

# **Analýza motivačních faktorů a stimulace zdravotního personálu Nemocnice Znojmo**

Renata Foučková

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata FOUČKOVÁ**

Osobní číslo: **M080831**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza motivačních faktorů a stimulace zdravotního personálu Nemocnice Znojmo**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se motivace a stimulace pracovníků.

II. Praktická část

- Charakterizujte organizaci a její aktivity.
- Provedte dotazníkové šetření u zdravotního personálu.
- Vyhodnoťte výsledky dotazníkového šetření.
- Navrhněte možnosti zlepšení motivace a stimulace pracovníků.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- [1] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan . Psychologie a sociologie v řízení firmy : Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 410 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [2] MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [3] MISKELL, Jane R.; MISKELL, Vincent. Pracovní motivace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s. r. o., 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.
- [4] PROVAZNÍK, V., a kol. Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing , 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.
- [5] ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti : Obor v pohybu. 5.vyd. rozšířené. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 196 s. ISBN 978-80-247-1174-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Šimeček, Ph.D.**  
EXT.

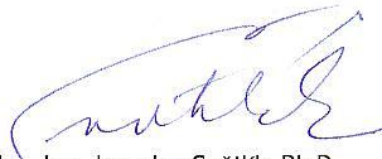
Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zast. děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

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

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 22. 4. 2011

Renata Foučková

---

<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

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

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou motivačních faktorů a stimulací zdravotního personálu Nemocnice Znojmo, p. o. Teoretická část zahrnuje vysvětlení pojmů motivace a stimulace, popisuje zdroje motivace, základní typy motivace a věnuje se teorii pracovní motivace. V praktické části bakalářské práce nejprve popisují základní charakteristiku Nemocnice Znojmo, p. o. a její aktivity. Podstatnou částí této bakalářské práce je analýza motivačních faktorů a stimulace zdravotního personálu organizace pomocí dotazníkového šetření a následné vyhodnocení dotazníků. Závěr práce obsahuje návrh na zlepšení motivace a stimulace zdravotního personálu Nemocnice Znojmo, p. o.

Klíčová slova:

motivace, motiv, stimulace, zdroje motivace, pracovní motivace, typy motivace

## **ABSTRACT**

This bachelor work is concerned with analysis of motivational factors and stimulation of the medical staff Znojmo Hospital. The theoretical part includes an explanation of the concepts of motivation and stimulation and is devoted to the theory of work motivation. In the practical part of the bachelor work I firstly describe the basic characteristics of Znojmo Hospital and its activities. The substantial part of this work the analysis of motivational factors and stimulation of the medical staff through a questionnaire survey and follow-up evaluation and stimulation of the medical staff Znojmo Hospital.

Keywords:

motivation, motive, stimulation, motivation sources, types of motivation

Poděkování:

Ráda bych poděkovala paní Ing. Šárce Vránové za odborné rady, ochotu a věnovaný čas, kterými přispěla k vypracování mé bakalářské práce. Děkuji panu Ing. Petru Šimečkovi, Ph.D., za poskytnuté informace a odborné rady. Dále děkuji pracovníkům za jejich ochotu při vyplňování dotazníků.

Motto:

„Člověk bez vizí neuskuteční žádnou velkou naději, ani nepodnikne nic většího.“

Woodrow Wilson

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE .....</b>	<b>12</b>
1.1 POJEM MOTIVACE .....	12
1.2 MOTIV .....	12
1.3 ZDROJE MOTIVACE.....	13
1.3.1 Potřeby.....	13
1.3.2 Návyky .....	15
1.3.3 Zájmy.....	15
1.3.4 Ideály a hodnoty.....	15
1.4 TEORIE X A TEORIE Y .....	16
1.5 DVOUFAKTOROVÁ TEORIE F. HERZBERGA .....	16
1.6 PRACOVNÍ MOTIVACE .....	17
1.6.1 Motivační techniky.....	17
1.7 VÝZNAM MOTIVACE VE SFÉRE PRÁCE .....	18
1.8 CHYBNÁ MOTIVACE .....	19
1.8.1 Nejčastější motivační chyby .....	19
1.8.2 Podceňování nefinanční motivace.....	19
<b>2 STIMULACE .....</b>	<b>21</b>
2.1 STIMULACE K TÝMOVÉ PRÁCI.....	21
2.2 STIMULACE KE KVALITNÍ PRÁCI.....	22
<b>3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU .....</b>	<b>24</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU.....	24
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>25</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....</b>	<b>26</b>
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	26
4.2 HISTORIE NEMOCNICE ZNOJMO.....	26
4.3 ÚKOLY NEMOCNICE .....	27
4.4 VIZE NEMOCNICE.....	28
<b>5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>29</b>
<b>6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>43</b>
<b>7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>45</b>
<b>8 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU .....</b>	<b>46</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>47</b>
<b>RESUMÉ .....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>51</b>



<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>54</b>

## ÚVOD

Téma mé bakalářské práce je Analýza motivačních faktorů a stimulace zdravotního personálu Nemocnice Znojmo. Nemocnici Znojmo jsem si vybrala z toho důvodu, že už jsem s pracovním prostředím na ekonomickém odboru seznámena a měla jsem možnost sledovat a analyzovat současnou situaci nemocnice, vztahy na pracovišti, organizační strukturu a spokojenost pracovníků. Téma motivace a stimulace jsem si zvolila, protože správně motivovaný pracovník je pro každou organizaci či firmu cennější než ten méně motivovaný.

Jestliže chceme, aby naši pracovníci dosahovali výsledků podle našich představ, musíme je dobře motivovat. Pro každého pracovníka představuje nejdůležitější stimul něco jiného, pro některé pracovníky to jsou peníze, pro druhé pochvala nebo možnost seberealizace. Pro dobrou motivaci podřízených pracovníků jsou využívány vůdcovské schopnosti a vhodný styl řízení. Každý vedoucí pracovník by měl svým zaměstnancům naslouchat a pozorovat je, umožní mu to tak lépe znát jeho zaměstnance a přispět k lepší motivaci.

Cílem bakalářské práce je na základě zjištěných a zpracovaných informací navrhnout možnosti, jak zdokonalit motivaci a stimulaci pracovníků, tak aby jejich práce byla efektivnější a výkonnější.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část. V teoretické části popíši význam pojmů motivace a stimulace, motiv, zdroje motivace a typy motivace a budu se zabývat i pracovní motivací. V praktické části krátce charakterizují organizaci a její aktivity. Na základě získaných poznatků se pokusím pomocí dotazníkového šetření a následnou analýzou získat přesný pohled zdravotního personálu na motivační a stimulační faktory. Získané informace zpracuji do tabulek a grafů, které budou sloužit k rychlé orientaci a výpovědi. Dotazníkové šetření vyhodnotím a na základě zjištěných výsledků navrhnou doporučení pro organizaci, které by mělo přispět ke zlepšení motivace a stimulace zdravotního personálu Nemocnice Znojmo, p. o.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MOTIVACE

## 1.1 Pojem motivace

V současné době je termín motivace jedním z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Souvisí s úlohou a s celkovým postavením člověka ve společnosti, s jeho činností i s jeho osobností. Každé cílevědomé jednání člověka je motivovaným jednáním. *„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hranici síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka.“* [1, s. 183]

Motivovanost člověka ovlivňují společenská kritéria a normy, dále kritéria daná člověkem, především formulované osobní cíle, způsob sebehodnocení, životní zkušenosti a celková orientace převládajících postojů.

*„Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli.“* [1, s. 183]

Prožitky a aktivita člověka se skládají z mnoha složek: jsou to pocity, jednání, myšlenky, neuvědomělé impulzy, automatické reakce a další. Motivací je třeba rozumět smysluplnou část tohoto souboru prvků prožitků a aktivit, která se týká kvality, směru nebo formy a intenzity chování.

Předpokládané příčiny určitého chování v prostředí, kde se člověk nachází, např., strach z trestu, touha po uznání ostatními lidmi – označujeme motivaci jako externí, vnější. U interní motivace vycházejí příčiny chování člověka víc z vnitra, projevují se např. radostí z činnosti. [2]

## 1.2 Motiv

Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Určuje nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu jeho činnosti a její průběh. Pro člověka je charakteristické, že jedná na základě motivů, které si uvědomuje. Může o motivech uvažovat, hodnotit je, přijímat nebo je odmítat. Znalost motivů umožňuje pochopit jednání člověka. [1]

*„Motivy nelze pozorovat nebo objektivizovat přímo. Lze je označit jako předpokládané příčiny vysvětlující individuální chování subjektu, a jsou tak zároveň abstrakcemi ze souboru složek jeho prožitků a aktivit. Podobně jako na vlastnosti, pohlíží se na motivy*

*jako na jev relativně přetrvávající. Přibírají se k vysvětlení opakujícího se chování, přesahujícího hranice konkrétní situace. Zatímco pudy a potřeby jsou zaměřeny na odstranění elementárních stavů nedostatku (např. hlad, spánek), motivy tematicky charakterizují usilování o určité cíle jako obsáhlejší pojmy.*“ [2, s. 239]

### 1.3 Zdroje motivace

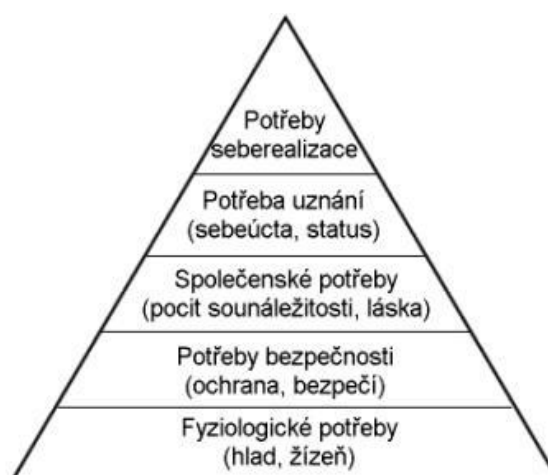
Motivaci člověka vytvářejí skutečnosti, které se shrnují pod názvem zdroje motivace. Mezi základní zdroje motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

#### 1.3.1 Potřeby

Mezi základní podmínky existence člověka je uspokojování jeho potřeb, musí jíst, pít a spát. Potřeba je vždy spojena s činností, která je zaměřena na odstranění nebo překonání pocíťovaného nedostatku. „*Potřeba je prožívaný nebo pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince.*“ [1, s. 186]

Na základě potřeby se vytvářejí snahy, tužby a cíle člověka, které ve svém jednání uskutečňuje. Tento proces provází určité napětí, které klesá uspokojením nebo nasycením potřeby. [1]

Podle A. Maslowa jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Tyto potřeby mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Systém, který vypracoval, má podobu pyramidy.



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb

Maslowovy úrovně potřeb:

- potřeby fyziologické – umožňují biologické přežití a jsou prioritní (potraviny, tekutiny, spánek, odpočinek, aktivita ...),
- potřeby bezpečí – zachování života a zdraví před nebezpečím, uchování jistoty a ochrany,
- potřeby sounáležitosti a lásky – být přijímán, někam patřit, být součástí celku, komunity, milovat a být milován,
- potřeby uznání a úcty – být oceňován a uznáván jinými, ať už pro hodnoty osobní nebo odborné a pracovní,
- potřeby seberealizace a osobního rozvoje – nalezení uspokojení v aktivitách života, smysluplnosti života, nalezení potěšení v těchto aktivitách, uspokojení touhy po poznání a prožitcích, snažení se o dosahování hlubšího poznání a vyšší míry schopností. [3]

Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky. Aby se mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny předcházející potřeby. Člověk je neustále motivován.

K tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému: [4]

*Tab. 1 Pracovní potřeby Maslowova systému [4]*

Fyziologické potřeby	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	Dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti	Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – kulturní a sportovní akce atd.
Potřeba uznání a ocenění	Peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace	Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

### 1.3.2 Návyky

*„Jako návyk označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Obdobná situace člověka jakoby donucuje, aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem.“* [1, s. 189] Když si člověk navykne dodržovat pořádek, stávají se činnosti s tím spojené pro něj nezbytností. Vytváření žádoucích návyků je závažný úkol výchovy, ale i sebevýchovy.

### 1.3.3 Zájmy

Zájem je trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečností. Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý. Mohou jím být objekty, jevy, poznatky, činnosti, jiné osoby. Význam zájmu spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, dále obohacují prožívání člověka a podněcují jej k aktivitě. Mezi základní stránky zájmů patří šíře zájmů (mnohostrannost, rozmanitost zájmů), hloubka zájmů, stálost zájmů a činnostnost zájmů (aktivizující účinek zájmů).

### 1.3.4 Ideály a hodnoty

Ideály se projevují v činech člověka, vyjadřují přesvědčení a mínění člověka, určují stanoviska, která zaujímá, patří k významné charakteristice osobnosti člověka. *„Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání.“* [1, s. 190] Ideály se tvoří pod silným společenským vlivem.

*„Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.“* [1, s. 190] Během svého života si člověk vytváří svůj hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání a prožívání. Hodnotou pro člověka může být i jeho vlastní zdraví, rodina, práce, pracovní kariéra, určité společenské postavení apod.

Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti člověka a projevují se v motivaci činnosti člověka. Jejich závažnost je v životě každého člověka různá. Závisí to na mnoha skutečnostech, zejména na životní úrovni, na vzdělání, prostředí, ve kterém člověk žije, na životních zkušenostech a zejména na nezdarech a úspěších, které prožil. Poznávání zdrojů motivace člověka přispívá k hlubšímu pochopení jeho projevů a činů. [1]

## 1.4 Teorie X a teorie Y

Jedna z prvních motivačních teorií byla zdokumentována Douglosem McGregorem. Ten definoval lidské chování s přístupem k životu do dvou protichůdných směrů.

Teorie X je založena na tom, že lidé jsou líní a nemají zájem o práci a o zodpovědnost, a proto musí být nuceni, aby něco udělali disciplinovaným způsobem za pomoci odměny.

Teorie Y je opačného názoru. Lidé chtějí pracovat, mají rádi úspěch, uspokojení ze zodpovědnosti a hledají cesty, jak by jim práce přinesla další zkušenosti.

Oba dva názory mají pravdu. Jsou to extrémní postoje, které lidé zaujímají. Existují zaměstnání, která jsou nudná a obyčejná a zaměstnání, která jsou zajímavá, a není žádným překvapením, že motivovat ty, kteří dělají to druhé, je jednodušší.

Některá motivace může pomoci přesunout lidi z teorie X do teorie Y. Pak bude snadné vytvořit u pozitivní teorie Y principy k dosažení lepších motivačních pocitů a lepších výkonů. [5]

## 1.5 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga

Frederick Herzberg rozlišuje dvě skupiny faktorů pracovní motivace – vnější a vnitřní. Vnější označuje jako hygienické vlivy a vnitřní označuje jako motivátory.

Hygienické vlivy souvisejí s podmínkami, za kterých je práce vykonávána. Patří sem:

- *stanovený plat či mzda,*
- *system podnikového řízení a vnitropodnikové komunikace,*
- *kvalifikace a kvalita nadřízeného,*
- *formy kontroly,*
- *mezilidské vztahy,*
- *vybavení pracoviště,*
- *fyzikální podmínky na pracovišti (osvětlení, hluk),*
- *bezpečnost a hygiena práce apod. [6, s. 114]*

Tyto vlivy mají většinou pouze krátkodobý motivační účinek. Nezvyšují výkon, jejich úroveň se projevuje spokojeností či nespokojeností pracovníků. Špatné hygienické vlivy



způsobují demotivaci. Nespokojenost pracovníků s vnějšími podmínkami vede k narušení vztahů na pracovišti nebo dokonce ke snížení výkonu práce.

*Motivátory jsou vnitřní faktory, které vyjadřují vztah k vykonávané pracovní činnosti.*

*Náleží sem:*

- *sama práce, její charakter, proměnlivost, zajímavost, smysluplnost,*
- *hmotné ocenění výkonu,*
- *morální ocenění výkonu a osobnostních kvalit,*
- *podmínky pro osobní rozvoj a odborný růst,*
- *postup v hierarchii pracovních funkcí.* [6, s. 114]

Motivátory stimulují snahu pracovníků k růstu aktivity a kreativity práce nebo k vrcholovým výkonům. Motivátory jsou využívány jak v demokratickém tak i v participačním stylu řízení a jsou podstatou vedení.

## **1.6 Pracovní motivace**

Pracovní motivace vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, vycházející z určitých vnitřních pohnutek (tj. motivů), tak aby byla v souladu s posláním firmy. Uvažuje se také o postojích člověka k práci, ať se jedná o postoj obecný (vztah) k práci jako takové nebo k práci v určité firmě nebo organizaci. Obvykle se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci, ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (manuální/fyzická práce nebo duševní práce, na výkon orientovaná práce ve firmách nebo práce pro neziskové organizace). [7]

### **1.6.1 Motivační techniky**

Vedoucí pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří takové pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry ve prospěch všech. Aby poznali tyto potřeby, musí se vedoucí pracovníci dívat kolem sebe a naslouchat. Tím, že bude vedoucí pracovník naslouchat a pozorovat své spolupracovníky, dokáže např. izolovat viníky a naplánovat účinné cesty k nápravě.

Zaměstnanci mají samozřejmé rozdílné potřeby, ale většina z nich vyžaduje následující položky:

- bezpečnost,
- zajímavou práci,
- přátelské spolupracovníky,
- dobrého nadřízeného,
- uznání,
- povýšení,
- dobré pracovní podmínky,
- odměny,
- dobrý plat.

Často se může zdát, že uspokojit tyto potřeby je nadlidský úkol, ale existují metody řízení, které lze uplatnit a které pomohou tohoto cíle dosáhnout. [8]

## 1.7 Význam motivace ve sféře práce

Úvahy o motivaci všech pracovníků mají velký význam v teorii i v praxi. Rozhoduje o tom řada faktorů:

- Pro přežití organizací je důležité, aby se lidé rozhodli do nich vstoupit, zůstat v nich po určitý čas, jejich úkoly vykonávat přibližně předvídatelným způsobem, a také jednat tvořivě, inovačně a spontánně. Úkolem organizace je respektovat motivační aspekty chování.
- Měnící se podmínky prostředí, intenzivnější tlak odborů, zvýšená konkurence a další podobné faktory pak vedou organizace ke zvyšování efektivnosti a výkonnosti. Zčásti je tento úkol spojen se schopností motivovat pracovníky organizace, aby do své práce vložili svoji kvalifikaci a cílevědomě ji využívali.

Moderní technický vývoj vede v jednotlivých oborech k ustoupení od automatizace a k výrazně orientovaným pracovním místům. Ta se dnes ve velké míře řídí samoregulací a vlastní odpovědností pracovníků, kteří na nich pracují. Otázky motivace, např. využití

získanou kvalifikaci, připravenost převzít zvýšenou odpovědnost, hrají na těchto pracovištích velkou roli. [2]

## 1.8 Chybná motivace

Podcenění významu motivace a její potřeby nebo nepochopení nástrojů motivace vede ke ztrátě produktivity. Stejný důsledek má manažerské jednání, které pracovníky demotivuje. Mnohem větší ztráty může zapříčinit i nesprávné zaměření motivace vedoucí pracovníky k jednání, které není v zájmu organizace.

### 1.8.1 Nejčastější motivační chyby

Hlavní důvod nedostatečné motivace je, že manažeři soustřeďující se na své neodkladné úkoly zapomínají na potřebu trvalé motivace zaměstnanců. Může to vést až k tomu, že morálka zaměstnanců poklesne, či někteří z nich se rozhodnou i pro odchod z podniku a vedoucí se musí začít problémem jejich motivace zabývat.

*„Další chyby spojené s motivací zaměstnanců lze shrnout do několika vzájemně spjatých bodů. Dopouštějí se jich vedoucí, kteří:*

- *chápu dobrou práci jako samozřejmost (zjednodušují své motivační nástroje na základní mzdu či plat), a motivaci proto nedostatečně povzbuzují;*
- *podceňují úlohu nefinanční motivace;*
- *nechápu význam „psychologické smlouvy“ se zaměstnanci;*
- *nedoceňují dopad manažerského jednání na motivaci zaměstnanců, nebo svým jednáním zaměstnance demotivují;*
- *motivují zaměstnance k jednání, které není v souladu se zájmy organizace;*
- *mají sklon nekriticky přejímat některé rozšířené, avšak nesprávné motivační principy.“ [9, s. 95]*

### 1.8.2 Podceňování nefinanční motivace

Pracovníci ve svém zaměstnání neuspokojují pouze své finanční potřeby. Odměnou pro ně nemusí být jen peníze. Finanční odměna je pro motivaci sice důležitá, ale většina zaměstnanců ocení, má-li možnost v práci uspokojit i další tři oblasti svých potřeb.

Patří mezi ně:

- být respektován a získat uznání;
- vykonávat smysluplnou práci a být na ni, svého zaměstnavatele i své pracovní výsledky hrdý;
- udržovat přátelské vztahy.

*„Pro management by tyto motivační nástroje měly být samozřejmostí, a to ze dvou důvodů. Zaprvé proto, že jde o nástroje, které jsou ve srovnání s finanční motivací většinou podstatně levnější. Zadruhé z toho důvodu, že je penězi zpravidla nelze plně kompenzovat.“* [9, s. 97] Vyjádřeno jinak, jestliže nadřízení jednají se svými zaměstnanci s respektem, budí v nich důvěru, hodnotí je spravedlivě, dávají jim možnost rozvíjet jejich schopnosti nebo přispívají k pocitu smysluplnosti práce, je pro ně úkol motivovat své pracovníky mnohem jednodušší.

Manažeři, kteří nedokážou nefinančních motivačních nástrojů využít nebo jim nevěnují pozornost, patří k těm nejdražším.

## 2 STIMULACE

*„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.“* [1, s. 211] Stimul představuje vnější pobídku, která má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek nebo okolností a znakem motivu je odpověď na tuto změnu. Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Smyslem stimulů je vytvořit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimulace působí na motivaci pracovního jednání nepřímo. [1]

Jestliže přestaneme do stimulace investovat potřebné úsilí, čas nebo firemní prostředky, můžeme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví. Volba mezi motivací a stimulací závisí na konkrétních podmínkách i na schopnostech manažera. Platí, že při budování spodních pater pyramidy vitality (efektivita, užitečnost) lze dobře vystačit se stimulací a při pohybu vzhůru touto pyramidou se přítomnost motivační složky stává důležitějším a poté klíčovým základem úspěchu. [10]

### 2.1 Stimulace k týmové práci

Někteří odborníci mluví o týmové práci s povděkem a uznáním a jiní považují tuto činnost za zbytečnou. Nelze pochybovat o tom, že týmová práce je v dnešní době důležitá. *„Týmem zpravidla rozumíme malou pracovní skupinu složenou z pracovníků různých oborů, resp. profesí potřebných ke komplexnímu řešení složitých problémů, které vyžadují konfrontaci znalostí a zkušeností a souhrn jednotlivých činností jeho členů.“* [1, s. 253]

Přitažlivost týmové práce pro podřízené a nadřízené pracovníky spočívá především:

- v dobrovolné účasti všech členů týmu a se zaujetím k danému úkolu,
- v rovnoprávném postavení všech členů týmu,
- v tvořivosti a kreativním myšlení,
- v netradičním způsobu řešení daného úkolu, okamžité pomoci a radě,
- v pracovním uspokojení a možnosti seberealizaci,
- v tolerantní a přátelské spolupráci členů týmu.

V rámci týmu existují i různé bariéry, které práci v týmu narušují. Patří mezi ně:

- neshody mezi členy týmu,
- nedostatek jiných druhů řešení,
- nedostatek upřímnosti a otevřenosti,
- neúčelné porady,
- nedostatek subjektivity.

Vrcholové vedení nebo vedoucí týmu by měli znát takové metody vedení lidí, které by je stimulovaly k originální práci. Chtějí-li vedoucí pracovníci úspěšně využívat týmovou práci, musí:

- vědět, v čem spočívá specifčnost týmové práce,
- sestavit tým a dobře formulovat úkoly,
- poskytnout týmu vše, co mu pomůže ke splnění zadaného úkolu,
- zhodnotit práci týmu a jejich výsledky hned po ukončení úkolu. [1]

## 2.2 Stimulace ke kvalitní práci

Dosahovanou úroveň kvality služeb nebo výrobků určují pracovníci a pracovní skupiny. Kvalitní práce předpokládá spolehlivý a vyrovnaný výkon po určitou dobu. Svědomitý a odpovědný přístup pracovníka ke stanovenému úkolu je nutným základem. Z hlediska motivace pracovního jednání je významné především, že kvalitní práce je závislá na vztahu, míře identifikace člověka s podnikem, prací a profesí.

Vlastní řízení a stimulace ke kvalitní práci má především složku zajišťovací, zabezpečovací - vedoucí pracovník se musí postarat o to, aby pracovníci měli potřebný klid na jejich práci, aby byli zabezpečeni optimálními pracovními pomůckami. Další složkou je odborně instrukční, poradenská složka – vedoucí pracovník musí být ochoten svému spolupracovníkovi poradit a pomoci. Dále složka kontrolní – vedoucí pozoruje svého podřízeného a kontroluje jej. A dále složka informační – vedoucí zveřejňuje informace o kvalitě práci členů řízené pracovní skupiny a také o jejich nedostatcích. A nakonec složka aktivační – vedoucí pracovník průběžně využívá všechny formy cílevědomého podceňování pracovníků ke kvalitní práci.

Předpoklady pro úspěšné zajištění kvality práce a kvality výrobků:

- aktivní účast každého pracovníka na zvyšování kvality práce,
- soustavné vzdělávání pracovníků,
- zaujetí vrcholového vedení podniku,
- jasné stanovení požadavků na kvalitu,
- realizace projektů na zlepšení kvality,
- soustavná kontrola a hodnocení kvality. [1]

### 3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

#### 3.1 Charakteristika motivačního programu

Motivační program podniku se snaží o komplexní a cílevědomé působení na kolektiv pracovníků. Musí zahrnovat veškeré skutečnosti podnikového dění, které jsou z hlediska zaměstnanců závažné. Jsou to tyto skutečnosti:

- vymezení společenského a ekonomického postavení podniku,
- uplatnění, zařazení a perspektivy pracovníků v podniku,
- stanovení podmínek pro optimální využití pracovníků,
- zajištění připravenosti pracovníků podniku jednat na případné změny,
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o své pracovníky,
- vymezení vztahů mezi pracovními skupinami, pracovníky a podnikem.

Etapy přípravy a realizace motivačního programu podniku lze vymezit pomocí těchto způsobů:

- Analýza převažujících forem motivace pracovního jednání pracovníků podniku směřuje k vytyčeným problémům, které má motivační program vyřešit.
- Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, v nichž je užitečné sledovat, jak jsou pracovníci motivováni a zaměřenost motivace pracovního jednání.
- Zpracování charakteristiky skutečné výkonnosti pracovníků v současnosti a srovnání této charakteristiky s představou žádoucí výkonnosti.
- Vymezení a bilance činitelů, které mají stimulační funkci, a také charakteristika jejich účinku na motivaci pracovního jednání zaměstnanců.
- Příprava reálného využití určitého souboru stimulačních činitelů, které respektují rozdíly ve sledovaném kolektivu.
- Příprava dokumentu, který vyjadřuje motivační program podniku za určité období.
- Kontrola průběhu a realizace motivačního programu podniku, který má objektivně zvažovat účinnost použitých stimulačních prostředků a případně realizovat potřebné úpravy. [1]



## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

### 4.1 Základní údaje

Nemocnice Znojmo, příspěvková organizace se sídlem Znojmo, MUDr. Jana Janského 11, PSČ 669 02, byla zřízena Zřizovací listinou Nemocnice Znojmo, příspěvková organizace schválenou Zastupitelstvem Jihomoravského kraje usnesením č. 508/02/Z16 ze dne 17. 12. 2002. Základní pravidla pro činnost a fungování nemocnice jsou dána „Zřizovací listinou“, dokumentem „Zásady vztahů orgánů Jihomoravského kraje k řízení příspěvkových organizací“ a legislativou.



*Obr. 2 Nemocnice Znojmo*

### 4.2 Historie Nemocnice Znojmo

Historie znojmské nemocnice se začala psát roku 1363, kdy se v historických pramenech hovoří o lazaretu ve Znojmě. Kolem roku 1380 pak byl vybudován pod dolní městskou branou tzv. špitál. Za husitských válek byl pobořen. V průběhu 15. století byl zřízen dům pro porodní asistentky a kolem roku 1542 vznikla i první městská lékárna v objektu radnice. Starý špitální dům byl vypálen v roce 1645 švédským vojskem a roku 1676 byla dokončena výstavba nového Městského špitálu. Vlastní nemocnice vznikla roku 1797 a měla zpočátku 11 světnic pro nemocné. V roce 1834 čítala 34 lůžek.

V letech 1906 – 1907 byla postavena dnešní budova nemocnice na Vídeňské ulici. K ní patřila márnice a prádelna. Kapacita nemocnice tak vzrostla na 150 lůžek. Lůžkové zařízení se rozrostlo do pavilónového typu. Po vzniku Československé republiky v roce 1918 zůstalo zdravotnictví ve Znojmě na zhruba stejné úrovni.

Po roce 1945 měla nemocnice 5 odborných oddělení a asi 270 lůžek. Ženské oddělení bylo umístěno ve Starém Šaldorfu. V roce 1949 došlo k založení Kojeneckého ústavu, roku

1951 byl ve Znojmě ustaven Okresní ústav národního zdraví, roku 1952 byla založena Okresní hygienická stanice a roku 1956 byla otevřena městská poliklinika.

Ačkoli během deseti let po válce vzrostl počet lůžek na 494, nedostačovalo toto množství k zajištění nutné péče. Proto byla v roce 1966 zahájena výstavba nové nemocnice podle projektu Ing. arch. Spurného v klidném prostředí na okraji lesoparku na periferii města. Ke slavnostnímu otevření nemocnice došlo 10. listopadu 1973. Plného provozu dosáhla nová nemocnice v roce 1975. Před otevřením nové nemocnice měl OÚNZ 582 lůžek, který se zvýšil až na 910 a dále byla otevřena léčebna pro dlouhodobě nemocné se 140 lůžky. Počet lůžkových oddělení se zvýšil z jedenácti na šestnáct (nově přibylo ARO, rehabilitace, radioterapie, ortopedie a psychiatrie). Do nových budov se přestěhovalo oddělení klinické biochemie, radiodiagnostické, transfúzní, rehabilitační a patologie. Byl zřízen centrální příjem a v roce 1975 oddělení nukleární medicíny. Ve staré nemocnici přesto zůstala až do současnosti některá oddělení (ODN, psychiatrie, RHB, kožní a infekční), neboť pavilónová přístavba k monobloku nové nemocnice již nebyla realizována. V dalších letech pak bylo otevřeno mikrobiologické oddělení, v roce 1979 byla zřízena jednotka intenzivní péče na interním oddělení a na ženském a novorozeneckém oddělení byla zavedena metoda „rooming in“. Od devadesátých let 20. století nemocnice poskytuje zdravotní péči v 25 lékařských odbornostech pro spádovou oblast se 150 000 obyvateli. Nemocnice má uzavřeny smlouvy se všemi zdravotními pojišťovnami. V současné době prochází náročnou rekonstrukcí, která má za cíl vybudovat moderní regionální nemocnici a současně soustředit všechny odbornosti v areálu tzv. nové nemocnice.

### 4.3 Úkoly nemocnice

Nemocnice Znojmo zajišťuje v rostoucí kvalitě dostupnou zdravotní péči preventivní, poradenskou, diagnostickou, léčebnou, ošetrovatelskou, rehabilitační a lékárenskou a to především ve spádovém území.

Poskytuje komplexní ambulantní a ústavní péči, poskytuje a prodává léky, zdravotnické potřeby a prostředky zdravotnické techniky, vyrábí transfúzní přípravky, zajišťuje krevní deriváty.

K přepravě nemocných zajišťuje dopravní zdravotní službu. Organizuje a poskytuje LSPP (lékařská služba první pomoci). Zajišťuje odborné praxe studentů středních a vyšších

zdravotnických škol, lékařských, farmaceutických a jiných fakult, specializační vzdělávání lékařů, řešení úkolů výzkumu a rozvoje. Podílí se na likvidaci následků mimořádných událostí.

Poskytuje doplňkové činnosti navazující na hlavní účel Nemocnice Znojmo, tj. hostinskou činnost, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, provoz spalovny, zajišťování ubytovacích služeb, maloobchod se smíšeným zbožím, praní, žehlení, opravy a údržbu oděvů, bytového textilu a osobního zboží, silniční motorovou dopravu nákladní a opravy silničních vozidel za podmínek uvedených ve Zřizovací listině.

#### **4.4 Vize nemocnice**

Být úspěšnou nemocnicí evropského typu, která poskytuje diagnostickou a léčebně preventivní péči podle nejmodernějších vědeckých postupů v současném rozsahu nejméně 25 medicínských odborností, se zajištěním dostupnosti pro všechny potřebné pacienty v regionu i mimo něj.

Být nemocnicí, která reaguje na aktuální demografický vývoj charakterizovaný stárnutím populace, který ve zvýšené míře bude doprovázen nárůstem onkologických onemocnění, cévních mozkových příhod, kardiovaskulárních onemocnění, degenerativních onemocnění pohybového ústrojí a dalších chorob vyššího věku.

Uplatňovat zásady strategického řízení na všech úrovních.

Být nemocnicí s vysokou profesionální a lidskou úrovní zaměstnanců a pro tyto své zaměstnance vytvořit co nejkvalitnější pracovní a finanční podmínky. Kvalitní pracovní zázemí je předpokladem pro sdílení vizí a nastavení vysoké firemní kultury s hrdostí a loajalitou k zaměstnavateli.

Být nemocnicí s širokou působností a dobrým jménem s působností v jedné lokalitě po dokončení rekonstrukce.

Při poskytování zdravotní péče v co nejširší možné míře využívat nových technologií a podílet se na výzkumu. Rozsah a kvalita zdravotnické činnosti musí být takového stupně, aby se nemocnice stala přirozeným zdravotnickým centrem regionu jižní Moravy. V rámci přeshraniční spolupráce být kvalitní nemocnicí i pro přilehlé okresy Dolního Rakouska. Cílem je vybudování vysoké odborné pověsti Nemocnice Znojmo v rámci České republiky i Evropy. [11]

## 5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jako metodu výzkumu jsem si zvolila dotazníkové šetření. Dotazníky měli být původně rozdány pouze mezi zdravotní personál, ale pro srovnání byly rozdány i mezi HTS pracovníky. Všichni pracovníci byli seznámeni s tím, že se jedná o anonymní dotazníky a jaký je jejich cíl.

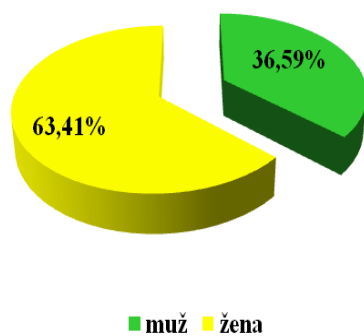
Dotazník je sestaven ze 17 otázek. U každé z nich bylo možné označit pouze jednu z nabízených možností. Pouze u otázky č. 14 jsem nechala pracovníkům více prostoru a použila jsem tzv. otevřenou otázku. U otázky č. 7 měli pracovníci zakroužkovat 3 motivační faktory, které mají pro ně největší význam. Údaje získané z odpovědí jsou zpracovány do grafů nebo tabulek.

Dotazníky byly rozdány mezi 46 HTS pracovníků a vráceno bylo 41 dotazníků. V procentuálním vyjádření bylo vráceno 89,13 % dotazníků ze 100 %. U zdravotního personálu bylo rozdáno 100 dotazníků a vráceno 80 dotazníků. V procentuálním vyjádření bylo od zdravotního personálu vráceno 80 % dotazníků.

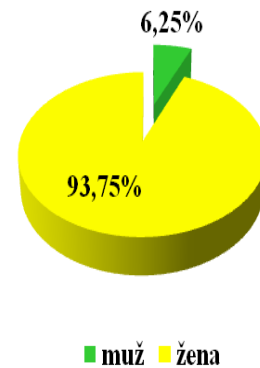
### 1. Pohlaví

Odpovědi	HTS pracovníci		Zdravotní personál	
	Absolutní četnost	%	Absolutní četnost	%
Muž	15	36,59	5	6,25
Žena	26	63,41	75	93,75
Celkem	41	100	80	100

Graf 1 Pohlaví - HTS pracovníci



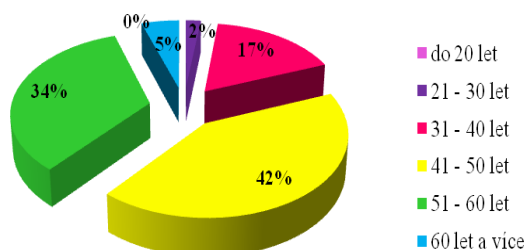
Graf 2 Pohlaví – zdravotní personál



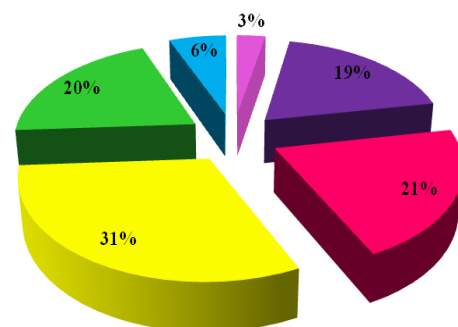
U zdravotního personálu je velká převaha žen, protože dotazníky byly rozdány mezi zdravotní sestřičky a ošetrovatelky a na této pracovní pozici moc mužů nepracuje. Muži jsou více zastoupeni jako sanitáři nebo tzv. zřízenci. U HTS pracovníků převažují také ženy, je to dáno tím, že se jedná převážně o administrativní pracovníky.

## 2. Věk

Graf 3 Věk - HTS pracovníci



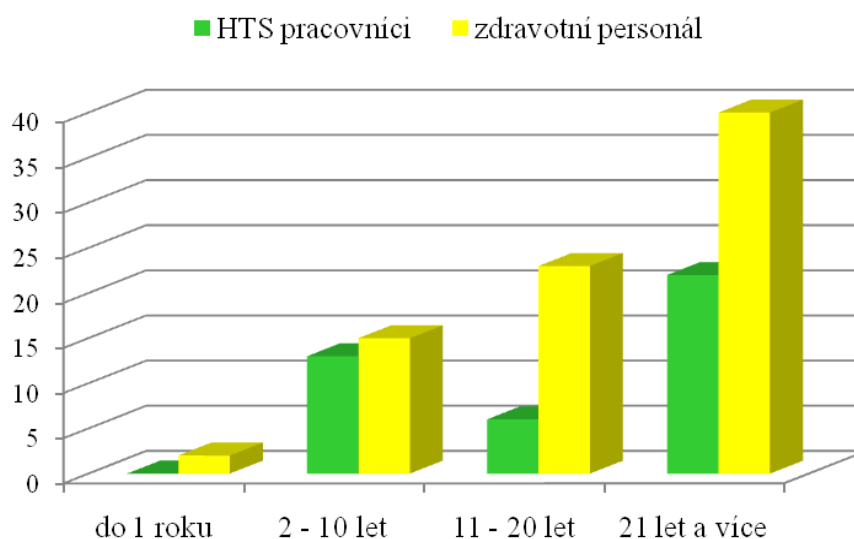
Graf 4 Věk – zdravotní personál



Největší počet zaměstnanců u HTS pracovníků je věková kategorie 41 – 50 let. Jsou to pracovníci, kteří pracují v nemocnici již řadu let nebo kteří mají získané zkušenosti z předchozích zaměstnání. U zdravotního personálu představuje nejvíce zastoupenou věkovou oblast také kategorie 41 – 50 let. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií zdravotního personálu je 31 – 40 let.

### 3. Délka zaměstnání pracovníků v nemocnici

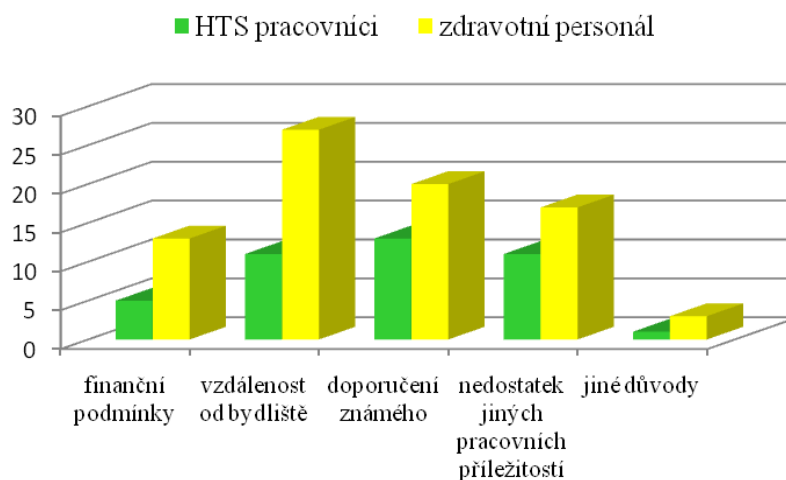
Graf 5 Délka zaměstnání v nemocnici



V Nemocnici Znojmo v časovém rozmezí 21 let a více pracuje 40 pracovníků zdravotního personálu, u HTS pracovníků pracuje tuto dlouho dobu 22 pracovníků. Druhé nejvíce zastoupené časové rozmezí u zdravotního personálu je 11 – 20 let, naopak u HTS pracovníků je druhé nejvíce zastoupené časové rozmezí 2 – 10 let. Nemocnice Znojmo je příspěvková organizace, proto je tu spousta zaměstnanců, kteří tu pracují více než 20 let. Ve firmách je délka zaměstnání mnohem kratší. Málo kdo vydrží pracovat v jedné firmě takovou řadu let.

### 4. Jaký byl Váš hlavní důvod pracovat v Nemocnici Znojmo

Graf 6 Hlavní důvody pro práci v nemocnici

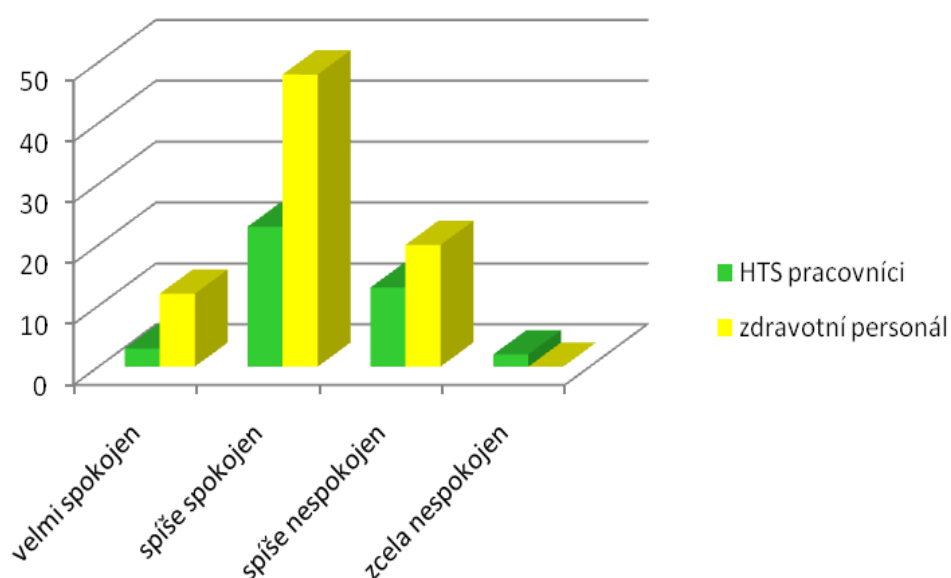


Hlavním důvodem pro práci v nemocnici u HTS pracovníků bylo doporučení známého, pak vzdálenost od bydliště a nedostatek jiných pracovních příležitostí. Jako jiné důvody uvedl HTS pracovník inzerci v novinách. U zdravotního personálu byla hlavním důvodem vzdálenost od bydliště a dále doporučení známého. Nemocnice informuje zájemce o práci v nemocnici na jejich webových stránkách. Uvádí tam i kritéria přijetí.

### 5. Spokojenost s výší platu

Odpovědi	HTS pracovníci		Zdravotní personál	
	Absolutní četnost	%	Absolutní četnost	%
Velmi spokojen	3	7,32	12	15
Spíše spokojen	23	56,1	48	60
Spíše nespokojen	13	31,7	20	25
Zcela nespokojen	2	4,88	0	0
Celkem	41	100	80	100

Graf 7 Spokojenost pracovníků s výší platu

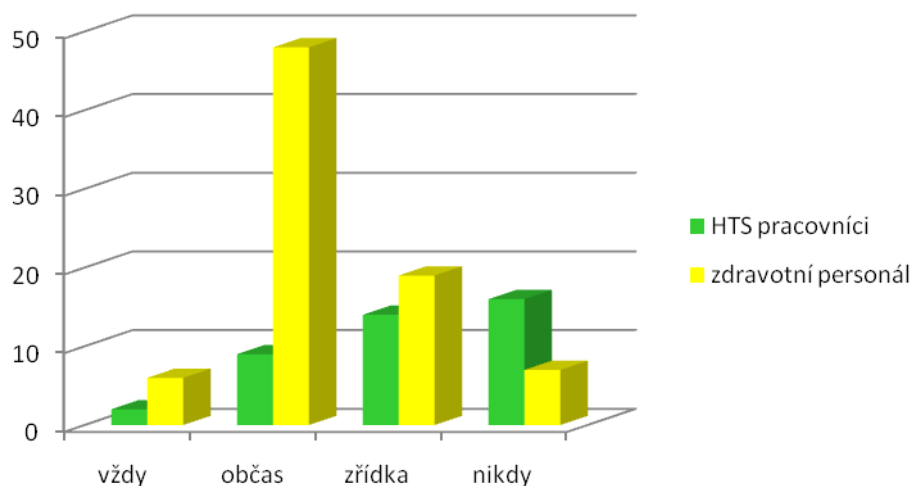




Z dotazníkového šetření vyplývá, že větší část HTS pracovníků je s výší jejich platu spíše spokojena. Ale v dotazníku se objevila i odpověď zcela nespokojeni. U zdravotního personálu je to mnohem lepší. Více než většina je s výší platu spíše spokojena. Mezi nejdůležitější motivační faktory patří právě mzda, proto by se měli vedoucí pracovníci snažit své zaměstnance na tomto základě motivovat. Finanční ohodnocení je složitý proces, a ne všichni zaměstnanci jsou s výší jejich platu spokojeni.

## 6. Jste chválen (a) svým nadřízeným za dobře odvedenou práci

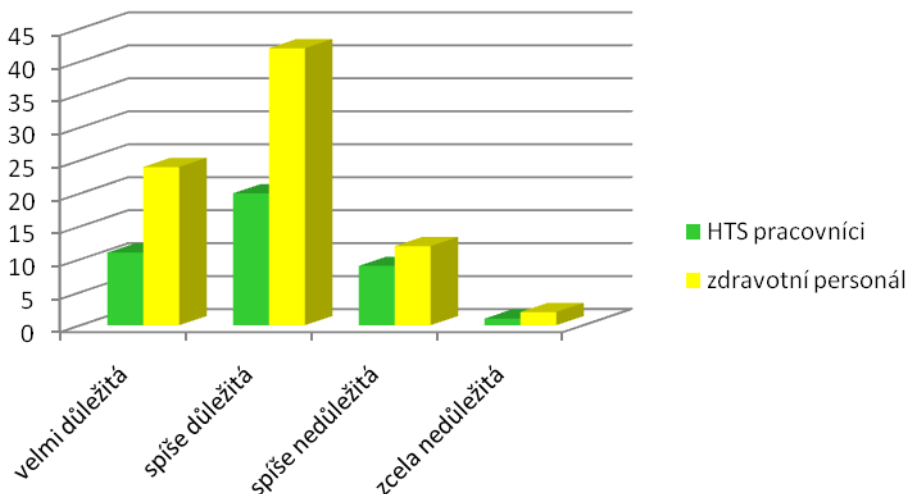
Graf 8 Pochvala za práci



Z šetření vyplývá, že HTS pracovníci jsou za dobře odvedenou práci méně chváleni, než zdravotní personál. U HTS pracovníků se nejčastěji objevila odpověď zřídka nebo nikdy. U zdravotního personálu výrazně vede odpověď občas. Jde vidět, že zdravotní personál je chválen častěji než HTS pracovníci. Jsem, ale toho názoru, že pochvaly by se u pracovníků rozhodně nemělo šetřit. Každý pracovník ocení, když je pochválen za kvalitně vykonanou práci. Navíc pochvala má nulové náklady a je to dobrý způsob, jak motivovat pracovníky k stále lepším pracovním výkonům. Neškodila by ani pochvala před ostatními pracovníky. Myslím, že veřejná pochvala dokáže povzbudit další pracovníky k lepšímu výkonu.

## 7. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání Vašeho nadřízeného

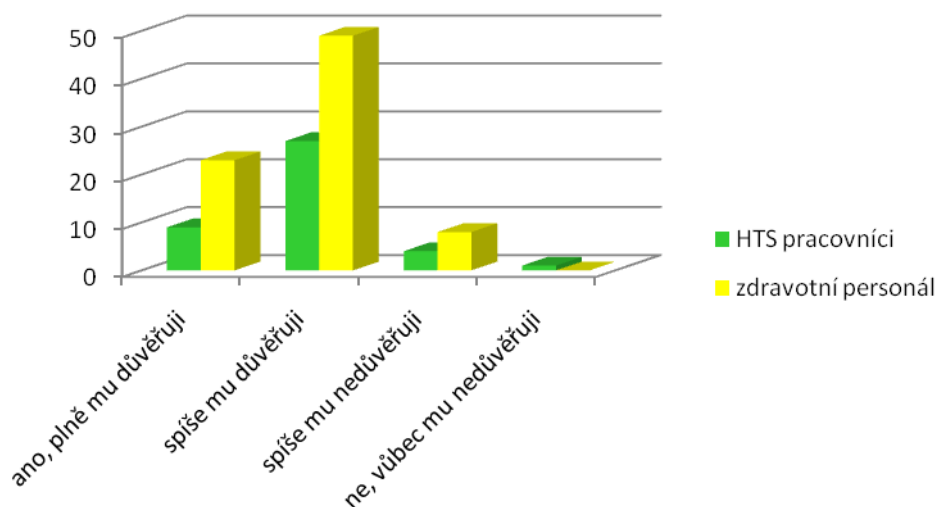
Graf 9 Důležitost pochvaly



Pro HTS pracovníky je pochvala a uznání nadřízeného velmi důležitá nebo spíše důležitá. Pro zdravotní personál je pochvala také velmi důležitá a spíše důležitá. Je vidět, že pracovníkům záleží na tom, aby byli za svoji práci chváleni. Do nehmotných odměn patří právě pochvala a uznání nadřízeného, které jsou důležitým faktorem pro mnohé pracovníky.

## 8. Máte pracovní důvěru ve Vašeho nadřízeného pracovníka

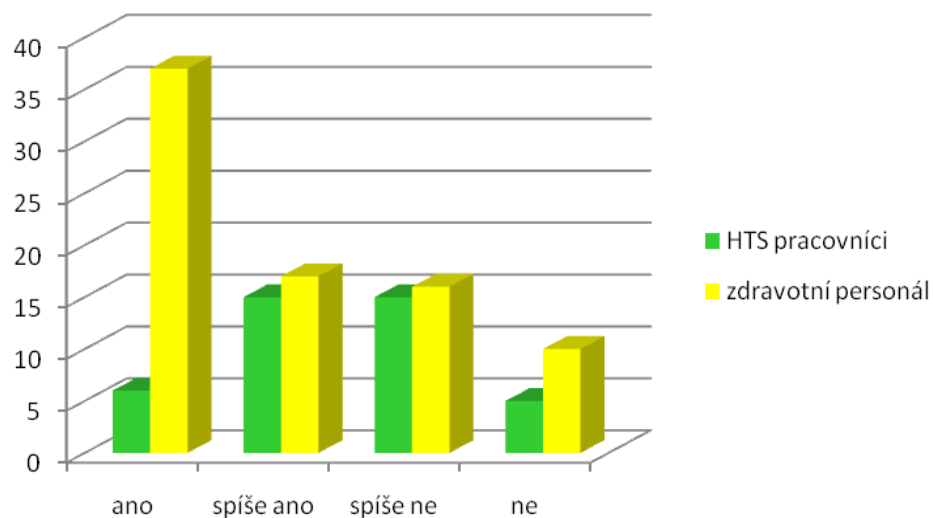
Graf 10 Důvěra v nadřízeného



Z grafického znázornění jde vidět, že HTS pracovníci svému nadřízenému spíše důvěřují nebo plně důvěřují. Ale našel se i jeden pracovník, který svému nadřízenému vůbec nedůvěřuje. Zdravotní personál svému nadřízenému také spíše důvěřuje nebo mu plně důvěřuje. Ale na rozdíl od HTS pracovníků se nenašel ani jeden pracovník, který by svému nadřízenému vůbec nedůvěřoval.

### 9. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni svým nadřízeným

Graf 11 Dostatečná motivace od nadřízeného

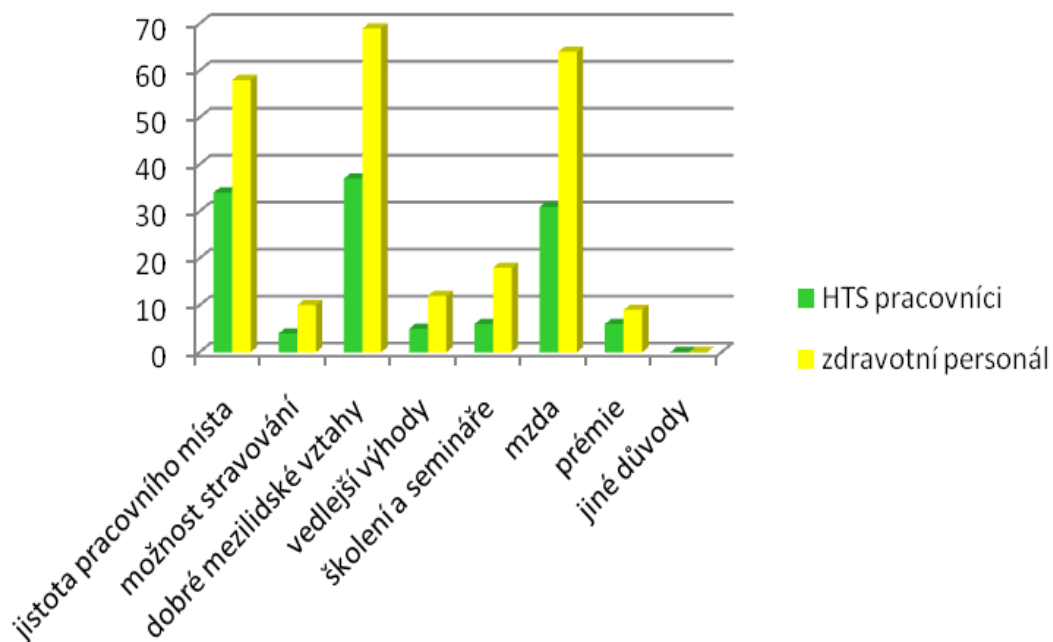


6 HTS pracovníků si myslí, že jsou dostatečně motivováni svým nadřízeným. 15 HTS pracovníků si myslí, že jsou spíše motivováni a stejný počet uvedl, že nejsou spíše motivováni svým nadřízeným. U zdravotního personálu si 37 pracovníků myslí, že jsou dostatečně motivováni svým nadřízeným a 17 pracovníků uvedlo, že jsou spíše motivováni svým nadřízeným pracovníkem a 16 pracovníků, že nejsou spíše motivováni. Z grafického znázornění jde vidět, že zdravotní personál je více motivován svým nadřízeným než HTS pracovníci.

## 10. Vyberte 3 motivační faktory, které mají pro Vás největší význam

Odpovědi	HTS pracovníci	Zdravotní personál
Jistota pracovního místa	34	58
Možnost stravování	4	10
Dobré mezilidské vztahy	37	69
Vedlejší výhody	5	12
Školení a semináře	6	18
Mzda	31	64
Prémie	6	9
Jiné důvody	0	0

Graf 12 Motivační faktory



Nejčastějšími motivačními faktory, které HTS pracovníci preferují, jsou: jistota pracovního místa, dobré mezilidské vztahy a mzda. Nejméně pak preferují možnost stravování, vedlejší výhody, školení a semináře či prémie. U zdravotního personálu jsou nejvíce

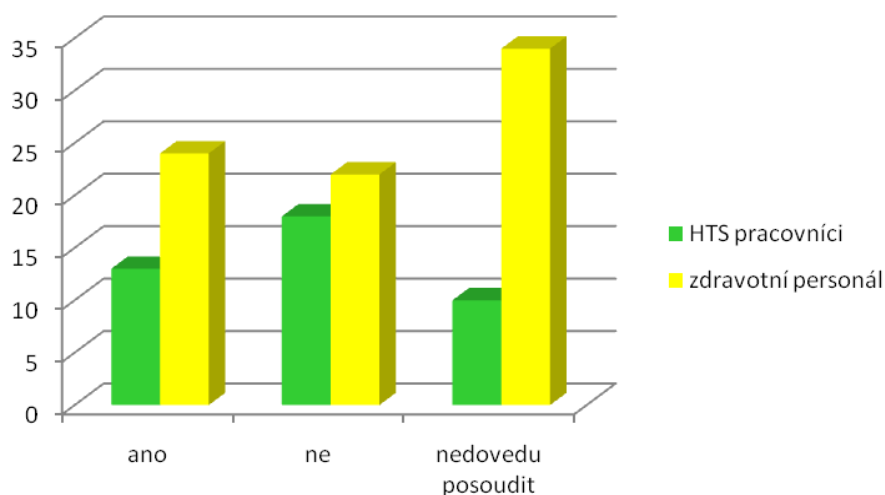
preferovanými motivačními faktory dobré mezilidské vztahy, mzda a jistota pracovního místa. Nikdo z pracovníků neuvedl jiné důvody motivačních faktorů.

Velmi kladně je vyhodnocen motivační faktor jistota pracovního místa. Tento faktor je pro dnešní dobu velmi důležitý. Každý člověk je rád, že má práci. Pracovníci se raději spokojí s málem a jsou vlastně rádi, že mají nějaký příjem.

HTS pracovníci i zdravotní personál ovšem nejvíce preferují dobré mezilidské vztahy. Tento faktor dokáže zpříjemnit dlouhou pracovní dobu. Je dobře, když mezi pracovníky vládne přátelství.

### 11. Myslíte si, že nemocnice poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod

Graf 13 Zaměstnanecké výhody



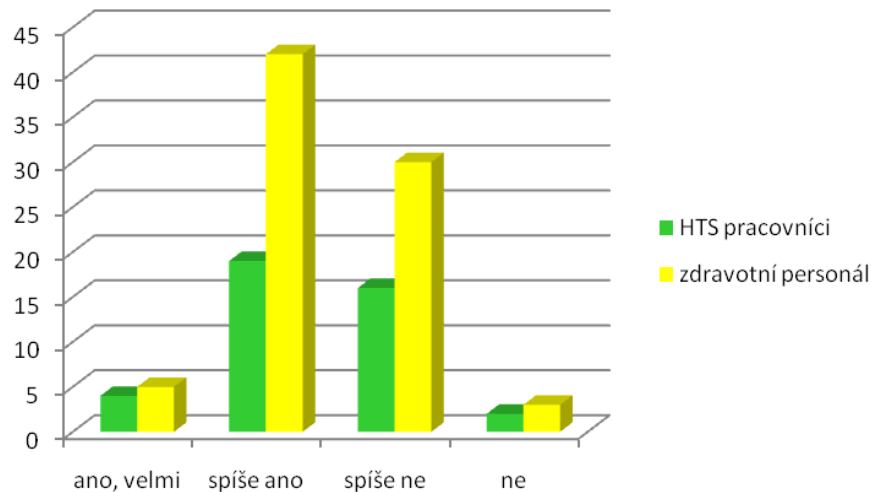
Z šetření vyplývá, že 44 % HTS pracovníků si myslí, že nemocnice neposkytuje dostatek zaměstnaneckých výhod a 32 % HTS pracovníků je spokojena s množstvím nabízených zaměstnaneckých výhod. U zdravotního personálu uvedlo 42,5 %, že nedovedou posoudit, zda nemocnice poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod.

Mezi zaměstnanecké výhody v nemocnici patří:

- příspěvek na stravování
- % sleva v nemocniční lékárně
- příspěvek na penzijní pojištění
- životní pojištění

## 12. Jste spokojen (a) s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti

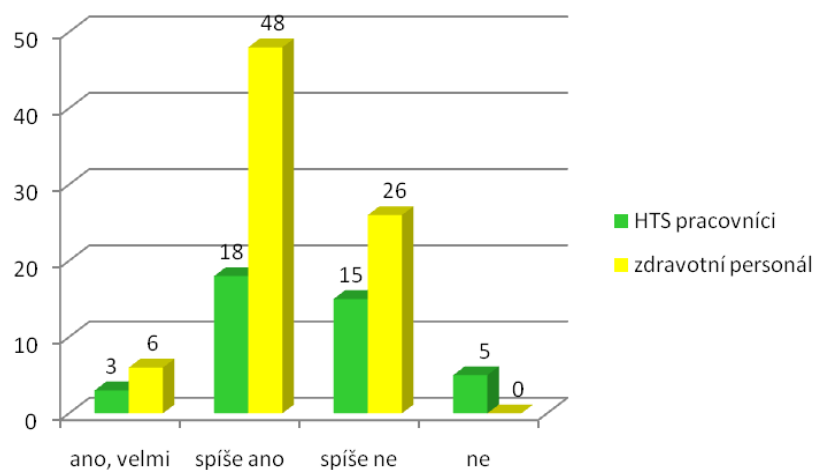
Graf 14 Spokojenost s pracovními podmínkami



S pracovními podmínkami je 19 HTS pracovníků spíše spokojeno a 16 HTS pracovníků s nimi je spíše nespokojeno. Zdravotní personál je s pracovními podmínkami spíše spokojen a to přímo 42 pracovníků a spíše nespokojeno je 30 pracovníků. Pracovní podmínky by měli pracovníkům vyhovovat, jsou nezbytné pro jejich spokojenost na pracovišti. Špatné pracovní podmínky můžou zapříčinit odchod mnoha dobrých a zkušených pracovníků. Proto by měl každý podnik či organizace dbát na to, aby jejich pracovní podmínky bylo co nejlepší.

## 13. Jste spokojen (a) s informovaností o dění v nemocnici

Graf 15 Spokojenost s informovaností o dění



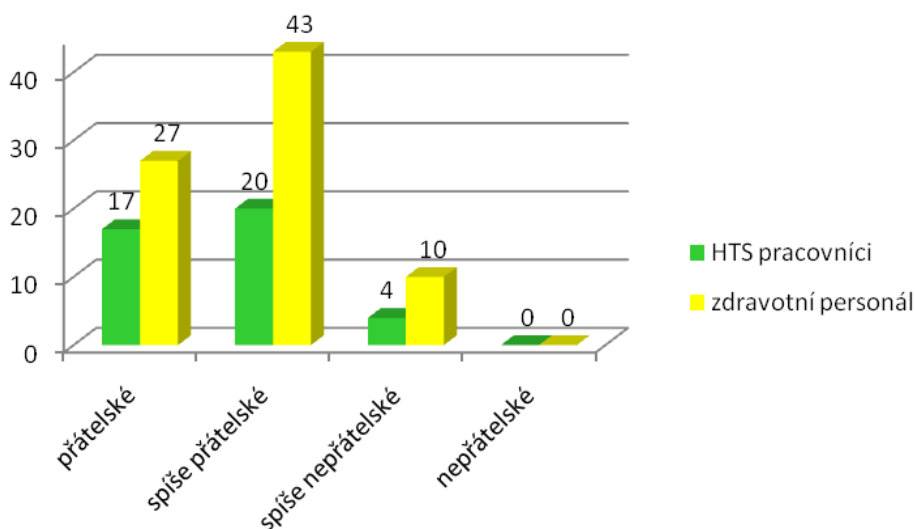
Z šetření vyplývá, že u HTS pracovníků je to tak na půl, jedna polovina si myslí, že informovanost je docela dostačující a druhá polovina ji považuje za nedostačující. U zdravotního personálu je 48 pracovníků toho názoru, že jsou s informovaností o dění v nemocnici spíše spokojeni a 26 pracovníků je spíše nespokojeno.

Pracovníci by měli být informováni, co má vedení v plánu, jaké změny budou v nejbližší době uskutečněny nebo co se významného událo.

Nemocnice vydává pravidelně zprávu ředitele, kde jsou aktuality z dění nemocnice nebo ocenění za dobře odvedenou práci lékařů a zdravotních sestřiček. Myslím si, že z tohoto hlediska jsou dostatečně informováni. Pokud jsou oddělení nebo odbory, kde nejsou s informovaností o dění na pracovišti spokojeni, možná by měli vedoucí jednotlivých odborů pořádat porady, kde bude pracovníkům vše oznámeno.

#### 14. Jaké jsou vztahy na pracovišti

Graf 16 Vztahy na pracovišti



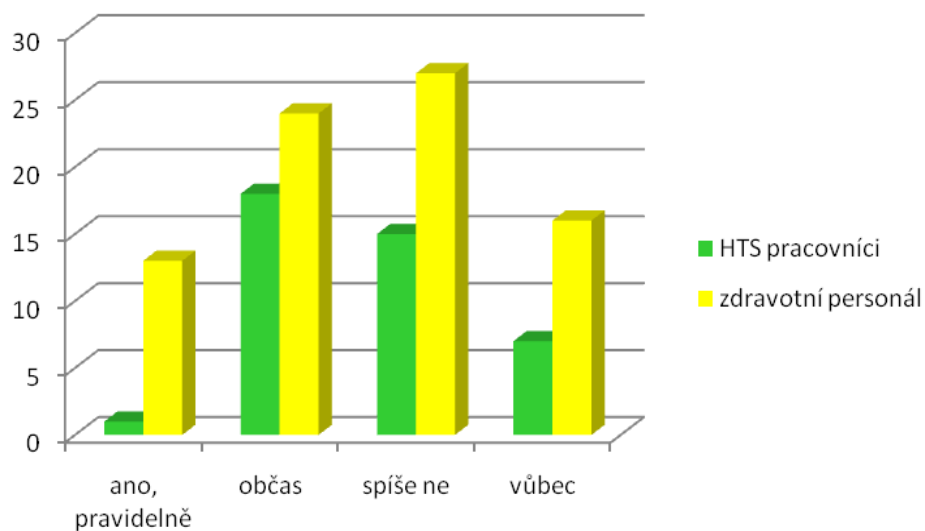
Vztahy na pracovišti jsou také pro mnohé pracovníky důležité. Mohou být důležité při dosahování vysokých a kvalitních výkonů a může to mít vliv i na práci v kolektivu. 17 HTS pracovníků hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské, 20 HTS pracovníků je hodnotí jako spíše přátelské a 4 je hodnotí jako spíše nepřátelské. Žádný z HTS pracovníků si nemyslí, že by na pracovišti byly nepřátelské vztahy. 27 pracovníků zdravotního personálu hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské, 43 je považuje za spíše přátelské

a 10 za spíše nepřátelské. Ani u zdravotního personálu si nikdo nemyslí, že by na pracovišti byly nepřátelské vztahy.

Měla jsem možnost poznat blíže pracoviště ekonomického odboru a můžu říci, že zde mají pěkné přátelské zázemí. Přátelství je důležité i při práci v kolektivu. Všichni pracovníci tak dosahují lepších výkonů.

### 15. Setkáváte se, se svými spolupracovníky i mimo pracovní dobu

Graf 17 Posezení mimo pracovní dobu



Pokud jsou na pracovišti přátelské vztahy, tak mnozí pracovníci se setkávají i mimo pracovní dobu. 18 HTS pracovníků se setkává se svými spolupracovníky ve svém volném čase a 15 se s nimi spíše nesetkává. 7 HTS pracovníků dokonce své spolupracovníky ve svém volném čase nevidá. 27 pracovníků zdravotního personálu se spíše nesetkává se svými spolupracovníky, 24 pouze občas, 13 pracovníků se schází se svými spolupracovníky ve svém volném čase pravidelně a 16 se vůbec nevidá se spolupracovníky mimo pracovní dobu.



### 16. Jste v zaměstnání s něčím nespokojeni, chtěli byste něco změnit

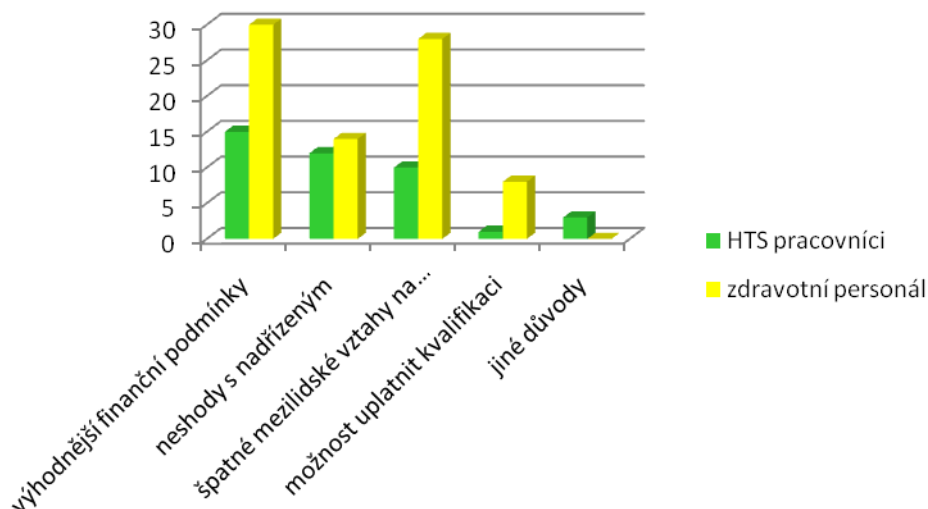
U této otázky jsem použila tzv. otevřenou otázku a dala jsem možnost pracovníkům se více vyjádřit. Ne každý pracovník toho ovšem využil, většinou se k této otázce pracovníci nevyjadřovali, ale našli se i tací, kteří se rádi vyjádřili. U HTS pracovníků se nejčastěji vyskytovaly odpovědi jako vedení, špatná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, nedořešený programový systém, někteří si i postěžovali na skutečnost, že už nějaký čas nedostali odměny. U zdravotního personálu se objevila odpověď odchod do důchodu v 55 letech nebo také vedení. Zdravotní personál nebyl u této otázky tak otevřený jako HTS pracovníci.

Odpovědi	HTS pracovníci	Zdravotní personál
Vedení	3	5
Nedořešený programový systém	2	0
Špatná komunikace	7	4
Žádné odměny	3	0
Odchod do důchodu v 55 letech	0	2

### 17. Co by Vás přinutilo odejít na jiné pracovní místo

Odpovědi	HTS pracovníci	Zdravotní personál
Výhodnější finanční podmínky	15	30
Neshody s nadřízeným	12	14
Špatné mezilidské vztahy	10	28
Možnost uplatnit kvalifikaci	1	8
Jiné důvody	3	0

Graf 18 Důvody k odchodu z nemocnice



HTS pracovníky by nejvíce přinutily odejít z nemocnice tři hlavní faktory a to výhodnější finanční podmínky, špatné mezilidské vztahy na pracovišti a neshody s nadřízeným. Zdravotní personál by změnil pracoviště hlavně kvůli výhodnějším finančním podmínkám a také kvůli špatným mezilidským vztahům.

V dnešní době je v České republice stále velké procento nezaměstnanosti. Spousta lidí si sice stěžuje na svoji práci, ale ve skutečnosti jsou rádi, že mají nějaké zaměstnání.

## 6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Zjištěné výsledky z dotazníkového šetření jsou následující:

Hlavním důvodem pracovat v Nemocnici Znojmo bylo:

- u HTS pracovníků doporučení známého a v zápětí vzdálenost od bydliště a nedostatek jiných pracovních příležitostí,
- u zdravotního personálu vzdálenost od bydliště.

Zda jsou spokojeni s výší platu:

- HTS pracovníci jsou spíše spokojeni,
- zdravotní personál je také spíše spokojen.

Zda jsou chváleni svým nadřízeným za dobře odvedenou práci:

- HTS pracovníci jsou chváleni zřídka nebo také nikdy,
- zdravotní personál je chválen občas.

Jestli je pro ně důležitá pochvala a uznání nadřízeného pracovníka:

- Pro HTS pracovníky i zdravotní personál je spíše důležitá.

Zda mají pracovní důvěru ve svého nadřízeného pracovníka:

- HTS pracovníci mu spíše důvěřují,
- zdravotní personál mu také spíše důvěřuje nebo plně důvěřuje.

Jestli si myslí, že jsou dostatečně motivováni svým nadřízeným:

- HTS pracovníci jsou i nejsou motivováni,
- zdravotní personál je motivován.

Mezi 3 nejvíce motivující faktory patří:

- u HTS pracovníků jsou to dobré mezilidské vztahy, jistota pracovního místa a mzda,
- u zdravotního personálu jsou to stejné faktory jako u HTS pracovníků.

Jestli nemocnice poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod:

- HTS pracovníci si myslí, že ne,
- zdravotní personál to nedovede posoudit.

Jste spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti:

- HTS pracovníci jsou spíše spokojeni stejně tak zdravotní personál.

Jste spokojeni s informovaností o dění v nemocnici:

- HTS pracovníci i zdravotní personál jsou spíše spokojeni.

Jaké jsou vztahy na pracovišti:

- u HTS pracovníků jsou přátelské a spíše přátelské,
- u zdravotního personálu jsou spíše přátelské.

Setkáváte se, se svými spolupracovníky i mimo pracovní dobu:

- HTS pracovníci občas,
- zdravotní personál spíše ne.

Co by přinutilo pracovníky odejít z nemocnice:

- HTS pracovníky výhodnější finanční podmínky a neshody s nadřízeným,
- zdravotní personál výhodnější finanční podmínky a špatné mezilidské vztahy na pracovišti.

## 7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě zjištěných skutečností navrhuji následující řešení, která by měla přispět k lepší motivaci a stimulaci pracovníků:

- Zlepšit finanční ohodnocení pracovníků. Většina pracovníků je sice podle dotazníkového šetření s výší svých platů spíše spokojena, ale u otázky číslo 14 se vyskytovala odpověď, že už nějaký čas nedostali prémie. Proto by vedení nemocnice mělo zvážit možnosti finančního ohodnocení a pracovníkům, kteří vykonávají opravdu kvalitní práci nebo vykonají velmi důležitou práci, aby byli také patřičně ohodnoceni. Také by měli spravedlivě ohodnotit pracovníky, kterým je přidávána práce a na výši platu to není moc viditelné.
- U HTS pracovníků by měla být více využívána pochvala za pracovní výkony. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že HTS pracovníci jsou chváleni opravdu zřídka, což považují za velký nedostatek. Pokud pracovník odvede kvalitní práci nebo pomůže k vyřešení nějakého problému, měl by být za tento výkon pochválen. Jak se říká: chválíme nahlas a káráme potichu. Navíc pochvala může být použita jako určitá forma motivace.
- Zlepšit vztahy mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Vedoucí pracovník by měl porozumět svým podřízeným pracovníkům a více jim naslouchat. Měl by je včas informovat o změnách na jejich pracovišti a vyslechnout i jejich názory na danou situaci.
- Měli by se zvážit možnosti zaměstnaneckých výhod. Zavést například slevové poukázky, které by zaměstnanci mohli využít. Navrhuji např. slevové poukázky na masáže nebo různé kulturní akce.
- Navrhuji umístění schránky na pracovišti, kam by mohli všichni zaměstnanci vhadzovat své názory a připomínky. Schránka by sloužila i k stížnostem. Pracovníci, kteří by měli s něčím problémem a báli by se ho vyslovit nahlas, mohli by využít právě tuto schránku.
- Vedení by mohlo práci zatraktivnit. Mělo by pracovníky motivovat, tak aby se do práce těšili, chtěli se dále vzdělávat a aby do práce nechodili jen kvůli penězům.

## 8 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Zjistila jsem, že v organizaci není žádný motivační program pro pracovníky. Navrhuji následující body, které by mohl motivační program zahrnovat. Organizace s nimi ovšem nemusí souhlasit.

Hlavní body, které by měl motivační program obsahovat:

- Sjednocený a spravedlivý systém hodnocení zaměstnanců.
- Zpracovat plán pracovních porad, na kterých budou pracovníci informováni o změnách na pracovišti. Zápis z každé pracovní porady by měl být vyvěšen na nástěnce jednotlivých odborů a oddělení.
- Využívat více nehmotné hodnocení zaměstnanců, např. uznání a pochvaly nebo kritiky, které využijí jako zpětnou vazbu na pracovní výkony zaměstnanců.
- Zlepšit pracovní podmínky a prostředí k práci, např. modernizací zařízení.
- Motivace pracovního jednání vedoucích pracovníků povede pracovníky ke zvyšování pracovního výkonu, k iniciativě, tvořivosti, kooperaci a identifikaci s organizací.
- Obnovit příspěvek na očkovací látky a vitamíny pro zaměstnance formou poukázky na nákup služeb v hodnotě 100 Kč měsíčně.
- Zavést příspěvek na aktivity zaměstnanců v oblasti rekreace, kultury a tělovýchovy formou poukázky na nákup služeb v hodnotě 100 Kč měsíčně.
- Vedoucí pracovníci by měli sjednotit pracovní kolektiv tak, aby se zlepšili mezilidské vztahy na pracovišti a začít řešit včas všechny vzniklé problémy.
- Vedení by mělo přesně identifikovat vztahy a úkoly pracovníků nebo pracovního kolektivu.

## ZÁVĚR

Motivace by v dnešní době neměla být rozhodně podceňována. Je pro každou organizaci či podnik důležitá. Je považována za jednu z nejobtížnějších manažerských činností. Většina manažerů si však klade otázku, jak své zaměstnance správně motivovat a zvyšovat tak jejich pracovní výkony. Každý manažer musí své zaměstnance znát a vědět, jaké jsou jeho možnosti, aby dosáhl kvalitnějšího pracovního výkonu. Každý podnik by měl mít svůj motivační program a rozhodně by ho neměl podceňovat. Dobře motivovaný pracovník vždy odvede mnohem lepší a kvalitnější práci než ten nemotivovaný.

V bakalářské práci jsem se nejdříve zaměřila na teoretickou část, kde se zabývám problematikou související s motivací a stimulací pracovníků. Popisuji základní pojmy, jako je motivace, motiv, zdroje motivace, pracovní motivace, stimulace, motivační program podniku a zabývám se také chybnou motivací.

V praktické části krátce popisuji charakteristiku Nemocnice Znojmo, p. o. Velká část praktické části je věnována dotazníkovému šetření. Na základě tohoto šetření jsem navrhla doporučení, která by mohla pomoci ke zlepšení motivace a stimulace pracovníků. Doufám, že navržené doporučení budou pro organizaci motivující a přispějí tak ke zlepšení současného stavu motivace.

Z dotazníkového šetření mě nejvíce potěšilo, že pracovníci důvěřují svému nadřízenému pracovníkovi. Naopak mě zklamalo zjištění, že pracovníci jsou velice málo chváleni za dobře odvedenou a kvalitní práci.

Věřím, že zkušenosti, které jsem během praxe v nemocnici získala, budu moci v budoucnu využít.

## RESUMÉ

Die Motivation sollte nicht heute stark unterschätzt werden. Es ist für jede Organisation oder eines Unternehmens wichtig. Sie gehört zu den schwierigsten Manageraufgaben. Die meisten Manager stellen die Frage, wie sie ihre Mitarbeiter zu motivieren und somit ihre Arbeitsleistung erhöhen. Jeder Manager muss Ihre Mitarbeiter kennen und wissen, was sind seine Möglichkeiten zu einer besseren Arbeitsleistung zu erzielen. Jedes Unternehmen sollte sein Motivationsprogramm und es ist sicherlich nicht unterschätzt werden sollte. Gut motivierte Mitarbeiter immer ausüben viel besser die Arbeit und besser funktionieren die Arbeit als die unmotiviert Mitarbeiter.

Im der Bakalararbeit konzentrierte ich mich zunächst auf den theoretischen Teil, der ich mich mit der Problematik im Zusammenhang mit der Motivation und der Stimulation befasse. Ich beschreibe Grundbegriffe wie Motivation, Motiv, Quellen der Motivation, Arbeitsmotivation, Stimulation, ein Motivationsprogramm des Unternehmens und ich beschäftige mich mit der falschen Motivation.

Der praktische Teil beschreibe ich die Eigenschaften von Znojmo Hospital. Ein großer Teil der praktische Teil der Umfrage gewidmet ist. Basierend auf dieser Untersuchung schlage ich Empfehlungen, die helfen, die Motivation der Mitarbeiter und Stimulation verbessern könnten. Ich hoffe, dass die Empfehlungen sind entworfen, um die Organisation zu motivieren und dazu beitragen, den derzeitigen Stand der Motivation.

Die Umfrage bin ich sehr froh, dass die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten zu vertrauen. Im Gegenteil, ich war enttäuscht Feststellung, dass nur sehr wenige Arbeitnehmer für eine gute und Qualität der Arbeit gelobt.

Ich glaube, dass Erfahrung, in denen ich Erfahrungen im Krankenhaus, ich kann in Zukunft zu nutzen.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 410 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [2] KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management Řízení Organizace*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [3] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [5] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1.vyd. Praha : Computer Press, a. s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [6] KOHOUTEK, Rudolf; ŠTĚPANÍK, Jaroslav . *Psychologie práce a řízení*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2000. 216 s. ISBN 80-214-1552-5.
- [7] TURECKIOVÁ, MICHAELA. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [8] MISKELL, Jane R.; MISKELL, Vincent. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s. r. o., 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.
- [9] URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1.vyd. Praha : Computer Press, a. s., 2002. 150 s. ISBN 80-247-0403-X.
- [11] Interní zdroje Nemocnice Znojmo

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- OÚNZ Okresní ústav národního zdraví  
HTS Hospodářsko-technická správa  
LSPP Lékařská služba první pomoci  
SVLS Společné vyšetřovací a léčebné složky

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb.....	13
Obr. 2 Nemocnice Znojmo .....	26

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Pracovní potřeby Maslowova systému .....	14
---	----

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Pohlaví - HTS pracovníci .....	29
Graf 2 Pohlaví – zdravotní personál.....	30
Graf 3 Věk - HTS pracovníci .....	29
Graf 4 Věk – zdravotní personál .....	30
Graf 5 Délka zaměstnání v nemocnici .....	31
Graf 6 Hlavní důvody pro práci v nemocnici .....	31
Graf 7 Spokojenost pracovníků s výší platu .....	32
Graf 8 Pochvala za práci.....	33
Graf 9 Důležitost pochvaly .....	34
Graf 10 Důvěra v nadřízeného .....	34
Graf 11 Dostatečná motivace.....	35
Graf 12 Motivační faktory .....	36
Graf 13 Zaměstnanecké výhody .....	37
Graf 14 Spokojenost s pracovními podmínkami.....	38
Graf 15 Spokojenost s informovaností o dění .....	38
Graf 16 Vztahy na pracovišti .....	39
Graf 17 Posezení mimo pracovní dobu .....	40
Graf 18 Důvody k odchodu z nemocnice .....	42

## SEZNAM PŘÍLOH

P I     Dotazník

P II    Organizační struktura

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Vážený respondente,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia, obor Marketing, na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Tento dotazník poslouží k vypracování praktické části mé bakalářské práce, jejímž cílem je zdokonalení motivace a stimulace pracovníků Nemocnice Znojmo, p. o. Prosím, abyste odpovídali objektivně a upřímně. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za Vaše odpovědi a spolupráci.

Renata Foučková

1. Jaký byl Váš hlavní důvod pracovat v Nemocnici Znojmo?

- finanční podmínky
- vzdálenost od bydliště
- doporučení známého
- nedostatek jiných pracovních příležitostí
- jiné důvody (uved'te)

2. Jste spokojen (a) s výší Vašeho platu?

- velmi spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- zcela nespokojen

3. Jste chválen (a) svým nadřízeným za dobře odvedenou práci?

- vždy
- občas
- zřídka
- nikdy

4. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání Vašeho nadřízeného?

- velmi důležitá
- spíše důležitá
- spíše nedůležitá
- zcela nedůležitá

5. Máte pracovní důvěru ve Vašeho nadřízeného pracovníka?

- ano, plně mu důvěřuji
- spíše mu důvěřuji
- spíše mu nedůvěřuji
- ne, vůbec mu nedůvěřuji

6. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni svým nadřízeným?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Vyberte 3 motivační faktory, které mají pro Vás největší význam:

- jistota pracovního místa
- možnost stravování
- dobré mezilidské vztahy
- vedlejší výhody (např. penzijní pojištění)
- školení a semináře
- prémie
- mzda
- jiné důvody (uved'te)



8. Myslíte si, že nemocnice poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod?

- ano
- ne
- nedovedu posoudit

9. Jste spokojen (a) s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?

- ano, velmi
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Jste spokojen (a) s informovaností o dění v nemocnici?

- ano, velmi
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Jaké jsou vztahy na pracovišti?

- přátelské
- spíše přátelské
- spíše nepřátelské
- nepřátelské

12. Setkáváte se, se svými spolupracovníky i mimo pracovní dobu?

- ano, pravidelně
- občas
- zřídka
- vůbec

13. Co by Vás přinutilo odejít na jiné pracovní místo?

- výhodnější finanční podmínky
- neshody s nadřízeným
- špatné mezilidské vztahy na pracovišti
- možnost uplatnit kvalifikaci
- jiné důvody (uved'te)

14. Jste v zaměstnání s něčím nespokojeni? Chtěli byste něco změnit? Uved'te příklad:

15. Vaše pohlaví:

- muž
- žena

16. Do které věkové kategorie patříte?

- do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 60 let a více

17. Jak dlouho pracujete v Nemocnici Znojmo?

- do 1 roku
- 2 – 10 let
- 11 – 20 let
- 20 let a více

## PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

<b>Členění Nemocnice Znojmo</b>			
Ředitel nemocnice			
<b>Nezdravotnické útvary</b>		<b>Zdravotnické útvary</b>	
Zástupce ředitele pro hospodářsko – technickou správu Zástupce ředitele pro investiční výstavbu.		Zástupce ředitele pro LSPP Hlavní sestra	
Útvary	Vedoucí zaměstnanci	Útvary	Vedoucí zaměstnanci
Odbor	Vedoucí odboru	Oddělení	Primář oddělení Vrchní sestra (vrchní laborant, vrchní radiologický asistent, vrchní farmaceutický asistent, vrchní nutriční terapeut)
Úsek	Vedoucí úseku	Jednotka, Ambulance, Laboratoř	Vedoucí lékař jednotky Lékař ambulance Vysokoškolský zaměstnanec SVLS Staniční sestra (vedoucí fyzioterapeut)
Pracoviště	Vedoucí pracoviště	Pracoviště	Vedoucí pracoviště