

# **Analýza motivace zaměstnanců ve zdravotnickém zařízení Nemocnice Šternberk**

Martina Zapletalová

---

Bakalářská práce  
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Zapletalová**  
Osobní číslo: **M14250**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza motivace zaměstnanců ve zdravotnickém zařízení  
Nemocnice Šternberk**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice řízení lidských zdrojů s důrazem na motivaci zaměstnanců.

### II. Praktická část

- Charakterizujte organizaci a její aktivity.
- Proveďte dotazníkové šetření zaměřené na vnější a vnitřní motivaci zdravotního personálu Nemocnice Šternberk.
- Na základě výsledků analýzy proveďte zhodnocení a navrhněte opatření ke zlepšení motivace zaměstnanců.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:


- ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.  
ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.  
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.  
DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.  
FORSYTH, Patrick. Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.  
Ústav logistiky  
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15. 5. 2014

Jméno a příjmení: MARTINA ZAPLETALOVÁ

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce je analýza motivace zaměstnanců ve zdravotnickém zařízení Nemocnice Šternberk.

Teoretická část je zaměřena na problematiku motivace, jsou zde vymezeny pojmy motivace, typy, zdroje a teorie motivace. Dále budou představeny vědecké analýzy, které budou využity v rámci zpracování praktické části bakalářské práce.

V praktické části, je představena Nemocnice Šternberk, zpracována SWOT analýza organizace a popsán současný motivační program. Dále proběhne analýza motivace zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Na základě výsledků je provedeno shrnutí nedostatků a návrh opatření ke zlepšení motivačního systému.

Klíčová slova:

Motivace, motiv, typy motivace, zdroje motivace, teorie motivace

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is focused on the analysis of the employee's motivation in the health care institution of the Šternberk Hospital.

The aim of the theoretical part is the issue of motivation, in which are also defined the terms of motivation, its types, sources and the theory of motivation. Scientific analysis will be presented in this part and then further used in the practical part of the bachelor thesis.

In the practical part, there can be found the introduction of the Šternberk Hospital, elaborated SWOT analysis of the organization and briefly described the motivational program. Furthermore, the analysis of the employee's motivation will be conducted and based on its results, the summary of all deficits will be created as well as the list of suggestion to the improvement of the motivational system.

Keywords: Motivation, Motive, Types of the Motivation, Sources of the Motivation, Theory of the motivation

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za její čas a odborné rady, kterými přispěla k vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Nemocnice Šternberk, kteří ochotně spolupracovali na vyplnění dotazníků.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE A NEMOCNICE .....</b>	<b>12</b>
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>13</b>
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ZDRAVOTNICTVÍ .....	14
<b>3 MOTIVACE .....</b>	<b>15</b>
3.1 TYPY MOTIVACE.....	15
3.1.1 Vnitřní motivace .....	15
3.1.2 Vnější motivace .....	16
3.1.3 Hmotná motivace.....	16
3.1.4 Nehmotná motivace .....	17
3.2 ZDROJE MOTIVACE .....	17
3.2.1 Potřeby .....	18
3.2.1.1 Primární potřeby.....	18
3.2.1.2 Sekundární potřeby.....	18
3.2.2 Návyky.....	19
3.2.3 Zájmy.....	19
3.2.4 Hodnoty.....	19
3.2.5 Ideály .....	19
3.3 MOTIVY .....	20
3.4 MOTIVOVÁNÍ .....	20
3.5 MOTIVAČNÍ PROCES .....	21
<b>4 TEORIE MOTIVACE .....</b>	<b>22</b>
4.1 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH.....	22
4.1.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	22
4.1.2 Teorie ERG .....	23
4.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES.....	24
4.2.1 Expektanční teorie .....	24
4.2.2 Teorie spravedlnosti .....	25
<b>5 PRACOVNÍ MOTIVACE .....</b>	<b>26</b>
<b>6 METODY A TECHNIKY KE SBĚRU DAT .....</b>	<b>28</b>
6.1 SWOT ANALÝZA .....	28
6.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>7 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....</b>	<b>32</b>

7.1	PŘEDSTAVENÍ NEMOCNICE ŠTERNBERK .....	32
7.2	HISTORIE NEMOCNICE ŠTERNBERK .....	33
7.3	STŘEDOMORAVSKÁ NEMOCNIČNÍ A.S. ....	33
7.4	PODNIKATELSKÉ CÍLE A POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI .....	34
7.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	36
7.6	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ STŘEDOMORAVSKÉ NEMOCNIČNÍ A.S. ....	37
<b>8</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>38</b>
<b>9</b>	<b>POPIS A ANALÝZA STÁVAJÍCÍ SITUACE .....</b>	<b>40</b>
9.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	42
9.2	SHRNUTÍ NEDOSTATKŮ DLE RESPONDENTŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	55
<b>10</b>	<b>NAVRHNUTÉ ZMĚNY V MOTIVAČNÍM PROGRAMU PODNIKU .....</b>	<b>57</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>66</b>



## ÚVOD

Zaměstnanci představují jeden z nejdůležitějších zdrojů, pomocí kterého dosahují organizace svých cílů. K tomu, aby zaměstnanci byli ochotni pracovat a odváděli kvalitní výkony, je důležité zajistit jejich spokojenost a podněcovat jejich motivaci. Při řešení otázky motivace bude pravděpodobně touha po vyšší mzdě vždy klíčová. Je ale pravdou, že by tato touha byla hlavním motivačním faktorem pro výkon povolání? Které další motivační faktory jsou významné pro podněcení motivace zaměstnanců? Těmito a jinými otázkami se zabývá tato bakalářská práce. Abychom mohli posoudit systém motivace ve vybrané organizaci, je důležité nejprve provést analýzu motivace zaměstnanců organizace. Pak lze teprve posuzovat, jaký vliv má na motivaci personálu mzda, zaměstnanecké benefity, možnost seberealizace a další podněty.

V současné době je vysoká míra fluktuace zdravotnického personálu a nemocnice se celkově potýkají s nedostatkem zaměstnanců. Na ředitelství v Nemocnici Šternberk jsem absolvovala odbornou praxi. Nemocnice se nachází v místě mého bydliště a v řadách zaměstnanců se nacházejí mí přátelé i členové rodiny. V současnosti se téměř každé oddělení v nemocnici potýká s nedostatkem personálu, proto se nabízí otázka, jak si nemocnice vede v oblasti motivace zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je analyzovat motivaci zaměstnanců Nemocnice Šternberk a na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření ke zlepšení motivace zaměstnanců. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou.

Předmětem teoretické části je zpracování poznatků, které se vztahují k problematice řízení lidských zdrojů s důrazem na motivaci zaměstnanců a jsou nápomocné při zpracování části praktické.

V praktické části jsou teoretické poznatky aplikovány ve vybrané organizaci, Nemocnici Šternberk. Je zde zpracována charakteristika nemocnice a analyzován současný stav vnitřní a vnější motivace zdravotního personálu. Analýza motivace proběhne prostřednictvím dotazníkového šetření v Nemocnici Šternberk. Následuje vyhodnocení odpovědí respondentů a je vypracován přehled nedostatků v oblasti motivace. V závěru bakalářské práce jsou navržena patřičná opatření k eliminaci jednotlivých nedostatků.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Vybrané zdravotnické zařízení Nemocnice Šternberk se v současné době potýká s problémem odchodů zaměstnanců, což představuje snížený stav zaměstnanců na všech pracovištích a to souvisí i s přetěžováním personálu stávajícího. V tomto ohledu se nabízí otázka, jak si nemocnice vede v oblasti řízení lidských zdrojů s hlavním důrazem na motivaci personálu. Právě tato problematika bude předmětem zkoumání bakalářské práce, která přinese možná zlepšení pro zdravotnické zařízení.

Cílem práce bude zpracovat literární rešerši vztahující se k problematice řízení lidských zdrojů s důrazem na motivaci zaměstnanců. Specifikace nemocnice coby neziskové organizace. Promítnout základní terminologii k problematice motivace, uvést základní motivační teorie a objasnit pojem pracovní motivace. Vymezení vědeckých analýz, které budou využity během zpracovávání praktické části bakalářské práce.

Cíl praktické části práce je charakterizovat vybrané zdravotnické zařízení Nemocnici Šternberk. Podat základní informace o zdravotnickém zařízení, vymežit organizační strukturu, vypracovat ekonomické zhodnocení a SWOT analýzu nemocnice. Popis současné péče o zaměstnance v Nemocnici Šternberk. Získat informace o stávající situaci v otázce motivace od personálu nemocnice pomocí dotazníkového šetření, které proběhne na vybraných pracovních odděleních. Dotazníkové šetření poukáže na to, které motivační faktory jsou pro zaměstnance významné, pomůže odhalit, zda u zaměstnanců nehrozí syndrom vyhoření a poskytne informace o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací a s pracovními podmínkami. Dotazníky budou vyplňovány zaměstnanci různých nemocničních oddělení, aby získané informace nebyly zkreslené a poskytly komplexní přehled o situaci v Nemocnici Šternberk. Dále budou zpracovány odpovědi respondentů, pomocí kterých budou shrnuty nedostatky nemocnice v této problematice. Hlavním cílem bude na základě získaných informací navrhnout případná zlepšení v oblasti motivace pro dané zařízení, která mohou být pro nemocnici nápomocná a do budoucna mohou přispět ke zvýšení stabilizace zaměstnanců.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE A NEMOCNICE

Všeobecně vzato nemocnice je považována za jeden z typů neziskové organizace. Svým počínáním spadá do sektoru, v němž příslušné instituce a organizace se vyznačují tím, že si za primární cíl nekladou dosahování zisku, odkud plyne jejich označení „neziskové“. Smyslem existence těchto organizací by mělo být poskytnutí veřejných služeb občanům, popřípadě jiným klientům. Samozřejmě ač zisk není primární pro tento sektor, instituce a organizace pod něj spadající mohou produkovat zisk a vydělávat prostředky, ale podmínkou je jejich opětovné reinvestování, ať už do hlavní činnosti nebo pro podporu rozvoje své existence (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 15).

V případě zdravotnických zařízení existují dva druhy nemocnic a to nemocnice přímo řízené, které obdrží státní dotace a nemocnice zřizované dalšími právními subjekty, například církevní, společnost s ručením omezeným, akciové společnosti, obecně prospěšné společnosti apod., které si na své provozní náklady musejí vydělat samy pomocí příjmů ze strany pojišťoven. Takto získané peníze jsou pro ně mnohdy jediným zdrojem financí (Soukromé nemocnice si na svou existenci musejí vydělat, © 2003).

Lidé se často mylně domnívají, že pokud se jedná o soukromou nemocnici, budou muset za její služby zaplatit více. Naopak tato skutečnost se pro ně může stát výhodou. Pacienti představují pro soukromé nemocnice zákazníky, kteří vytváří její zisky, proto se musí snažit poskytovat dobré služby, aby se v případě potřeby na ni opět s důvěrou obrátili. Na základě smluv, které mají soukromé nemocnice s pojišťovnami je péče hrazena z veřejného zdravotního pojištění (Pacient je zákazník, pokud nepřijde, tak zkrachujeme, ©2010).

Jedna z největších hrozeb, se kterou se v dnešní době nemocnice potýkají, je nedostatek personálu na odděleních a nespokojenost personálu stávajícího. Tato otázka spadá do problematiky řízení lidských zdrojů, na které by v současnosti měly nemocnice klást velký důraz.

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů se zabývá tím nejcennějším, co daná organizace má a to lidmi, kteří v organizaci pracují a kteří jednotlivě i společně přispívají k dosahování cílů organizace. Proto je v této oblasti důležité efektivně uskutečňovat vhodné postupy a procesy (Armstrong, 2007, s. 27-40).

Organizace kladoucí důraz na řízení lidských zdrojů by poté měly přispívat k následujícímu (Armstrong, 2007, s. 42):

- Vytváření a úspěšnému realizování postupů vedoucích k vysokým pracovním výkonům, zabezpečování zaměstnanců a zajištění jejich rozvoje, odměňování, zlepšení vzájemné komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace tak, aby se nemuseli obávat vyjádřit svůj názor.
- Stanovení jasné vize, hodnot a péče o to, aby personál v organizaci zapustil kořeny.
- Zformulování pozitivní psychologické smlouvy a nástrojů, pomocí kterých se zvýší motivace, angažovanost a oddanost zaměstnanců.
- Efektivnímu řízení změn.
- Vytvoření příjemného pracovního prostředí.

Storey (1989) rozdělil řízení lidských zdrojů na dvě podoby a to na „tvrdou“ a „měkkou“. Tvrdá podoba se zaměřuje na lidi jako na významné zdroje, jejichž prostřednictvím organizace získává konkurenční výhodu. Takto získané zdroje musí být rozvíjeny, aby zajišťovaly organizaci prospěch. Měkká podoba řízení lidských zdrojů dává důraz na komunikaci, vedení a motivování. Pracovníci jsou vnímáni jako vysoce ceněná aktiva. Pro organizaci je proto důležité získat jejich oddanost a prohloubit vzájemnou důvěru (Armstrong, 2007, s. 33-34).

Poměrně velká část koncepce řízení lidských zdrojů je založena na filosofii vedení dané organizace. Jsou vyzdvihovány zájmy organizace. Přestože na zájmy členů se také klade zřetel, stále se podřizují zájmům organizace. Zde roste význam strategické integrace, která vychází z vize vedení a odráží jejich zájmy. Vedení se snaží, aby zaměstnanci byli oddáni této strategii, snaží se zaměstnávat takové lidi, kteří budou schopní a ochotní se přizpůsobit případným změnám a kultuře organizace (Armstrong, 2007, s. 36).

Moderní řízení lidských zdrojů klade důraz na potřebu tvorby takových pracovních míst a pracovních úkolů, které budou sedět na míru každému pracovníkovi dle jeho schopností

a preferencí a tak bude umožněno optimální využití jeho pracovních schopností. Dále je důležité pracovní schopnosti rozvíjet, což vede ke zvýšení výkonů a spokojenosti pracovníka. Tento rozvoj může dále posloužit při hodnocení a odměňování zaměstnance (Koubek, 2004, s. 17).

Řízení lidských zdrojů je úzce spjato s motivací zaměstnanců. Motivace je jedna z jeho neodmyslitelných součástí, která by v žádné organizaci neměla být opomenuta. Na jejím základě může být dosaženo trvalé vysoké úrovně výkonů personálu. Proces motivace je komplikovaný, jelikož si lidé kladou různé cíle a mají různé potřeby, proto je důležité mít na paměti, že jeden přístup k motivování nebude vyhovovat všem lidem (Armstrong, 2007, s. 219).

## **2.1 Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví**

Zdravotnický personál pečující o zdraví člověka musí neustále zachovávat pozornost, integraci a koordinaci. To může zajistit jen týmová práce, vztah k pacientům a jejich rodinám, což nelze provést bez kvalitní komunikace. Pro pracovníky ve zdravotnictví je hrozbou již samotné pracovní prostředí, které může zapříčinit různé nemoci nebo úrazy. Proto by zdraví a bezpečnost měly být v této oblasti prioritní. Vzdělávání zdravotnického personálu je dlouhý a specifický proces, od kterého se vyžaduje odborná způsobilost zaměstnanců k výkonu povolání. Spokojenost pracovníků ve zdravotnictví se odvíjí od spokojenosti založené na schopnosti dostat požadavkům své profese. Podstata a náplň jejich práce má pro ně stále motivační charakter. Nejvyšším motivátorem je v této profesi pomoc druhým a péče o pacienty (Vévoda a kol., 2013, s. 11-12).

### 3 MOTIVACE

Pojem motivace je odvozen od slova motiv, které bylo převzato z latinského movere, jež znamená hýbat, či pohybovat. Vyjadřuje, že v lidské psychice existují ne zcela vědomé či uvědomované vnitřní hnací síly, kterými mohou být touhy, potřeby, úsilí a přání. Motivace je vnitřní stav duše a tento stav orientuje člověka, uvádí jej do pohybu, aktivizuje jeho činnost. Motivace je odpověď na otázku, co bylo podnětem k dané činnosti nebo proč došlo k její změně (Adair, 2004, s. 14; Bedrnová, 2002, s. 241; Vévoda a kol., 2013, s. 15; Porvazník, 2003, s. 342).

Cílem motivace je napomoci rozvoji motivačních procesů a vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém by zaměstnanci dosahovali výsledků, jaké od nich vedení organizace očekává. Aby byli lidé dobře motivováni, je potřeba jim jasně definovat cíle. Na základě těchto cílů pak provádí kroky, které jim napomáhají k jejich dosažení. Tito lidé vykonávají efektivní práci, protože u nich pracuje pocit povinnosti, díky kterému jsou si vědomi, že vynakládají úsilí, jak pro organizaci, tak pro uspokojení jejich vlastních zájmů.

Podle názorů odborníků motivované chování (Deiblová, 2005, s. 54):

- Dodává sílu a energii jednání lidí.
- Hraje selektivní roli.
- Je to úsilí vynaložené k dosažení cílů.

#### 3.1 Typy motivace

K motivaci mohou lidé dojít dvěma různými cestami. V prvním případě tak, že motivují sami sebe tím, že dělají to, co uspokojuje jejich potřeby, od čehož očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě je motivování zapříčiněno jednáním jiných osob. Ve většině případů se jedná o stranu vedení organizace, která vzbuzuje motivaci prostřednictvím metod, jako je pochvala, odměňování, povýšení a další (Armstrong, 2007, s. 220).

##### 3.1.1 Vnitřní motivace

Faktory vytvářené lidmi, které určitým způsobem ovlivňují jejich chování nebo je navádí určitým směrem. Tyto faktory působí na odpovědnost člověka. Dodávají mu pocit, že je jeho práce důležitá a že on sám je strůjce svých možností, má volnost v konání různých činností a možnost neustále rozvíjet své dovednosti a schopnosti. Na základě vnitřní motivace se nám práce jeví zajímavá a podnětná. Zaměstnanci v rámci této motivace pomýšlí

na kariérní růst. Dopad vnitřních motivátorů působících na kvalitu pracovního života člověka budou mít spíše dlouhodobější a silnější účinek na jedince, protože jsou jeho součástí a nebyly mu vnuceny zvnějšku (Armstrong, 2007, s. 221).

### 3.1.2 Vnější motivace

Vnější motivace je to co dělají lidé, aby motivovali někoho jiného. Motivují jiné pomocí odměn, například v podobě zvýšení platu, pochvalou, či povýšením. Nepotýkáme se však pouze s pozitivní motivací, ale také můžeme lidem pohrozit trestem, disciplinárním řízením nebo kritikou a odepřením platu. Vnější motivátory mohou důrazně zapůsobit na člověka, ale jejich působení nemusí být nutně dlouhodobého charakteru (Armstrong, 2007, s. 221).

### 3.1.3 Hmotná motivace

Hmotná motivace se projevuje silněji zejména u pracovníků, kteří mají nižší životní úroveň. Aby jejich motivace rostla, je nutné nastavit v organizaci účinný systém odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody (Porvazník, 2003, s. 348).

Bělohlávek uvádí 8 zásad, jak účinně odměňovat zaměstnance:

- Motivování pomocí pohyblivé složky mzdy.
- Zaopatřit rozmanitost odměn, jelikož stejná odměna by mohla mít negativní vliv na motivaci.
- Stabilizační účinek u zaměstnanců zajišťuje pevná složka mzdy, která je předmětem zájmu i nových uchazečů o práci v organizaci.
- Podnítit zájem zaměstnanců na výsledcích.
- Pomocí jednoduchého systému lze dosáhnout silnější motivace.
- Odměna by měla být udělena krátce po zásluze.
- Informovanost pracovníka od čeho se odvíjí výše odměny.
- Odměna má být přiměřená zásluze zaměstnance.

Pokud jejich životní úroveň poroste, dochází ke změnám, kdy člověk touží po uspokojování stále vyšších potřeb. V tomto případě stimulační účinek odměn, které mají hmotnou podobu, se při porovnání s nehmotnými motivy může snižovat. Potřeba peněz, materiálního postavení a vysokého životního standardu se postupem času snižují, to může vést až k dovršení kulminačního bodu. V tomto bodě výše mzdy nebo jiných hmotných požitků



ubývá na významu. Výše kulminačního bodu je u různých lidí různá (Porvazník, 2003, s. 348).

#### **3.1.4 Nehmotná motivace**

Nehmotná motivace je mnohdy velmi účinným motivačním nástrojem. Mnohdy bývá preferovanější, jelikož má širší záběr a je rozmanitější. Tento typ motivace působí u lidí subjektivně, je úzce spjat s osobním životem a jeho prožíváním. Nehmotná motivace má dlouhodobější charakter a je podstatná pro všechny organizace, které si chtějí zajistit efektivní přežití a působení (Porvazník, 2003, s. 350).

Pokud chce organizace lidi motivovat, musí se nejdříve seznámit s jejich nehmotnými potřebami, zjistit jaké mají životní postoje, cíle a jaké uznávají hodnoty. Problémem v této oblasti může být, že někteří zaměstnanci si doposud nevyhranili životní cíle a postoje, což má dopad na jejich výkony. Nehmotná motivace může být podněcována několika způsoby. Základní principy a formy nehmotné motivace (Porvazník, 2003, s. 350-352):

- Zajistit zaměstnancům možnost zvyšování kvalifikace a celoživotního vzdělávání.
- Zefektivnit komunikaci mezi personálem a vedením tak, aby byla účinná a bezkonfliktní.
- Vytvořit příjemné pracovní prostředí.
- Pracovat na zlepšení vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti.
- Klást důraz na společenský význam práce.
- Udělovat pochvaly a uznání dle zásluh.
- Zařídít pro personál kulturní stravovací podmínky.
- Pořádat sportovní, kulturní akce.
- Flexibilní pracovní doba.

### **3.2 Zdroje motivace**

Zdroje motivace jsou skutečnosti, které vytvářejí motivaci. Uvádí, z čeho motivace pramení. Poskytují informace o tom, co má vliv na to, že člověk něco chce nebo naopak, že něco odmítá. Pomocí těchto zdrojů lze zjistit, proč po dané věci touží daná osoba velmi silně, zatímco jiná oblast ji sice přitahuje, ale ne tak intenzivně (Bedrnová, 2002, s. 244).

Mezi základní zdroje motivace se řadí (Bedrnová, 2002, s. 244):

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

### 3.2.1 Potřeby

Potřeba je v psychologii chápána jako nedostatek, který člověk prožívá, ale ne vždy si jej plně uvědomuje, je však pro určitého jedince subjektivně významný. Projevuje se jako stav napětí, který vysílá impuls k tomu, aby bylo dané napětí odstraněno za předpokladu, že subjekt nalezne určitou skutečnost neboli cíl, který je schopný uspokojit jeho potřebu. Daný proces lze zachytit v pěti krocích (Bedrnová, 2002, s. 244-245):

- Projevení nedostatku či nadbytku.
- Vzbuzení potřeby u jedince.
- Motivace člověka odstranit nedostatek nebo nadbytek.
- Zaměření činnosti na cíl.
- Odstranění nedostatku anebo nadbytku.

Existuje několik druhů potřeb, které lze pak dále rozčlenit do dvou základních skupin a to na potřeby primární a sekundární.

#### 3.2.1.1 Primární potřeby

Do primárních potřeb patří potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní. Do těchto potřeb spadá potřeba potravy, vzduchu, tekutin apod. Jsou spojovány s funkcemi a činnostmi lidského těla. Pokud by nedostatek organismu byl delšího trvání, mohlo by dojít k ublížení, popřípadě i k smrti jedince. Tyto potřeby mají vrozený charakter a podílí se na zajištění přežití jedince. Jsou nezávislé na okolním sociálním prostředí, objevují se vždy a u všech (Bedrnová, 2002, s. 245; Deiblová, 2005, s. 39).

#### 3.2.1.2 Sekundární potřeby

Mezi sekundární potřeby řadíme potřeby sociální, psychogenní, společenské, které již nepohlíží na člověka jako na biologický organismus, ale zaměřují se na jeho sociální, kulturní

a společenskou stránku. Do těchto potřeb zahrnujeme potřebu lásky, seberealizace, dominance apod. Odvozují se od primárních potřeb a učí se individuálně (Bedrnová, 2002, s. 245).

### 3.2.2 Návyky

Během života člověk vykonává určité činnosti pravidelněji, častěji, obvykle v určitých situacích. Díky jejich pravidelnosti se tyto činnosti fixují, automatizují a stávají se z nich návyky. Pokud se člověk dostane do situace, se kterou má již spojenou onu pravidelnou činnost, bude automaticky provádět fixované stereotypy, které získal z dřívějšíka. Návyk lze považovat za naučený vzorec chování, který na člověka působí jako vnitřní tlak, popud, motiv k vykonání konkrétní činnosti v situaci vyvolávající podněty. Návyky závisí na sebeutvářecích aktivitách jednotlivce a odvíjí se od jeho výchovy (Bedrnová, 2002, s. 246-247).

### 3.2.3 Zájmy

Za zájem je považována určitá oblast zaměření člověka, která aktivizuje jeho činnost a je poměrně stálá. V podstatě každá činnost, která je provázená zájmem člověka, obohacuje jeho osobnost, rozvíjí ji. Zájem je potřeba, která bývá uspokojována plněním určité činnosti. Pokud se u jedince projeví existence zájmu, může se dále posuzovat šíře zájmu, hloubka a stabilita této zájmové orientace (Bedrnová, 2002, s. 248).

### 3.2.4 Hodnoty

Za život člověk neustále naráží na nové, neznámé skutečnosti, kterým přisuzuje různou důležitost, význam, hodnotu. V těchto hodnotách je zakotven subjektivní smysl, který představuje pro konkrétního jedince. Záleží na jedinci, jak si sestaví hodnotový systém, avšak mezi obecněji platné hodnoty řadíme rodinu, zdraví, vzdělání, práci apod. Občas dochází k tomu, že hodnoty bývají připodobňovány k zájmům, ale hodnoty mají na rozdíl od zájmů individuálně normativní charakter. Za hodnotu může člověk považovat téměř cokoliv, bude záviset na jeho osobnosti a zkušenostech (Bedrnová, 2002, s. 248-249).

### 3.2.5 Ideály

Ideálem je určitá představa, která je jedincem pozitivně vnímaná, usiluje o její naplnění, uskutečnění. Jedná se o subjektivně žádoucí cíl snažení člověka. Ideály si může člověk vytvářet v různých oblastech. Mohou se týkat oblasti osobního i pracovního života nebo

životních cílů. Ideály jsou spjaty s vývojem člověka a s působením sociálních faktorů. Vyskytuje se tu podstatný vliv ze strany rodiny, autorit a důležité uplatnění má i proces učení (Bedrnová, 2002, s. 250).

### 3.3 Motivy

Motivy jsou vnímány jako hybné síly, které popohání naše jednání. Pro člověka představují psychologický smysl, příčinu či důvod jeho chování a činnosti. Tento pojem je úzce spojen s pojmem cíle, protože obecně vzato, cílem všech motivů je uspokojení, nasycení psychologického stavu. Motiv přetrvává v jedinci tak dlouho, dokud se mu nepodaří dosáhnout cíle a nedojde tak k vnitřnímu uspokojení. Toto lze označovat za cílové motivy. Existují však i motivy instrumentální, kde není vytyčen konkrétní cíl, ale zájmová oblast, jako literatura, hudba, umění. Zpravidla v psychice jedince neprobíhá pouze jeden motiv, ale celý soubor. Motivy mohou mít stejný ale i opačný směr, mohou se lišit intenzitou a stálostí. Pokud jsou motivy orientovány shodným směrem, pak se cestou k cíli navzájem posilují. Podporují vznik a průběh dané motivované činnosti. Protikladné motivy jsou opakem a navzájem se oslabují a narušují tak činnost, v některých případech se mohou i znemožňovat. Je celá řada různých motivů a různé typy lidí je vnímají odlišně. Motivy nepovažují jednotliví lidé za rovnocenné (Bedrnová, 2002, s. 242-243; Bělohávek, 2008, s. 42; Deiblová, 2005, s.53).

### 3.4 Motivování

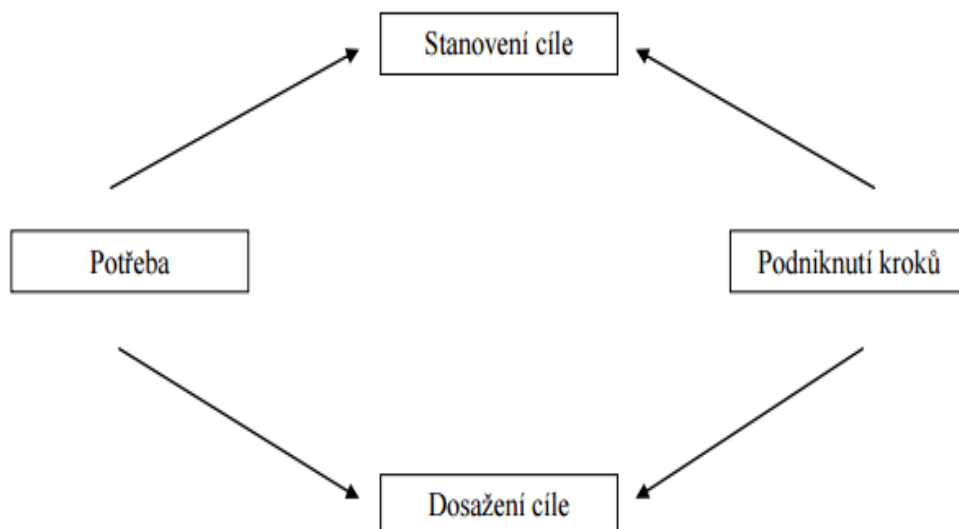
Motivování je činnost, při které jsou uvedeni lidé do pohybu, je jim dán určitý směr za účelem dosažení určitého výsledku. Motivaci lze charakterizovat jako chování orientované na dosažení cíle. O motivování sebe sama mluvíme v případě, kdy si stanovíme určitý směr a podstupujeme určité kroky k tomu, abychom se dostali tam, kam chceme, aby došlo k uspokojení našich potřeb. Lidé dobře motivováni mají jasně stanovené cíle a podnikají kroky, od kterých očekávají, že je dovedou k těmto cílům, k jejich uspokojení. Motivování může být dvojího typu vnitřní a vnější. Pokud jde o lidi dobře motivované vlivem vnitřní motivace, pak se jedná o nejlepší formu motivace. Častěji se ale setkáváme s tím, že je nutná i vnější motivace, ať už v menší nebo větší míře. Hlavní úlohu v dobrém zvládnutí motivace stále hraje vedení dané organizace, které má za úkol podněcovat zaměstnance k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší. Aby bylo motivování efektivní, je nutná dobrá zna-

lost motivačních procesů, jejich fungování a znalost typů motivace, které organizace nabízí (Armstrong, 2007, s. 220).

### 3.5 Motivační proces

Teorie motivace se zabývá tím, proč daný člověk dělá to, co dělá. Zkoumá, co jej ovlivňuje, aby se choval určitým způsobem. Snaží se odhalit faktory, které působí na lidské úsilí a zjišťuje míru angažovanosti.

Níže uvedený obrázek (Obr.1) zachycuje model procesu motivace ve spojení s potřebami (Armstrong, 2007, s. 220):



Obr. 1. Proces motivace

Tento model naznačuje, že proces motivace je iniciován neuspokojením jistých potřeb, ať už si tyto potřeby uvědomujeme nebo dojde k jejich mimovolnému zjištění. Tyto potřeby podněcují v člověku touhu něčeho dosáhnout, či něco získat. Na základě toho zjištění jsou stanoveny cíle, u kterých se předpokládá, že jejich dosažením bude potřeba uspokojena. Dále se stanoví cesta a způsob chování, pomocí kterých by se mělo cíle dosáhnout. Pokud bude daného cíle dosaženo, předpokládáme, že byla určitá potřeba uspokojena a je pravděpodobné, že příště v podobné situaci zareaguje člověk stejně. Jestliže se tak nestalo, je pravděpodobné, že se v budoucnu nebudou dané kroky opakovat. Po uspokojení jisté potřeby se však objevují potřeby další, a tak dochází k neustálému opakování tohoto procesu. Podle Maslowa jsou neuspokojené potřeby, to co motivuje lidské chování (Armstrong, 2009, s. 109-110).

## 4 TEORIE MOTIVACE

Proces motivace, který byl charakterizován v předešlé kapitole, je založen na několika teoriích motivace, které se nám snaží vyložit, co to vlastně motivace je. Motivace lidského chování je jedním z nejzajímavějších témat psychologie v současnosti, což je doloženo řadou nashromážděných poznatků v této oblasti. Doposud byla vytvořena celá řada teorií, které mají ulehčit chápání složitosti procesu motivace a zároveň by měly pomáhat uvědomit si, že motivovat někoho není vůbec snadná ani rychlá záležitost. Vedení by mělo být obeznámeno s danou problematikou, aby bylo schopné efektivně působit na motivaci lidského chování (Armstrong, 1999, s. 299; Bedrnová, 2002, s. 263-264).

### 4.1 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie bývají někdy nazývané také jako teorie potřeb. Při zaznamenání určité potřeby se zvyšuje napětí v člověku a dostává jej do stavu nerovnováhy. K tomu, aby bylo opět dosaženo rovnováhy, je nutné si stavit cíl a kroky, které budou nezbytné k jeho dosažení. Původním strůjcem teorie potřeb je Maslow, který vytvořil hierarchii potřeb, o níž usuzoval, že je podstatou osobnosti. Dalším tvůrcem teorie týkající se potřeby je Alderfer se svou ERG teorií, která se vztahuje na potřebu existence, příslušnosti a růstu. Největší vliv má však neustále teorie Maslowa (Armstrong, 2007, s. 223).

#### 4.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Podstatou této teorie je předpoklad, že člověk není motivován vnějšími podněty v podobě odměn a trestů, ale vnitřními potřebami. Lidé se snaží tyto potřeby uspokojovat. Pokud jsou úspěšní, přestává daná potřeba člověka dále motivovat.

Obrázek níže zachycuje Maslowovu hierarchii potřeb taktéž nazývanou jako Maslowova pyramida (Bělohlávek, 2008, s. 40):



Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeb

První schodek pyramidy je určen nejzákladnějším potřebám, a sice potřebám tělesným. Do těchto potřeb spadá potřeba pít, jíst, odpočívat, být v teple a mít střechu nad hlavou. Z pracovního hlediska jde o to, aby lidé disponovali takovými prostředky, aby si mohli dané potřeby zajistit (Forsyth, 2003, s. 15).

Pokud dojde k uspokojení fyziologických potřeb, objeví se nový souhrn potřeb a to potřeba zajištění bezpečí. Potřeby bezpečí můžeme zaznamenat při snaze dospělých získat zaměstnání s pevným platem, zajistit se na důchod, obstarat si majetek nebo při snaze dosáhnout lepších podmínek v práci (Adair, 2004, s. 31-33).

Sounáležitost, zabírající třetí pozici v pyramidě, můžeme také označit jako společenské potřeby. Jestliže jsou uspokojeny fyziologické potřeby a potřeby jistoty a bezpečí, začne se objevovat potřeba lásky, citů a touhy po tom někam patřit. Člověk, který má společenské potřeby se těžce vyrovnává s absencí rodiny a přátel, proto hledá své místo ve skupině, snaží se navázat cituplné vztahy (Adair, 2004, s. 33-34).

Jestli se člověk dostane v pyramidě k potřebě uznání, tak si přeje jak vysokou míru vlastní sebeúcty, tak i osobní ohodnocení od ostatních lidí. Je u něj vzbuzena touha po úspěchu, rovnosti, síle, prestiži, pozornosti, oblíbenosti a svobodě (Adair, 2004, s. 34-35).

Sebeaktualizace zabírá vrchní příčku Maslowovy pyramidy potřeb. V tomto bodě člověk touží po sebenaplnění, snaží se realizovat v oblasti, ve které má jisté předpoklady. Hudebník by se měl zabývat hudbou, spisovatel psaním, sportovec sportem, jinak by nikdy nemusel dojít k seberealizaci. Seberealizace se dá označit jako touha člověka, stát se tím, čím může být. Objevení této potřeby bývá podmíněno uspokojením předchozích potřeb z pyramidy (Adair, 2004, s. 35-36).

#### 4.1.2 Teorie ERG

Clayton Alderfer je jedním z následovníků Maslowa. Navázal na jeho poznatky z výzkumu lidského chování. Jeho teorie obsahuje tři úrovně potřeb (Bělohávek, 2008, s. 42; Deiblová, 2005, s. 29):

- Potřeby existenční, do kterých řadíme potřeby materiální a fyziologické. Bývají označovány i jako potřeby sebezáchovy.
- Potřeby sociální sounáležitosti neboli potřeby vztahové zahrnující veškeré vztahy vedené k lidem v našem okolí. Spadají sem projevy hněvu, lásky a přátelství. Neu-

spokojením těchto potřeb dochází ke stáhnutí jedince do ústraní, k jeho opomíjení a emocionálnímu odstupu.

- Potřeby růstové jsou veškeré potřeby vztahující se k seberozvoji, seberealizaci.

## 4.2 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zaměřují na psychologické procesy a síly, které působí na motivaci člověka. Mohou být nazývány také jako poznávací teorie, protože jejich smyslem je odhalit, jak lidé vnímají své pracovního prostředí a jakým způsobem jej interpretují. Teorie zaměřené na proces bývají přiměřenější než teorie zaměřené na obsah. Vytváří metody, které jsou realistější pro motivování lidí (Armstrong, 2007, s. 224).

### 4.2.1 Expektanční teorie

Victor Vroom je autorem expektanční teorie neboli teorie očekávání. Aby byla motivace možná, je nutné nalézt vztah mezi výkonem a výsledkem, kdy dosažení výsledku je považováno za uspokojení potřeb. Musí být jasné propojení mezi úsilím a odměnou, aby bylo jasné, zda odměna stojí za vyvinuté úsilí, jinak vnější motivace v podobě mzdové a prémieové pobídky nefunguje. Z čehož vyplývá, že vnitřní motivace je častěji silnější než vnější. Vnitřní motivaci má jedinec více pod kontrolou. Může využít svých dosavadních zkušeností k odhalení toho, do jaké míry může pomocí svého chování dosáhnout pozitivních výsledků (Armstrong, 2003, s. 221).

Zatímco se teorie potřeb zaměřovala na obsah motivace, podstatou expektanční teorie je proces. Cílem Vrooma bylo vysvětlit, jakým způsobem se lidé rozhodují pro jednu z více akcí. Volba byla považována za proces kognitivní, jenž je hodnocen pomocí tří faktorů pro každou možnou akci (Arnold a kol., 2007, s. 312):

1. Valence, která vypovídá o tom, jak velkou hodnotu přikládáme výsledkům.
2. Instrumentalita nám říká, zda provedení dané akce povede k identifikovatelným výsledkům.
3. Expektace, při které se uvažuje nad tím, kdyby se to jedinec rozhodl zkusit, jestli by byl schopen danou akci provést.

Podle Vrooma jde u instrumentality a expektance o pravděpodobnost, naproti tomu valence může být vnímána jako subjektivní hodnota. Na základě jeho tvrzení jsou spolu valence, instrumentalita, expektance propojeny a společně určují motivaci. To by znamenalo, že



pokud by kterákoli z těchto hodnot byla nulová, tak by se i celková motivace rovnala nule (Arnold a kol., 2007, s. 312).

#### 4.2.2 Teorie spravedlnosti

Podstatou této teorie je, že se jednotlivý pracovník srovnává s ostatními. Porovnává obětovaný čas, dovednosti, úsilí, schopnosti a sílu, který vynaložil k dosažení cíle, se ziskem a pak vše srovná s ostatním zaměstnanci na pracovišti. Výsledkem plynoucím z této teorie má být subjektivní dojem spravedlnosti, popřípadě nespravedlnosti. Pokud má zaměstnanec dojem, že byl podhodnocen, začnou působit demotivující faktory, které mohou narušit i vzájemné vztahy mezi zaměstnanci (Tureckiová, 2004, s. 64-65).

Teorie spravedlivosti je podložena na základě uskutečněných laboratorních pokusů. Jediný způsob, jak účastníci pokusu mohli dosáhnout rovnosti, bylo snížení nebo zvýšení kvantity či kvality jejich práce. V reálném světě je ale mnohem více strategií, pomocí kterých lze dosáhnout rovnosti a zároveň je tu i větší výběr osob, které můžeme srovnávat. Pro toto srovnání bývají často vybíráni podobní zaměstnanci z jiných organizací. Pokud lidé věří, že jsou špatně placeni ve srovnání se zaměstnanci jiné organizace, mohou pociťovat distribuční nespravedlivost. Jiný případ nastane, pokud si myslí, že zaměstnavatel uvolňuje takové prostředky, které jsou v jeho silách, a rozděluje je v rámci spravedlivého systému v organizaci, pak mohou zaměstnanci vnímat procedurální spravedlivost. Jejich spokojenost s výší platu by tak byla nejspíše malá, přesto závazek k zaměstnavateli by mohl být vysoký (Arnold a kol., 2007, s. 315-316).

## 5 PRACOVNÍ MOTIVACE

Práce patří mezi základní lidské činnosti. Tyto činnosti jsou vědomé a plánované, jsou vykonávány člověkem, který vynakládá fyzické a duševní síly, aby uspokojil své potřeby. Práce může umožnit lidem různé hodnoty jako strukturování času, způsob obživy, sebehodnocení a sociální kontakt s dalšími osobami (Vévoda a kol., 2013, s. 8).

Pracovní motivací by měla být zodpovězena otázka, proč lidé pracují, co je motivuje k pracovní činnosti. Jejím prostřednictvím lze zachytit postoj jednotlivce k jeho práci a jeho ochotu vykonávat danou práci.

Vzhledem k tomu, že je několik motivů projevujících se v pracovní činnosti, je možné tyto motivy roztrždit do tří základních skupin (Bedrnová, 2002, s. 263):

1. Aktivní motivy, které přímo povzbuzují pracovní výkon člověka. Do těchto motivů se řadí například motiv úspěchu.
2. Podporující motivy vytváří podmínky pro již zmíněné aktivní motivy. Tyto podmínky podporují jejich účinné působení. Jedná se například o vytvoření přátelského pracovního prostředí.
3. Potlačující motivy, které rozptylují zaměstnance, vzbuzují v něm potřebu dělat něco jiného, jako třeba popovídat si s kolegy a odvádí jej od pracovní činnosti.

Mezi základní faktory působící na pracovní motivaci a mezi nástroje motivování zaměstnanců patří (Tureckiová, 2004, s. 57-71):

- Obohacování, rozšiřování obsahu práce dle schopností pracovníka. Dospění k dohodě o výkonových cílech.
- Možnost pracovníků angažovat se na cílech organizace, jejich zapojení od fáze příprav až po dosažení daných cílů. Následné zhodnocení výsledků a udělení odměn za splnění vytyčených cílů.
- Delegování odpovědnosti za odvedené výkony.
- Efektivní komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Snaha o získání zpětné vazby ze strany zaměstnanců.
- Poskytování informací o dění v organizaci, aby bylo zaměstnancům jasné, co se od nich očekává. Na základě bližších informací by měl personál získat pocit jistoty a utvrdit se v tom, že s nimi organizace počítá do budoucna.
- Zlepšení vztahů mezi personálem pro podporu firemní kultury.

- Umožnění osobního i profesního růstu zaměstnancům.
- Nastavení spravedlivého systému odměn, který by byl založen na spravedlivém hodnocení pracovních výkonů.

Pracovní motivace je více či méně vědomý proces, který probíhá uvnitř člověka. Zaměřuje se na potřebu pracovat, na postoje ke konkrétní práci a také na to, jaký typ práce sedí určitému jedinci. Považuje se za štěstí, jestliže člověka práce baví a ještě za ni dostává zapláceno. V opačném případě, kdy práce nenaplnuje představy zaměstnance nebo plní pouze funkci prostředku k dosažení uspokojení jiných potřeb, je zapotřebí z vnějšku zaopatřit takové podněty, které by podpořily proces motivace (Deiblová, 2005, s. 54; Tureckiová, 2004, s. 57).

Motivace k práci má silný vliv na chod organizace a ovlivňuje výsledky, kterých organizace dosahuje svou činností. Je potřebné zajistit motivaci, která by přispěla k dlouhodobému udržení zaměstnanců, navýšila jejich výkonnost a stabilitu v organizaci. Tímto způsobem by si mohla organizace zajistit dlouhou udržitelnost.

## 6 METODY A TECHNIKY KE SBĚRU DAT

V praxi je nutné neustále získávat informace o tom, jaký je stav pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců, jelikož veškerá opatření, která mají souvislost s personálem, by měla vycházet ze znalosti současného stavu. Po uskutečnění změny směřuje zájem vedení na zpětnou vazbu ohledně vydání nového opatření (Bedrnová, 2002, s. 283).

Posuzovat motivaci je nelehký úkol, protože mnoho lidí si ji ani neuvědomuje v plném rozsahu. Motivaci člověka nelze zkoumat přímým způsobem zkoumání ani ji nelze přímo měřit. V práci bude pro analýzu motivace využita SWOT analýza a metoda dotazníkového šetření (Bedrnová, 2002, s. 283-286).

### 6.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, pomocí kterého bývá prováděna systematická analýza. Zachycuje schopnosti a vnitřní zdroje, kterými organizace disponuje a staví je do konfrontace s jejím okolím. Na základě SWOT analýzy bývají určeny silné a slabé stránky, ale také vlivy působící z okolí organizace. Silné a slabé stránky řadíme do vnitřních faktorů, příležitosti a hrozby do faktorů vnějších (Sedláčková a kol., 2006, s. 91).

Při provádění analýzy může situaci zkomplikovat rozlišování příležitostí od hrozeb a silných stránek od slabých, avšak daleko podstatnější je identifikovat vnější a vnitřní faktory, u kterých se pak bude posuzovat vliv a vazby mezi nimi (Sedláčková a kol., 2006, s. 91).

Cílem SWOT analýzy je vytvořit podklad pro tvorbu vhodné strategie organizace. Aby v tomto procesu plnila svou roli, je důležité ji směřovat k identifikaci, odhalení a posouzení vlivů, k odhadnutí budoucího vývoje vnějšího okolí organizace a její vnitřní situace (Sedláčková a kol., 2006, s. 91).

Postup při sestavování SWOT analýzy (Sedláčková a kol., 2006, s. 91-92):

1. Identifikovat významné změny v okolí organizace a predikce dalšího vývoje. Vypracovat přehled, který by neměl obsahovat více než 8 bodů.
2. Zjistit silné a slabé stránky organizace.
3. Posoudit vzájemné vztahy mezi vnitřními a vnějšími stránkami a vnějším okolím organizace. Tyto charakteristiky lze přehledně promítnout v diagramu SWOT analýzy.

Na základě takto sestavené analýzy se organizace snaží maximalizovat silné stránky a eliminovat stránky slabé. Snaží se využít veškerých příležitostí, které se nabízejí k tomu, aby zajistila svou pozici na trhu. Hrozby se organizace snaží minimalizovat nebo alespoň vyvíjí úsilí na to, aby se jim do budoucna předešlo (SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti, © 2011).

## 6.2 Dotazníkové šetření

Základem přípravy dotazníkového šetření je vymezit si okruh respondentů, jejichž odpovědi budou předmětem analýzy. Před každým šetřením by měly být formulovány cíle, které se očekávají od daného dotazníku. Při formulaci dotazů pro respondenty se šetření nejčastěji zaměřuje na důležité faktory v životě, jako jsou práce či rodina nebo na sociálně ekonomické postavení respondenta (Řezanková, 2007, s. 11). Otázky mohou být členěny do dvou skupin (Řezanková, 2007, s. 11):

- Otázky zaměřené na chování a názory dotazovaného.
- Otázky, pomocí kterých lze získat jiné údaje, kupříkladu demografické.

Otázky obsažené v první skupině jsou zaměřené na vlastní problém, jinak bývají označovány i jako meritorní. Dále se v této skupině můžou vyskytovat pomocné a kontrolní otázky. Do druhé skupiny spadají analytické otázky, pomocí kterých dochází k třídění a identifikování respondentů. Tyto otázky bývají nejčastěji situovány uprostřed nebo na konci dotazníků (Řezanková, 2007, s. 11).

Podstatou je, aby otázky byly srozumitelné a jednoznačné. Otazník může obsahovat uzavřené, otevřené i polouzavřené otázky. Uzavřené otázky je nutno formulovat tak, aby byly zahrnuty všechny odpovědi, které jsou možné. Měly by být sestaveny tak, aby se nepřekrývaly a aby byly jednoznačné. V otevřených otázkách se škála hodnot tvoří až na základě odpovědí respondentů. Kombinací otázek otevřených a uzavřených dostaneme poslední typ otázek, a sice polouzavřené, někdy nazývané také jako polootevřené. U tohoto typu si může respondent vybrat, zda zvolí některou z nabízených odpovědí nebo uvede svou vlastní odlišnou variantu. U všech typů je důležité zachytit skutečnost, co nejlépe je to možné a zajistit spolehlivost, která by se projevila opakovatelností za stejných podmínek (Řezanková, 2007, s. 11-12).

Pořadí dotazů je důležitým aspektem při sestavování dotazníku. Otázky by měly mít logickou návaznost, ale je důležité vyhnout se situacím, kdy předchozí otázky zkreslují odpovědi respondentů na otázky následující (Řezanková, 2007, s. 12).

Dotazník v písemné podobě je levnějším způsobem a poměrně snadno se zachovává pod kontrolou. Je potřeba brát v potaz, že ale hrozí menší návratnost dotazníků a informace v nich mohou být zkreslené. V případě, kdy jsou rozdány na určitém místě, se může stát, že respondenti budou ovlivněni lidmi, kteří se nachází v jejich blízkosti při vyplňování, protože vzájemně daný dotazník konzultují. Tento faktor není možno nijak ovlivnit (Bedrnová, 2002, s. 284).

Při zpracovávání výsledků je směřována největší pozornost na výsledky nespokojenosti u nejvýznamnějších faktorů pro respondenty, na základě kterých se hledají opatření, pomocí kterých by byla nespokojenost snížena, či zcela odstraněna (Bedrnová, 2002, s. 286).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Kapitola charakteristika organizace obsahuje představení Nemocnice Šternberk, její historii, popis řídicí společnosti Středomoravská nemocniční a.s. Následuje podkapitola podnikatelské cíle a poslání společnosti, organizační struktura a závěr kapitoly tvoří ekonomické zhodnocení Středomoravské nemocniční a.s.

### 7.1 Představení Nemocnice Šternberk

Nemocnice Šternberk zprostředkovává lůžkovou a ambulantní péči pro okolní města jako je Litovel, Moravský Beroun, Uničov a okolí Rýmařova. Nemocenská péče zahrnuje sociální a duchovní službu veřejnosti. Šternberská nemocnice poskytuje péči celkem na jedenácti odděleních, jako je například oddělení chirurgické, dětské, interní, hemodialyzační, gynekologicko - porodnické, a poskytuje i osmnáct ambulancí. Nemocnici vyhledávají především nastávající maminky. Porodnice disponuje moderními porodními sály a je komfortně vybavena (Katalog AGEL, ©2016).

Nemocnici Šternberk řídí a spravuje od roku 1. 7. 2007 Středomoravská nemocniční, a.s., která je součástí holdingu AGEL. V současné době má Středomoravská nemocniční, a.s. pod sebou kromě šternberské nemocnice i nemocnici v Prostějově a Přerově. V Moravskoslezském i v Olomouckém kraji, se však vyskytují i fakultní nemocnice na perfektní úrovni, které tvoří partnery těmto třem nemocnicím, ale také si vytváří navzájem silnou konkurenci, která je zapotřebí. Vzájemná konkurence probíhající mezi nemocnicemi, laboratorními a obchodníky se postupně koncentruje (Středomoravská nemocniční a.s., © 2016; Náš AGEL, ©2015).

Nemocnice Šternberk je jednou ze tří nemocnic Středomoravská Nemocniční a.s. Má v regionu stabilní pozici. Pacienti ji vyhledávají ne jen z oblasti přirozeného spádu, ale také pacienti z oblastí mimospádových a to stále ve větší míře. Nemocnice se snaží zajistit především kvalitní a bezpečnou zdravotní péči pro všechny pacienty. Zprostředkovává akutní zdravotní péči pacientům v základních oborech a odborných ambulancích i pro jiné zdravotnické zařízení, které se nachází v daném regionu, jako je třeba Odborný léčebný ústav Paseka, psychiatrická léčebna Šternberk a ÓLUNG v Moravském Berouně (Nemocnice Šternberk, © 2014, s. 9).



## 7.2 Historie Nemocnice Šternberk

O výstavbě Nemocnice Šternberk se rozhodlo v roce 1908 na základě rozhodnutí městské rady. K úplnému otevření nemocnice došlo o pět let později, 25 ledna 1913. Nemocnice se tehdy skládala ze čtyř pavilonů z oddělení chirurgicko-porodnického, očního, infekčního a interního, kde probíhala léčba pacientů nakažených plicní tuberkulózou. Nemocnice byla vybavena sto sedmdesáti čtyřmi lůžky a o nemocné pečoval personál složený, jak z lékařů, tak z čtrnácti řádových sester a pomocného personálu nemocnice. Ještě před započítáním první světové války byla v nemocnici zřízena záchranná služba.

Během první i druhé světové války poskytovala nemocnice své služby hlavně vojákům. Její komplex byl složený ze čtrnácti budov a po zbytku města byly zřízeny pomocné špitály. Personál byl složený z šesti lékařů, třiceti zdravotních sester a dalších čtyřiceti dvou zaměstnanců nemocnice.

Okresní národní výbor se chopil správy nemocnice roku 1948. Proběhla výstavba dětského oddělení a roku 1952 se nově otevřelo neurologické oddělení. V té době již nemocnice disponovala tři sta třiceti lůžky.

Po roce 1960 došlo k postupnému rozšiřování jednotlivých oddělení. Velké sály se postupně přeměnily na menší pokoje. Byla získána zdravotnická budova pro zřízení polikliniky, což byl již druhý zdravotnický komplex ve Šternberku. Proběhla výstavba resuscitačního oddělení a otevření nové budovy porodnice.

Prvního července 2007 dostala nemocnici do pronájmu Středomoravská nemocniční a.s. spadající do skupiny AGEL. Došlo k centralizaci laboratorního provozu a oddělení patologie do Prostějova, což se uskutečnilo z akreditačních důvodů.

V dalších letech bylo vystavěno oddělení hemodialýzy, proběhla rekonstrukce novorozeneckého oddělení, oddělení šestinedělí a gynekologie. Poslední uskutečněná rekonstrukce byla realizována na oddělení LDN (Historie, © 2017).

## 7.3 Středomoravská nemocniční a.s.

**Název firmy:** Středomoravská nemocniční, a.s.

**Adresa:** Mathonova 291/1, Krasice, 796 04 Prostějov

**Rok založení:** 2007

<b>IČO:</b>	27797660
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>Akcionáři:</b>	jediným akcionářem je AGEL a.s.
<b>Předmět činnosti:</b>	poskytování zdravotních služeb
<b>Počet zaměstnanců:</b>	2000- 2499

Firma Středomoravská nemocniční a.s. vznikla v roce 2007 a její sídlo se nachází v Prostějově. Oborem podnikání je výroba, obchod služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, masérské služby, služby rekondiční a rekonvalescenční, silniční motorová doprava, hostinská činnost. Společnost se snaží zkvalitnit poskytované služby a zajistit jejich bezpečný průběh. Všechny nemocnice, které má Středomoravská nemocniční a.s. pod záštitou, vlastní certifikát Spojené akreditační komise o.p.s.

V současnosti je chod nemocnic ovlivněn nedostatkem zdravotnických pracovníků na trhu práce, na který má také vliv poměrně vysoká konkurenceschopnost poskytovatelů zdravotních služeb na Olomoucku (Středomoravská nemocniční a.s., © 2016, s. 5-9).

Logo Středomoravské nemocniční a.s. (Loga, © 2016):



*Obr. 3. Logo Středomoravská nemocniční*

#### **7.4 Podnikatelské cíle a poslání společnosti**

Společnost si klade za cíl poskytovat kvalitní zdravotnickou pomoc, kterou bude zajišťovat vzdělaný, motivovaný a sehraný personál nemocnic. Snaží se podnítit zájem zaměstnanců na dosahování cílů organizace, ztotožnit cíle jejich osobního i odborného růstu s rozvojem společnosti. Plánuje navýšení hodnoty společnosti poskytováním odborné, kvalitní a především bezpečné zdravotní péče. Cílem je udělat vše proto, aby byl pacient spokojený a aby byla zajištěna profitabilita nemocnice, která pak může být nápomocna při rozvoji lidských zdrojů i při pořizování nového technického vybavení. Nemocnice usiluje o zajištění vysoce kvalitní přístrojové techniky, která se využívá při léčbě pacientů. Bude se na-

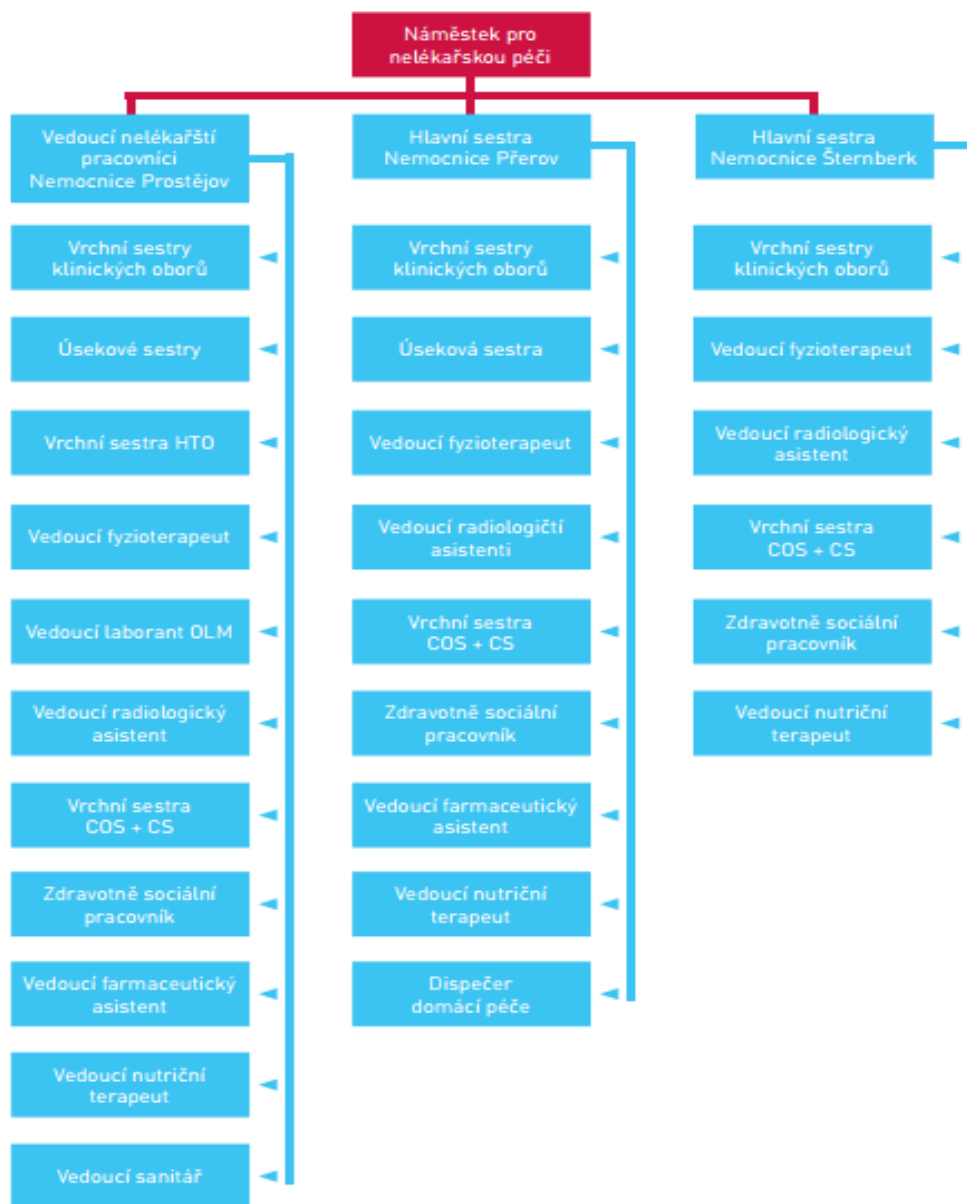
dále snažit navázat spolupráci s ostatními poskytovateli zdravotních služeb proto, aby zajistila pro pacienty co nejvíce možných benefitů. Zaměří se na vylepšení prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují a ve kterém se poskytuje zdravotní péče pacientům (Středomoravská nemocniční a.s., © 2016, s. 11).

Předním cílem v oblasti řízení lidských zdrojů je stabilizace klíčových zaměstnanců ve všech zdravotnických oborech nemocnice. Především stabilizace lékařů pracujících na interním oddělení a nelékařských zdravotnických zaměstnanců. Nemocnice hodlá klást důraz na podporu kvalifikačního růstu stávajících pracovníků a zapracovat na rozšiřování počtu akreditovaných pracovišť (Středomoravská nemocniční a.s., © 2016, s. 43).

### 7.5 Organizační struktura

Organizační struktura zachycuje hierarchické uspořádání vztahů ve společnosti. Vymezuje vztahy podřízenosti a nadřazenosti a vztahy, které jsou mezi jednotlivými útvary. Níže uvedený obrázek zachycuje organizační strukturu Středomoravské nemocniční a.s., konkrétně úsek náměstka ředitele pro nelékařskou zdravotní péči všech tří nemocnic spadajících pod Středomoravskou nemocniční a.s., tedy nemocnice Prostějov, Přerov a Šternberk.

Organizační struktura (Středomoravská nemocniční a.s., © 2016):



Obr. 4. Organizační struktura - úsek náměstka ředitele pro nelékařskou zdravotní péči

Ve šternberské nemocnici má vedoucí úlohu hlavní sestra. Hlavní sestra tvoří v nemocnicích pozici tzv. náměstkyně pro ošetrovatelskou péči, jsou jí přímo podřízeny vrchní sestry klinických oborů, vedoucí fyzioterapeut, vedoucí radiologický asistent, vedoucí zdravotní laboranti, zdravotně sociální pracovník, vedoucí nutriční terapeut.

Hlavní sestra nese zodpovědnost za dodržování odborné ošetrovatelské péče. Spolu s primáři nemocnice koordinuje personální obsazení do optimální úrovně. Má odpovědnost za organizaci, kvalitu a účelnost poskytované ošetrovatelské péče. Je zodpovědná za dodržování etických pravidel na pracovištích, které jsou dány obecně závaznými předpisy a stanovými normami nemocnice. Stará se o rozvoj vzdělání zaměstnanců a získávání odborných dovedností. Dále zajišťuje ve spolupráci s právním oddělením nemocnice případné stížnosti ze strany pacientů (Náměstek pro ošetrovatelskou péči, ©2017).

Vrchní sestry a vedoucí jednotlivých oddělení zodpovídají za svá oddělení. Zodpovídají za kvalitu ošetrovatelské péče svých pracovníků, za jejich vzdělání, odbornost a personální obsazení. Je jim podřízen nelékařský zdravotnický personál a personál pomocný (Organizační řád, ©2017).

## **7.6 Ekonomické zhodnocení Středomoravské nemocniční a.s.**

Aby mohla být zhodnocena ekonomická efektivnost společnosti, je nutno brát v potaz náklady a pracovat na jejich efektivním řízení. Poslední výroční zpráva, nesoucí přehled o hospodaření společnosti v roce 2015, uvádí náklady ve výši 1 941 284 000 Kč, což je od předešlého roku nárůst o cca. 66 milionů Kč. Tento nárůst je zapříčiněn především zvýšením výkonové spotřeby a osobních nákladů.

Podnikatelský subjekt si klade za cíl zvyšování příjmů, proto by výnosy měly být v takové výši, aby pokryly náklady. Hlavní činností nemocnic je zejména zdravotní péče, za kterou nemocnice dostávají zapláceno od zdravotních pojišťoven, se kterými mají uzavřený smluvní vztah. V roce 2015 společnost dosáhla výnosů ve výši 1 958 667 000 Kč. To představuje nárůst o téměř 65 milionů Kč a to zvýšením výkonů organizace a růstem tržeb z dlouhodobého majetku a materiálu.

Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi celkovými náklady a celkovými výnosy společnosti v určitém období. Dle informací dostupných ve výroční zprávě je známo, že hlavní činnost Středomoravské nemocniční a.s. vykazuje zisk, tudíž je ve svém podnikání úspěšná a může pomocí zisku financovat své investice a rozvíjet společnost.

## 8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je metoda, která se využívá na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů organizace, kdy tyto jednotlivé faktory ovlivňují její úspěšnost. V rámci vnitřního prostředí lze přehledně identifikovat silné a slabé stránky společnosti ve vztahu k příležitostem a hrozbám, které jsou součástí prostředí vnějšího. Cílem SWOT analýzy je identifikovat silné stránky společnosti a následně je podpořit, omezit stránky slabé, hledat nové příležitosti a znát hrozby (SWOT analýza, © 2017).

Tab. 1. SWOT analýza Nemocnice Šternberk [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• disponování zdravotnickým zařízením, které dosahuje úrovně evropských standardů</li> <li>• neustálá modernizace nemocnice prostřednictvím rekonstrukcí</li> <li>• nepřetržitý růst kvality péče poskytované pacientům</li> <li>• sjednané smlouvy s pojišťovnami</li> <li>• vlastní nemocniční lékárna</li> <li>• nepřetržitý provoz nemocnice</li> <li>• rozvinutý systém vzdělání zaměstnanců</li> <li>• zdravotní a sociální péče o zaměstnance</li> <li>• ucelenost pracovního týmu</li> <li>• jasně dané vize a představy organizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fluktuace zdravotnického personálu</li> <li>• nedostatek kvalifikovaného personálu</li> <li>• důchodový věk erudovaných lékařů a převažující množství absolventů medicíny bez náležité praxe</li> <li>• nedostatek lůžek na oddělení LDN – nárůst počtu seniorů, které nemocnice není schopna pojmout</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vývoj nových léků a rozvoj technologie</li> <li>• vyšší zájem lidí o vlastní zdravotní stav a následné vyvíjení tlaku na zlepšení poskytované zdravotní péče</li> <li>• růst životní úrovně obyvatelstva, která by navyšovala jejich platební schopnost (možnost zakoupení dražších léků a zdravotnických potřeb, zvětšený zájem o nadstandardní služby)</li> <li>• získávání poznatků o nových lécích, o moderních medicínských postupech a jejich zavádění do praxe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změny v legislativě</li> <li>• zvýšení cen za energie vyvolávající růst provozních nákladů</li> <li>• změny smluvních podmínek uzavřených se zdravotními pojišťovnami</li> <li>• růst nákladů na administrativu nemocnice (akreditace)</li> <li>• růst nákladů na opatření nové medicínské techniky</li> <li>• zdravotní činitelé v dané lokalitě, věkové složení obyvatelstva, četnost pacientů</li> </ul>

Prostřednictvím SWOT analýzy bylo zjištěno, že nemocnice má hned několik předností, které lze využít k rozvoji organizace. Tyto silné stránky mohou být pro nemocnici konkurenční výhodou. Jednou ze silných stránek nemocnice je její vybavenost, nemocnice je vybavena potřebným zdravotnickým zařízením, které je v souladu s evropskými standardy. Nemocniční prostředí se neustále modernizuje pravidelnými rekonstrukcemi. Jednou z posledních byla rozsáhlá rekonstrukce na gynekologickém oddělení a na oddělení LDN. Zlepšuje se tak vybavenost jednotlivých oddělení i celkový vzhled budov. Nemocnice má ve svých prostorách vlastní lékárnu a poskytuje pacientům své služby na vysoké úrovni dvacet čtyři hodin denně.

I přes všechny přednosti nemocnice je nutno pohlížet i na její nedostatky. Téměř všechny nemocnice se nyní potýkají s nedostatkem kvalifikovaného personálu a Nemocnice Šternberk není výjimkou. Z tohoto důvodu má zdravotnický personál na výběr spoustu pracovních míst, kde se může uplatnit a rozhoduje se tedy na základě toho, co je pro něj nejvýhodnější. Tento faktor zapříčiňuje fluktuaci zdravotnického personálu, která v nemocnici probíhá. Další slabou stránkou je odchod erudovaných lékařů do důchodu. Noví lékaři, kteří jsou čerstvými absolventy, tudíž bez náležité praxe, pak nemají od koho sbírat zkušenosti.

Mezi hlavní příležitosti, kterými nemocnice disponuje, je možnost rozvoje porodnického a gynekologického oddělení a jiných zdravotnických služeb k tomu, aby získala větší podíl klientely z Olomouce.

Za hrozby pro nemocnici lze považovat vnější ekonomické a politické vlivy a růst nákladů na provoz a náklady na administrativu nemocnice, které by mohly působit na plynulé fungování nemocnice.

## 9 POPIS A ANALÝZA STÁVAJÍCÍ SITUACE

Nemocnice Šternberk poskytuje v rámci svého sociálního programu spoustu zaměstnaneckých benefitů. Tyto benefity jsou efektivními nástroji k získání nových zaměstnanců nemocnice a také ke stabilizaci a motivaci personálu stávajícího. Jejich smyslem je zvýšit zájem zaměstnanců o rozvoj sebe sama a posílit jejich loajalitu k dané organizaci tak, aby byly dosaženy cíle, které si organizace stanovila. Jsou to požitky, aktivity nebo služby poskytované zaměstnavatelem a zahrnují se do jeho nákladů. Tyto výhody čerpají všechny nemocnice spadající pod Středomoravskou nemocniční a.s., která je součástí holdingu AGEL.

Jedná se o tyto benefity:

- Hrazení životního pojištění.
- Nemocnice poskytne zaměstnanci a jeho rodině nadstandardní pokoj.
- Bezúročná půjčka.
- Příspěvky na stravování.
- V případě potřeby bude zaměstnanec přednostně ošetřen.
- Zajištění vstupenek na kulturní a sportovní akce za zvýhodněnou cenu.
- Tábory pro děti zaměstnanců.
- Poukazy do lékárny.
- Příspěvky na lázeňský pobyt.

Životní pojištění je hrazené zaměstnavatelem. Dříve se zaměstnanci museli na platbě životního pojištění podílet, ale od roku 2013 je jim hrazené zcela zaměstnavatelem, zaměstnanec tedy nemusí zasílat žádné vlastní příspěvky. Tento modernizovaný typ životního pojištění byl nazván Evoluce.

Nemocnice umožňuje svým zaměstnancům rozvíjet jejich vzdělání, jelikož vzdělání působí na výkonnost, efektivitu odváděné práce, úspěšnost a spokojenost zaměstnance. Vzdělání je část osobního růstu a představuje pro zaměstnance sociální jistoty. Neustálý růst vzdělanosti a růst počtu kvalifikovaného personálu přispívá ke konkurenceschopnosti společnosti. Společnost AGEL obdržela v roce 2012 celkem dvě ocenění, která dokazují její zájem o tuto oblast a to ocenění v kategorii Progresivní zaměstnavatel roku 2012 v ČR a Zaměstnavatel roku 2012 v Olomouckém kraji. Většina vzdělávacích akcí probíhá v průběhu pracovní doby, zaměstnavatelé umožňují zaměstnancům uvolnění z výkonu práce. Zaměstna-



vatel také přispívá na registrační poplatky, proplácí cestovné, stravné, popřípadě další náklady s akcí spojené. V nemocnicích působících v holdingu AGEL se rozlišují dvě kategorie vzdělávání a to:

- Vzdělání celoživotní - po dobu výkonu práce.
- Vzdělání specializační – cílem je získat určitou úroveň dovedností a znalostí v oboru, které jsou následně ověřeny atestací a zaměstnanec tak má možnost získat diplom o specializované způsobilosti.

Dále je možné v rámci vzdělávacího programu rozvíjet jazykové znalosti prostřednictvím kurzů, které probíhají po skončení pracovní doby. Jedná se o kurzy angličtiny, němčiny, polštiny a ruštiny.

Rekondiční pobyty byly začleněny mezi zaměstnanecké výhody v roce 2011, tento benefit vznikl na základě toho, že společnost AGEL uzavřela smlouvu s Českou průmyslovou zdravotní pojišťovnou. Jedná se o čtyřdenní pobyt v léčebných domech – Lázně Teplice nad Bečvou, Hubert v Luhačovicích, zdravotnické zařízení Odra a Slovenské liečebné kúpele Rajecké Teplice. Zaměstnanci si prostřednictvím těchto pobytů mohou odpočinout a zrelaxovat tělo i mysl. Navíc mají možnost si vyzkoušet pohled z druhé strany, ze strany klienta. Tento benefit smí využívat jen zaměstnanci, kteří jsou klienty zdravotní pojišťovny ČPZP, jelikož jiné pojišťovny jej neposkytují.

Nemocnice pravidelně pořádá letní i zimní tábory pro děti a vnoučata zaměstnanců, firemní hry a momentálně se ve šternberské nemocnici projednává možnost vybudování jeslí, které by se nacházely přímo v areálu nemocnice a byl by tak možný brzký návrat maminek do zaměstnání.

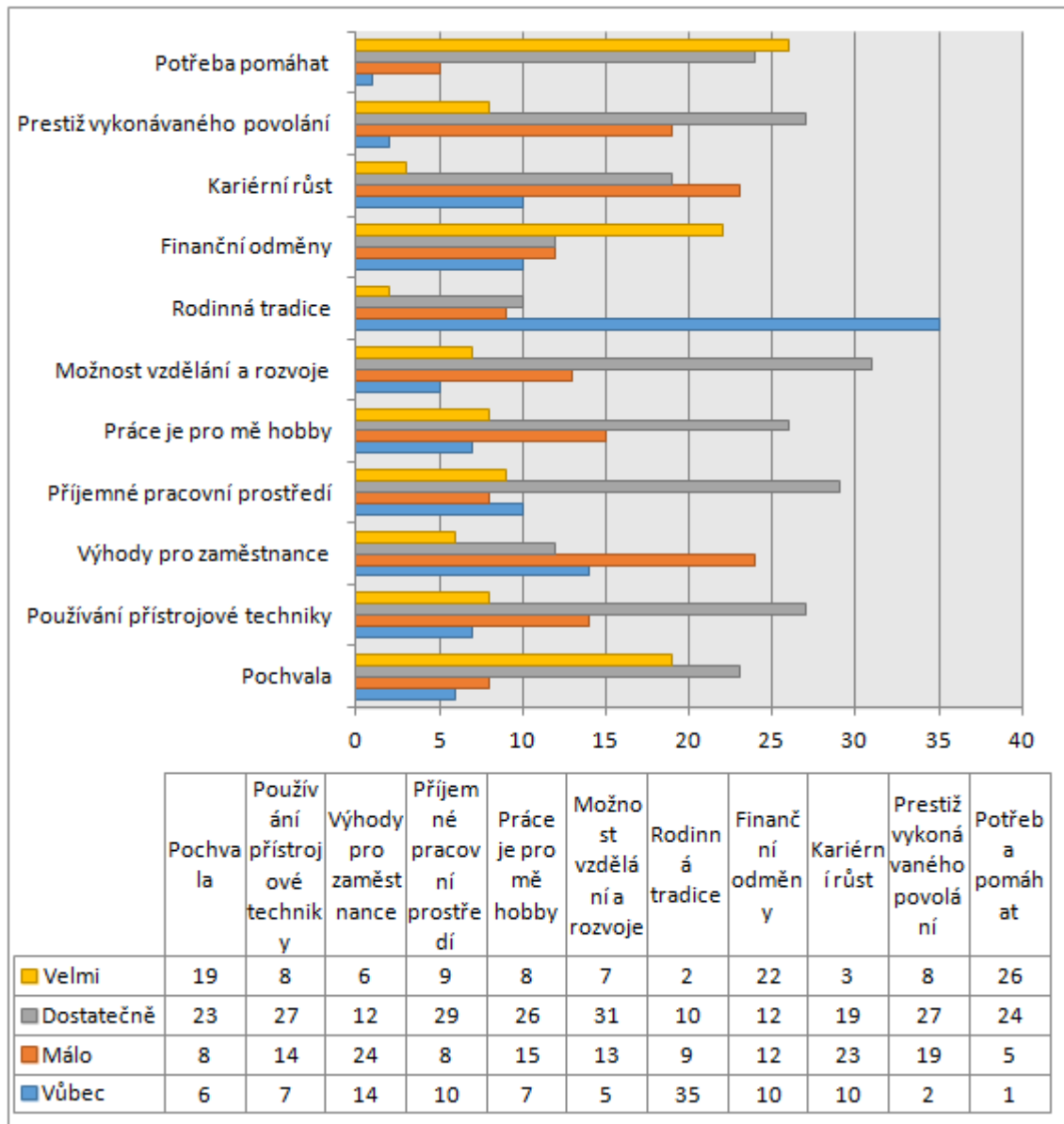
Všechny tyto benefity jsou klíčové pro potencionální zaměstnance při výběru zaměstnavatele. Rozhodující bývá nejen dobrá pověst společnosti a platové podmínky, které nabízí, ale čím dál častěji bývá kladen důraz na zaměstnanecké výhody. Tyto benefity mají vliv na konkurenceschopnost společnosti, na její posílení na trhu práce a zvyšují její prestiž. Je to projev zájmu společnosti na tom, aby byl personál motivovaný a spokojený (Benefity pro zaměstnance, ©2017; Sociální program – zaměstnanecké benefity 2013, ©2013).

## 9.1 Dotazníkové šetření

V této části bude vyhodnoceno dotazníkové šetření, které má za cíl analyzovat motivaci zaměstnanců Nemocnice Šternberk. Šetření proběhlo na vybraných odděleních nemocnice a to konkrétně na oddělení laboratorní medicíny, oddělení rehabilitační a fyzikální medicíny, radiodiagnostické oddělení, ARO, neurologická JIP, chirurgická JIP a na oddělení gynekologicko - porodnickém.

Nemocnice zaměstnává přibližně 450 zaměstnanců, dle informací získaných od hlavní sestry nemocnice. Dotazník vyplnilo 56 respondentů z různých nemocničních oddělení. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 55 žen a 1 muž, což svědčí o tom, že u zdravotního personálu neustále převládají v četnosti ženy. Věková struktura respondentů je rozmanitá. Skupina, která má největší zastoupení mezi dotazovanými, tedy 32 % z respondentů, je ve věku 31-40 let. 31 % z respondentů spadá do skupiny 41-50 let. 23 % z dotazovaných zaměstnanců je ve věkové kategorii 51-60 let a zbylých 14 % dotazovaných patří do skupiny 18-30 let. Dotazník vyplnili 4 respondenti z řad fyzioterapeutů/ek, 10 ošetřovatelů/ek a sanitářů/ek, 3 zdravotní asistenti/ky, 4 porodní asistenti/ky, 4 radiologičtí asistenti/ky, 8 laborantů/ek a 23 všeobecných sester pracujících na oddělení ARO, neurologická JIP a chirurgická JIP. Při dotazování na délku výkonu práce v Nemocnici Šternberk uvedlo 53 % respondentů, že zde pracují déle než 10 let, 29 % dotazovaných pracuje v nemocnici 5-10 let, 9 % pracuje v nemocnici 2-4 roky, 5 % zde pracuje přes půl roku do jednoho roku, 4 % personálu zde působí méně než půl roku. Z dotazníkového šetření tedy vyplývá, že v Nemocnici Šternberk převažují zkušenější zaměstnanci, s delší odbornou praxí.

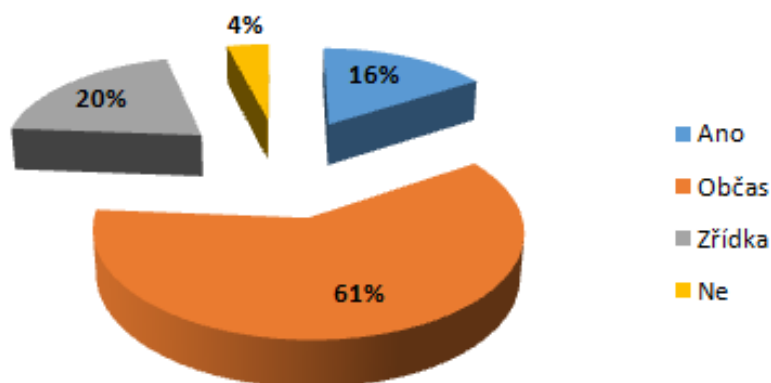
1. Na kolik Vás tyto faktory motivují ve Vaší práci?



Obr. 5. Na kolik Vás tyto faktory motivují ve Vaší práci? [vlastní zpracování]

Při hodnocení daných motivačních faktorů bylo zjištěno, že zaměstnance nejvíce motivuje potřeba pomáhat, která je stěžejní pro práci ve zdravotnictví. Na druhém místě jsou finanční odměny a nedaleko za nimi pochvala za odvedenou práci. Za dostatečně motivující uvedli respondenti možnost vzdělání, rozvoje a příjemné pracovní prostředí.

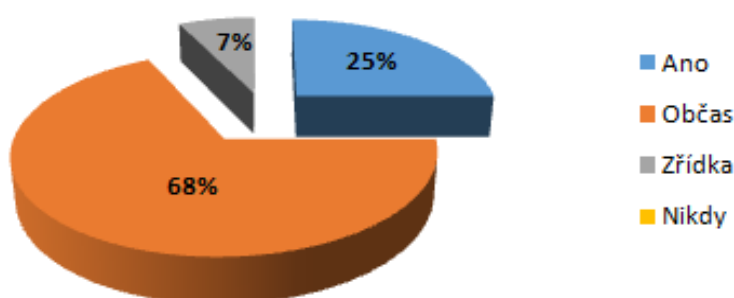
**2. Zdá se Vám, že Vás práce neuspokojuje jako dříve, postupně se vytrácí její význam pro Vás, nenaplnuje Vás nebo Vás omrzela?**



*Obr. 6. Případně Vám, že Vás práce neuspokojuje jako dříve, postupně se vytrácí její význam pro Vás, nenaplnuje Vás nebo Vás omrzela? [vlastní zpracování]*

61 % respondentů uvedlo, že je práce občas už neuspokojuje jako dříve, postupně pro ně přestává mít význam, nenaplnuje je, omrzela je. Dalších 16 % si je touto skutečností jisto. Zřídka se takto cítí 20 % respondentů a pouze 4 % to naprosto vylučují. Z grafu je tedy možné vyčíst, že se s tímto problémem potýká většina zaměstnanců nemocnice.

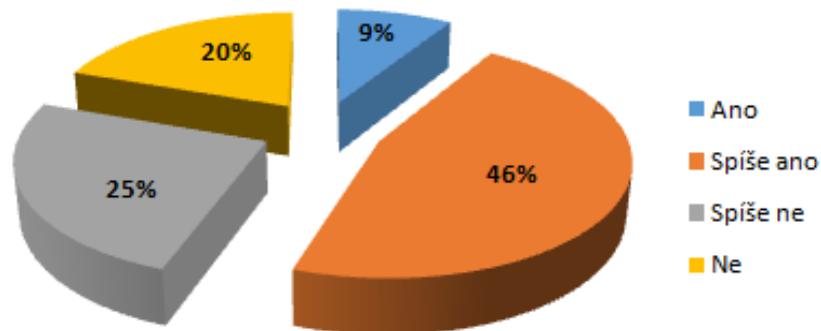
**3. Máte pocit, že jste až příliš zatížen/a?**



*Obr. 7. Máte pocit, že jste až příliš zatížen/a? [vlastní zpracování]*

Převážná část respondentů, přesně 68 %, si občas připadá až příliš zatížena, přijde jim, že na sobě nesou více, než jsou schopni zvládnout. Čtvrtina dotazovaných se takto cítí neustále a 7 % jen zřídka. Tato skutečnost by se neměla opomíjet, mohlo by totiž dojít k přetížení zaměstnanců.

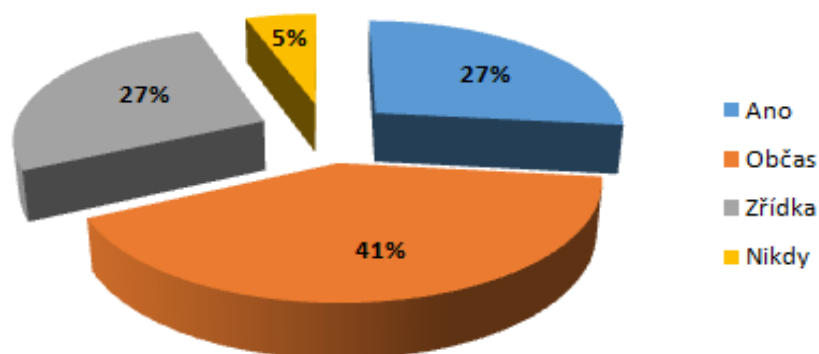
**4. Myslíte si, že mimo zaměstnání máte dostatečný prostor na to, abyste se mohli věnovat rodině, koníčkům a přátelům?**



*Obr. 8. Myslíte si, že mimo zaměstnání máte dostatečný prostor na to, abyste se mohli věnovat rodině, koníčkům a přátelům? [vlastní zpracování]*

V otázce, kde měli respondenti říci, zda mají dostatečný prostor na trávení času s rodinou, na koníčky a přátele odpověděla většina, tedy 46 %, že čas na tyto aktivity spíše mají a 9 % jej považuje za dostačující. Podle čtvrtiny respondentů čas spíše nemají a zbylých 20 % si myslí, že tento čas dostačující není a práce je zaměstnává natolik, že nemají na tyto aktivity prostor.

**5. Připadáte si ohrožen/a, prostředím ve kterém pracujete, máte obavy z infekčního prostředí?**

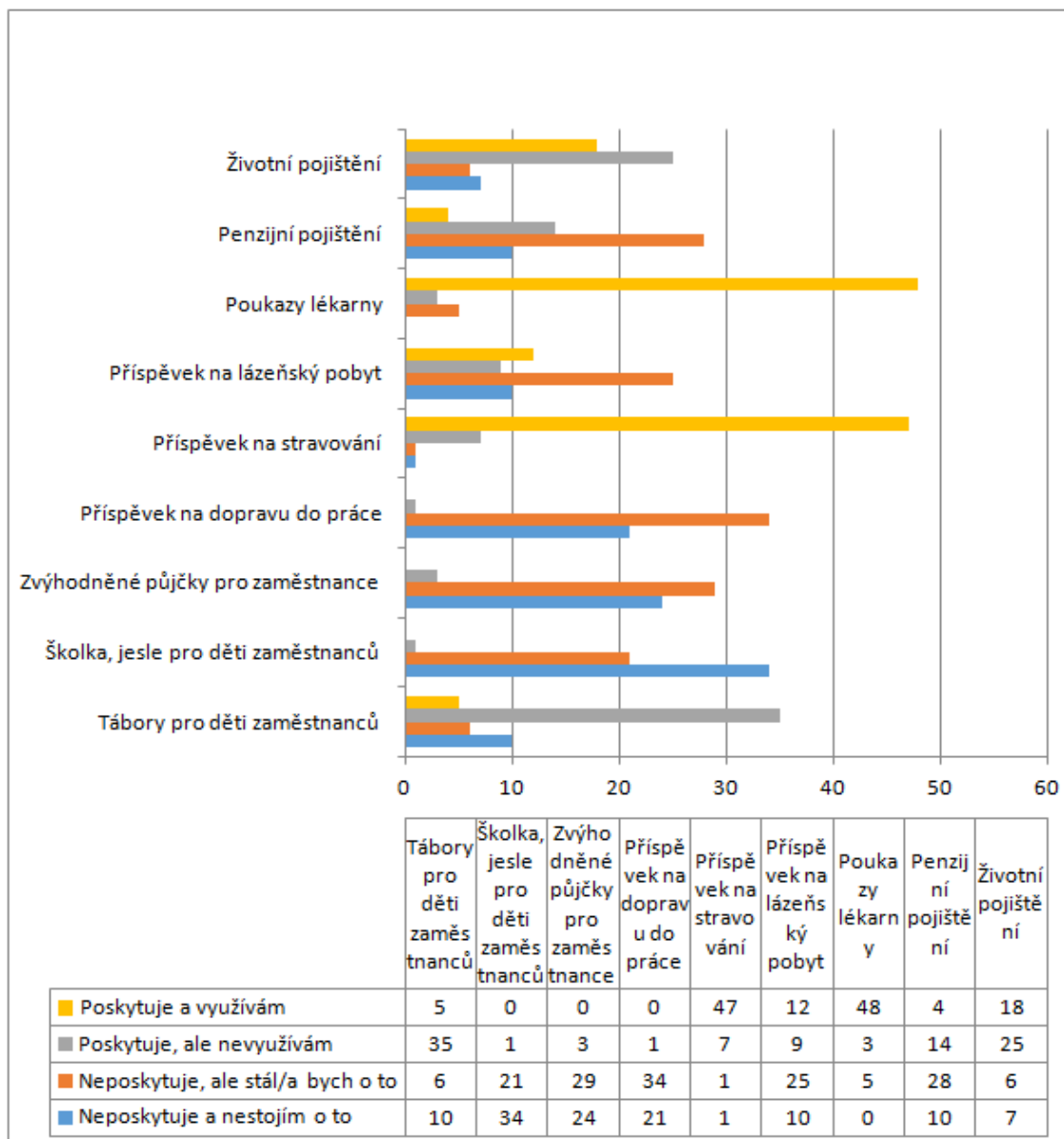


*Obr. 9. Připadáte si ohrožen/a, prostředím ve kterém pracujete, máte obavy z infekčního prostředí? [vlastní zpracování]*

Zde můžeme vidět, že 41 % zaměstnanců, tedy téměř polovina, se občas cítí ohrožena a má obavy z infekčního prostředí, které je součástí práce ve zdravotnictví. Dalších

27 % na toto riziko myslí stále. Zřídka na tuto skutečnost pomýšlí 27 % zaměstnanců. Zbýlých 5 % dotazovaných uvedlo, že se necítí ohroženi a nedělají si obavy nikdy.

**6. Které z těchto zaměstnaneckých výhod Vám poskytuje zaměstnavatel?**

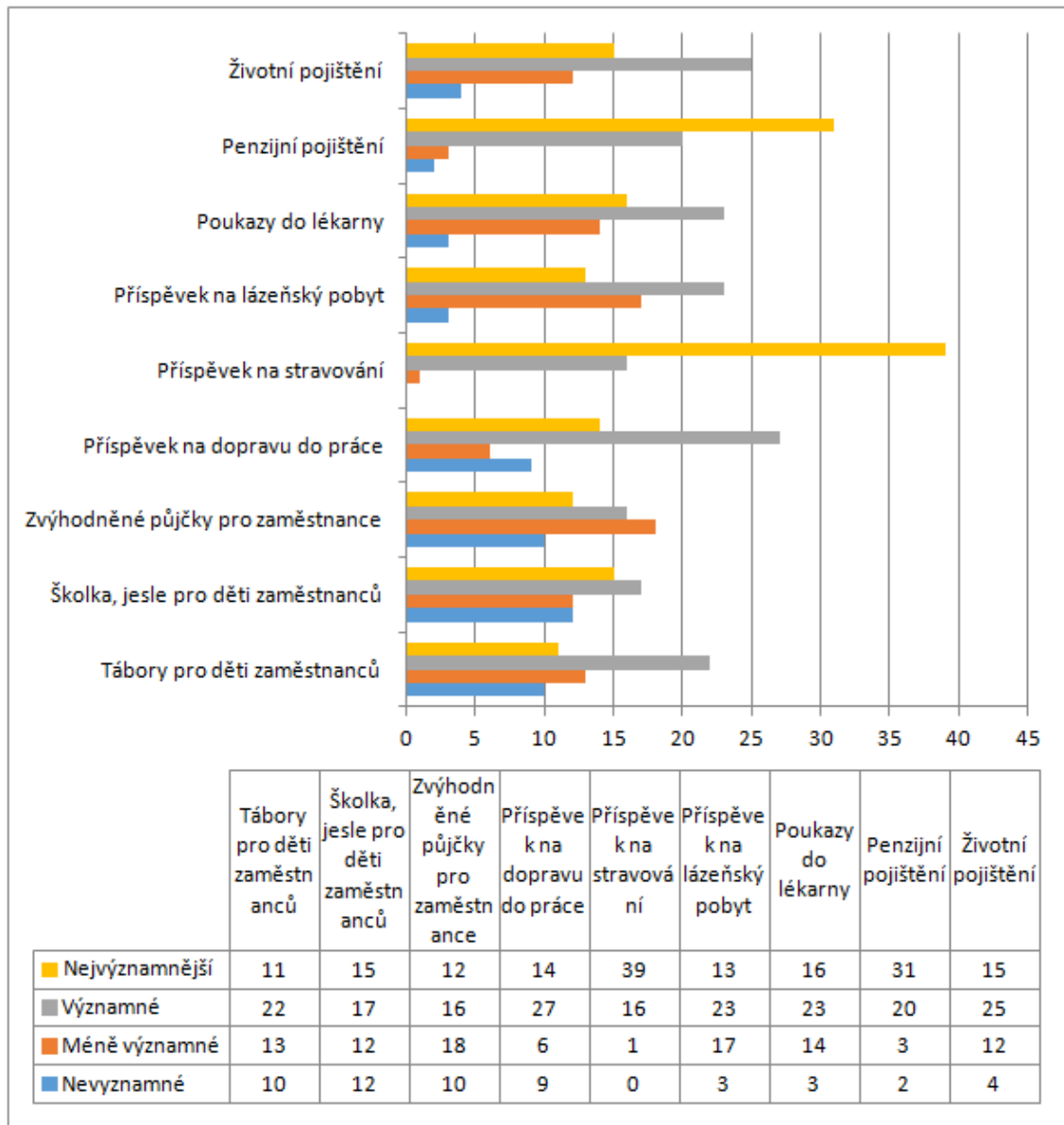


*Obr. 10. Které z těchto zaměstnaneckých výhod Vám poskytuje zaměstnavatel?  
[vlastní zpracování]*

Téměř 50 respondentů odpovědělo, že jim zaměstnavatel poskytuje příspěvek na stravování a poukazy do lékárny a tento benefit využívají. V tom, co zaměstnavatel poskytuje, ale zaměstnanec nevyužívá, se nejvíce opakovala odpověď tábory pro děti zaměstnanců, což odpovědělo 35 dotazovaných. 34 zaměstnanců by uvítalo příspěvek na dopravu do práce, který jim doposud není poskytován a 28 by stálo o příspěvek na pen-

zijní pojištění od zaměstnavatele. O co naopak 34 respondentů nestojí a není jim to ani poskytováno, je školka a jesle pro děti zaměstnanců.

**7. Jakou důležitost byste přiřadil/a danému zaměstnaneckému benefitu?**



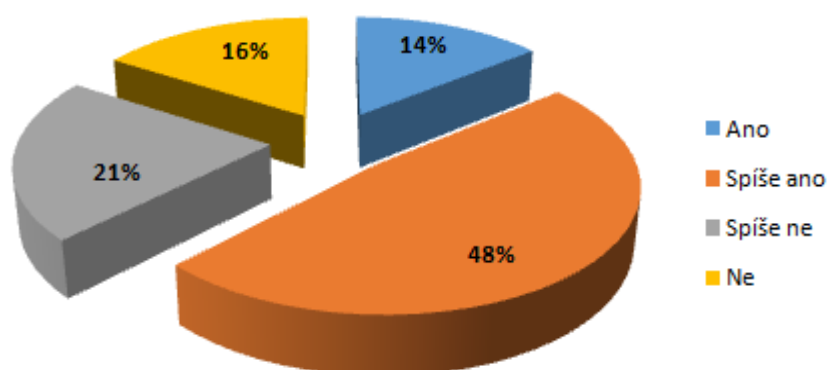
Obr. 11. Jakou důležitost byste přiřadil/a danému zaměstnaneckému benefitu?

[vlastní zpracování]

Otázka dotazující se na význam jednotlivých zaměstnaneckých benefitů odhalila, že největší důležitost přikládají zaměstnanci příspěvkům na stravování, kdy jej za jako nejvýznamnější uvedlo celkem 39 respondentů. Dalších 31 dotazovaných za nejvýznamnější benefit považuje penzijní pojištění. Téměř polovina respondentů přikládá velký význam příspěvkům na dopravu do zaměstnání a hrazení životního pojištění ze strany zaměstnava-

tele. Jako méně významný byl označen benefit zajišťující zvýhodněné půjčky pro zaměstnance a příspěvek na lázeňský pobyt. Školku a jesle pro děti zaměstnanců považuje 12 respondentů za nevýznamnou, 10 dotazovaných odpovědělo, že nevýznamné pro ně jsou tábory pro děti zaměstnanců a zvýhodněné půjčky pro zaměstnance.

### 8. Je pro vás současný systém odměňování jasný a srozumitelný? Víte jakým způsobem je sestaven?



Obr. 12. Je pro vás současný systém odměňování jasný a srozumitelný? Víte jakým způsobem je sestaven? [vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá, že 48 % zaměstnanců považuje systém odměňování spíše za jasný a srozumitelný a chápe, jak je sestavován. Úplně srozuměno s ním je 14 % dotazovaných. 21 % považují systém odměňování spíše za nesrozumitelný a 16 % mu nerozumí. Na tuto otázku byl však dán prostor pro otevřené odpovědi, které ne všichni využili, ale našli se i takoví, kteří se vyjádřit chtěli. Vyjadřovali se zaměstnanci, kteří v otázce odpověděli spíše ne a ne. Nejčastější odpověď byla, že zaměstnanci nerozumí výplatní pásce, systém odměňování je pro ně nepřehledný a celkově systému nerozumí, připadá jim složitý a nemotivující.

### 9. Vztahy na Vašem pracovišti jsou (mezi kolegy):

V dotazování na hodnocení vztahů na pracovišti mezi kolegy byli respondenti rozděleni podle oddělení. Fyzioterapeuti/ky odpověděli jednoznačně, že vztahy na jejich oddělení jsou na dobré úrovni. 60 % respondentů u ošetřovatelů/ek, sanitářů/ek usuzuje, že pracovní vztahy jsou u nich na dobré úrovni, 20 % na výborné úrovni, 20 % na úrovni dostačující. Zdravotničtí asistenti/ky rozdělili své odpovědi do třetin. První třetina si myslí, že vztahy na pracovišti jsou výborné, druhá dobré a třetí dostačující. Pro polovinu dotazovaných porodních asistentů/ek jsou pracovní vztahy na dobré úrovni, pro čtvrtinu na výborné a další



čtvrtinu dostačující úrovni. Radiologičtí asistenti/ky si z 50 % myslí, že jejich vztahy na pracovišti jsou na výborné úrovni a druhá polovina je hodnotí jako dobré. Převážná část laborantů, konkrétně 88 %, uvádí, že jejich vztahy jsou na dobré úrovni a 12 % si myslí, že jsou na úrovni výborné. 48 % všeobecných sester považuje pracovní vztahy za výborné, 39 % za dobré a 13 % za dostačující. Převažují tedy kladná hodnocení a nejčastějším hodnocením jsou vztahy dobré a výborné. Graf je uveden v příloze 1.

#### **10. Máte dobré vztahy s Vašimi přímými nadřízenými, nebojíte se za nimi přijít s problémem, zeptat se na potřebné?**

Další otázka, zda respondenti mají dobré vztahy s přímými nadřízenými a zda se nebojí požádat je o radu, bude vyhodnocena dle jednotlivých oddělení. Fyzioterapeuti uvedli, že ze 75 % jsou jejich vztahy dobré a zbylá čtvrtina je označila za spíše dobré. U ošetřovatelů/ek, sanitářů/ek převládala odpověď ano, a to z 90 %. Zbylých 10 % usoudilo, že spíše ano. Zdravotničtí asistenti/ky považují své vztahy s nadřízenými z 67 % za spíše dobré a zbylých 33 % je považuje za spíše nedobré. 75 % porodních asistentů/ek si myslí, že jejich vztahy s přímými nadřízenými jsou spíše dobré, dalších 25 % odpovědělo, že jsou dobré. Polovina respondentů radiologických asistentů/ek odpovědělo, že jejich vztahy s přímými nadřízenými nejsou dobré, 25 % je považuje dobré, 25 % respondentů je označilo za spíše dobré. Laboranti/ky z 88 % mají vztahy s nadřízenými dobré a 12 % z nich usuzuje, že spíše dobré. 70 % všeobecných sester má s nadřízenými dobré vztahy, 26 % odpovědělo, že jejich vztahy jsou spíše dobré a 4 %, že vztahy mezi nimi spíše dobré nejsou. Celkové zhodnocení vztahů s přímými nadřízenými, dle dotazníkového průzkumu, je spíše pozitivní. Převažují odpovědi, že vztahy s přímými nadřízenými jsou dobré a spíše dobré, za nedobré byly označeny polovinou respondentů pouze u radiologických asistentů/ek. Vypracovaný graf se nachází v příloze 2.

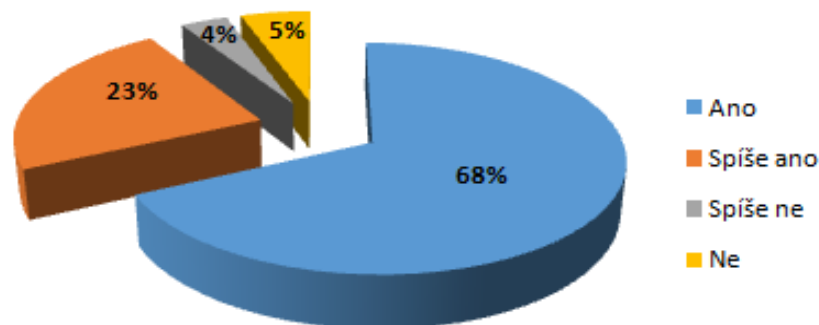
#### **11. Považujete pravidelné zaměstnanecké porady s vedoucím pracovníkem za přínosné?**

Respondenti odpovídali na to, zda jsou pro ně zaměstnanecké porady s vedoucím pracovníkem přínosné, kdy jednotlivé odpovědi byly zaznamenávány podle pracovních oddělení. 75 % fyzioterapeutů/ek je považuje spíše za přínosné a zbylých 25 % za přínosné. Ošetřovatelé/ky, sanitáři/ky z 40 % za přínosné, 30 % spíše přínosné, 30 % spíše nepřínosné. Zdravotničtí asistenti/ky je z většiny nepovažují za přínosné, a to konkrétně 67 %, zbylých 37 % za spíše nepřínosné. Polovina respondentů z řad porodních asistentů/ek odpověděla,

že jsou pro ně spíše přínosné, čtvrtina je označila za přínosné a další čtvrtina spíše za nepřínosné. U radiologických asistentů/ek nastala stoprocentní shoda a všichni dotazovaní je považují za přínosné. Laboranti/ky je z 62% procent označili/y porady za spíše přínosné a z 38 % za přínosné. U všeobecných sester byly odpovědi rozmanitější. 43 % respondentů uvedlo, že jsou pro ně porady spíše přínosné, 35 % přínosné, 18 % spíše nepřínosné, 4 % nepřínosné. Porady byly převážně vnímány kladně, negativně je vnímají zdravotničtí asistenti/ky. Pokud dotazovaní uvedli spíše ne a ne, byli požádáni, aby svou odpověď zdůvodnili. Většina respondentů, co se vyjádřila, uvedla, že považují zaměstnanecké porady s vedoucím pracovníkem za ztrátu času, jelikož jsou dlouhé a ničím je neobohacují. Graf je k nahlédnutí v příloze 3.

## **12. Porady jsou vedeny spíše:**

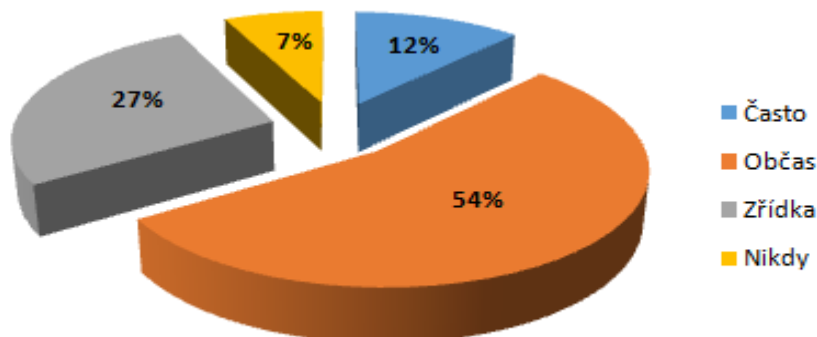
Tato otázka byla zaměřená na to, aby odhalila, v jakém duchu jsou vedené porady, jestli jsou vedeny informativně či konzultativně. V této otázce se 4 oddělení, a to fyzioterapeuti/ky, zdravotničtí asistenti/ky, porodní asistenti/ky, radiologičtí asistenti/ky, shodla na tom, že jsou vedeny konzultativně. 70 % ošetřovatelů/ek, sanitářů/ek odpovědělo, že konzultativně a 30 % informativně. U laborantů/ek uvedlo 75 % konzultativně a zbylých 25 % informativně. 91 % procent všeobecných sester je vnímá jako konzultativní a z 9 % jsou vnímány jako informativní. Dílčí výsledky jsou zachyceny v grafu, který se nachází v příloze 4.

**13. Je pro Vás pochvala od nadřízeného důležitá?**

*Obr. 13. Je pro Vás pochvala od nadřízeného důležitá?*

*[vlastní zpracování]*

Z grafu lze usoudit důležitost pochvaly pro zaměstnance nemocnice. Pro 68 % respondentů důležitá je, pro 23 % dotázaných spíše ano, pro 4 % spíše ne a pro 5 % důležitá není.

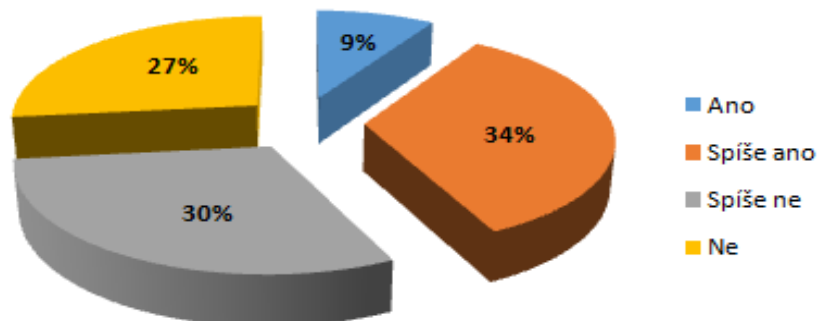
**14. Jak často býváte pochválen/a za odvedenou práci?**

*Obr. 14. Jak často býváte pochválen/a za odvedenou práci?*

*[vlastní zpracování]*

Tento graf zachycuje odpovědi respondentů na otázku, jak často bývají chváleni za odvedenou práci. Nejčtenější odpověď byla, že pochvalu za odvedenou práci obdrží zaměstnanec občas, kde tuto odpověď zvolilo 54 % respondentů. 12 % dotazovaných uvedlo, že jsou chváleni často. 27 % respondentů je chváleno zřídka a 7 % nebývá chváleno nikdy.

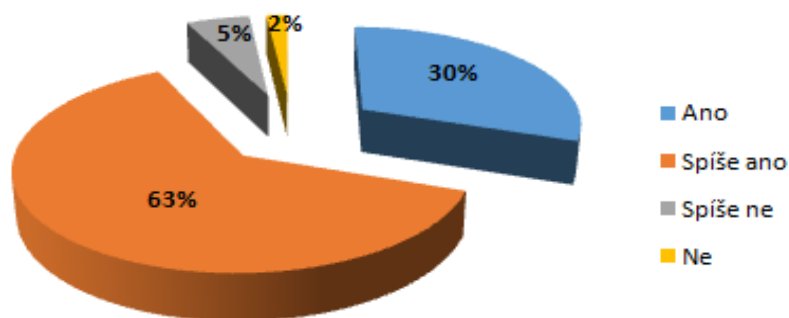
15. Cítíte se spravedlivě ohodnocen/a za svou práci, za pracovní výkony, za odvedené zásluhy, za vynaložené úsilí, atd.?



Obr. 15. Cítíte se za svou práci spravedlivě ohodnocen, za pracovní výkony, za odvedené zásluhy, za vynaložené úsilí, atd.? [vlastní zpracování]

Na tuto otázku odpovídali respondenti různorodě. 34 % uvedlo, že spíše ano, 30 % spíše ne, 27 % ne a 9 % ano. Ti, co odpověděli spíše ne a ne, měli prostor pro zdůvodnění jejich odpovědí a k této otázce většina tuto možnost využila. Často se opakovala odpověď, že mzdy neodpovídají mzdám jinde. Dotazovaným připadá, že mají nižší finanční ohodnocení než zaměstnanci státních nemocničních zařízení. 3 respondenti si připadají podhodnoceni. Bylo uvedeno, že je v nemocnici spousta práce a stresu, hodně přesčasů, časová vytíženost a peníze neodpovídají jejich představám. Dále byla uvedena stížnost na nedocnění délky praxe a na to, že jestliže roste mzdový tarif, je zaměstnancům snižováno osobní ohodnocení.

### 16. Myslíte, že máte dost možností k uplatňování a rozšiřování svých pracovních dovedností?



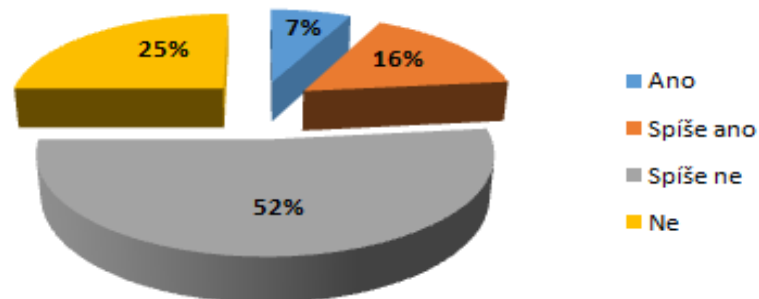
Obr. 16. Myslíte, že máte dost možností k uplatňování a rozšiřování svých pracovních dovedností? [vlastní zpracování]

Na tuto otázku odpověděla většina dotazovaných, tedy 63 %, že spíše mají možnost k tomu, aby uplatnili a rozšiřovali své pracovní dovednosti. 30 % respondentů uvedlo, že tuto možnost mají. 5 % si myslí, že ji spíše nemají a pouhé 2 % odpověděly, že je nemají možnost uplatnit, rozšířit.

### 17. Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby na Vašem oddělení?

Zda jsou zaměstnanci spokojeni s rozvržením pracovní doby, zachycuje tento graf. Je rozdělen podle jednotlivých oddělení, na kterých bylo uskutečněno dotazníkové šetření. U fyzioterapeutů/ek je 75 % respondentů spokojeno a 25 % nespokojeno. Ošetřovatelé/ky, sanitáři/ky jsou ze 45 % spíše spokojeni, 30 % velmi nespokojeni, 20 % spokojeni, v 10 % velmi spokojeni. Zdravotničtí asistenti/ky jsou spíše spokojeni, konkrétně z 67 % a zbylých 33 % je velmi spokojeno. U porodních asistentů/ek jsou názory rozděleny na čtvrtiny, jedna čtvrtina je velmi spokojená, druhá spokojená, třetí spíše spokojená a čtvrtá nespokojená. Radiologičtí asistenti/ky jsou z převážné části, přesně 75 %, spokojeni a z 25 % spíše spokojeni. Laboranti/ky jsou z 38 % spíše spokojeni, z 38 % spokojeni, z 12 % velmi spokojeni a z 12 % spíše nespokojeni. U všeobecných sester převažovala odpověď spokojeni, pak 26 % spíše spokojeni a 9 % spíše nespokojeni. Opět byl poskytnut prostor pro otevřenou odpověď, pokud se jednalo o zápornou odpověď. Respondenti zde nejčastěji uvedli, že důvodem je nedostatek personálu nemocnice, přesčasy a nedostatek volna. Graf se nachází v příloze 5.

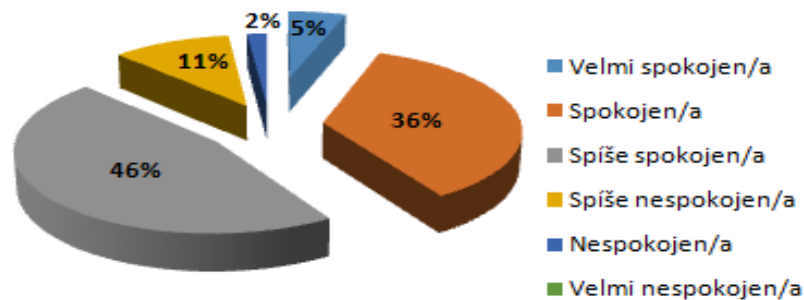
**18. Je pravděpodobné, že z některých výše uvedených důvodů, budete hledat jiné zaměstnání mimo nemocnici?**



*Obr. 17. Je pravděpodobné, že z některých výše uvedených důvodů, budete hledat jiné zaměstnání mimo nemocnici? [vlastní zpracování]*

Z tohoto grafu je patrné, že 52 % respondentů spíše nezvažuje zaměstnání mimo nemocnici. 25 % tuto možnost zcela zavrhl. 16 % připustilo, že je to spíše možné a 7 % je o tom přesvědčeno.

**19. Vaši celkovou spokojenost s prací byste ohodnotil/a jako:**



*Obr. 18. Ohodnocení celkové spokojenosti s prací. [vlastní zpracování]*

Na otázku týkající se celkové spokojenosti zaměstnanců s prací, odpovědělo 46 % respondentů, že jsou spíše spokojeni, 36 % je spokojeno, 11 % spíše nespokojeno, 5 % velmi spokojeno a 2 % jsou nespokojená. Míra spokojenosti vypovídá o kvalitě pracovního života zaměstnanců, o tom jak se zaměstnanci v povolání cítí. Celková pracovní spokojenost hodnotí většinu aspektů pracovního života, jako je mzdové ohodnocení, pracovní podmínky, atmosféru na pracovišti a zaměstnanecké benefity.

**Otázky 20-23** jsou otázkami identifikačními. Složení respondentů je již shrnuto v předvoji dotazníkového šetření. Je zde uvedeno pohlaví respondentů, věk, pracovní pozice a jak dlouho vykonávají práci v Nemocnici Šternberk. Grafy se nachází v příloze 6,7,8,9.

## 9.2 Shrnutí nedostatků dle respondentů dotazníkového šetření

Když byli respondenti vyzváni k tomu, aby určili, jak je jednotlivé faktory motivují v jejich práci, byla nejčastěji označena možnost odpovědi málo a vůbec u zaměstnaneckých výhod a kariérního růstu. Přitom sociální program organizace by měl být vnímán jako primární zdroj k podnícení motivace. Kariérní růst je dalším důležitým faktorem pro rozvoj organizace, zaměstnanci si v rámci kariérního růstu doplňují znalosti a dovednosti a zvyšují tak svou cenu, tedy cenu lidského kapitálu.

Otázky 2-4 byly zaměřeny na odhalení toho, zda se u zaměstnanců neprojeví prvky hrozícího syndromu vyhoření. Nejčastější odpovědi na otázky, zda jim připadá, že je práce omrzela, nebo zda jsou až příliš zatíženi, byla, že tento pocit mívají občas a pětina respondentů jej mívá pravidelně. Téměř polovině respondentů dále připadá jejich práce natolik časově náročná, že nemají dostatečný prostor na to, aby se mohli věnovat své rodině, koníčkům a přátelům. S tímto syndromem se nejčastěji setkávají lidé, kteří ve své profesi pracují s jinými lidmi. Lidé pracující ve zdravotnictví jsou jedním z nejčastějších případů. Syndrom vyhoření se projevuje zvýšeným stresem, nesoustředěností, potížemi se spánkem apod., proto je důležité se syndromu vyhoření vyhnout a učinit kroky k jeho prevenci.

Většina dotazovaných uvedla, že si připadají ohroženi a obávají se infekčního prostředí, ve kterém pracují. Tato skutečnost bývá, převážně u mladých žen, častým důvodem k odchodu a hledání zaměstnání mimo nemocnici. Tento pocit by se měla daná organizace snažit eliminovat.

Při dotazování na zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem se ukázalo, že značná část zaměstnanců ani netuší, jaké zaměstnanecké výhody jsou jim poskytovány a jaké výhody je možno čerpat. Bylo uváděno, že zaměstnancům nejsou poskytovány zvýhodněné půjčky, příspěvek na lázeňský pobyt, i když tyto benefity v sociálním programu zakomponovány jsou. Takové nejasnosti se v odpovědích nacházely často a celkově se dá usoudit, že o benefitech, které z jejich strany nejsou čerpány pravidelně, jako je stravování, poukazy do lékárny apod., nemají přehled. Zaměstnanecké výhody by měly prohloubit motivovanost zaměstnanců, a proto by o nich zaměstnanci měli být i dostatečně zpraveni.

Odměňovací systém v organizaci je dalším klíčovým zdrojem motivace pro zaměstnance, přesto mu ale více než třetina personálu plně nerozumí. Nerozumí výplatním páskám, neví, jak je sestaveno jejich osobní ohodnocení. Systém odměňování je pro ně nepřehledný a složitý.

Negativní hodnocení vztahů s přímými nadřízenými bylo zaznamenáno u radiologických asistentů/ek a částečně i u fyzioterapeutů. Tyto vztahy jsou důležité pro chod celé organizace a musí jim být věnovaná náležitá pozornost.

Třetina zaměstnanců v organizaci bývá chválena zřídka, v některých případech nikdy. Pochvala je důležitá pro motivaci, je to určitá zpětná vazba za odvedenou práci zaměstnance, kterou by měl, samozřejmě v závislosti na výkonech, dostat.

Více než polovině respondentů připadá jejich práce nedocenená, připadají si nespravedlivě ohodnoceni za své výkony, zásluhy, za vynaložené úsilí. Přijde jim, že s přihlédnutím ke mzdovým podmínkám v jiných, především státních nemocnicích, jsou nedostatečně placeni. Za přesčasy, časovou vytíženost a stres by si představovali jiné finanční ohodnocení a uvítali by také zohlednění délky praxe při hodnocení.

Dalším sledovaným faktorem, který byl negativně hodnocen, bylo rozložení pracovní doby na pracovištích. Vlivem nedostatku personálu, mají zaměstnanci větší počet služeb a přesčasů. Nedostatkem personálu v současné době trpí téměř všechny nemocnice. Pětina respondentů šternberské nemocnice uvedla, že zvažuje odchod z nemocnice a pouze čtvrtina si byla jistá svým setrváním, proto je důležité stabilizovat stávající zaměstnance.



## 10 NAVRHNUTÉ ZMĚNY V MOTIVAČNÍM PROGRAMU PODNIKU

Na základě dotazníkového šetření, které proběhlo v Nemocnici Šternberk na vybraných nemocničních odděleních, jsem dospěla k následujícímu návrhu na zlepšení motivace zaměstnanců.

### **Vyzdvihnutí významu sociálního programu organizace**

Nemocnice Šternberk má v rámci zaměstnaneckých výhod širokou nabídku benefitů, které mohou zaměstnanci čerpat. Problém je v tom, že v tomto ohledu pokulhává informovanost zaměstnanců o tom, jaké jsou jejich možnosti. Pokud do sociálního programu nemocnice již investuje své prostředky, měla by se snažit z nich získat co nejvíce pro své účely. Tyto benefity mají prohloubit motivaci zaměstnanců a dopomoci k jejich stabilizaci, je proto nutné tento program více propagovat. Navrhuji větší propagaci v nemocnici pomocí letáků, využití firemního časopisu a pobízení k zapojení do čerpání benefitů na pravidelných poradách s nadřízenými pracovníky.

Navrhuji se v budoucnu zaměřit na zaměstnanecké výhody, které doposud nemocnice nenabízí, ale dle průzkumu by po nich byla poptávka. Například příspěvek na dopravu, který by mohl mít stabilizační úlohu pro dojíždějící zaměstnance a nenutil by je přemýšlet, zda se jim nevyplatí práce někde jinde, blíže jejich bydliště. Bezúročné půjčky jsou již poskytovány, ale málokdo je o této možnosti uvědomen. Pokud tyto půjčky budou zaměstnanci do budoucna využívat, jistě by i ty měly značný stabilizační účinek.

### **Kariérní růst a rozvoj vzdělání**

Dle průzkumu pro zaměstnance ubývá význam kariérního růstu. Pro nemocnici je však žádoucí, aby zaměstnanci prohlubovali svou odbornost, ambice a byli tak výkonnější a cennější pro organizaci. Měli by rozšiřovat své znalosti a dovednosti a posouvat se tak dopředu. Navrhuji zaměstnance vybízet k účasti na konferencích a vzdělávacích akcích, motivovat je nejen proplacením veškerých nákladů a náhradou mzdy, ale i přilepšením na osobním ohodnocení.

### **Prevence proti syndromu vyhoření**

Tři čtvrtiny respondentů nejsou se svou prací spokojeni jako dříve a vytrácí se jim její smysl, připadají si až příliš zatíženi. Polovina se domnívá, že nemá dostatek času na svou rodinu, koníčky a přátele. Všechny tyto faktory mohou časem způsobit syndrom vyhoření u zaměstnanců. Pokud by se syndrom dostavil, častými příznaky je snížená ochota praco-

vat s lidmi, zapomínání, nesoustředěnost. To všechno je při práci v nemocnici nebezpečné a je potřeba takovému stavu předejít. Z tohoto důvodu doporučuji seznamovat zaměstnance s krátkodobými i dlouhodobými cíli a záměry organizace, zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců, snaha nadřízeného o vytvoření pocitu bezpečí u podřízených pracovníků, aby v něm cítili zastání, zlepšit vztahy mezi nimi. Dále podněcovat motivaci zaměstnanců a ocenit je za jejich výkony, popřípadě využít sabatikl, neboli dlouhodobé volno z práce, které by mohlo být umožňováno jednou za 7 let, aby zaměstnanci načerpali novou energii a vrátili se do práce plni sil a odhodlání. Volno by mohlo zajistit jejich stabilizaci a zajistit tak dostatek zaměstnanců pro nemocnici.

### **Infekční prostředí**

Převážná většina respondentů se cítí ohrožena infekčním prostředím, ve kterém denně pracují. Tento faktor nelze zcela odbourat, ale doporučuji provádět pravidelnější zdravotní kontroly zaměstnanců u závodní/ho lékaře/ky, než jeden krát ročně jako doposud. Provádět je důkladněji, zakomponovat do kontrol i vyšetření krve, aby měli zaměstnanci větší pocit jistoty, že nic není podceňeno.

### **Odměňovací systém**

Pro třetinu zaměstnanců je odměňovací systém složitý a nerozumí na základě čeho je sestaven. V otevřených otázkách bylo častokrát uvedeno, že výplatní pásky jsou nepřehledné a není zřejmé, z čeho je výše odměny sestavena. K odbourání nepřehlednosti navrhuji uspořádat seminář vedený personálním útvarem pro zaměstnance, kde by jim bylo vysvětleno, co která položka na výplatní pásce znamená a které prvky se zohledňují při jejím sestavování.

### **Vztahy s nadřízenými**

Na vztahy s nadřízenými by měl být v nemocnici kladen důraz. I když většina zaměstnanců tyto vztahy hodnotila kladně, nemocnice pracuje jako celek a je důležité, aby tyto vztahy fungovaly na všech odděleních. Pokud by nastala nějaká chyba a zaměstnanec se obával obrátit se na svého nadřízeného, bál by se ji přiznat, může dojít k ohrožení lidských životů. Zatajovat informace v této profesi je veliký hazard, proto je důležité pracovat na komunikaci a vztazích s nadřízeným pracovníkem. Navrhuji společné mimopracovní činnosti, při kterých by došlo k prohloubení společných vztahů. Jako vhodné se jeví například účast na firemních večírcích. Vedoucí pracovníci by také měli vytvářet úsilí pro vznik činnosti, či

zájmu, při kterém by se pracovníci oddělení pravidelně scházeli. Jako vhodné se jeví sportovní aktivity jako například bowling, stolní tenis a jiné.

### **Pochvala**

Přes 90 % zaměstnanců uvedlo, že je pro ně pochvala důležitá jako zpětná vazba za odvedenou práci. Pochvala je jeden z nejvýznamnějších nástrojů nehmotné motivace. Přesto třetina zaměstnanců uvedla, že jsou chváleni zřídka nebo nikdy. Doporučila bych zaměřit se na tuto metodu motivace. Nepředstavuje žádnou zvýšenou finanční zátěž, přesto bývá často velmi efektivní. Nadřízení by měli dbát na vykazování zpětné vazby podřízeným, ovšem jen pokud je na místě a korespondují s ní skutečné výkony daného pracovníka.

### **Finanční ohodnocení pracovníků**

Nadpoloviční většina zaměstnanců se cítí být podhodnocena. V tomto případě je aplikovatelná Adamsova teorie spravedlnosti, kdy pracovníci srovnávají své výkony a následnou odměnu za ně s ostatními zaměstnanci, ať už v organizaci nebo mimo ní. Zaměstnanci nemocnice Šternberk se domnívají, že jejich finanční ohodnocení je nižší než ve státních institucích. Navrhuji zmapovat si trh a přizpůsobit podmínky konkurenci, aby se nevytvářely podněty pro fluktuaci personálu. Jelikož je zdravotnického personálu nedostatek, je důležité si stávající zaměstnance udržet. Při dotazování na finanční ohodnocení bylo v rámci otevřených otázek uvedeno, že při finančním ohodnocení není dostatečně doceněna délka praxe. Doporučuji vytvořit tabulky, kde by bylo finanční ohodnocení sestaveno na základě toho, jak dlouho zaměstnanec pracuje pro společnost. Zvýší se tak loajalita zaměstnanců a pocítí tak uznání ze strany organizace za jejich letitou a oddanou službu.

### **Pracovní doba**

Značné výhrady byly zaznamenány i k rozvržení pracovní doby na pracovištích. Bohužel pokud nebude dostatek personálu, nelze se stávající situací nic dělat. Navrhuji zapracovat na motivaci stávajících zaměstnanců, hmotnými či nehmotnými prostředky a zajistit si tak jejich stabilizaci. Vytvořit dobrou image organizace, aby přilákala nové zájemce a bylo tak možné rozdělit směny mezi více lidí a zajistit tak zaměstnancům více volna.

## ZÁVĚR

Motivační program organizace má za úkol stimulaci zaměstnanců, ovlivňuje pracovní ochotu personálu, působí na jejich výkonnost, spokojenost a stabilizaci. Motivační program si za primární cíl klade dosažení žádoucí pracovní motivace.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky vztahující se k problematice řízení lidských zdrojů s důrazem na motivaci. K tomu, aby bylo možné nahlédnout do dané problematiky, bylo zapotřebí prostudovat a následně popsat základní teoretická východiska pro zpracování praktické části.

Praktická část se zaměřuje na konkrétní organizaci, a to na Nemocnici Šternberk, která je součástí holdingu AGEL. Cílem praktické části bylo zjistit, jaké nástroje působí nejvíce na motivaci zaměstnanců a ovlivňují jejich spokojenost s prací. Následně byl vypracován přehled nedostatků zjištěných prostřednictvím dotazníkového šetření na vybraných odděleních nemocnice. Poté byla navržena doporučení, které by mohla být nápomocna, kdyby se nemocnice rozhodla do budoucna jednotlivé nedostatky odstranit.

Na základě odpovědí respondentů dotazníkového šetření lze za největší problém v oblasti motivace zaměstnanců považovat neznalost zaměstnaneckých benefitů, které Nemocnice Šternberk svému personálu poskytuje. Velká váha je tomuto nedostatku přikládána, jelikož sociální program podniku by měl být primárním zdrojem motivace zaměstnanců. Za pozitivum lze však považovat, že jednotlivé benefity jsou již zavedeny do sociálního programu organizace a není tedy třeba čerpat další finanční prostředky, je jen potřeba jednotlivé benefity vyzdvihnout. Další návrhy se týkaly kariérního růstu a rozvoje pracovníků, syndromu vyhoření, infekčního prostředí, odměňovacího systému organizace, vztahů s nadřízenými, udělování pochval zaměstnancům, finančního ohodnocení pracovníků a rozvržení pracovní doby.

Na základě zhodnocení současného stavu Nemocnice Šternberk a následného shrnutí nedostatků může nemocnice na těchto nedostatcích zapracovat a vyzdvihnout své silné stránky. Může tak učinit prostřednictvím návrhů, které byly zpracovány v bakalářské práci.

Na motivaci zaměstnanců by měla organizace pracovat neustále, jedině tak si může zajistit jejich stabilitu a loajalitu, která je při současném nedostatku personálu velmi důležitá. Má možnost zvýšit atraktivitu nemocnice pro nové pracovníky a předejít tak do budoucna personálním nedostatkům.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd., Brno: Computer Press 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. Praha: Computer Press, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

PORVAZNÍK, Ján, 2003. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. vyd., Bratislava: Sprint, 509 s. ISBN 80-89085-05-9.

ŘEZANKOVÁ, Hana, 2007. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd., Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 8024704056.

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

### Internetové zdroje

Soukromé nemocnice si na svou existenci musejí vydělat, © 2003. *Zdraví euro* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://zdravi.euro.cz/clanek/mlada-fronta-zdravotnicke-noviny-zdn/soukrome-nemocnice-si-na-svou-existenci-museji-vydelat-151072>

SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti, © 2011. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

Nemocnice Šternberk, © 2014. *Výroční zpráva 2013* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://nemocnicesternberk.agel.cz/o-nemocnici/vyrocnizpravy/vz-2013.pdf>

Středomoravská nemocniční a.s., © 2016. *Finance* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://rejstriky.finance.cz/firma-stredomoravska-nemocnicni-a-s-27797660>

Středomoravská nemocniční a.s., © 2016. *Výroční zpráva 2015* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: [http://doc.kurzy.cz/static/sbirka-listin/60/76/79/sl27797660\\_b-5810sl85ksbr.pdf](http://doc.kurzy.cz/static/sbirka-listin/60/76/79/sl27797660_b-5810sl85ksbr.pdf)

Středomoravská nemocniční a.s., © 2016. *Středomoravská nemocniční* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://stredomoravskanemocnicni.agel.cz/o-nas.html>

Loga, © 2016. *Středomoravská nemocniční* [online]. [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: <http://stredomoravskanemocnicni.agel.cz/o-nas/loga-ke-stazeni.html>

Historie, © 2017. *Nemocnice Šternberk* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://nemocnicesternberk.agel.cz/o-nemocnici/historie.html>

Náš AGEL, ©2015. *Náš AGEL* [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.nasagel.cz/index.html>

Katalog AGEL, ©2016. *AGEL* [online]. [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: <http://www.agel.cz/o-nas/katalog-agel/agel-katalog-cz.pdf>

Pacient je zákazník, pokud nepřijde, tak zkrachujeme, ©2010. *Medical tribune* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.tribune.cz/clanek/17525>

Náměstek pro ošetrovatelskou péči, ©2017. *Nemocnice Vyškov* [online]. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.nemvy.cz/hlavni-sestra>

Organizační řád, ©2017. *Nemocnice Slaný* [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.nemsl.cz/o-nemocnici/organizacni-rad/>

Benefity pro zaměstnance, ©2017. *Nemocnice Šternberk* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://nemocnicesternberk.agel.cz/kariera/benefity.html>

Sociální program – zaměstnanecké benefity 2013, ©2013. *Náš AGEL* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.nasagel.cz/ze-skupiny/personaliste-informuji/1301-zamestnan-benefity.html>

SWOT analýza, © 2017. *Management mania* [online]. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Proces motivace</i> .....	21
<i>Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeb</i> .....	22
<i>Obr. 3. Logo Středomoravská nemocniční</i> .....	34
<i>Obr. 4. Organizační struktura - úsek náměstka ředitele pro nelékařskou zdravotní péči</i> .....	36
<i>Obr. 5. Na kolik Vás tyto faktory motivují ve Vaší práci? [vlastní zpracování]</i> .....	43
<i>Obr. 6. Připadne Vám, že Vás práce neuspokojuje jako dříve, postupně se vytrácí její význam pro Vás, nenaplnuje Vás nebo Vás omrzela? [vlastní zpracování]</i> .....	44
<i>Obr. 7. Máte pocit, že jste až příliš zatížen/a? [vlastní zpracování]</i> .....	44
<i>Obr. 8. Myslíte si, že mimo zaměstnání máte dostatečný prostor na to, abyste se mohli věnovat rodině, koníčkům a přátelům? [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Obr. 9. Připadáte si ohrožen/a, prostředím ve kterém pracujete, máte obavy z infekčního prostředí? [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Obr. 10. Které z těchto zaměstnaneckých výhod Vám poskytuje zaměstnavatel? [vlastní zpracování]</i> .....	46
<i>Obr. 11. Jakou důležitost byste přiřadil/a danému zaměstnaneckému benefitu? [vlastní zpracování]</i> .....	47
<i>Obr. 12. Je pro vás současný systém odměňování jasný a srozumitelný? Víte jakým způsobem je sestaven? [vlastní zpracování]</i> .....	48
<i>Obr. 13. Je pro Vás pochvala od nadřízeného důležitá? [vlastní zpracování]</i> .....	51
<i>Obr. 14. Jak často býváte pochválen/a za odvedenou práci? [vlastní zpracování]</i> .....	51
<i>Obr. 15. Cítíte se za svou práci spravedlivě ohodnocen, za pracovní výkony, za odvedené zásluhy, za vynaložené úsilí, atd.? [vlastní zpracování]</i> .....	52
<i>Obr. 16. Myslíte, že máte dost možností k uplatňování a rozšiřování svých pracovních dovedností? [vlastní zpracování]</i> .....	53
<i>Obr. 17. Je pravděpodobné, že z některých výše uvedených důvodů, budete hledat jiné zaměstnání mimo nemocnici? [vlastní zpracování]</i> .....	54
<i>Obr. 18. Ohodnocení celkové spokojenosti s prací. [vlastní zpracování]</i> .....	54



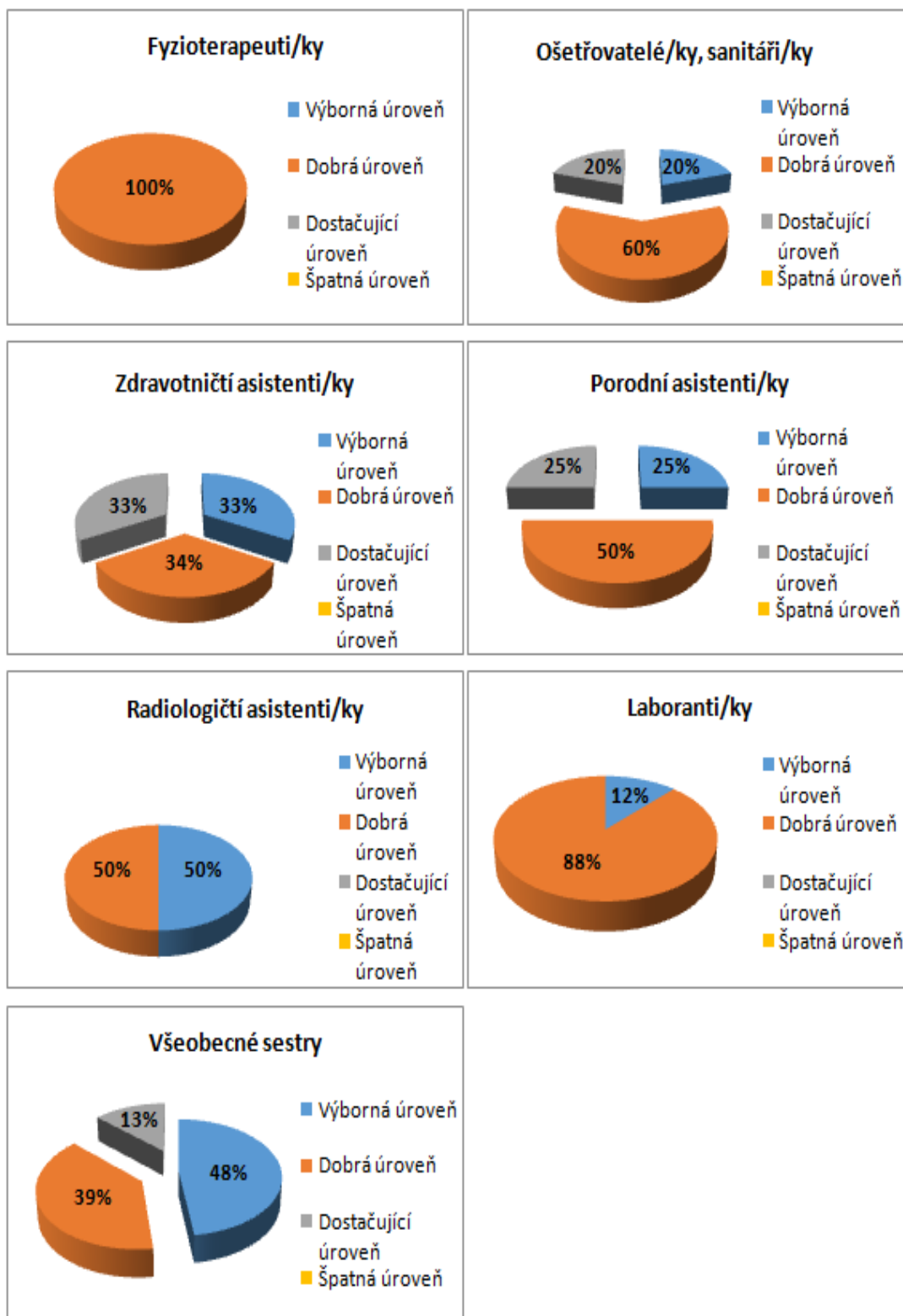
## SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. SWOT analýza Nemocnice Šternberk [vlastní zpracování]</i> .....	38
----------------------------------------------------------------------------	----

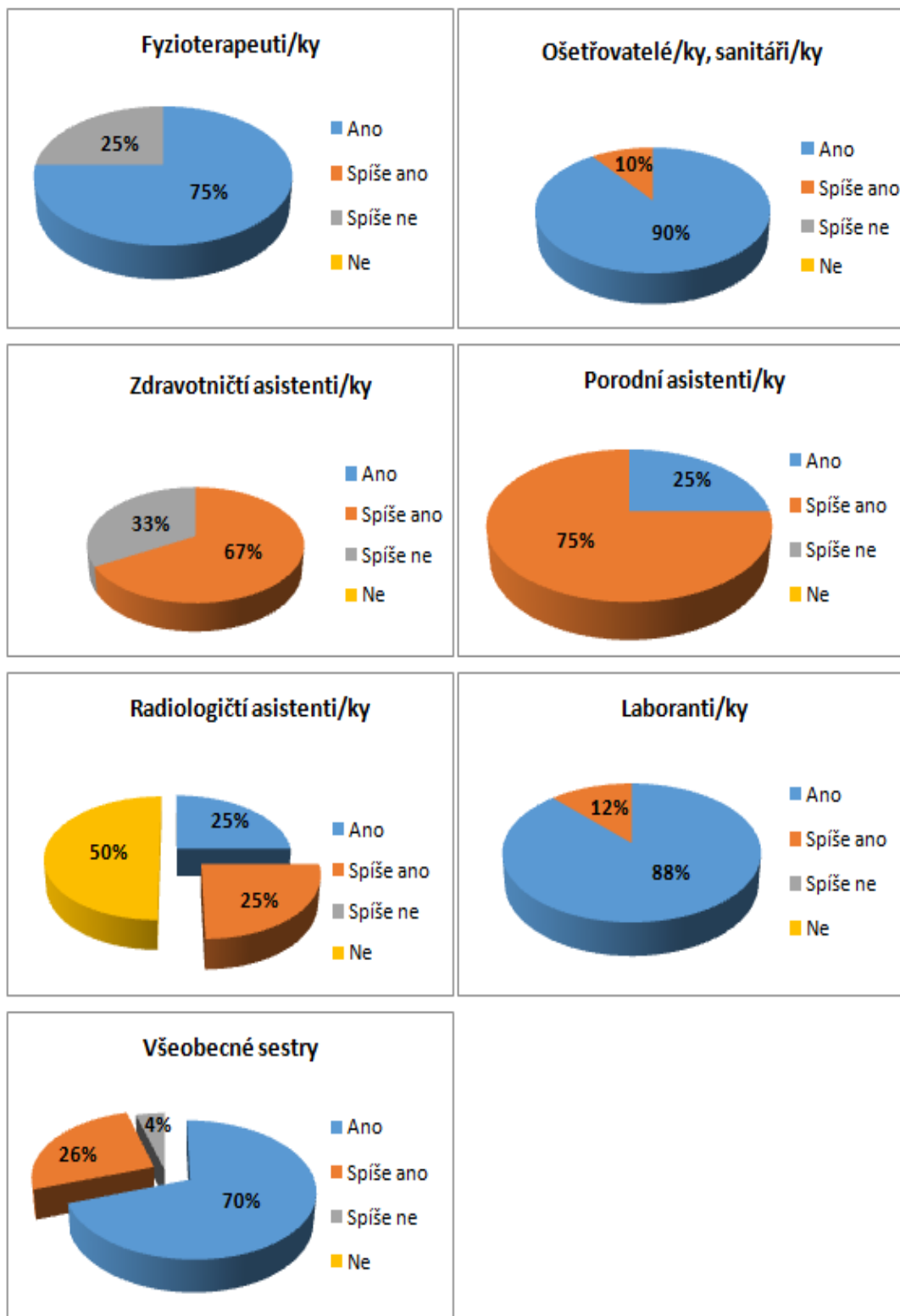
**SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha P I Otázka 9 - Vztahy na Vašem pracovišti jsou (mezi kolegy)
- Příloha P II Otázka 10 - Máte dobré vztahy s Vašimi přímými nadřízenými, nebojíte se za nimi přijít s problémem, zeptat se na potřebné?
- Příloha P III Otázka 11 - Považujete pravidelné zaměstnanecké porady s vedoucím pracovníkem za přínosné?
- Příloha P IV Otázka 12 - Porady jsou vedeny spíše
- Příloha P V Otázka 17 - Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby na Vašem oddělení?
- Příloha P VI Otázka 20 - Jste
- Příloha P VII Otázka 21 - Věk
- Příloha P VIII Otázka 22 - Pracujete jako
- Příloha P IX Otázka 23 - Jak dlouho pracujete v Nemocnici Šternberk?
- Příloha P X Dotazník

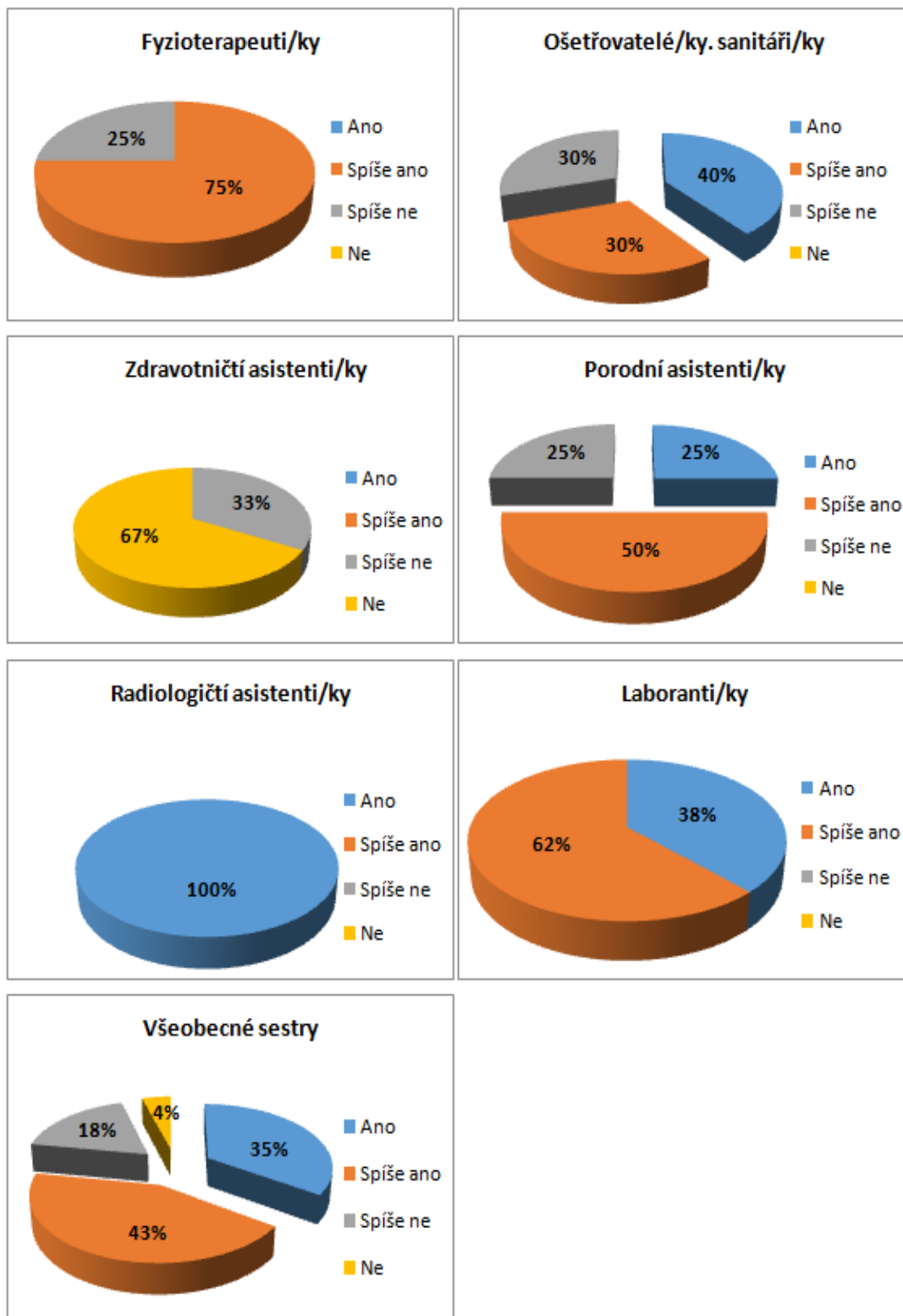
## PŘÍLOHA P I: OTÁZKA 9 - VZTAHY NA VAŠEM PRACOVÍŠTI JSOU (MEZI KOLEGY)



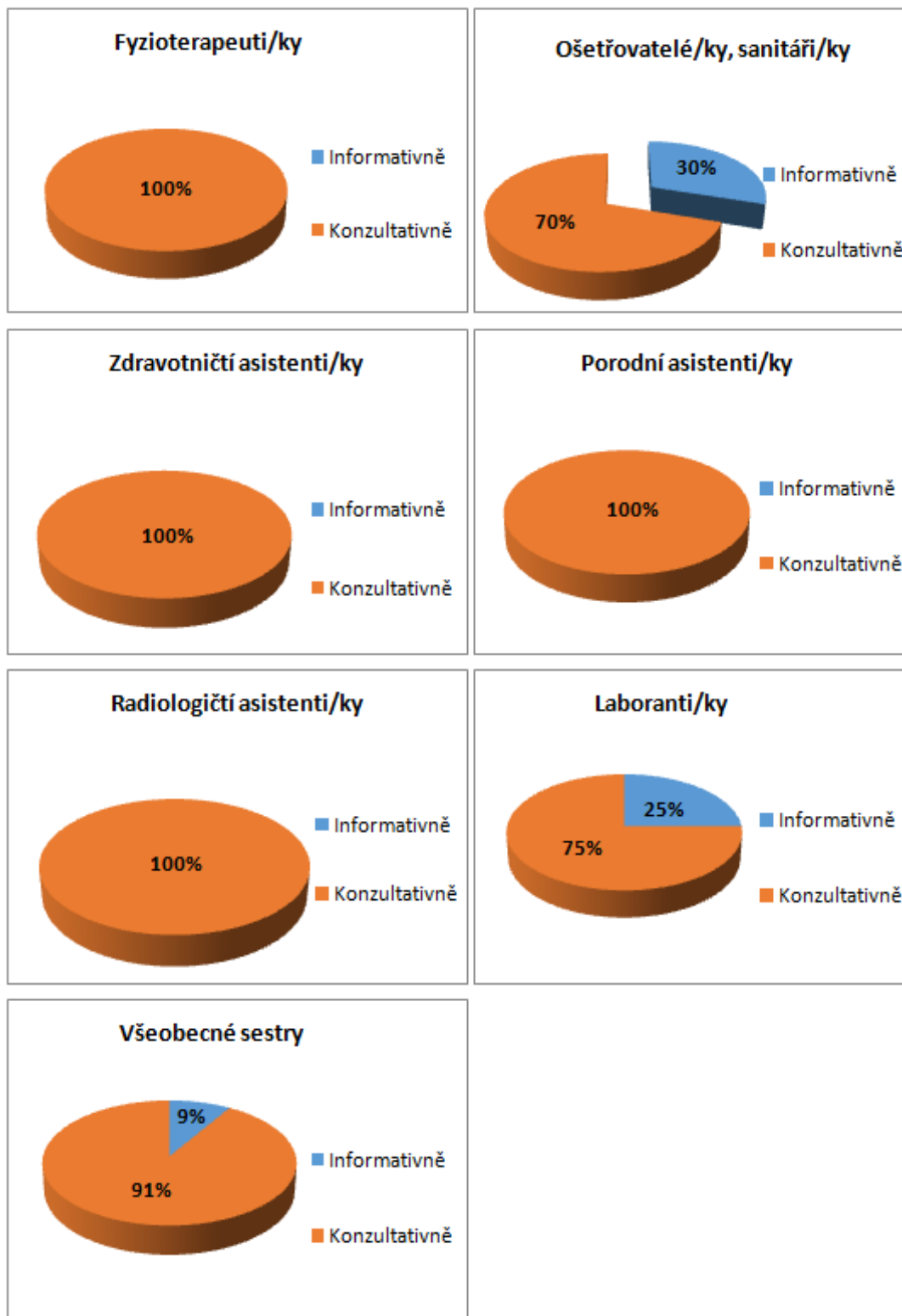
**PŘÍLOHA P II: OTÁZKA 10 - MÁTE DOBRÉ VZTAHY S VAŠIMI PŘÍMÝMI NADŘÍZENÝMI, NEBOJÍTE SE ZA NIMI PŘIJÍT S PROBLÉMEM, ZEPTAT SE NA POTŘEBNÉ?**



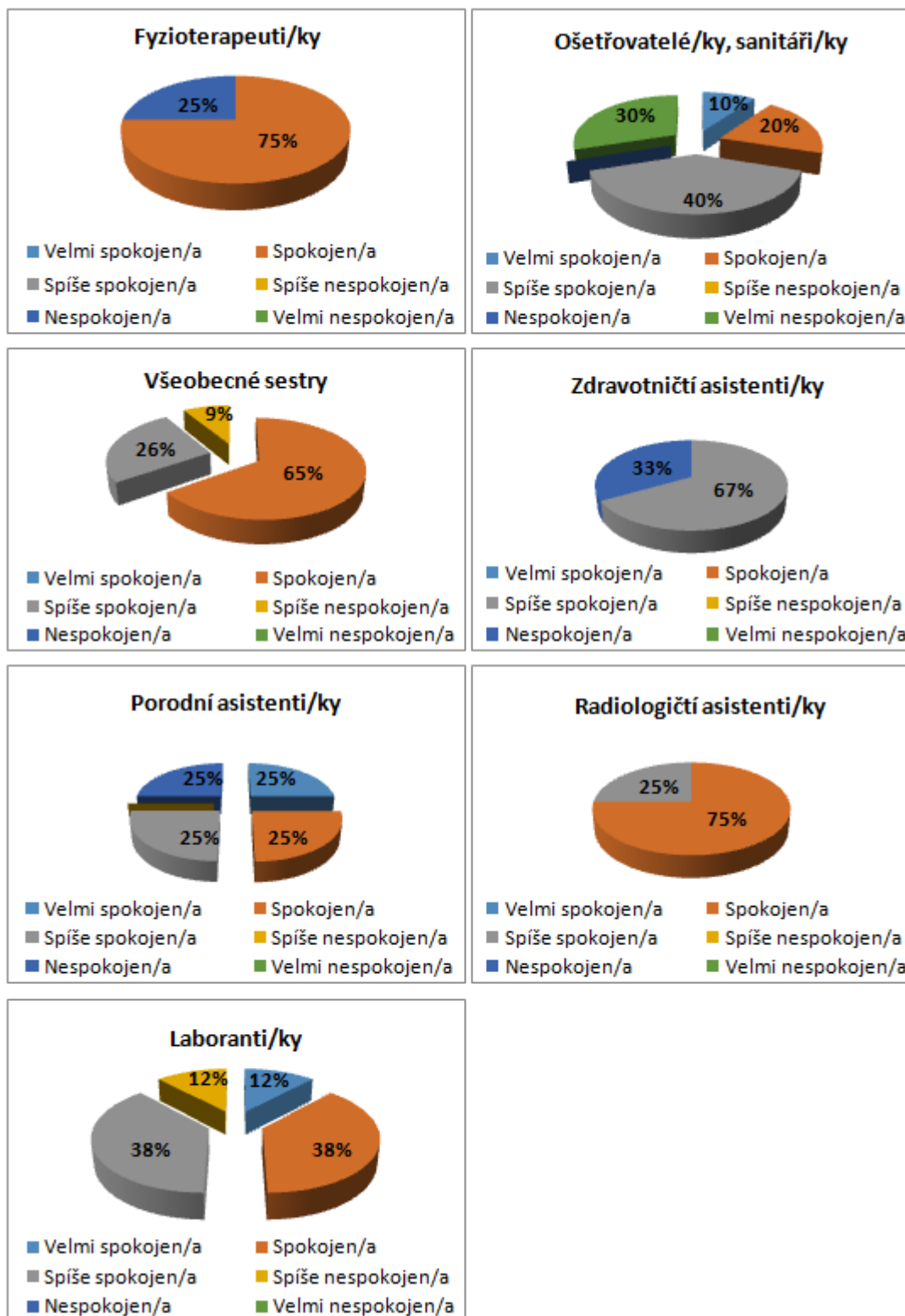
**PŘÍLOHA P III: OTÁZKA 11 - POVAŽUJETE PRAVIDELNÉ ZAMĚSTNANECKÉ PORADY S VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM ZA PŘÍNOSNÉ?**



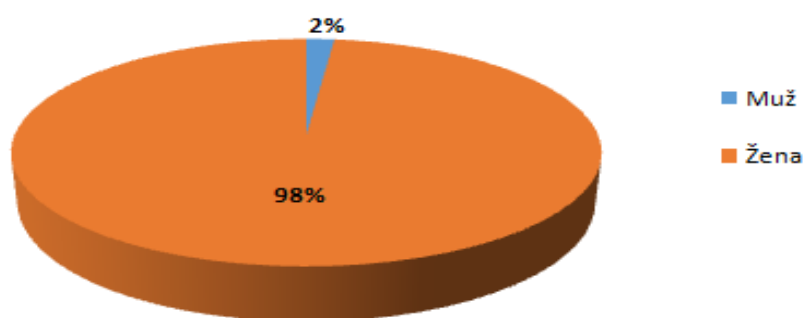
## PŘÍLOHA P IV: OTÁZKA 12 - PORADY JSOU VEDENY SPÍŠE



## PŘÍLOHA P V: OTÁZKA 17 - JSTE SPOKOJEN/A S ROZVRŽENÍM PRACOVNÍ DOBY NA VAŠEM ODDĚLENÍ?

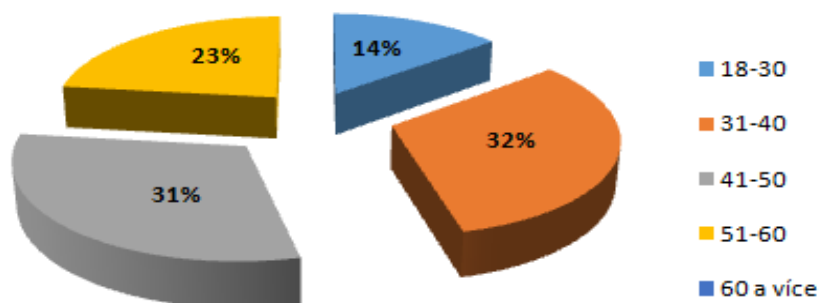


## PŘÍLOHA P VI: OTÁZKA 20 - JSTE

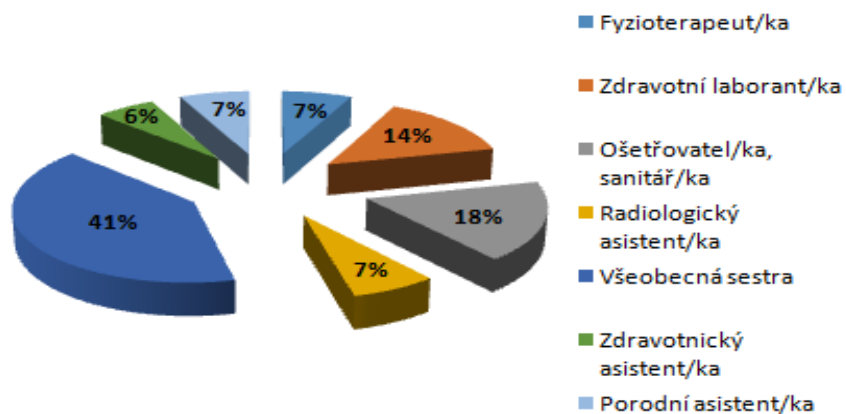




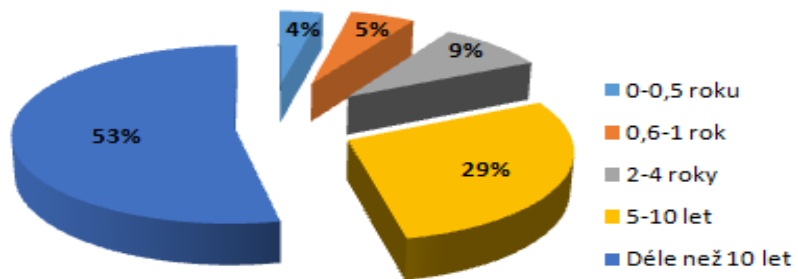
## PŘÍLOHA P VII: OTÁZKA 21 - VĚK



## PŘÍLOHA P VIII: OTÁZKA 22 - PRACUJETE JAKO



**PŘÍLOHA P IX: OTÁZKA 23 - JAK DLOUHO PRACUJETE V NEMOCNICI ŠTERNBERK?**



## PŘÍLOHA P X: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

věnujte, prosím, pár minut Vašeho času k vyplnění dotazníku mé bakalářské práce.

Jmenuji se Martina Zapletalová a jsem studentkou třetího ročníku fakulty Managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku. Dotazník je zcela anonymní, nemusíte se tedy obávat zneužití Vašich odpovědí, budou sloužit pouze pro účely bakalářské práce, na jejich základě bude analyzována motivace zaměstnanců nemocnice.

U všech odpovědí je možné zakroužkovat pouze jednu z možností. U škály odpovědí zaškrtněte pouze jedno z možných polí. Pokud je pod otázkou prosba o vyplnění důvodů, prosím, abyste je pokud možno uvedli. Prosím Vás o pravdivé a úplné vyplnění dotazníku, aby získané informace byly věrohodné.

Předem Vám děkuji za ochotu a spolupráci,

Martina Zapletalová

(m.zapletalova0@seznam.cz)

### Dotazník:

1. Na kolik Vás tyto faktory motivují ve Vaší práci?

(1 – velmi, 2 – dostatečně, 3 – málo, 4 – vůbec)

Potřeba pomáhat	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Prestiž vykonávaného povolání	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Kariérní růst	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Finanční odměny	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Rodinná tradice	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Možnost vzdělání a rozvoje	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Práce je pro mě hobby	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Příjemné pracovní prostředí	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Výhody pro zaměstnance	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Používání přístrojové techniky	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Pochvala

1

2

3

4

Pokud Vám nějaké chybí, prosím uveďte.....

2. Zdá se Vám, že Vás práce neuspokojuje jako dříve, postupně se vytrácí její význam pro Vás, nenaplnuje Vás nebo Vás omrzela?

- Ano
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

3. Máte pocit, že jste až příliš zatížen/a?

- Ano
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

4. Myslíte si, že mimo zaměstnání máte dostatečný prostor na to, abyste se mohli věnovat rodině, koníčkům a přátelům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Připadáte si ohrožen/a prostředím ve kterém pracujete, máte obavy z infekčního prostředí?

- Ano
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

6. Které z těchto zaměstnaneckých výhod Vám poskytuje zaměstnavatel? (1 – poskytuje a využívám, 2 – poskytuje, ale nevyžívám, 3 – Neposkytuje, ale stál/a bych o to, 4 – neposkytuje a nestojím o to)

Životní pojištění	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Penzijní pojištění	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Poukazy do lékárny	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Příspěvek na lázeňský pobyt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Příspěvek na stravování	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Příspěvek na dopravu do práce	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Zvýhodněné půjčky pro zaměstnance	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Školka, jesle pro děti zaměstnanců	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tábory pro děti zaměstnanců	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

7. Jakou důležitost byste přiřadil/a danému zaměstnaneckému benefitu?  
(1 – nejvýznamnější, 2- významné, 3- méně významné, 4 nevýznamné)

Životní pojištění	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Penzijní pojištění	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Poukazy do lékárny	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Příspěvek na lázeňský pobyt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Příspěvek na stravování	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Příspěvek na dopravu do práce	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Zvýhodněné půjčky pro zaměstnance	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Školka, jesle pro děti zaměstnanců	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tábory pro děti zaměstnanců	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

8. Je pro Vás současný systém odměňování jasný a srozumitelný? Víte jakým způsobem je sestaven?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud jste odpověděli spíše ne a ne, uveďte prosím důvod.....

9. Vztahy na Vašem pracovišti jsou (mezi kolegy):

- Na výborné úrovni
- Na dobré úrovni
- Na dostačující úrovni
- Na špatné úrovni

10. Máte dobré vztahy s Vašimi přímými nadřízenými, nebojíte se za nimi přijít s problémem, zeptat se na potřebné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud jste odpověděli spíše špatné a velmi špatné, uveďte prosím důvod.....

11. Považujete pravidelné zaměstnanecké porady s vedoucím pracovníkem za přínosné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Porady jsou vedeny spíše:

- Informativně (sdělí se Vám náležitě informace, ale není prostor pro diskuzi)
- Konzultativně (jsou Vám poskytnuté informace, a pokud chcete, můžete se k danému tématu vyjádřit)

13. Je pro vás pochvala od nadřízeného důležitá?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jak často býváte pochválen/a za odvedenou práci?

- Často
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

15. Cítíte se za svou práci spravedlivě finančně ohodnocen, za pracovní výkony, za odvedené zásluhy, za vynaložené úsilí,....?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud jste odpověděli spíše ne a ne, uveďte prosím důvod.....

16. Myslíte, že máte dost možností k uplatňování a rozšiřování svých pracovních dovedností?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby na Vašem oddělení?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Pokud jste odpověděli spíše nespokojen/a, nespokojen/a, velmi nespokojen/a, uveďte prosím důvod.....



18. Je pravděpodobné, že z některých výše uvedených důvodů, budete hledat jiné zaměstnání mimo nemocnici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Vaši celkovou spokojenost s prací byste ohodnotil/a jako:

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

20. Jste:

- Muž
- Žena

21. Věk:

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60 a více

22. Pracujete jako:

- Fyzioterapeut/ka
- Zdravotní laborant/ka
- Ošetřovatel/ka/sanitář/ka
- Radiologický asistent/ka
- Všeobecná sestra
- Zdravotnický záchranář
- Zdravotnický asistent/ka

23. Jak dlouho pracujete v Nemocnici Šternberk?

- 0-0,5 roku
- 0-1 rok
- 2-4 roky
- 5-10 let
- Déle než 10 let

Děkuji za Váš čas.