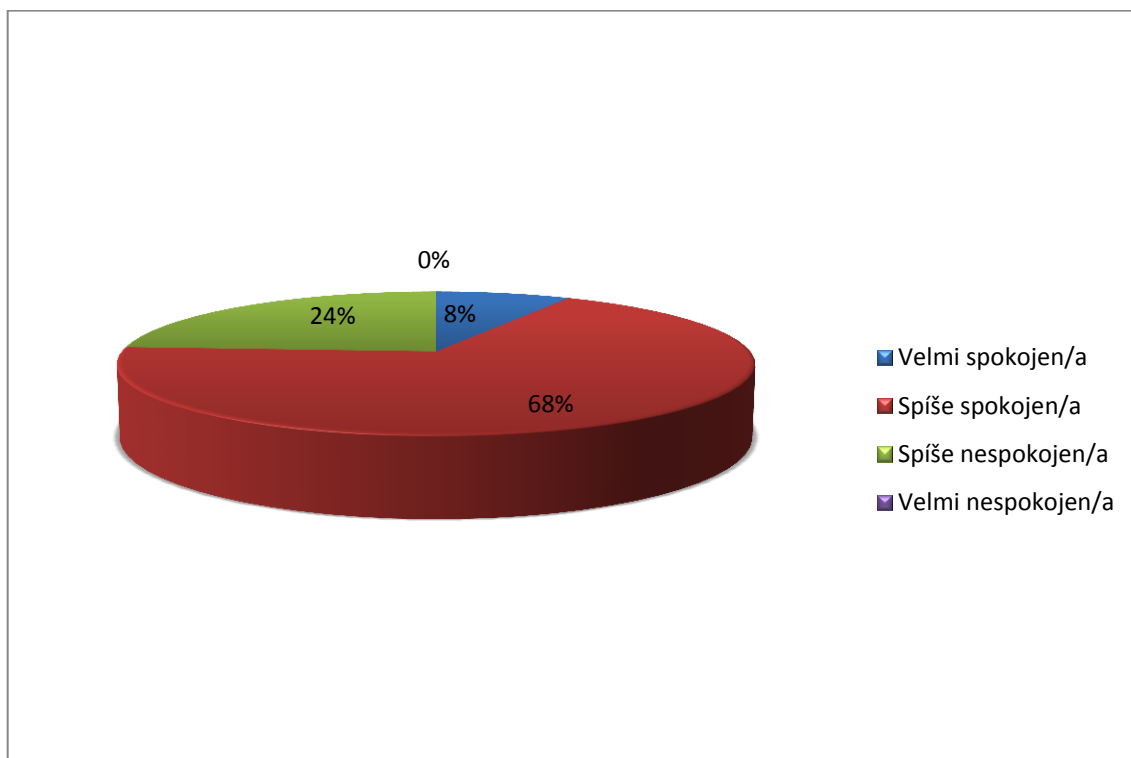
Nikdo z respondentů nevedl, že by ho práce nebavila či mu nezáleželo na lidech.

Tab. 15. Výroky charakterizující respondenty (vlastní zpracování)

Odpověď	%	Odpovědí
Práce mě baví a chodím zde rád/a.	60,00%	18
Práce mě nebaví, ale potřebuji peníze.	3,00%	1
Do práce se vždy těším.	3,00%	1
Do práce se netěším, ale snažím se to nedávat najevo.	0,00%	0
Rád/a pomáhám lidem, proto pracuji ve zdravotnictví.	27,00%	8
Na lidech mi nezáleží.	0,00%	0
Jiné: do práce chodíme především, abychom dostali mzdu. pocit z dobře vykonané práce není fráze, ale důležitý aspekt, který vás může motivovat; spíš neutrální	7,00%	2

7.3 Vyhodnocení spokojenosti s pracovním prostředím

9. Jste spokojen/a s pracovním prostředím (světlo, hluk, čistota, teplota, ochrana zdraví) ve společnosti?



Obr. 9. Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)

Dle přepočítané Likertovy škály (Tab. 16. *Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)*) jsou respondenti spíše spokojeni s pracovním prostředím.

Tab. 16. *Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)*

Odpověď	%	Odpovědí	Body
Velmi spokojen/a	8,00%	2	2
Spíše spokojen/a	68,00%	17	8,5
Spíše nespokojen/a	24,00%	6	-3
Velmi nespokojen/a	0,00%	0	0
Celkem	100,00%	25	7,5

10. Jak hodnotíte stav jednotlivých částí Vašeho pracovního prostředí?

Tab. 17. *Hodnocení jednotlivých částí pracoviště (vlastní zpracování)*

Odpověď	% z odpovědí				Body
	Velmi dobře	Spíše dobře	Spíše špatně	Velmi špatně	
Pracoviště	3 (12%)	16 (64%)	6 (24%)	0 (0%)	8
Sprchy, toalety	4 (16%)	8 (31%)	10 (40%)	3 (12%)	0
Prostory pro odpočinek	3 (12%)	11 (44%)	7 (28%)	4 (16%)	1

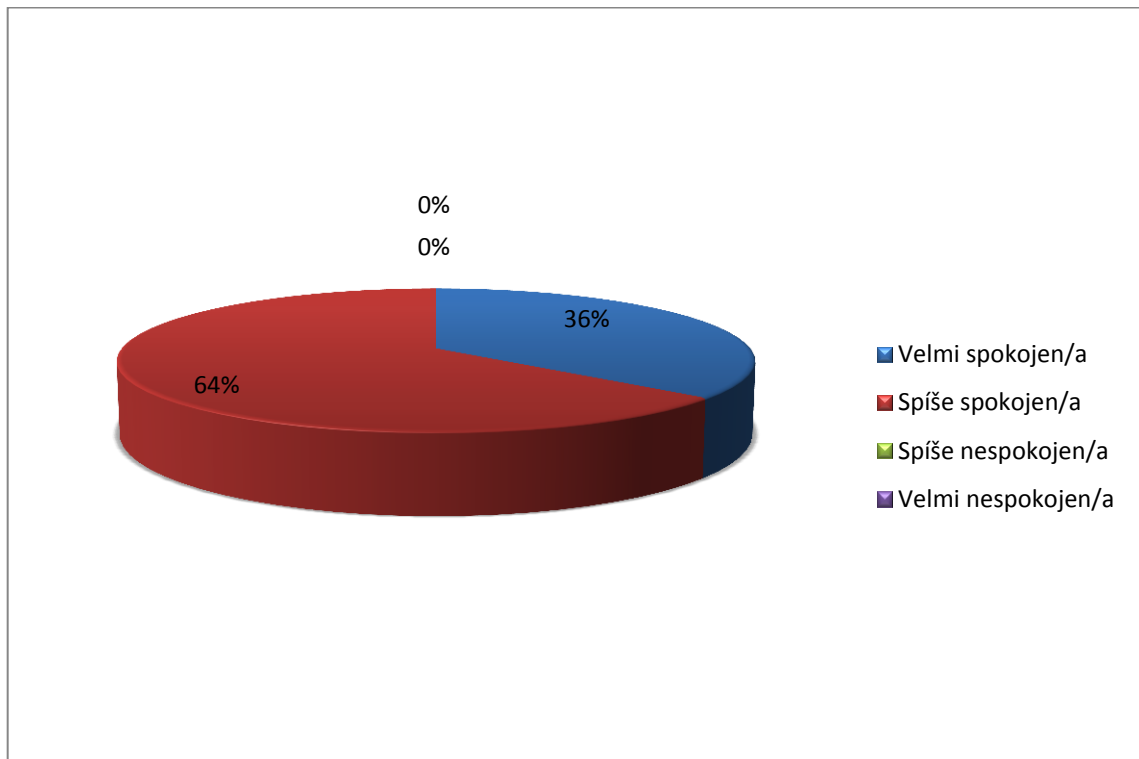
Jak je z Tab. 17. patrné, pracoviště je hodnocené kladně a respondenti jsou spíše spokojeni s jeho vybavením a funkčností. Sprchy a toalety jsou hodnoceny neutrálně, ale vzhledem k velkým rozdílům v hodnocení, je možné, že respondenti pracují na různých pracovištích s různou kvalitou vybavení. Prostory pro odpočinek jsou hodnoceny spíše dobře, ale hodnota se blíží nule, takže tato spokojenost není příliš velká.

Respondenti vyjádřili následující hodnocení:

- Zajistit denní místnost pro sestry.
- Je nutná rekonstrukce – zejména pro lepší pocit pacientů (společné sprchy a wc)...
Potom se zlepší pracovní podmínky pro sestry.
- Rekonstrukce oddělení.

7.4 Vyhodnocení komunikace na pracovišti

11. Jste spokojen/a se vztahy s nadřízenými pracovníky?



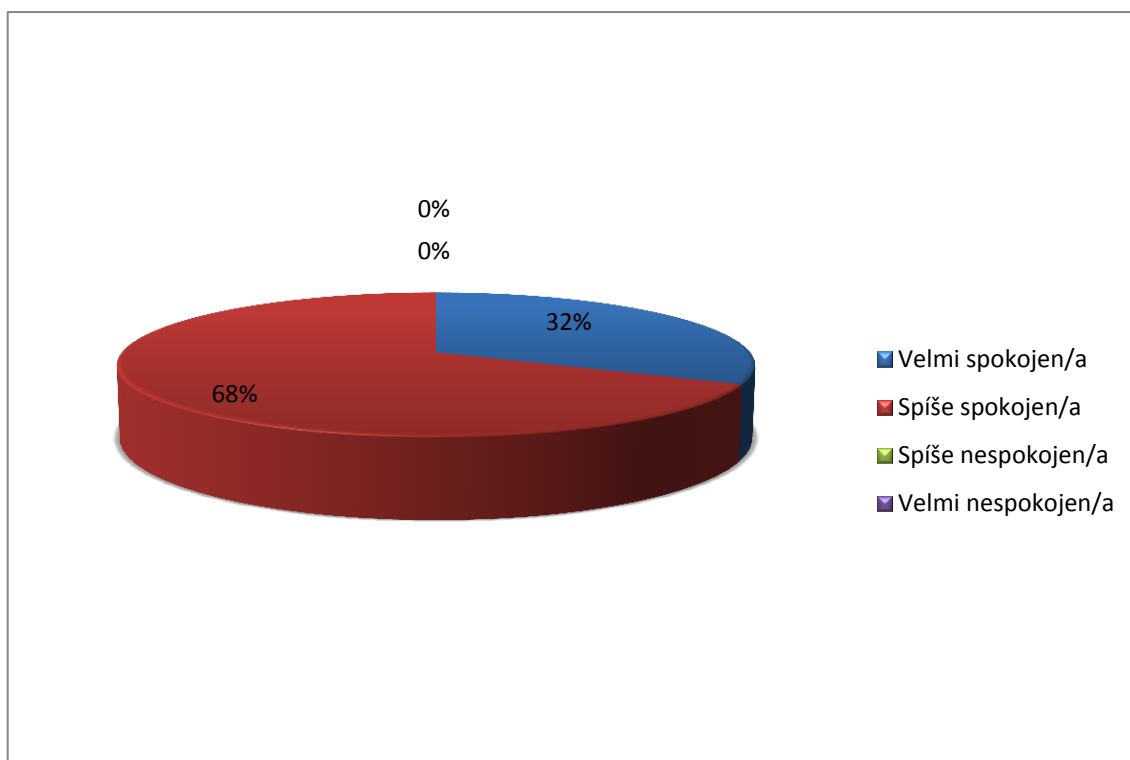
Obr. 10. Spokojenost se vztahy s nadřízenými (vlastní zpracování)

Vybraní respondenti jsou velmi spokojení se vztahy s nadřízenými pracovníky.

Tab. 18. Spokojenost se vztahy s nadřízenými (vlastní zpracování)

Odpověď	%	Odpovědí	Body
Velmi spokojen/a	36,00%	9	9
Spíše spokojen/a	64,00%	16	8
Spíše nespokojen/a	0,00%	0	0
Velmi nespokojen/a	0,00%	0	0
Celkem	100,00%	25	17

12. Jak jste spokojen/a se vztahy se spolupracovníky?



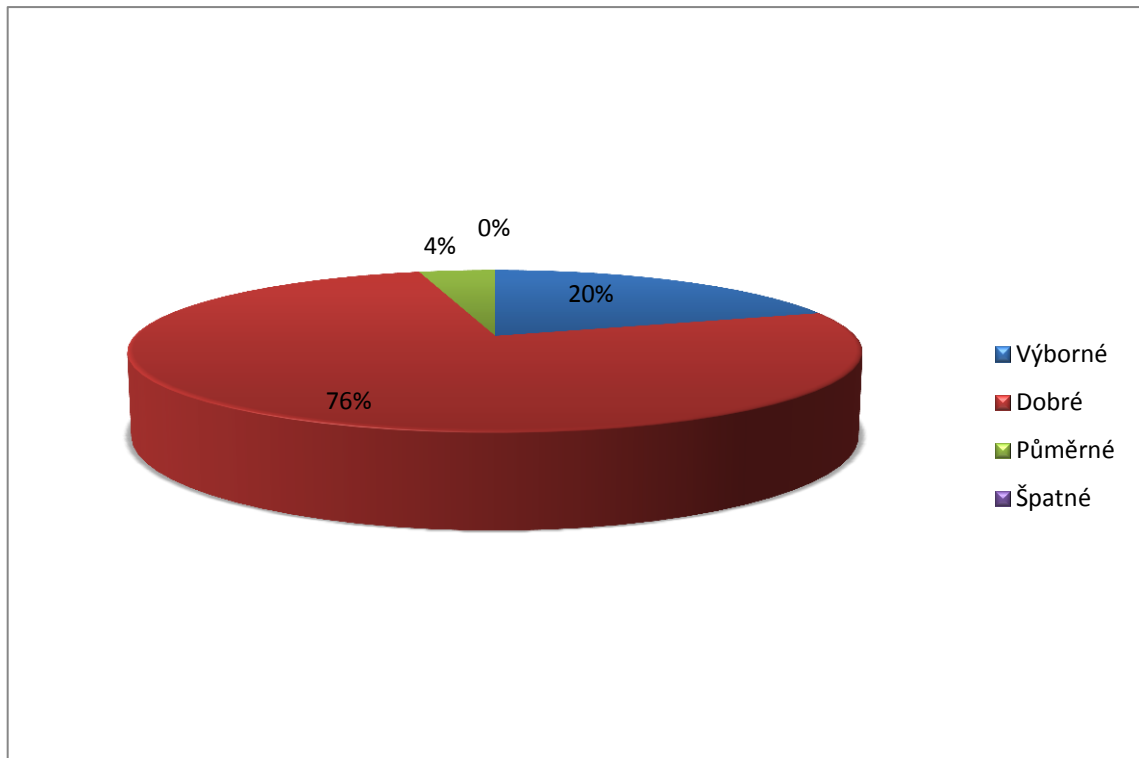
Obr. 11. Spokojenost se vztahy se spolupracovníky. (vlastní zpracování)

Podobně jako u 11. otázky jsou respondenti velmi spokojeni se vztahy se spolupracovníky. Tato skutečnost pozitivně ovlivňuje jejich motivaci a spokojenost v práci.

Tab. 19. Spokojenost se vztahy se spolupracovníky. (vlastní zpracování)

Odpověď	%	Odpovědí	Body
Velmi spokojen/a	32,00%	8	8
Spíše spokojen/a	68,00%	17	8,5
Spíše nespokojen/a	0,00%	0	0
Velmi nespokojen/a	0,00%	0	0
Celkem	100,00%	25	16,5

13. Jak hodnotíte komunikaci na pracovišti?



Obr. 12. Hodnocení komunikace na pracovišti (vlastní zpracování)

Komunikace na pracovišti je dle respondentů výborná. Tento fakt je velmi důležitý pro každodenní práci. Špatná komunikace je velmi demotivující a může vyústit až ve špatné vykonávání práce. Ve zdravotnictví to může být velmi nebezpečné.

Tab. 20. Hodnocení komunikace na pracovišti (vlastní zpracování)

Odpověď	%	Odpovědí	Body
Výborné	20,00%	5	5
Dobré	76,00%	19	9,5
Půměrné	4,00%	1	-0,5
Špatné	0,00%	0	0
Celkem	100,00%	25	14

14. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními?

Tab. 21. Do jaké míry respondenti souhlasí s uvedenými tvrzeními (vlastní zpracování)

Odpověď	% z odpovědí				Body
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	
Společnost je dobrým zaměstnavatelem a má dobré jméno.	7 (28%)	16 (64%)	1 (4%)	1 (4%)	13,5
Mám dostatek informací k vykonávání svěřených úkolů.	6 (24%)	18 (72%)	0 (0%)	1 (4%)	14
Tyto informace se ke mně dostanou vždy včas.	4 (16%)	20 (80%)	1 (4%)	0 (0%)	13,5
Můj nadřízený je vždy připraven mě vyslechnout.	12 (48%)	11 (44%)	2 (8%)	0 (0%)	16,5
Při výskytu neodkladných záležitostí mi vedení vždy vyjde vstříc.	13 (52%)	12 (48%)	0 (0%)	0 (0%)	19
Povýšení, přijímání a hodnocení zaměstnanců probíhá spravedlivě.	2 (8%)	16 (64%)	7 (28%)	0 (0%)	6,5
Mám pocit jistoty svého zaměstnání.	2 (8%)	20 (80%)	3 (12%)	0 (0%)	10,5

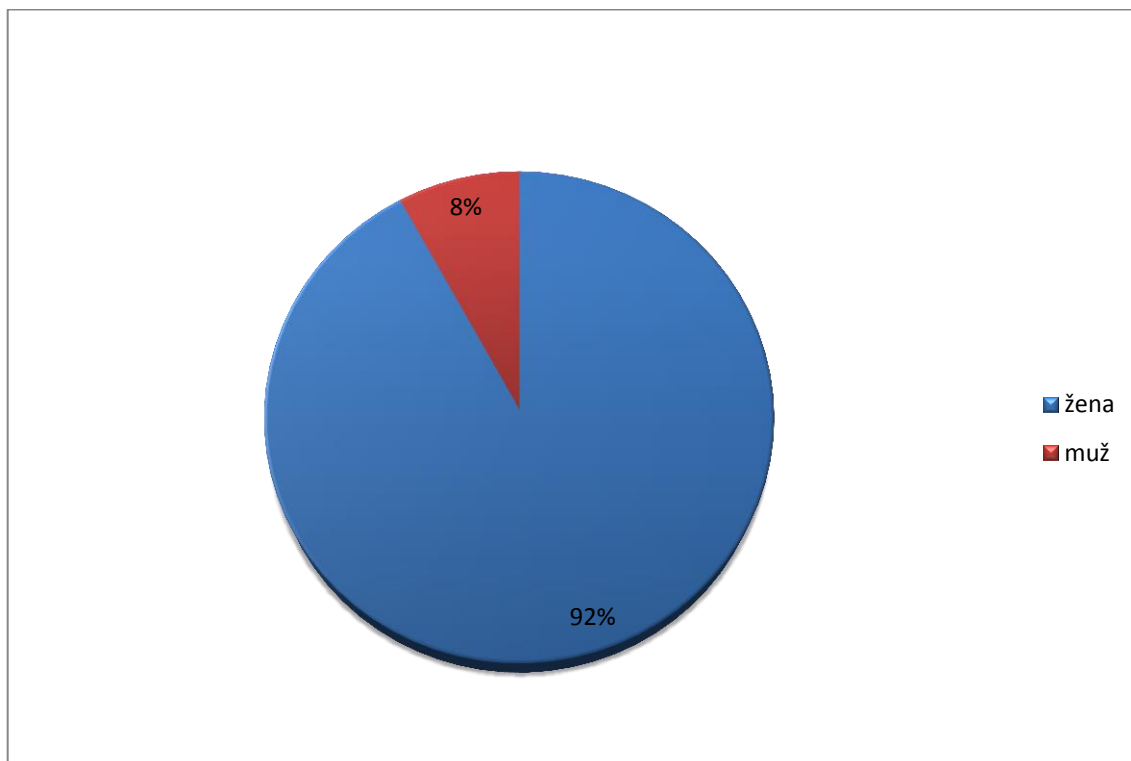
Respondenti plně souhlasí s tvrzením, že společnost je dobrým zaměstnavatelem a má dobré jméno. Taktéž mají dostatek informací k vykonávání svěřených úkolů a tyto informace mají včas k dispozici.

Rovněž kladně hodnotí ochotu nadřízeného vždy vyslechnout jejich názor či řešit neodkladné záležitosti.

Spíše kladně se vyjádřili k tvrzení, že povýšení, přijímání a hodnocení probíhá spravedlivě a k pocitu jistoty svého zaměstnání.

7.5 Vyhodnocení doplňujících informací

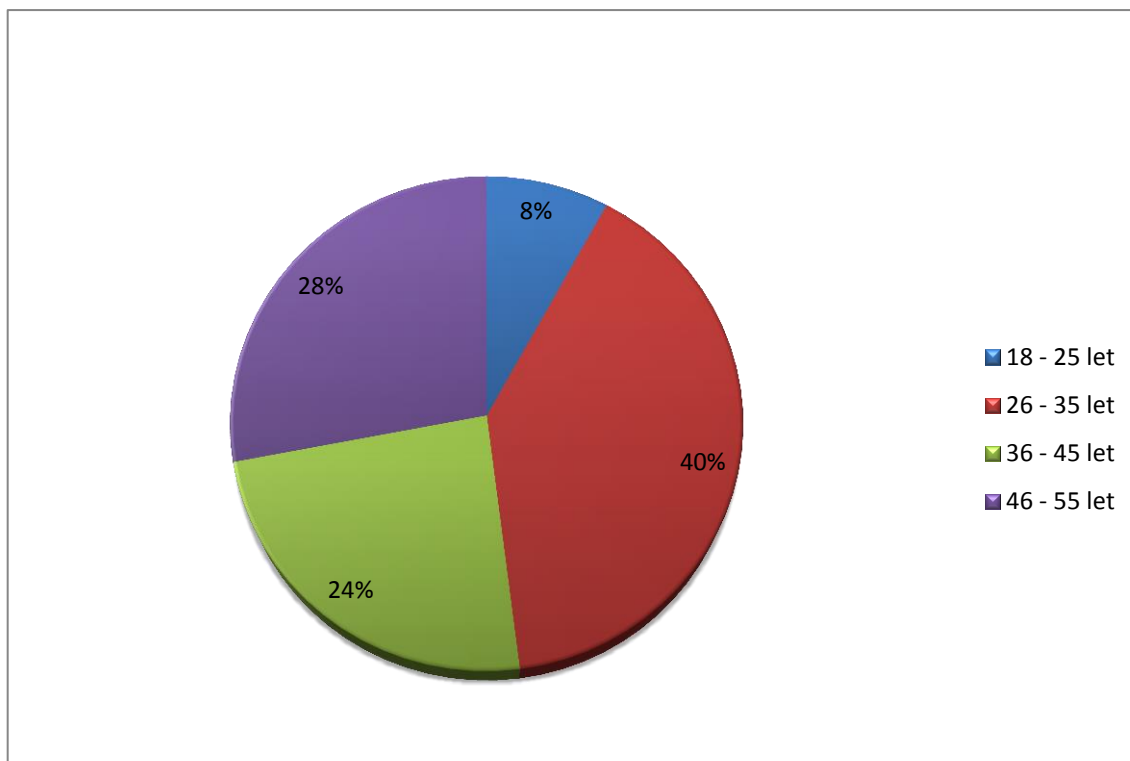
15. Vaše pohlaví?



Obr. 13. Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Respondenti byly z 92% ženy (23), průzkumu se podíleli pouze 2 muži.

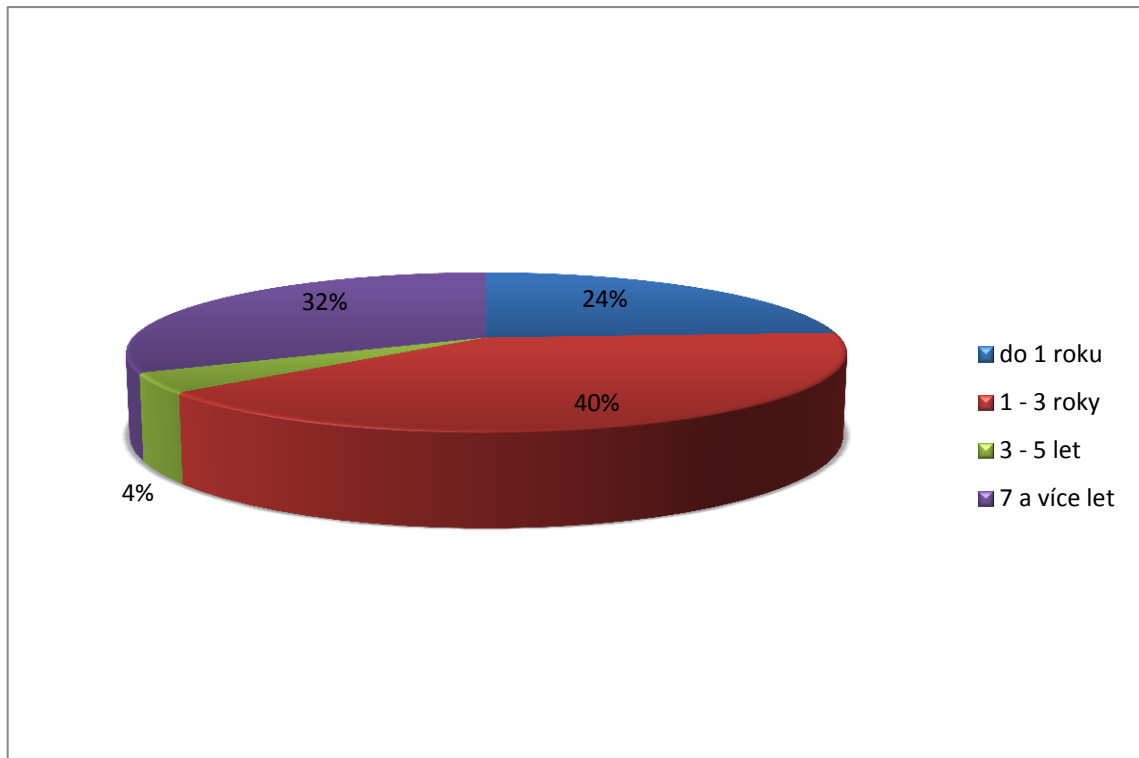
16. Váš věk?



Obr. 14. Věk respondentů (vlastní zpracování)

Na dotazníkovém šetření se nejvíce podílelo respondentů, a to 10, v letech 26 – 35 let (40%), 7 bylo ve věku 46 – 55 let (28%), 6 ve věku 36 – 45 let (24%) a 2 ve věku 18 – 25 let (8%).

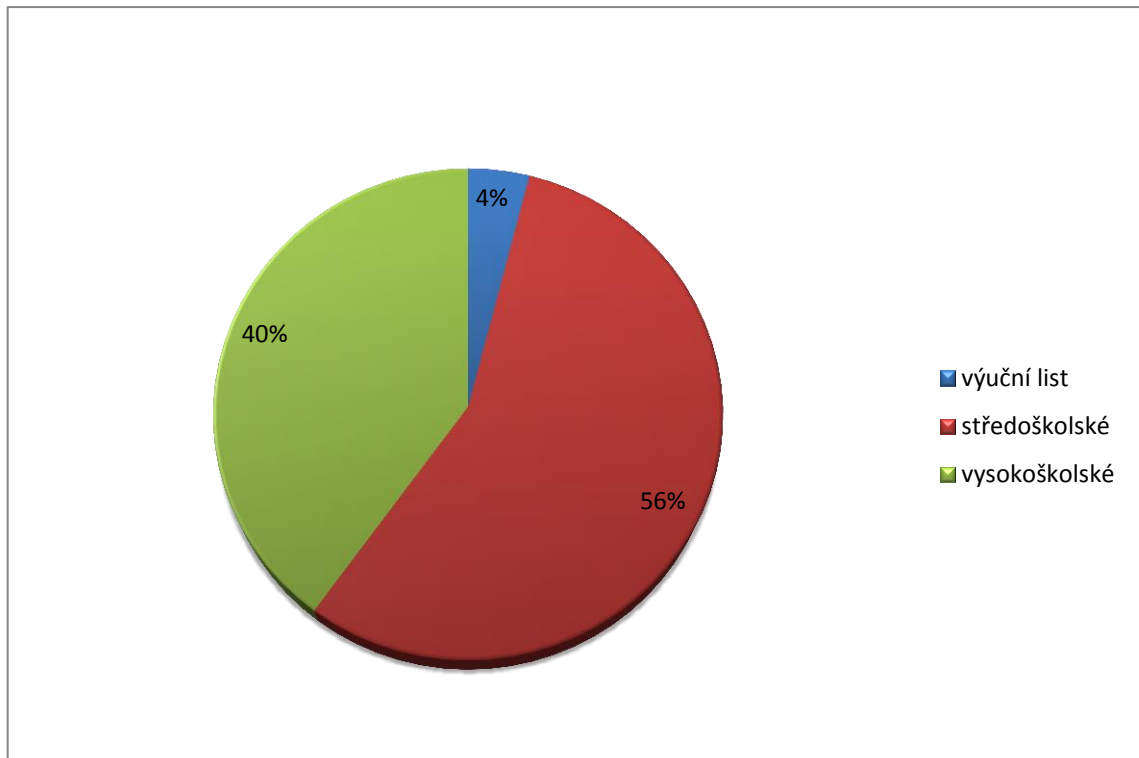
17. Jak dlouho u společnosti pracujete?



Obr. 15. Délka zaměstnání u společnosti XY (vlastní zpracování)

40 % respondentů u společnosti XY pracuje 1 – 3 roky, 32 % již více než 7 let, 24% zde pracuje necelý rok a 4% 3 – 5 let.

18. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?



Obr. 16. Nejvyšší ukončené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

56% respondentů uvedlo jako nejvyšší ukončené vzdělání středoškolské, 40% má vysokoškolský titul a pouze 1 respondent (4%) má výuční list.

8 SHRnutí VÝSLEDKŮ PROVEDENÝCH ŠETŘENÍ

Z výsledků dotazníkového šetření je možno vidět, že většina zaměstnanců je v nemocnici XY, a. s. spokojena. Svého zaměstnání si váží a rádi by pracovali na svém kariérním růstu. 40% respondentů se ale bojí odejít, protože si nejsou jisti, zda by našli práci u jiného zaměstnavatele. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji ve v současné době pohybuje okolo 7 – 8 %, což je vyšší než průměrná míra nezaměstnanosti v České republice.

Se systémem vzdělávání a odborného růstu jsou zaměstnanci velmi spokojeni. Je vidět, že nemocnici XY, a. s. záleží na kvalifikovanosti svých pracovníků a tyto aktivity podporují.

Finanční ohodnocení respondenti hodnotí spíše negativně. Prostor pro zlepšení může být v lepším individuálním ohodnocení jejich práce. Také odměny za dlouhodobou spolupráci, či práci přesčas. Finanční ohodnocování je velmi citlivou záležitostí, proto by měla společnost věnovat více úsilí na zlepšení tohoto systému.

Taktéž systém zaměstnaneckých benefitů není hodnocen kladně. Respondenti by uvítali větší rozmanitost a spravedlnost udělování odměn.

Povolání zdravotnického personálu vyžaduje velkou zodpovědnost a nadšení pomáhat druhým. Tyto vlastnosti jsou velmi důležité. Většina respondentů také uvádí, že se do práce těší. Pociťují ale mírnou nespokojenost s pracovním prostředím, což může ovlivňovat jejich nadšení pracovat. Hlavním problémem je vybavenost sprch a toalet a také nedostatek místností pro odpočinek.

Vztahy s nadřízenými a spolupracovníky jsou hodnoceny velmi pozitivně. Nadřízení pracovníci jsou vždy ochotni vyslechnout názory a připomínky, což vyvolává dobrou atmosféru na pracovišti. Drtivá většina respondentů také uvádí, že mají dostatek včasných informací k výkonu svého povolání.

Někteří respondenti uvádí, že mají pocit nespravedlivého hodnocení, přijímání a povyšování. Řešením může být zpracování jistého transparentního manuálu, který bude všem dostupný a srozumitelný.

8.1 Vyhodnocení cílu a hypotéz

Na základě zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření byly potvrzeny zjištěny tyto výsledky.

H1: Více než 70% sester je v práci spokojeno.

H1: potvrzeno.

H2.: Více než 70% sester vnímá dostatek příležitostí ke vzdělání poskytovaných společností.

H2: potvrzeno.

H3.: Nespokojeno není více než 40% sester.

H3: vyvráceno.

H4.: Méně než 30% sester je nespokojeno s pracovním prostředím.

H4: potvrzeno.

H5.: Více než 80% sester je spokojeno s komunikací na pracovišti.

H5: potvrzeno.

9 DOPORUČENÍ VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

I přesto, že se vedení společnosti snaží motivovat své pracovníky, vytvářet pro ně vyhovující pracovní podmínky, podporovat je ve vzdělávání, aj. vždy se najdou oblasti, které je možné zlepšovat a tím i zkvalitňovat a zpříjemňovat práci.

Při zpracování dotazníku bylo odhaleno několik nedostatků v oblasti pracovní spokojenosti, finančního ohodnocení, odměňování formou benefitů a vybavenosti a funkčnosti pracovního prostředí. Proto byly navrženy následující doporučení či opatření, které mohou tyto problémy vyřešit a zvýšit tak spokojenost a motivovanost pracovníků.

9.1 Sprchy a sociální zařízení

Investice do oprav sociálních zařízení a sprch nejenom v prostorách pro zaměstnance, ale i na lůžkových odděleních a v ostatních částech nemocnice by byly sice velmi vysoké, ale určitě by přispěly k větší spokojenosti nejen zaměstnanců. Moderní vybavení sociálních zařízení na lůžkových odděleních by zjednodušilo práci sester a mohlo by odstranit mnohdy velmi komplikovanou a namáhavou manipulaci s pacienty.

9.2 Místnosti pro odpočinek sester

Vybudování, popř. modernizace stávajících místností, kde můžou sestry a ostatní zdravotnický personál odpočívat, je dle mého názoru důležitým krokem, který by měla nemocnice XY, a. s. udělat. Pracovníci mají pouze omezené prostory k odpočinku a tento fakt se velmi nepříznivě odráží v jejich pracovní spokojenosti.

9.3 Pracovní kolektiv

Je velmi důležité, hlavně v této profesi, aby byl pracovní kolektiv pevný. Pracovník musí cítit podporu nejen od vedení, ale také z řad svých spolupracovníků. Proto je velmi důležité pracovat na rozvíjení a upevňování těchto vztahů. Existuje řada „teambuildingových“ aktivit, které mohou napomoci tohoto cíle dosáhnout.

9.4 Osobní ohodnocení

Většina respondentů není spokojena s výší svého finančního ohodnocení, což se může negativně odrazit v jejich motivaci, spokojenosti a taktéž výkonu.

Nabízí se tedy možnost zvýšení jejich mezd, což sebou ale přináší trvalé zvýšená nákladů. Je na zvážení nemocnice, zda k takovému kroku přistoupí a zda vůbec má prostředky toto zvýšení i mezd realizovat.

9.5 Spravedlivé hodnocení

Velmi důležitým aspektem spokojenosti zaměstnanců je jejich pocit ze spravedlivého hodnocení, povyšování či přijímání. Vypracováním transparentního manuálu, který bude všem dostupný, je možno odstranit tyto negativní pocity z nespravedlnosti. Tento manuál by měl obsahovat hodnotící prvky platné pro každou pracovní pozici. Taktéž by hodnocení nemělo být závislé pouze na jednom nadřízeném pracovníkovi, aby se odstranilo možné nespravedlivé ohodnocení zapříčiněné osobními neshodami.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav systému motivace zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení XY, identifikovat přednosti a nedostatky tohoto systému a následně organizaci navrhnout možná opatření a doporučení pro jeho zlepšení.

Pro zhodnocení tohoto systému jsem vytvořila dotazník, absolvovala jsem rozhovory s pracovníky, nahlédla jsem do vnitropodnikových dokumentů a celkově jsem pozorovala vnitřní a vnější prostředí organizace.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení XY. V rámci analýzy bylo využito kvantitativního výzkumu. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení vedoucí k odstranění nedostatků současné spokojenosti zaměstnanců.

Z provedeného kvantitativního výzkumu – dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců (84%) je spíše spokojena a zbylých 16% je velmi spokojena se svým zaměstnáním. Většina zaměstnanců taktéž neplánuje z organizace odejít, ať už z důvodů obavy ze špatné situace na trhu práce, či jejich ochoty se dále vzdělávat a podporovat tak kariérní růst. 84% respondentů se shodlo, že by doporučilo zaměstnání v této společnosti svým známým.

Pracovníci jsou taktéž velmi spokojeni s přístupem vedoucích, kteří jsou ochotni je vždy vyslechnout a vyjít jim vstříc, pokud nastanou nějaké nepředvídatelné události. Velmi pozitivně hodnotí komunikaci na pracovišti a vztahy s ostatními kolegy.

Jednu z oblastí, kterou respondenti ohodnotili spíše špatně je pracovní prostředí, respektive sociální zařízení a sprchy. Také nejsou spokojeni se systémem finančního ohodnocení a se systémem zaměstnaneckých benefitů.

Průzkumu se zúčastnilo 25 respondentů, z nichž bylo 23 žen a 2 muži.

Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců. Tyto návrhy jsou zaměřeny na zlepšení stavu sociálních zařízení, systému odměňování a hodnocení, vybudování nových místností pro odpočinek sester a udržování a posilování pracovních vztahů.

K vypracování bakalářské práce byly použity odborné monografické publikace, elektronické zdroje a interní zdroje nemocnice XY, a. s.

Při zpracování bakalářské práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání bakalářské práce. Domnívám se, že mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a splnit tak formulované a navržené cíle bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
- FALLON, L. Fleming a Charles R. MCCONNELL. *Human resource management in health care: principles and practice*. First edition. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, c2007, 429 s. ISBN 07-637-3531-0.
- Jak funguje pozitivní motivace. In: ČEPELKA, Jan. *Www.cilevedome.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.cilevedome.cz/jak-funguje-pozitivni-a-negativni-motivace/>
- KOHOUTEK, Rudolf; ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2000. 216 s. ISBN 80-214-1552-5.
- KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde, 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy. In: *Studium psychologie* [online]. 2012 [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

Na roční bonus či 13. plat se těší pětina lidí, více než loni. In: *Finanční noviny.cz: Ekonomický server ČTK* [online]. 2013, 11.12.2013 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/na-rocni-bonus-ci-13-plat-se-tes-i-petina-lidi-vi-ce-nej-loni/1018975>

NEČASOVÁ, Dalimila. *Motivace k povolání zdravotní sestry*. Zlín, 2010. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10563/13423>. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Ústav ošetrovatelství. Vedoucí práce Doc. PhDr. Josef Konečný, CSc.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PAVELKOVÁ, Isabella. *Motivace žáků k učení: perspektivní orientace žáků a časový faktor v žákovské motivaci*. Praha: Univerzita Karlova, 2002, 248 s. ISBN 80-729-0092-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 304 s. Sestra (Grada). ISBN 978-802-4738-710.

Psychologická smlouva. In: *Www.managementmania.com* [online]. 2014 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva>

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

Rozhovor s ředitelem nemocnice XY, Zlín 2014.

STAŇKOVÁ, Marta. *České ošetrovatelství 11: sestra - reprezentant profese*. 1. vyd. Brno: IDVPZ, 2002, 78 s. Praktické příručky pro sestry. ISBN 80-701-3368-6.

TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad*. 2. vyd. Praha: Taxus International, 2010. ISBN 858-6-11-22030-6.

URBAN, Jan. Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců. In: *Www.danarionline.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d10262v13170-nejcastejsi-chyby-v-motivaci-zamestnancu/>

VÉVODA, Jiří a kol. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 159 s. ISBN 978-802-4747-323.

Www.XY.cz [online]. 2014 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: www.xy.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Celková spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)	39
Obr. 2. Názor respondentů na budoucnost u společnosti (vlastní zpracování).....	40
Obr. 3. Poskytování příležitostí ke vzdělání a rozvoji (vlastní zpracování)	41
Obr. 4. Doporučení zaměstnání v této společnosti (vlastní zpracování)	42
Obr. 5. Spokojenost se systémem finančního ohodnocení (vlastní zpracování)	43
Obr. 6. Nejdůležitější zaměstnanecké benefity dle respondentů (vlastní zpracování)	45
Obr. 7. Spokojenost se systémem zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování).....	46
Obr. 8. Výroky charakterizující respondenty (vlastní zpracování).....	47
Obr. 9. Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování).....	48
Obr. 10. Spokojenost se vztahy s nadřízenými (vlastní zpracování)	50
Obr. 11. Spokojenost se vztahy se spolupracovníky. (vlastní zpracování).....	51
Obr. 12. Hodnocení komunikace na pracovišti (vlastní zpracování).....	52
Obr. 13. Pohlaví respondentů (vlastní zpracování).....	54
Obr. 14. Věk respondentů (vlastní zpracování)	55
Obr. 15. Délka zaměstnání u společnosti XY (vlastní zpracování)	56
Obr. 16. Nejvyšší ukončené vzdělání respondentů (vlastní zpracování).....	57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. <i>Pracovní potřeby Maslowova systému</i>	17
Tab. 2. <i>Systém odměn (Plevová, 2012, s. 168)</i>	23
Tab. 3. <i>Významy pojmu pracovní spokojenost (Pauknerová, 2006, s. 181)</i>	26
Tab. 4. <i>SWOT analýza (vlastní zpracování na základě interního rozhovoru)</i>	35
Tab. 5. <i>Bodové ohodnocení Likertovy škály (vlastní zpracování)</i>	38
Tab. 6. <i>Hodnotící tabulka Likertovy škály (vlastní zpracování)</i>	38
Tab. 7. <i>Celková spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	39
Tab. 8. <i>Názor respondentů na budoucnost u společnosti (vlastní zpracování)</i>	40
Tab. 9. <i>Poskytování příležitostí ke vzdělání a rozvoji (vlastní zpracování)</i>	41
Tab. 10. <i>Doporučení zaměstnání v této společnosti (vlastní zpracování)</i>	42
Tab. 11. <i>Spokojenost se systémem finančního ohodnocení (vlastní zpracování)</i>	43
Tab. 12. <i>Srovnání spokojenosti se zaměstnáním a finančními odměnami (vlastní zpracování)</i>	44
Tab. 13. <i>Nejdůležitější zaměstnanecké benefity dle respondentů (vlastní zpracování)</i>	46
Tab. 14. <i>Spokojenost se systémem zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování)</i>	47
Tab. 15. <i>Výroky charakterizující respondenty (vlastní zpracování)</i>	48
Tab. 16. <i>Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)</i>	49
Tab. 17. <i>Hodnocení jednotlivých částí pracoviště (vlastní zpracování)</i>	49
Tab. 18. <i>Spokojenost se vztahy s nadřízenými (vlastní zpracování)</i>	50
Tab. 19. <i>Spokojenost se vztahy se spolupracovníky. (vlastní zpracování)</i>	51
Tab. 20. <i>Hodnocení komunikace na pracovišti (vlastní zpracování)</i>	52
Tab. 21. <i>Do jaké míry respondenti souhlasí s uvedenými tvrzeními (vlastní zpracování)</i>	53

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník pracovní spokojenosti
- P II Statistické zpracování dotazníků

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Dotazník pracovní spokojenosti

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Eva Ceditlová a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k vypracování mé praktické části bakalářské práce na téma „Analýza motivace zaměstnanců vybraného zdravotnického zařízení XY“.

Dotazník je zcela anonymní a ujišťuji Vás, že zjištěné informace budou sloužit pouze k akademickým účelům a nebudou žádným způsobem zneužity.

Instrukce: U každé otázky, prosím, zaškrtněte jednu odpověď (v případě více odpovědí je tato možnost uvedena u otázky), která nejvíce vyjadřuje Váš názor.

Děkuji Vám za ochotu a čas, který strávíte vyplňováním tohoto dotazníku.

Eva Ceditlová

Pracovní spokojenost

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Důvod výběru některé z možností:

.....

2. Jaká odpověď nejvíce reflektuje Váš názor na Vaši budoucnost u společnosti?

- Zůstat u společnosti co nejdéle a pracovat na svém kariérním růstu.
- Zůstat u společnosti co nejdéle z obavy špatné situace na trhu práce.
- Změnit zaměstnání v rámci několika let.
- Změnit zaměstnání do 1 roku.
- Změnit zaměstnání co nejdříve.

Jiná:.....

3. Poskytuje Vám společnost příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které Vám pomáhají získat užitečné informace k výkonu Vašeho povolání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud ano, jaké:

.....

4. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Důvod výběru některé z možností:

.....

System motivace a odměňování

5. Jste spokojen/a se systémem finančního ohodnocení ve společnosti?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Důvod výběru některé z možností:

.....

6. Jaké zaměstnanecké benefity považujete pro Vás za nejdůležitější? (vyberte max. 3)

- sleva na produkty
- stravenky
- příspěvek na dopravu
- 13. plat
- příspěvek na penzijní připojištění
- služební telefon
- vzdělávací kurzy – cizí jazyky, odborné kurzy
- jiné:.....

7. Jste spokojen/a se systémem zaměstnaneckých benefitů ve společnosti?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Důvod výběru některé z možností:

.....

8. Který z výroků mě nejvíce charakterizuje? (vyberte max. 3 odpovědi)

- Práce mě baví a chodím zde rád/a.
- Práce mě nebaví, ale potřebuji peníze.
- Do práce se vždy těším.
- Do práce se netěším, ale snažím se to nedávat najevo.
- Rád/a pomáhám lidem, proto pracuji ve zdravotnictví.
- Na lidech mi nezáleží.
- Jiné:.....

Pracovní prostředí

9. Jste spokojen/a s pracovním prostředím (světlo, hluk, čistota, teplota, ochrana zdraví) ve společnosti?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Důvod výběru některé z možností:

.....

10. Jak hodnotíte stav jednotlivých částí Vašeho pracovního prostředí:

	Velmi dobře	Spíše dobře	Spíše špatně	Velmi špatně
Pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprchy, toalety	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prostory pro odpočinek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Máte nějaké návrhy na zlepšení?

.....

.....

Komunikace na pracovišti

11. Jste spokojen/a se vztahy s nadřízenými pracovníky?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Důvod výběru některé z možností:

.....

12. Jak jste spokojen/a se vztahy se spolupracovníky?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Důvod výběru některé z možností:

.....

13. Jak hodnotíte komunikaci na pracovišti?

- Výborné
- Dobré
- Průměrné
- Špatné

Důvod výběru některé z možností:

.....

14. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Společnost je dobrým zaměstnavatelem a má dobré jméno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám dostatek informací k vykonávání svěřených úkolů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tyto informace se ke mně dostanou vždy včas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můj nadřízený je vždy připraven mě vyslechnout.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Při výskytu neodkladných osobních záležitostí mi vedení vždy vyjde vstříc.
- Povýšení, přijímání a hodnocení zaměstnanců probíhá spravedlivě.
- Mám pocit jistoty svého zaměstnání.

Doplňující informace

15. Vaše pohlaví?

žena muž

16. Váš věk?

18 – 25 let 26 – 35 let 36 – 45 let

46 – 55 let 56 – 65 let 66 a více let

17. Jak dlouho u společnosti pracujete?

do 1 roku 1 – 3 roky 3 – 5 let

5 – 7 let 7 a více let

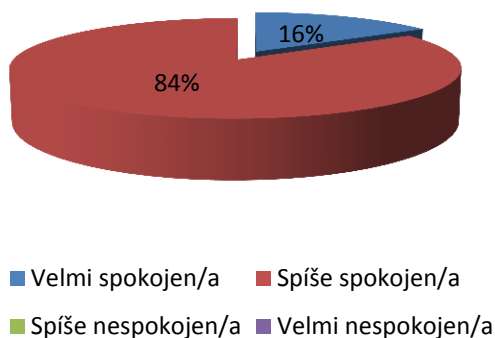
18. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

základní výuční list středoškolské

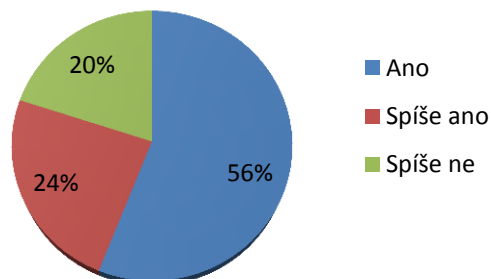
vysokoškolské

PŘÍLOHA P II: STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKŮ

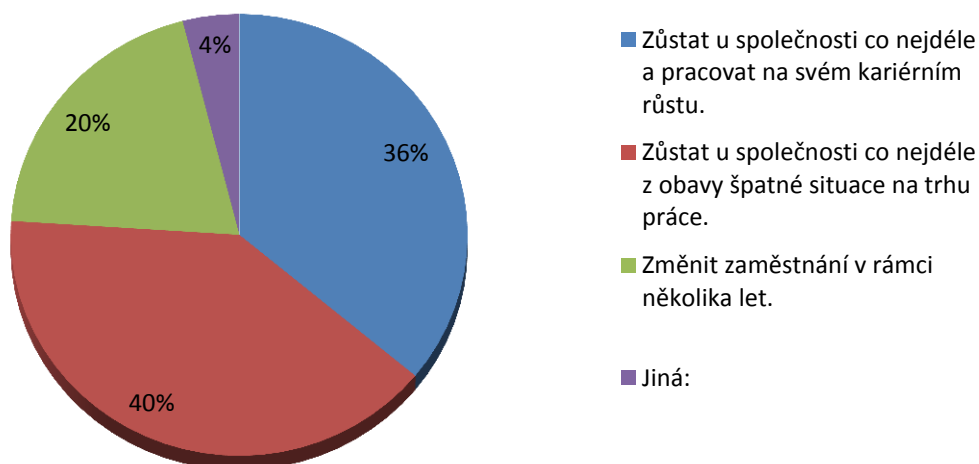
1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?



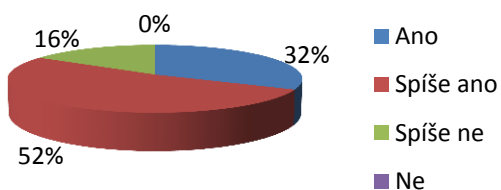
3. Poskytuje Vám společnost příležitosti ke vzdělání a rozvoji, které Vám pomáhají získat užitečné informace k výkonu Vašeho povolání?



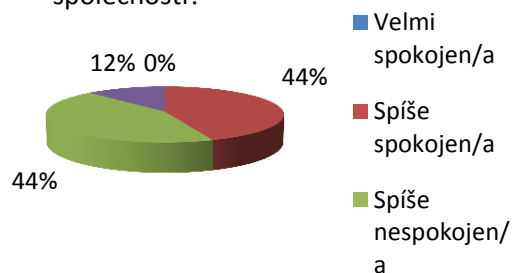
2. Jaká odpověď nejvíce reflektuje Váš názor na Vaši budoucnost u společnosti?



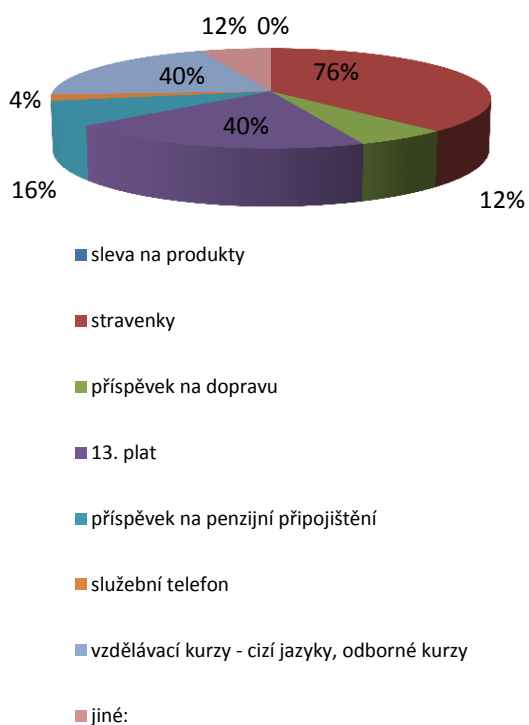
4. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?



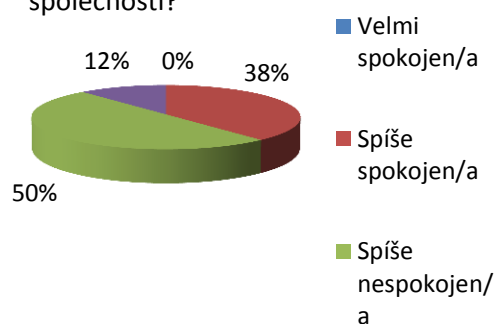
5. Jste spokojen/a se systémem finančního ohodnocení ve společnosti?



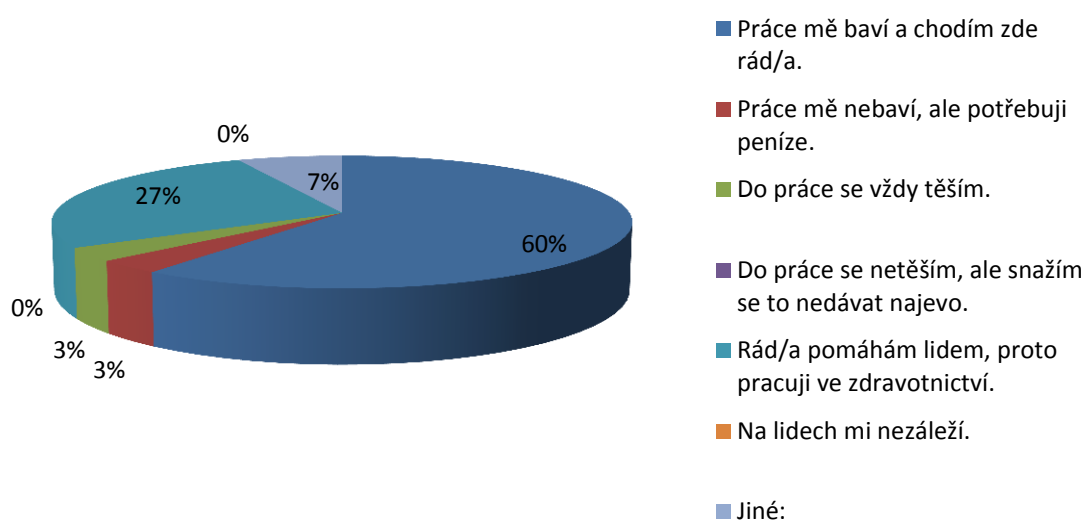
6. Jaké zaměstnanecké benefity považujete pro Vás za nejdůležitější?



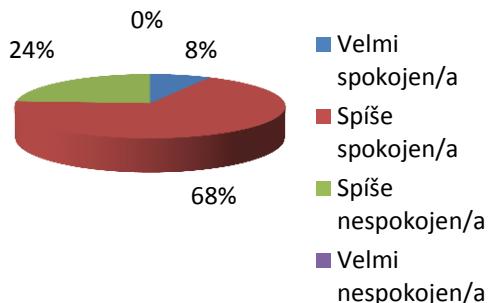
7. Jste spokojen/a se systémem zaměstnaneckých benefitů ve společnosti?



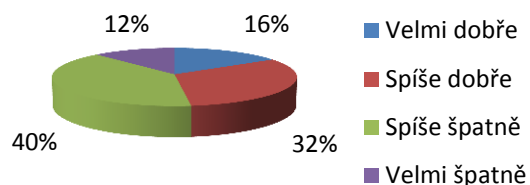
8. Který z výroků mě nejvíce charakterizuje?



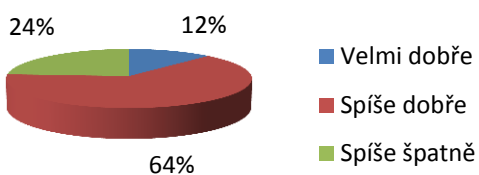
9. Jste spokojen/a s pracovním prostředím (světlo, hluk, čistota, teplota, ochrana zdraví) ve společnosti?



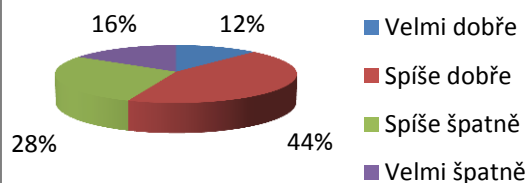
10. Jak hodnotíte stav jednotlivých částí Vašeho pracovního prostředí: Sprchy, toalety



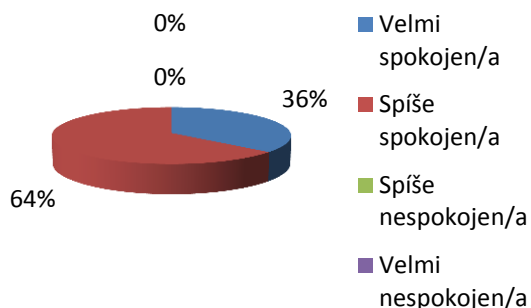
10. Jak hodnotíte stav jednotlivých částí Vašeho pracovního prostředí: Pracoviště



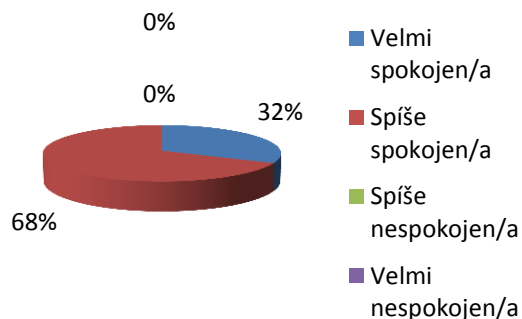
10. Jak hodnotíte stav jednotlivých částí Vašeho pracovního prostředí: Prostory pro odpočinek



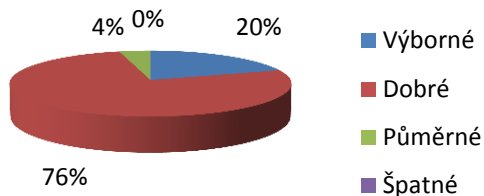
11. Jste spokojen/a se vztahy s nadřízenými pracovníky?



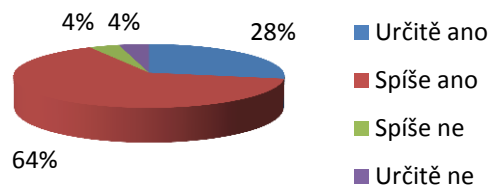
12. Jak jste spokojen/a se vztahy se spolupracovníky?



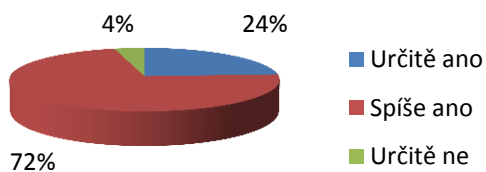
13. Jak hodnotíte komunikaci na pracovišti?



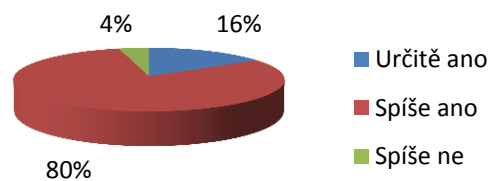
14. Společnost je dobrým zaměstnavatelem a má dobré jméno.



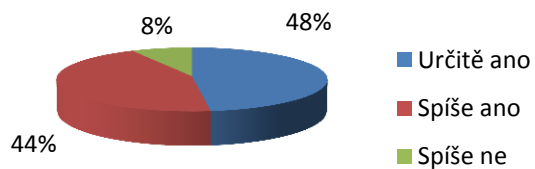
Mám dostatek informací k vykonávání svěřených úkolů.



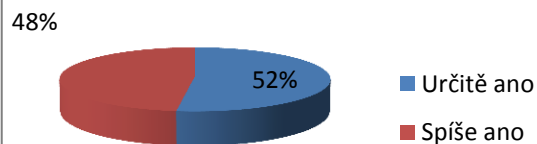
Tyto informace se ke mně dostanou vždy včas.



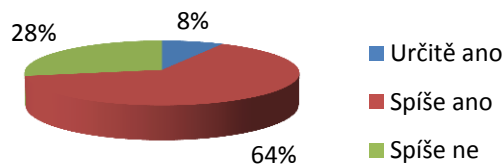
Můj nadřízený je vždy připraven mě vyslechnout.



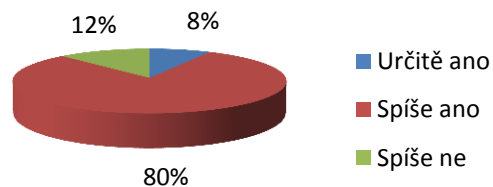
Při výskytu neodkladných osobních záležitostí mi vedení vždy vyjde vstříc.



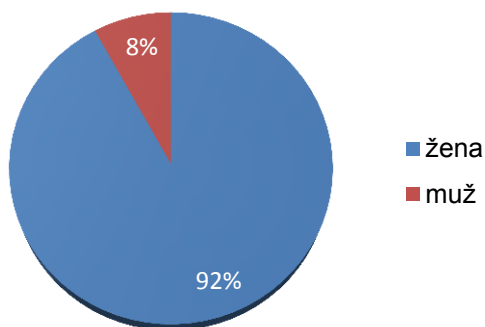
Povýšení, přijímání a hodnocení zaměstnanců probíhá spravedlivě.



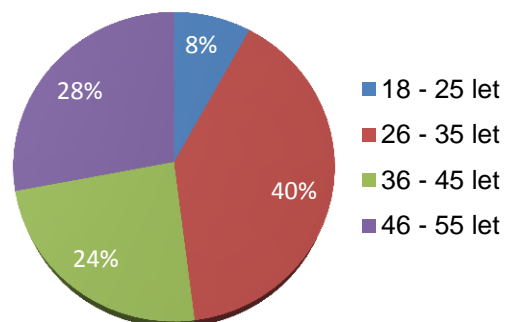
Mám pocit jistoty svého zaměstnání.



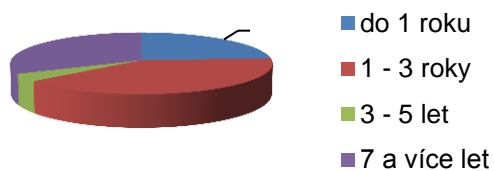
15. Vaše pohlaví?



16. Váš věk?



17. Jak dlouho u společnosti pracujete?



18. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

