

Motivace zaměstnanců - aspekt personálního řízení

Bc. Milena Vaníčková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Milena VANÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **H118588**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení**

Zásady pro vypracování:

Zadané téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS – Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím DP bude práce zaměřena na:

- hledání odpovědi na otázku jak získat a udržet pracovní úsilí zaměstnanců;
- hledání úspor a možných zlepšení v pracovním procesu;
- identifikaci demotivátorů.

Součástí práce bude sociologický průzkum zaměřený na zjištění motivace a spokojenosti zaměstnanců. Na výsledcích průzkumu bude postaven motivační program.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John. Efektivní motivace. Přeložila Lenka VORLÍČKOVÁ. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

BĚLOHLÁVEK, František. Desatero manažera. Vydání 2. Brno: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 4. vydání. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. Vydání 1. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

ŘÍČAN, Pavel. Psychologie. Vydání 3., doplněné a upravené. Praha: Portál, 2009. 300 s. ISBN 978-80-7367-560-8.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Umění jednat s lidmi: Cesta k úspěchu. Vydání 1. Praha: Grada, 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.

Vedoucí diplomové práce:	PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D. Skupina managementu a ekonomiky
Datum zadání diplomové práce:	30. listopadu 2011
Termín odevzdání diplomové práce:	31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

MILENA VANIČKOVÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně 24.2.2012

Podpis

Podpis

1) 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.

2) 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).

3) 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.

(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 jim 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 přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Personální řízení je rozhodující oblastí podnikového řízení a tedy nedílnou součástí strategického řízení, neboť má přímý vliv na konkurenční schopnost podniku. Firma může svých cílů dosáhnout tak, že na správných místech jsou správní lidé a to lidé kvalifikovaní, motivovaní a schopní. Ovlivňování pracovní motivace žádoucím směrem se stává důležitou složkou personální práce, ale i důležitým úkolem všech vedoucích pracovníků. Tato diplomová práce pojednává o zjištění toho, co motivuje zaměstnance ve zdravotnickém zařízení k dosahování co nejlepších pracovních výkonů. Teoretická část shrnuje poznatky o osobnosti člověka, motivaci, motivačních teoriích, personálním řízení a o vlivu motivace na pracovní výkon. Praktická část na základě výstupů z dotazníkového šetření popisuje aktuální stav pracovní motivace zaměstnanců, identifikuje možnosti zlepšení v pracovním procesu a formuluje využití těchto poznatků v praxi.

Klíčová slova

Osobnost člověka, motivace, výkon, pracovní spokojenost, řízení.

ABSTRACT

Personnel management belongs among crucial areas of corporate governance and therefore is an integral part of strategic management as it has direct impact on the competitiveness of the company. A company can achieve its objectives by employing right people on the right positions. People that are qualified, motivated and capable. Influencing working motivation in the desired direction becomes an important component not only of personal management but also important goal of managers on all levels. This diploma thesis discusses the findings of what motivates healthcare employees to achieve the best possible job performance. The theoretical part summarizes findings on human personality, motivation, motivation theories, personnel management, and the impact of motivation on job performance. The practical part is based on the results of the survey and describes the actual state of working motivation of employees, identifies opportunities for improvement in the employment process and formulates how this knowledge can be used in practise.

Keywords

Personality, motivation, performance, work satisfaction, management

Motto

*„Pouze ten, kdo rád pracuje, bude se sebou spokojen
a něco vykoná ...“*

Maria Deiblová

Poděkování

Ráda bych touto formou poděkovala vedoucímu práce panu **PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH** za cenné připomínky a užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce, za jeho podporu, trpělivost a vstřícný přístup.

Také bych chtěla poděkovat své rodině za morální podporu při zpracování diplomové práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce. Odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

Úvod.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Lidé v organizaci.....	10
1.1 Osobnost a její struktura.....	10
1.2 Vývoj a dynamika osobnosti	12
1.3 Vývoj osobnosti člověka jako pracovníka.....	14
1.4 Pracovník z hlediska jeho pracovní motivace	15
2 Vymezení problematiky motivace	17
2.1 Charakteristika motivace	17
2.2 Motiv, stimul, motivační profil, frustrace	19
2.3 Zdroje motivace.....	21
2.4 Motivace k práci.....	23
3 Teorie motivace.....	27
3.1 Obecné teorie motivace	28
3.2 Teorie potřeb (teorie zaměřené na obsah)	30
3.3 Teorie motivace pracovního jednání	34
3.4 Další významné teorie motivace pracovního jednání	39
4 Personální řízení.....	42
4.1 Úloha personálního řízení	42
4.2 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení.....	44
4.3 Výkon – motivace - pracovní spokojenost a jejich souvislosti	45
4.4 Motivační program podniku.....	48
II. PRAKTICKÁ ČÁST	51
5 Metodologie výzkumu	52
5.1 Struktura výzkumu	53
5.2 Metoda výzkumu.....	53
5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	54
6 Výzkum spokojenosti zaměstnanců	55
6.1 Dílčí výsledky provedeného výzkumu	55
6.2 Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření.....	68
6.3 Návrh motivačního programu	70
Závěr	73
Seznam použité literatury.....	75
Seznam obrázků	80
Seznam příloh	81

Úvod

Téma diplomové práce motivace zaměstnanců jsem si nezvolila náhodou. Celou svoji profesní kariéru jsem strávila na personálních útvarech firem. Každý se většinou domnívá, že plat je tím nejdůležitějším faktorem při rozhodování zaměstnance o nástupu do firmy. Lidé si často myslí, že existuje jasný vztah mezi výší odměny, odvedeným pracovním výkonem a spokojeností zaměstnance. Finanční odměna je jistě mimořádně silným motivačním faktorem, ale kromě toho existuje mnoho dalších nástrojů motivace, které mohou být za určitých okolností dokonce silnější, a to poskytnutí jistoty zaměstnání, správně formulovaná pochvala, zaujetí zajímavým úkolem, možnosti odborného rozvoje, uznání spolupracovníky, hrdost na firmu a další.

Spokojený a motivovaný zaměstnanec je dnes jedním ze základních pilířů, na kterém stojí existence každé firmy. Spokojený zaměstnanec si váží svého místa ve firmě a snaží se udržet si ho. Podává pracovní výkon v dostatečné nebo nadprůměrné kvalitě, je iniciativní a aktivně se zajímá o dění ve firmě a zapojuje se do něj. Posilováním motivace se firma snaží udržet výkon zaměstnanců na potřebné úrovni. Linioví manažeři by proto měli znát hodnoty a potřeby vlastních podřízených a na jejich základě zvolit formu nejvhodnější motivace pro konkrétního zaměstnance.

Na základě konfrontace se zadáním jsem formulovala cíl výzkumného úkolu. Cílem mé diplomové práce je v teoretické rovině se seznámit s jednotlivými prvky motivace zaměstnanců, pochopit její důležitost pro zkvalitnění personálního řízení v organizaci a zjistit možnosti jejího využití pro firemní praxi. V praktické části se na základě výstupů z dotazníkového šetření pokusím popsat aktuální stav pracovní motivace zaměstnanců v konkrétním podniku, tedy ve zdravotnickém zařízení, identifikovat možnosti zlepšení v pracovním procesu, včetně formulace motivačního programu.

Stanovila jsem výzkumnou otázku:

Co ovlivňuje motivaci zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení?

Tato výzkumná otázka bude zodpovězena pomocí následujících hypotéz:

- **H1:** Pro zaměstnance jsou více motivující dobré vztahy na pracovišti než finanční benefity.

- **H2:** Zaměstnanci jsou spíše motivováni uznáním než povýšením.
- **H3:** Psychické zatížení při práci je větším důvodem k odchodu z firmy než nespokojenost s platem.
- **H4:** Informace o vývoji firmy jsou pro zaměstnance důležité.

Práce je členěna do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol, ve kterých se zabývám zjištěnými souhrnnými informacemi o lidských zdrojích v organizaci, vymezením problematiky motivace, teoriemi motivace a úlohou personálního řízení. Praktická část je zaměřena na dotazníkové šetření v oblasti pracovní motivace, a to konkrétně na oblast odměňování, pracovního prostředí a vztahů na pracovišti, komunikace a předávání informací, na možnosti osobního rozvoje a spokojenosti zaměstnanců v konkrétním podniku. Závěrečným krokem diplomové práce bude návrh motivačního programu.

Prostředí, ve kterém lidé pracují, je prostředím výrobním i sociálním. Pracovní činnost zaměstnanců v organizaci probíhá každý den v konkrétních pracovních podmínkách (fyzikálních, sociálních a organizačních). Smyslem řízení zaměstnanců je jejich přivedení k optimálnímu plnění pracovních úkolů. K ovlivňování pracovního jednání zaměstnanců může vedoucí pracovník využít psychologických i pedagogických prostředků. Uplatnění prostředků sociální pedagogiky je dáno tím, že manažer podřízené pracovníky prostřednictvím vedení nejen ovlivňuje, ale i vychovává. Sociální pedagogika tedy umožňuje vedoucím pracovníkům získat celou řadu informací a sociálních dovedností pro řízení a vedení svých podřízených. Motivace je téma mezioborové, neboť zde lze vysledovat přesah do dalších vědních disciplín, např. do psychologie, psychologie řízení, sociologie, sociální pedagogiky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Lidé v organizaci

1.1 Osobnost a její struktura

Každý podnikatelský subjekt je tvořen lidmi, zaměstnanci, kteří ovlivňují veškeré činnosti v organizaci. Mezi lidmi nalezneme určité shodné charakteristiky, přesto jsou mezi nimi velké rozdíly. Každý člověk je jedinečnou bytostí, která se od jiných odlišuje svým chováním a jedinečnou psychikou. Toto jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizují jednotlivce, nazýváme pojmem osobnost. Pojem osobnost má svůj původ v latinském slově „persona“, původně maska pro boha podsvětí. Osobnost člověka představuje určitý celistvý systém, jehož je motivace pouze jednou z dílčích částí. Každá s těchto částí funguje vždy v kontextu činností a funkcí celého systému.

Pojem „osobnost“¹ je složité definovat, neboť v jeho chápání neexistuje jednota ani mezi psychology. Hartl, Hartlová (2000, s. 379) uvádí, „že existuje 50 rozdílných definic osobnosti, které publikoval Gordon Allport z roku 1937“.

Většina definic vyzdvihuje, že „osobnost představuje souhrn, souvislost a propojení temperamentu, charakteru, schopností a konstitučních vlastností člověka“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 16).

Shodným znakem uvedených definic osobnosti je její jedinečnost a odlišnost od ostatních osobností. Mezi některé obecné znaky osobnosti patří:

- vnitřní integrita, celistvost, jednota – osobnost je souhrnem psychologických prvků, které spolu tvoří nedělitelný celek,
- relativní stálost – osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stále a umožňuje předpovědět jeho chování v konkrétní situaci,
- přizpůsobení a vývoj – neustále jsme předmětem vlastní proměny, osobnost se proměňuje a vyrovnává se změnami podmínek v sobě a v interakci s prostředím (Provazník, Komárková, 1996, s. 9).

Dnes se zkoumáním duše člověka podrobně zabývá psychologie osobnosti. „Osobnost je tvořena uspořádaným celkem jejích vlastností, dispozic, které jsou relativně stále a ovlivňují chování a prožívání člověka“ (Vízdal, 2009, s. 152). Osobnost není pouze produktem interakce vnějších a vnitřních podmínek, ale je

¹ Pojem osobnost, stejně jako jiné klíčové pojmy v psychologii, je hypotetickým konstruktem.

i výsledkem vnitřní organizace duševního života člověka, ve které hraje důležitou roli vědomí JÁ a vůle.

Struktura osobnosti vyjadřuje vše relativně trvalé v osobnosti člověka, tvoří souhrn jednotlivých vlastností a vztahy mezi nimi. Psychologové rozlišují různé složky osobnostní struktury. Nejčastěji v psychologické literatuře nalezneme členění podle těchto skupin vlastností:

- temperament,
- charakter,
- postoje,
- schopnosti (vědomosti, dovednosti),
- motivace.

Pojmem **temperament** rozumíme osobnostní dispoziice k emocionálním reakcím, charakteristickým pro daného jedince. Jedná se o souhrn obecných vlastností fungování lidské psychiky, které se projevují v chování i prožívání. Tyto vlastnosti osobnosti určují formální způsob či styl veškeré lidské činnosti. Temperament je u dané osoby vrozený, na rozdíl od postoje a charakteru a není tedy snadné jej měnit.

K základním znakům těchto vlastností osobnosti patří dle Provazníka a Komárkové (1996, s. 17-18) vzrušivost, citové ladění, odolnost, trvalost a celkové zaměření.

Termín **charakter**² pochází z řeckého „charassein“ – znak, resp. vtisknutou značku a označuje to, co je pro daného člověka příznačné. Jde tedy o označení povahy jedince. Charakter chápeme jako soustavu poměrně stabilních duševních vlastností člověka, které určují míru souladu při jeho jednáních s obecně přijímanou morálkou společnosti. Člověk se nerodí s morálními zásadami, ale získává je v průběhu života od svých rodičů, kamarádů a blízkých osob. Znalost charakteru člověka dotváří jeho celkový obraz, předpoklad jeho chování ve vztahu k práci, druhým lidem, společnosti, světu.

Charakter osobnosti je vzájemně úzce provázán s jeho postoji (Provazník, Komárková, 1996, s. 19). Dá se tedy říci, že člověk svým postojem navenek prezentuje svůj charakter.

Postoje jsou součástí struktury osobnosti a souvisí se sklony a zájmy. Mohou být stabilní, labilní, kladné nebo záporné. Postojům se člověk učí během svého života,

2 Charakter není vrozený, utváří se v průběhu života člověka.

postoj je stanovisko, které člověk zaujme. V každém postoji rozlišujeme stránku kognitivní (hodnotící), složku emocionální (citovou) a konativní (behaviorální, tendenci jednat určitým způsobem). Známe-li postoje určitého člověka, a pokud správně posoudíme vliv okolního prostředí na jeho psychiku, můžeme předvídat jeho chování a rozhodování v určitých situacích.

Schopnosti člověka představují osobnostní předpoklady, které jedinci umožňují naučit se a vykonávat různé činnosti. Vyjádření vykonávané činnosti dle Vízdala (2009, s. 158):

$$\text{Výkon} = f(\text{Motivace} \times \text{Schopnosti} \times \text{Situace})$$

Schopnosti vyrůstají z biologického základu, utváří a rozvíjejí se v procesu socializace. Jejich základem jsou vlohy či dispozice, ale záleží na prostředí, zda budou vlohy rozvíjeny. Základní rozdělení je na schopnosti obecné a speciální. Každý člověk disponuje určitými schopnostmi a v každé chvíli si z množství podnětů vybírá některé, na něž zaměřuje své jednání. Obsah činnosti, tedy to, co člověk dělá, intenzita činnosti a vytrvalost, s jakou to dělá, jsou závislé na vnějších a vnitřních podmínkách. Tyto podmínky jsou označovány jako motivace lidské činnosti - lidského chování.

Pro porozumění **motivaci** lidského chování (včetně pracovního jednání) je podstatná tato skutečnost. V každém okamžiku působí na člověka více motivačních sil, tedy více jednotlivých motivů najednou. Jejich zaměření a intenzita mohou být podobné, či naopak rozdílné. Ten výsledný efekt, tj. intenzita, zaměření a trvání motivované činnosti bude potom závislý nejen na sestavě těchto jednotlivých motivů, ale i na vnějších podmínkách. Pojednání o motivaci lidského chování a pracovního jednání je obsahem dalších kapitol.

1.2 Vývoj a dynamika osobnosti

Osobností se člověk nerodí, ale stává se jí v průběhu svého života. Vývojové změny osobnosti jsou výraznější v dětství a mládí, ovšem vývoj a proměna osobnosti pokračuje až do stáří. Samotný vývoj osobnosti člověka probíhá pod neustálým vlivem mnoha faktorů a v jejich vzájemné interakci. K těmto faktorům patří:

- faktory vnitřní - biologické,
- faktory vnější - sociální, společenské, kulturní,

- faktory sebevýchovy, sebeutváření (Provazník, Komárková, 1996, s. 20).

K faktorům vnitřním, biologickým patří vrozené anatomicko-fyziologické předpoklady, které tvoří základ osobnosti člověka a představují limity dalšího vývoje.

Mezi vnější faktory vývoje a utváření osobnosti patří veškeré vnější vlivy, působící na psychiku člověka. Jedná se o vlivy záměrné i nahodilé, jejichž cílem je zařazení člověka do společnosti. Tento proces zespolčenšťování se nazývá socializace.

Faktory sebevýchovy (sebeutvářecí) spočívají ve svobodném rozhodování se jedince o tom, které z vnějších vlivů na sebe nechá působit a které nikoli.

K základním procesům vývoje a formování osobnosti patří proces učení. Jedná se o proces celoživotní, kdy člověk přijímá zkušenosti a poznatky z vlastní činnosti, což má vliv na utváření osobnosti. Ke změnám osobnosti, které se uskutečnily v procesu učení, může v podstatě docházet, což umožňuje člověku pružně reagovat na změny podmínek ve společnosti. K základním formám učení patří nápodoba, vhléd a upevňování. Proces učení respektive výchovy je stěžejní při socializaci jedince, kdy se utváří společenské stránky osobnosti. K výchově jako cílenému a záměrnému ovlivňování jedince se využívá proces učení a vzdělávání.

Důležitou součástí osobnosti člověka je její **dynamika**. Dynamikou rozumíme systém jejich aktivačně – motivačních vlastností, který vytváří motivační sféru osobnosti, která se projevuje v zaměřenosti osobnosti.

„Zaměřenost osobnosti je tvořena předivem motivů činnosti. Proto se systém zaměřenosti nazývá aktivačně – motivačním systémem osobnosti, tedy její dynamikou“ (Vízdal, 2009, s. 160).

Zaměřenost je jádrem osobnosti. Chceme-li poznat člověka, musíme vědět, čím se zabývá, čemu dává přednost, čemu se vyhýbá, jaké volí životní a pracovní cíle. Lidé bez zaměřenosti jsou odkázáni jen na vnější pobídky, které nejsou dostatečnou hybnou silou pro rozvíjení osobnosti. Obsahem motivační sféry osobnosti jsou motivy. Jde o síly, které dodávají člověku energii a usměrňují jeho chování. Patří k nim potřeby, zájmy, životní cíle, postoje, ideály, hodnoty aj. Motivační sféra osobnosti se v průběhu času neustále mění.

1.3 Vývoj osobnosti člověka jako pracovníka

S rozvojem průmyslu a techniky se manažeři snažili objevit další možnosti ve zvyšování výkonnosti pracovníků a efektivnosti řízení. Vznikaly různé filozofie řízení a nové názory na vedení lidí. Ve vývoji těchto názorů lze vysledovat několik důležitých přístupů od vědeckého řízení, přes školu lidských vztahů, humanistickou školu, až po názory současné. Krátce se s nimi seznámíme v následujícím textu.

Vědecké řízení - významným milníkem v oblasti řízení se staly na přelomu 19. a 20. stol. práce amerického inženýra Fredericka Winslowa Taylora, který zdůrazňoval úlohu člověka v pracovním procesu. Snažil se pochopit, co způsobuje rozdíl mezi výkonností jednotlivých pracovníků. Následně zjistil, že ten horší pracovník dělá spoustu neefektivních pohybů. Pro dosažení maximálního výkonu pracovníků prosadil tyto zásady:

- zavedení pracovních operací s normami spotřeby času,
- výběr nejschopnějších pracovníků pro každou pracovní činnost včetně zaškolení,
- maximální pozornost organizaci práce,
- stimulace pracovníků zavedením výkonových norem.

Tato Taylorova metoda vedoucí ke zvýšení produktivity práce byla nazvána časové a pohybové studie. Nevýhodou této metody byla jednotvárnost práce pro dělníky.

Škola lidských vztahů - zásadní obrat v pohledu na člověka v práci přinesly Hawthornské experimenty. Jejich autor Elton Mayo dospěl svými výzkumy ke zjištění, že pro pracovníka je práce významná také společensky – ve vztazích s jeho spolupracovníky. Tato skutečnost byla podnětem pro vznik hnutí Human Relations (lidské vztahy), které kladlo důraz na sociální determinaci pracovního výkonu. Zdůrazňuje význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce zaměstnanců.

„Význam hawthornských studií spočívá v tom, že odhalily význam neformálních vztahů na pracovišti pro spokojenost zaměstnanců a pracovní výkon. Jsou významným mezníkem ve vývoji psychologie práce a psychologie řízení a organizace“ (Vízdal, 2007, s. 18).

Humanistická škola - teoretiky lidských vztahů byli nazýváni autoři, kteří zdůrazňovali, že lidé chtějí od práce více než jen finanční odměny. Požadují humánní zacházení, pracovní jistotu, pocit uznání. V tomto pojetí měli manažeři zvážit využití pracovního potenciálu pracovníků, nejenom je kontrolovat. Po druhé světové válce došlo ke vzniku humanistické psychologie. V tomto psychologickém směru dochází ke zdůraznění svobody člověka, jeho schopnosti tvořit svoji budoucnost a seberealizovat se. Směr označený **Human Resources** (lidské zdroje) se zaměřil na využití všech možností pracovníků, včetně jejich uplatnění při rozhodování a řízení.

1.4 Pracovník z hlediska jeho pracovní motivace

„Lidské bytosti jsou ta nejsložitější „zařízení“, s nimiž jste kdy pracovali. Lidé mají podobné vlastnosti, ale přesto je každý z nich jiný a každý pracuje odlišným způsobem“ (Fairweather, 2009, s. 18).

Východiskem motivace je vnitřní stav osobnosti, který nás vede k tomu, abychom jednali určitým způsobem, kterým dojdeme k vnitřnímu uspokojení. Motivace vychází z našich potřeb – biologických a sociálních. Naše chování ovlivňuje často více motivů najednou. Ve svém chování tíhneme většinou k určitým cílům. Poznání osobnosti lidí má velký význam pro strategické rozhodování a současně má své využití pro řadu personálních činností v organizaci. Proto také umění motivovat a vést pracovníky ke splnění cílů organizace patří mezi největší manažerské umění vůbec. Dobrý pracovník musí nejen vědět a umět pracovat, ale musí především chtít pracovat.

Důležitým předpokladem toho, že bude pracovník dělat to, co se od něj očekává, je jeho pracovní motivace, tedy jeho pracovní ochota. V posledních letech je právě pracovní motivace, tedy snaha podat maximální výkon, rozhodujícím faktorem prosperity mnoha firem. Práce je přirozenou činností člověka, kterou rozvíjí svou vlastní přirozenost. Pracovní aktivita člověka utváří, rozvíjí a formuje jeho osobnost. Práce vyplňuje velkou část života člověka, zasahuje do naší osobnosti, do životních vztahů i mimo pracoviště.

Zkoumání motivace pracovní činnosti by měla vycházet z těchto předpokladů:

- práce patří k podstatě člověka, společnost se bez ní neobejde,

- práce rozvíjí tělesné a duševní síly člověka,
- práce zajišťuje materiální existenci člověka,
- při práci jedinec navazuje kontakty (Homola, 1977, s. 302-303).

Ve skutečnosti se pracovník motivuje sám a řeší se to, jak uspořádat vnější vlivy, aby se určité motivy povzbudily a jiné oslabily. Motivovat znamená změnit signály, které lidé dostanou zvnějšku, aby viděli svět jinak.

Umění motivovat a vést svoje podřízené pracovníky ke splnění stanovených cílů je vůbec největší manažerské umění. Dobrý manažer musí mít dobré komunikační schopnosti, musí lidem rozumět a znát jejich potřeby. Nestačí jenom pracovníka pobízet vnějšími podmínkami, ale musíme znát a oslovit jeho vnitřní postoje, které vycházejí z jeho osobních potřeb a hodnot. To však ještě nestačí. K tomu, aby pracovník podal potřebný **výkon**, je nutné, aby mu firma zajistila vhodné pracovní a organizační podmínky (techniku, materiál, informace), současně musí mít pracovník osobní předpoklady (schopnosti, dovednosti) a musí chtít podat výkon, tedy být motivován. Z uvedeného vyplývá, že s pracovní motivací souvisí **pracovní výkon**. Velmi důležitým činitelem je soulad mezi potřebami společnosti a potřebami zaměstnance.

Na téma motivace existuje řada teorií a ty, které jsou v literatuře nejvíce uváděné, podrobněji probereme v dalších kapitolách.

2 Vymezení problematiky motivace

2.1 Charakteristika motivace

„Někoho motivovat znamená přimět ho vzdát se svého běžného chování ve prospěch chování nového“ (Birkenbihlová, 1999, s. 78).

Termín **motivace** je odvozený z latinského slova „movere“ – hýbati, pohybovati, který přeneseně vyjadřuje vnitřní podněty (hybné síly) vedoucí k určitému chování. Podle psychologického slovníku P. Hartla se jedná o pojem nejednotný. Pojmem motivace označujeme skutečnost, že v lidské psychice působí vnitřní hybné síly (motivy, pohnutky), které člověka zaměřují určitým směrem, což se projevuje v podobě motivované činnosti. Směr chování, tj. jeho cíl a intenzitu nelze oddělit.

V literatuře existuje celá řada definic motivace. V psychologii pojem motivace vysvětluje, proč je člověk aktivní a chová se určitým způsobem, co ho k tomu vede, čeho chce dosáhnout a jaký cíl sleduje. Chování člověka ovlivňuje jeho vnitřní stav, ale také vnější situace, ve kterých se nachází. Rozlišujeme dva základní zdroje motivace – vnitřní a vnější. Vnitřní zdroje nazýváme motivy (např. žízeň) a vnější zdroje stimuly (např. voda).

„Motivace je vnitřní proces a současně souhrn vnitřních sil, motivů, které aktivují a usměrňují chování člověka, určují jeho intenzitu a délku jeho trvání. Takto navozené chování směřuje k uspokojení určité potřeby ...“ (Vízdal, 2009, s. 109).

Motivace je tedy přímo vztažena k chování, potažmo k jeho projevům, hovoříme tedy o **motivovaném chování, jednání**. Podle názoru psychologů se motivované chování vyznačuje třemi základními vlastnostmi:

- má selektivní roli,
- odpovídá mu určité množství energie,
- jedná se o zaměření úsilí na dosažení cíle.

Hřebíček (2008, s. 27) definuje motivaci jako vůli k činu. Jde tedy o vnitřní pohnutky člověka. S motivací úzce souvisí **stimulace**. Stimulace představuje vnější podněty, které mají usměrňovat jednání lidí a působit na jejich motivaci. Při motivaci na pracovišti je důležité, aby byla motivace a stimulace v souladu s cíli a potřebami firmy.

Významným rysem motivace je, že působí současně ve třech dimenzích (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 221). Jedná se o dimenzi směru, intenzity a stálosti.

Deiblová (2005, s. 54-55) nazývá součásti motivačního děje jako aspekt hybnosti a aspekt směru. Domnívá se, že právě kognitivní procesy (představy, myšlení, postoje, očekávání), stojí v popředí motivačního výzkumu, kdy významnou roli hraje okolí, z něhož se učíme.

Dle Kohoutka (1998, s. 67) má motivace vždy dvě složky:

- **směr** - směr je určen směřováním k určitému cíli jednání,
- **napětí** - specifický stav vzrušení regulačního aparátu, projevující se tendencí vykonat aktivitu, ve vědomí je registrováno jako „chtít něco udělat“ a zná-li jedinec cíl a podmínky nutné pro redukování motivačního napětí, přetváří se do **zaměřenosti**.

Proces motivace vzniká vždy jako výsledek interakce vnitřních a vnějších podnětů. Vnější podnět se nazývá incentiva, pobídka. Vnitřní podněty označujeme introtyvy. Základní rozlišení motivace je na vnitřní a vnější. Vnější motivace vzniká pod vlivem vnějších motivačních činitelů. Patří sem odměny, tresty, příkazy, zákazy, zvýšení platu, pochvala, povýšení. Vnitřní motivaci si vytvářejí zaměstnanci sami podle svých vlastních potřeb. Faktory, které ovlivňují vnitřní motivaci zaměstnance, jsou například odpovědnost, pocit, že je práce důležitá, možnost postupovat v kariéře, ale také to může být potřeba vyššího finančního ohodnocení.

K motivaci jedince je třeba určitá příčina toho, aby se jedinec po určitou dobu, s vynaložením úsilí určitým způsobem choval. Oním „hybatelem“ motivace jsou např. zájmy, přání, potřeby, hodnoty, ideály, toto vše označované souhrnně pojmem **motiv**. Pojem motiv a motivace tvoří jednotu, přičemž souhrn motivů je možno považovat za motivaci (Vízdal, 2009, s. 110).

Potřeby jsou stavy nedostatku. Mezi motivem a potřebou je velice malý rozdíl a mnozí tyto pojmy v praxi zaměňují. Dojde-li k neuspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince. Hledáme-li příčinu rozhodnutí nebo jednání člověka, hovoříme o motivu. Motiv je více konkrétní, potřeba je spíše obecná (např. potřeba sociálního kontaktu). Aktivita, která je způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeb.

Při uspokojování potřeb se mohou objevit překážky, které brání člověku k dosažení cíle. Neuspokojením potřeby může vzniknout frustrace.

Dle Bělohlávka (1996, s. 46) lidé na frustraci reagují různými způsoby:

- únikem - vzdávají se záměru,
- energizací – zvyšují své úsilí k překonání překážky,
- agresí – vybijejí nahromaděnou energii násilím,
- sublimací – hledají náhradní cíle,
- racionalizací – přesvědčují se o nemožnosti dosáhnout cíle,
- regresí – uspokojují své potřeby na nižší úrovni.

2.2 Motiv, stimul, motivační profil, frustrace

„Motiv je něco, co pohání organismus k cíli pomocí toho, co činí. To „něco“ je jakési vnitřní napětí. Freud mluví o pudovém tlaku, když všechny potřeby dělí na pudy a instinkty“ (Birkenbihlová, 1999, s. 77).

Základními pojmy v problematice motivace jsou **motiv** a **stimul**. Potřeby, pudy, instinkty, zájmy, záliby, sklony, postoje, ideály či cíle se v psychologii nazývají motivy neboli pohnutky. Jsou příčinami (tj. vnitřními důvody) našeho jednání a chování.

S pojmem **motiv** je těsně spojen pojem **cíle**. Cílem každého motivu je pocit uspokojení při dosažení cíle. Některé motivy působí tak dlouho, dokud nedojde k dosažení cíle. Tyto motivy označujeme za **cílové, terminální**. Současně rozlišujeme motivy **instrumentální**, ke kterým nelze přiřadit cílový stav. Příkladem může být např. zájmová oblast člověka. Motiv může být vědomý či nevědomý. Člověk nemusí vůbec vědět, co ho přimělo k určitému jednání.

Motivace jako proces se skládá z příčin – motivů. Existuje množství třídění motivů podle různých kritérií. Rozlišujeme motivy **primární**, což jsou vrozené biologické potřeby a motivy **sekundární**, tedy speciálně lidské potřeby - kognitivní, sociální, kulturní, které jsou determinovány učením na základě primárních motivů.

„Příkladem sekundárního motivu je potřeba peněz, za něž lze koupit jídlo, prestiž a mnohdy i zdraví“ (Říčan, 2009, s. 186).

Důležité je nezaměňovat motivaci a motivy. Motivace je ve srovnání s motivem širším pojmem. Souhrn motivů můžeme považovat za motivaci.

Provazník, Komárková (1996, s. 37) považují za vhodné od pojmů motiv a motivace odlišit pojmy stimul a stimulace. **Stimulaci** definují jako proces záměrného ovlivňování psychické motivace někoho jiného. Základní rozdíl mezi stimulací a motivací je v tom, že stimulace jedince probíhá zvnějšku, nejčastěji činností druhého člověka.

Stimulem je jakýkoliv podnět (vnitřní nebo vnější), který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Vnitřní podněty označujeme jako impulsy a vnější podněty označujeme incentivy. Impulem nebo incentivem může být cokoli. Vždy záleží na motivační struktuře člověka, tedy na podobě jeho individuálního motivačního profilu.

Motivační dispozice k pracovní činnosti tvoří relativně stálou strukturu člověka, jeho **motivační profil**. Jedná se o motivační preference člověka jako součást celkového profilu jeho osobnosti. V motivačním profilu nalezneme soubor převládajících potřeb jedince a soubor některých individuálních rysů (sociální citlivost, nezávislost, dominance). Pro predikci a možnost úspěšného ovlivňování pracovního chování člověka je nutná znalost jeho motivačního profilu. Ptáme-li se, proč se určitý člověk nějakým způsobem chová, tážeme se po motivech jeho chování. Provádíme motivační analýzu. Všechny naše motivy nejsou vědomé.

Pro ujasnění uvedeme ještě pojem **motivování**. Tento proces nastává tehdy, když jsou jedinci nabídnuty prostředky motivace (vnitřní či vnější) a stávají se tak motivátory. Motivátorem se však vnější podnět stává jen tehdy, vzbuzuje-li vnitřní motivaci, která je prožívána jako touha něco získat nebo vyhnout se podnětu. Motivory různých lidí se od sebe mnohdy značně liší, každý člověk dává přednost jiným motivům. Významným motivem pro většinu lidí jsou peníze, dále osobní postavení, přátelství, jistota, odborný rozvoj, samostatnost nebo tvořivost.

V případě, kdy se člověku při snaze uspokojit nějakou potřebu, postaví do cesty překážka, nastává **frustrace**. V tomto případě zůstává motivační energie u člověka nahromaděna.

Na následnou frustraci reagují lidé různým způsobem:

- zesilují úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- svého záměru se vzdávají (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- přesvědčují se o nepotřebnosti dosáhnout cíle (racionalizace),
- vyhledávají jiný cíl (sublimace),
- vracejí se k nižším způsobům uspokojování potřeb (regrese).

Frustraci a demotivaci pracovníků může způsobit:

- nevšimavost vedoucího pracovníka k chybám i dobrým výsledkům,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená kritika,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů,
- špatná organizace práce apod.

2.3 Zdroje motivace

Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 224), Provazník a Komárková (1996, s. 40) označují jako zdroje motivace „*ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření (orientaci) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí*“. Dle uvedených vymezení bychom je pravděpodobně označili jako motivátory. K základním zdrojům motivace řadíme:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

Jako další zdroje motivace mohou vystupovat – pudy, instinkty, záliby, sklony, cíle, aspirace (Vízdal, 2009, s. 110).

Potřeba je v psychologii chápána jako subjektivně pociťovaný nedostatek něčeho pro jedince subjektivně významného, nezbytného. Tyto jakési vnitřní stavy jsou vlastní

i nižším živočichům. Pocit nedostatku - tento stav napětí - vede člověka k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku, resp. k saturaci příslušné potřeby. Předpokladem je nalezení cíle, tj. určité skutečnosti, která umožní uspokojit danou potřebu. Rozdělení potřeb rozeznáváme dle různých autorů (Murraya, Madsena, Maslowa).

Dle Provazníka a Komárkové (1996, s. 44) můžeme potřeby rozdělit na primární (biologické, fyziologické), spojené s činností a funkcemi lidského těla a potřeby sekundární (sociální, společenské, psychogenní), spojené s člověkem jako tvorem společenským, sociálním. Existují potřeby vědomé, ale i potřeby, jejichž existenci si člověk neuvědomuje.

Návykem označujeme automatickou reakci na opakující se zkušenost z minulosti. Jedná se o zautomatizovaný a fixovaný způsob činnosti. Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou se vytvořit na základě výchovy i samostatných aktivit jedince. Jedná se o návyky hygienické, pracovní nebo také o nesprávné návyky, např. přejídání se, odkládání povinností.

Zájmy nejsou v psychologii chápány jednotně, ale jejich motivační význam je akceptován. Jsou to potřeby intelektuálního charakteru, a proto bývají označeny jako sekundární, naučené motivy (Vízdal, 2009, s. 114). Jde o trvalejší zaměření jedince a jeho směřování, které je spojené s aktivizací jeho činnosti. K významným stránkám projevu zájmů patří ta významná skutečnost, že dotváří osobnost v průběhu celého života jedince. Zájmy lze třídit dle obsahu zájmů, intenzity, trvalosti zájmové orientace a společenského ocenění. Rozlišujeme zájmy kulturní, sportovní, sběratelské, výtvarné, technické apod.

Hodnoty jsou vlastnosti, které přisuzujeme objektům, jevům, činnostem souvisejícím s uspokojováním potřeb. Hodnoty ovlivňují chování člověka a vytváří hodnotový systém, který ovlivňuje jednání a prožívání člověka. Z toho vyvozujeme, že je významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.

„Hodnotou pro člověka může být v podstatě cokoli; to záleží na specifických podmínkách a okolnostech při utváření jeho osobnosti, na jeho osobních zkušenostech. Přesto existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří zdraví, rodina, děti, přátelství,

práce, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, svoboda, láska, pravda, úspěch apod.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 229).

K nejnámějším klasifikacím hodnot patří typologie německého psychologa E. Sprangera, který rozlišil šest hodnotových typů osobnosti podle převládajícího hodnotového zaměření (Pauknerová a kol., 2006, s. 97):

- typ teoretický – je zaměřen na získávání znalostí, je racionální,
- typ ekonomický – je zaměřen na prospěch, prosperitu, peníze,
- typ estetický – vyznává krásu, harmonii,
- typ sociální – vyznává přátelství, pomoc, lásku,
- typ politický – k nejvyšším hodnotám řadí moc, vliv a uznání,
- typ náboženský – vyznává obecné morální principy.

Ideál je chápán jako něco subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co se jedinec snaží napodobit. Ideály mohou mít podobu životních cílů v osobní či pracovní oblasti.

„Ideály působí jako silné motivační incentivy v období pubescence, adolescence a rané dospělosti, později jsou vlivem životních zkušeností upravovány“ (Vízdal, 2009, s. 115).

Popsané základní zdroje motivace lidské činnosti jsou determinantami lidského snažení, směřování či odmítání. Významnost těchto zdrojů se u jednotlivých lidí liší. Toto závisí na biologických faktorech vývoje a na sociálních podmínkách utváření osobnosti člověka s ohledem na jeho kladné či záporné zkušenosti. A právě odhalení konkrétní povahy zdrojů motivace u člověka napomáhá k pochopení jeho jednání, chování i prožívání. Využití tohoto lze v efektivním ovlivňování jeho činnosti, přesněji efektivní stimulaci či pracovní stimulaci.

2.4 Motivace k práci

„Pracovní motivace se primárně projevuje ve vztahu člověka k jeho práci,“ (Štikar a kol., 2003, s. 107).

Oblast lidské motivace je složitý psychologický problém. Porozumět motivaci jednotlivce může být někdy velmi obtížné. Z celé problematiky je vybrána část týkající se pracovní motivace jako významné součásti lidské motivace. Otázkami motivace

lidského jednání se zabývají psychologové zhruba od poloviny 20. století, kdy byly formulovány první teorie lidské a v kontextu také pracovní motivace.

Nejdříve si vymezíme pojem **pracovní motivace**, respektive motivace k pracovní činnosti. Jedná se o vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, která vychází z jeho vnitřních pohnutek (motivů). Hoskovec (2002, s. 46) uvádí „*abychom měli vůli k různé činnosti, potřebujeme být motivováni*“.

Pracovní činnost není chápána pouze jako zdroj obživy, ale také jako prostředek, který přináší uspokojení z průběhu práce, z ocenění, ze sociálního postavení, dosažených výsledků a sociálních vztahů. Pracovní motivace může být chápána jako jeden ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku. K dalším subjektivním faktorům řadíme i osobnost či schopnosti. Objektivní faktory jsou kupříkladu styl řízení, organizace práce, hodnocení pracovníků.

Existují různé formy motivace, které dělíme na motivaci:

- vědomou a nevědomou (toto dělení pochází z psychoanalýzy),
- primární a sekundární (tato klasifikace pochází z teorie učení),
- vnitřní a vnější.

Poslední jmenovaná skupina motivace má velký význam pro popis a vysvětlení pracovního chování:

- motivy, které souvisí s prací samotnou – vnitřní, intrinsická motivace,
- motivy, které spadají mimo vlastní práci – vnější, extrinsická motivace.

Intrinsická motivace vyjadřuje skutečnost, kdy je nějaká činnost pro člověka motivující sama o sobě, nemusí být podněcována z vnějšku. O **extrinsické** motivaci hovoříme tehdy, když uspokojení je spojeno s dosažením cílů, které leží mimo oblast vlastní práce.

Pracovní jednání je aktivitou člověka, prostřednictvím které uspokojujeme řadu svých potřeb. Zdroje tohoto jednání se nachází ve vnitřních a vnějších motivech člověka, které v podstatě odpovídají rozdělení na intrinsickou a extrinsickou motivaci. Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány především **motiv**y, které vedou k výběru určitého typu pracovní činnosti.

Z tohoto hlediska rozlišujeme:

- vnitřní (přímé, intrinsické) motivy - např. potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s lidmi, seberealizace – tyto motivy působí jako zdroj energie,
- vnější (nepřímé, extrinsické) motivy označované jako incentivy – např. plat uspokojující jiné potřeby, potřeba jistoty, potřeba uplatnění se – práce je prostředkem k uspokojení jiných potřeb (Tureckiová, 2004, s. 57).

Většina činností, které v životě vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou typů uvedených motivů a právě práce je toho typickým příkladem. Pokud nás práce baví (uspokojuje naše vnitřní motivy) a ještě za ni dostaneme zapláceno, máme velké štěstí. Jestliže práce, kterou vykonáváme, nespĺňuje naše představy, je potřebné dodat patřičné vnější podněty, které podpoří proces motivace (incentivy) nebo podpoří žádoucí projevy chování (stimuly). Toto je podstatou manažerské funkce motivování. Motivační děj, který funguje jako vnitřní orientace, vzniká, když se vytvoří funkční vztah mezi vnitřními a vnějšími podmínkami. Příznivé pracovní podmínky spoluvtváří pracovní pohodu, nepříznivé způsobují nespokojenost.

Vztah člověka k práci závisí na jeho psychických charakteristikách, ale také na tom, jak společnost hodnotí vykonávanou práci, na životních zkušenostech, společenském postavení, na životních plánech a aspiracích.

Pracovní jednání člověka vymezují jednak objektivní (vnější) činitele a současně subjektivní (vnitřní) činitele. Objektivní činitele jsou – způsob a styl řízení, technologie výroby, hodnocení, odměňování, organizace práce, technické vybavení pracoviště, mimopracovní vlivy, vnější pracovní podmínky.

Vnitřní činitele charakterizuje Růžička (1992, in Horalíková, 2006, s. 64) pojmem kapacita s dílčími složkami. Jedná se o odbornou, výkonovou, společenskou a motivační kapacitu člověka. Z této kapacity vyplývá motivační profil člověka a představuje relativně trvalou orientaci motivačních preferencí jako součást celkového profilu osobnosti. Podmíněn je životní zkušeností člověka.

Vedoucí pracovník nemůže měnit motivy podřízených pracovníků, ani na ně nemůže působit přímo. Ovlivňovat motivaci pracovníků může prostřednictvím stimulace práce, tzn. záměrným ovlivňováním jejich pracovní ochoty. Je třeba využívat stimulační činitele v souladu s celkovým profilem pracovníka, neboť vnější podněty stimulace se lomí přes vnitřní podmínky člověka.

Lze tedy obecně říci, že kladně pracovníka stimuluje to, co umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a současně je v souladu s jeho životními hodnotami. Stejně jako působí kladná stimulace, může negativně působit rušivá stimulace. Z toho tedy plyne, že stimulace vzhledem k výsledku může mít vliv pozitivní, negativní, ale také neutrální.

Moderní teorie řízení považuje motivaci pracovního jednání za jednu z rozhodujících cest k řízení výkonnosti zaměstnanců. Bohužel někteří manažeři mají sklon redukovat motivaci pouze na promyšlenou manipulaci s odměnami, ať již jde o ekonomickou pobídku či finanční postih.

3 Teorie motivace

V této kapitole shrnu základní informace o obecných teoriích motivace a také o významnějších teoriích motivace pracovního jednání.

Vodáček, Vodáčková (1996, s. 42) rozdělují motivační teorie do dvou skupin:

- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin,
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.

První skupina se soustřeďuje na to, co člověka motivuje k práci. Základní myšlenkou je, že lidé jsou motivováni svými potřebami, ať tak činí vědomě či podvědomě. Tyto potřeby silně ovlivňují myšlení a jednání lidí. Mezi populární motivační teorie patří:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Herzbergova teorie dvou faktorů,
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb,
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.

Druhou skupinu představují teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Soustřeďují pozornost na problémy a současně obsahují doporučení k průběhu, usměrňování i ukončení motivačního jednání. Zahrnují řadu různých postupů. K těmto teoriím řadíme:

- Vroomovu teorii očekávání,
- Porterovu a Lawlerovu rozšířenou teorii očekávání,
- Adamsovu teorii spravedlivé odměny,
- Lathamovu a Lockovu teorii dosahování cíle,
- Skinnerovu teorii zesílených vjemů.

Armstrong (1999, s. 300) používá jiné dělení teorií motivace, kde kupříkladu Maslow a Alderfer spadají do teorií zaměřených na obsah, také nazvaných teorie potřeb. Herzbergerovu a Adamsovu teorii řadí zvláště a některé další teorie nezmiňuje.

Nakonečný (1992) věnoval pracovní motivaci publikaci, ve které popisuje teorii McGregora X a Y a Skinnerovu teorii „cukru a biče“. Tyto teorie považují za důležité Nový a Bedrnová (1998) a Provazník a Komárková (1996).

Výše zmíněným teoriím se budu věnovat blíže, jelikož jsou citovány v řadě publikací, které se tématu motivace věnují.

3.1 Obecné teorie motivace

Za doby existence psychologie jako vědy se pokoušelo motivaci objasnit mnoho badatelů. Podle jejich příslušnosti k určitému psychologickému směru, vzniklo několik výkladových modelů motivace lidského chování.

Dle Bedrnové, Nového a kol. (1998, s. 244-248) řadíme mezi základní modely motivace lidského chování tyto teorie:

- Homeostatický model
- Aktivační (pobídkový) model
- Kognitivní (poznávací) model
- Činnostní model
- Humanistický model.

Homeostatický model motivace

Tento model vychází z biologických teorií, kdy každý organismus usiluje o udržení stability svého vnitřního prostředí. Vznik potřeby je důsledkem narušení rovnováhy organismu. Následně vzniká puzení a dochází k uspokojení potřeby skrze motivované chování. Uspokojení se v těchto teoriích nazývá nastolení homeostázy. Všechny biologické procesy včetně chování jsou determinovány narušením homeostázy, tj. optimálních podmínek vnitřní rovnováhy v organismu. Biologické procesy včetně chování pokračují tak dlouho, dokud není homeostáza obnovena.

Aktivační (pobídkový) model motivace

Motivace je snaha člověka dosáhnout cíle. Motivované chování je odpovědí organismu na vnitřní a vnější podněty, které mají pobídkovou funkci, neboť mobilizují a zaměřují aktivitu člověka. Člověk vyhledává ty podněty, které působí pozitivně a vyhýbá se těm

negativním. Aktivační teorií lze vysvětlit ty formy jednání člověka, které provází touha pomoci či sebeuplatnění.

Kognitivní (poznávací) model motivace

Tato teorie „vychází z konstatování, že poznávací děje mají motivační účinky a s poznáváním souvisí připravenost člověka k určitému typu odpovědi či reakce“ (Bedrnová, Nový, 1994, s. 195).

Předpokládá se, že orientace v prostředí je základním předpokladem přežití člověka. Základní hnací silou je pro člověka zvědavost, potřeba poznání a seznámení se s prostředím.

Jednou ze známých teorií motivace založených na homeostatickém principu je Festingerova kognitivní disonance. Stav nesouladu se člověk snaží překonat změnou svého chování, získáním nových poznatků, přehodnocením kognitivního obrazu situace nebo všemi uvedenými způsoby.

Činnostní model

Činnostní model vychází z principu, že osobnost člověka se formuje v jednání, v činnosti, která je sama o sobě cílem. Při jednání člověk může dosáhnout různých cílů. Motivační energii, která se činností jedince aktivuje, využíváme k dosažení těchto cílů.

Humanistický model motivace

V této teorii dominuje Maslowův model lidských potřeb, který vychází z předpokladu, že lidské potřeby vytvářejí hierarchickou strukturu, ze které vyplývá, že každý člověk po uspokojení základních potřeb směřuje k naplnění potřeb vyšších. Můžeme tedy říci, že: „pokud jsou uspokojeny nižší potřeby, vzrůstá naléhavost uspokojení vyšších potřeb a také platí naopak, jsou-li vyšší potřeby neuspokojeny, zvyšuje se význam uspokojení potřeb nižších“ (Vízdal, 2009, s. 119).

3.2 Teorie potřeb (teorie zaměřené na obsah)³

Základní myšlenka této skupiny metod je prostá. Lidé jsou motivováni svými potřebami, které silně ovlivňují jejich jednání a myšlení. Tato neuspokojená potřeba vytváří u člověka napětí a stav nerovnováhy. Aby byla nastolena rovnováha, je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení tohoto cíle. Každé chování člověka je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Pro každého člověka nejsou potřeby v určitém čase stejně důležité. Závisí to na jeho výchově, prostředí a aktuální životní situaci. Celé je to ještě komplikované tím, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Pokud manažer u svých podřízených tyto potřeby pozná a vytvoří podmínky, které pomohou pracovníkům těchto potřeb dosáhnout, dochází k motivaci.

Teorie potřeb vytvořili (Armstrong, 1999, s. 298):

- Maslow (1954),
- Alderfer (1972),
- McClelland (1975).

Maslowova hierarchie potřeb

Prvním a do současné doby asi nejvlivnějším autorem teorie motivace je americký psycholog a univerzitní profesor **Abraham H. Maslow**, kterému se podařilo vnést řád do složitého systému lidských potřeb. Jeho teorie vychází z hierarchického uspořádání lidských potřeb do pěti skupin a je známá pod názvem Maslowova pyramida. Uvedl ji již v roce 1954 v knize *Motivation and Personality*. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií vzestupně uspořádaných skupin potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Dle autora musí být nižší potřeby uspokojeny před tím, než jsme motivováni k vyšším výkonům (postupujeme od základních fyziologických potřeb až k těm nejvyšším, a to k seberealizaci).

Uspořádání potřeb v pěti kategoriích:

- **Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Jsou nezbytné k přežití - vzduch, voda, potrava, spánek, sex a přístřeší.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** - jistota, stabilita, osvobození od strachu, úzkosti, potřeba pořádku.

³Tyto teorie jsou některými autory označovány jako teorie motivace pracovního jednání (Bedrnová a kol., 1998; Provazník a kol., 1996) či teorie zaměřené na obsah (Armstrong, 1999).

- **Sociální potřeby** - potřeba lásky, náklonnosti, potřeba někam patřit.
- **Potřeby uznání a úcty** - obsahují sebeocení, sebedůvěru, respekt, uznání ze strany ostatních.
- **Seberealizace (sebenaplnění)** - touha člověka po sebenaplnění, vykonat něco trvalého, významného.

Fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí a sociální potřeby jsou označovány jako potřeby nedostatkové, které zajišťují biologické a duševní přežití člověka. U ostatních potřeb užívá Abraham Maslow termín potřeby růstové, které zajišťují rozvoj člověka v rámci jeho možností. Systém teorie potřeb funguje na principu práva přednosti. Výše postavené potřeby (růstové) se projeví až tehdy, jestliže byly nejprve na určité úrovni uspokojeny potřeby na nižší úrovni (nedostatkové). V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší a pozornost jedince je dále soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.

Uvedené typy potřeb jsou pro člověka důležité, ale míra jejich naléhavosti je pro každého jiná a jejich účinnost závisí na mnoha dalších okolnostech. Dle Khelerové (1995, s. 62) jde například o:

- vyspělost člověka,
- sociální postavení jedince,
- charakter práce a její prestiž,
- sociální a ekonomickou úroveň společnosti.

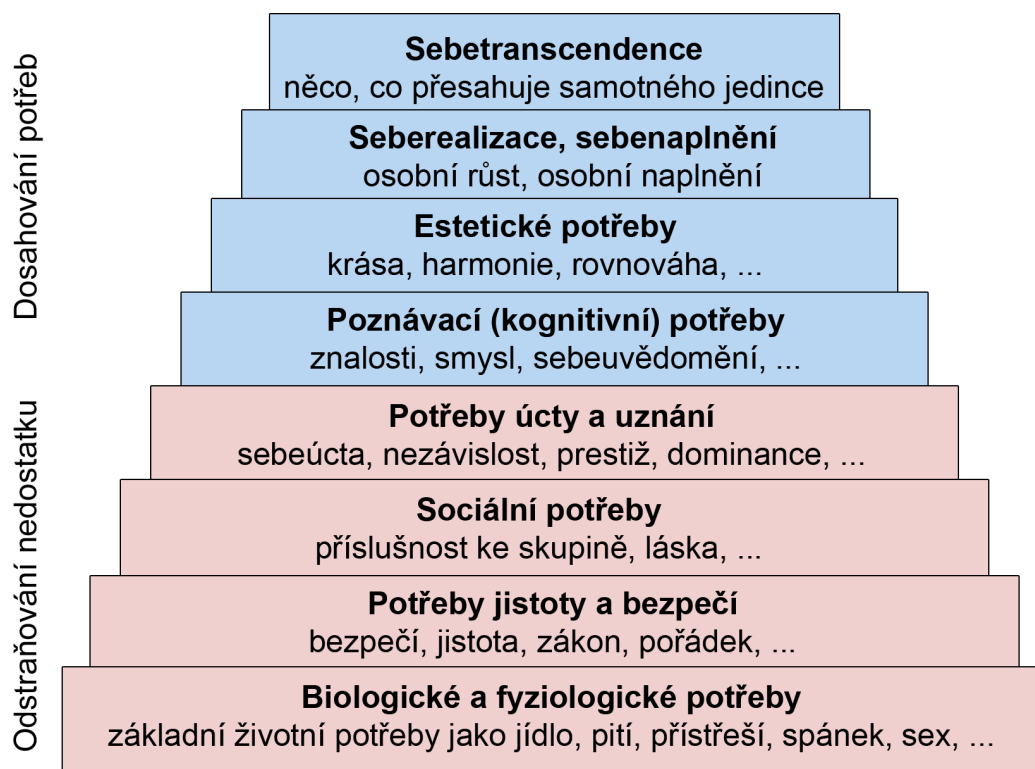
„Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“ (Armstrong, 1999, s. 300).

Podle Maslowových původních předpokladů:

- měly být jednotlivé skupiny potřeb použitelné univerzálně (bez ohledu na kulturní a společenský kontext) a měly být společné většině lidí,
- potřeby vyšší hierarchické úrovně měly být aktivovány až po relativním uspokojení potřeb nižší hierarchické úrovně (Tureckiová, 2004, s. 59).

Oba tyto předpoklady byly později vyvráceny a Maslowova teorie byla podrobena kritice, nicméně její přínos je značný až do současné doby.

Původní hierarchický model byl postupně Maslowem rozšiřován a z pětiúrovňového modelu se stal model osmiúrovňový (Vízdal, 2009, s. 113).



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb (zdroj: Vízdal, 2009, s. 113)

Umění manažera spočívá ve schopnosti včas a diferencovaně ocenit preferované úrovně potřeb u svých podřízených. Platí však, že se již dříve uspokojená potřeba může po změně podmínek stát znovu dominantní.

Mezi teorie motivace, které vznikly buď nepřímým ovlivněním Maslowovou teorií potřeb, patří teorie C. Alderfera (teorie ERG) a teorie D. McClellanda.

Alderferova ERG teorie

Autor **Clayton P. Alderfer** teorii tří faktorů publikoval v roce 1972 ve své knize „*Human Needs Organizational Settings*“ (*Lidské potřeby v organizačních seskupeních*). Alderfer vycházel z teorie potřeb Maslowa a snažil se o aplikaci nových poznatků z výzkumů lidského chování (Bělohlávek, 1996, s. 242). Redukoval úrovně potřeb pouze na tři. Formuloval jednoduchý motivační systém nazvaný ERG teorie - potřeby existenční [E], vztahové [R-relatedness], růstové [G-growth]. Tato teorie se týká

subjektivních stavů přání a uspokojení, tedy výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, která předpokládá tři primární kategorie potřeb:

- **Potřeby existenční** - jedná se o potřeby, na kterých závisí přežití člověka, jeho existence – například hlad, žízeň, plat, zaměstnanecké výhody.
- **Potřeby vztahové** - jedná se o veškeré vztahy k ostatním lidem – přátelství, láska, hněv, nenávisť. Jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Neuspokojení této potřeby způsobuje opomíjení a emocionální odstup jedince.
- **Potřeby růstové** - vynořují se v důsledku tendence člověka v průběhu času vnitřně růst. Růstové potřeby stimulují člověka, aby ve svůj prospěch vyvíjel tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec *”nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát”* (Armstrong, 1999, s. 301).

Stejně jako Maslow autor předpokládá, že potřeby nižšího řádu (existenční potřeby) musí být zajištěny dříve, než se může přistoupit k potřebám vyšším. Současně uvažuje o možnosti, že *„pokud jedna z uvažovaných skupin potřeb není dostatečně uspokojena, potom může vést k zesílení naléhavosti potřeby druhé“* (Vodáček, Vodáčková, 1996, s. 141).

Dle Bělohávkova (1996, s. 152) Alderfer nerozděloval potřeby na nižší a vyšší. Domníval se, že uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ovšem uspokojováním potřeb růstových se jejich význam zvyšuje.

McClellandova teorie potřeb

Na koncepci tří skupin potřeb vznikla teorie **Davidu McClellandovi**, který ji založil hlavně na studiu motivačních potřeb manažerů. Identifikoval tři nejdůležitější typy potřeb manažerů – potřeby sounáležitosti, úspěchu a moci:

- Potřebu **sounáležitosti, spojenectví** - potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi.
- Potřebu **výkonu (úspěchu)** - potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti.
- Potřebu **moci** - potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

Lidé mají různé úrovně těchto tří potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu (úspěchu), jiní mají silnější potřebu spolenectví a další zase silnější potřebu moci. Jedna potřeba sice může být dominantní, to však neznamená, že ostatní neexistují. Uvedené pojetí motivace se nejlépe uplatnilo a ověřilo u vedoucích pracovníků na vyšších úrovních řízení.

3.3 Teorie motivace pracovního jednání

Z teorií motivace může manažer čerpat znalosti o psychologických i sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí. V našich podmínkách se chápé motivace obvykle pouze ve směru pozitivním, tedy ve smyslu vytvoření podmínek, které jsou pro pracovníky atraktivní.

„V západní manažerské literatuře jde o pojetí obecnější. Uvažuje se o motivaci jak pozitivní, tak negativní. Znamená to tedy, že se používá „cukr“ i „bič“ (Vodáček, Vodáčková, 1996, s. 134).

Herzbergova teorie dvou faktorů

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa **Fredericka Herzberga** a jeho spolupracovníků (Mausner, Snyderman, 1967; in Provazník, Komárková, 1996, s. 108) je v manažerské literatuře často citovanou teorií. Autor rozdělil lidské potřeby do dvou kategorií, které mají silný vztah k motivaci, respektive podporují pracovní spokojenost nebo slouží jako prevence pracovní nespokojenosti. Na pracovní motivaci působí v zásadě dvě odlišné skupiny faktorů. Nazval je faktory hygienické a motivační.

„Herzberg vymezil dvě skupiny faktorů a zabýval se jejich vlivem na pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost. První skupinu vztahující se k obsahu práce (vnitřní faktory, motivační faktory, satisfaktory) a druhou skupinu vztahující se ke kontextu práce (vnější faktory, hygienické faktory, dissatisfaktory)“ (Nekonečný, 1992, s. 82 - 83).

Faktory vnější, hygienické způsobují nespokojenost, faktory motivační vyvolávají spokojenost a současně motivují. Jde víceméně o to, čím je člověk na pracovišti obklopen. *„K vnějším faktorům patří:*

- *platové záležitosti,*
- *jistota zaměstnání,*

- *pracovní vztahy, pracovní podmínky,*
- *styl práce, typ práce,*
- *pracovní doba a další“ (Fairweather, 2009, s. 176).*

Podle Herzberga vnější faktory nemotivují pracovníky, aby dělali svou práci co nejlépe. Jsou-li však nedostatečné, mohou demotivovat, tedy ovlivňovat pracovní výkonnost nepříznivě. Stručně řečeno kontext práce je silně spojován s faktory, které vedou k pracovní nespokojenosti, naopak motivace se vztahuje k faktorům, které řídí pracovní spokojenost.

„K vnitřním, motivujícím faktorům patří:

- *úspěch, uznání,*
- *odpovědnost,*
- *práce sama, výzva,*
- *postup, povýšení“ (Fairweather, 2009, s. 177).*

Tyto faktory povzbuzují zaměstnance, aby se snažili pracovat dobře, a motivují je k vyšším výkonům. Vnitřní motivační faktory nebudou ovšem motivovat, pokud nebudou uspokojeny faktory hygieny.

Herzbergova teorie ukazuje, že pracovní motivace úzce souvisí s pracovní spokojeností. Podle autora teorie je nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Současně však zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí vždy znamenat motivovanost pracovníka.

„Herzbergova teorie poukázala na, ve své době, nedoceněný vliv vnějšího prostředí na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků a podle názoru některých teoretiků (Stýblo, 1998, in Tureckiová, 2004, s. 62) došlo díky ní k rozpracování dalších motivačních nástrojů, především v oblasti obohacování práce.“

Další vývoj motivačních teorií směřoval k důkladnějšímu teoretickému vysvětlení motivačního procesu, k hlubšímu pochopení složitosti motivace a jejího vztahu k dalším proměnným, které se podílejí na úspěšném vykonávání pracovní činnosti. Na tyto teorie se zaměříme v následujícím textu.

Teorie kompetence⁴

V této teorii, jejímž autorem je R.W.White (1959) jde v podstatě o specificky orientovanou teorii potřeb.

White chápe motiv kompetence „jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat a dávat věci zase dohromady“ (Nakonečný, 1992, s. 155). V pracovní oblasti se potřeba kompetence projevuje jako potřeba prokázat své schopnosti, odbornou způsobilost (kompetence) a tímto získat uznání a respekt druhých lidí. V praxi by mělo uplatnění této teorie směřovat ke znalostem a snaze vedoucího pracovníka, zadávat svým podřízeným úkoly, které jsou pro ně přiměřeně náročné. Jedná-li se o takový úkol, který je v souladu se zaměřením pracovníka, lze současně očekávat, že se pro něj bude jednat o motivovanou činnost.

Vroomova teorie očekávání

Tvůrcem této teorie je psycholog **Victor H. Vroom**, významný představitel psychologie pracovního jednání a pracovní motivace. Teorie očekávání a její varianty vycházejí z jeho základní práce „*Work and Motivation*“ (*Práce a motivace*) z r. 1964.

Motivaci chápe autor „jako proces závislý na osobní volbě člověka“ (Vodáček, Vodáčková, 1996, s. 143).

Tato teorie vychází z kognitivních motivačních teorií, které mají významné uplatnění při výkladu motivů (pohnutek), které vedou k žádoucímu pracovnímu jednání. Vychází z poznatku, že lidé o všem přemýšlí a při rozhodování a řešení problémů a v závislosti na těchto skutečnostech jednají určitým způsobem (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 232). Podle teorie očekávání je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, potřeba splnit tři podmínky:

- úsilí pracovníka musí být následováno přiměřeným výsledkem,
- výsledek činnosti musí být následován odměnou,
- odměna musí mít pro pracovníka význam.

Teprve potom dochází k zahájení činnosti a následně k jejímu pokračování.

Dvěma základními pojmy v uvedené teorii jsou **exspektance** (očekávání) a **valence** (význam). **Valence** jako subjektivní hodnota výsledku jednání a **expektance** jako

⁴ Výraz „kompetence“ je chápán jako „oprávnění“. Další význam je „způsobilost“, „schopnost“, v němž nachází tento pojem uplatnění v teorii kompetence.

očekávání úspěchu, tedy, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku. Dalším ústředním pojmem, se kterým expektační teorie pracuje, je **instrumentalita**. Pracovní činnost je chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek, nástroj či způsob k dosažení pro člověka významné hodnoty. Tyto souvislosti vysvětlují, proč peněžní motivace, která je vnější motivací, funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota stojí za úsilí.

Expektační teorii motivace pracovního jednání lze formálně vyjádřit rovnicí:

$$M = f(V \cdot E), \text{ kde}$$

M - úroveň motivace,

V - valence, jedná se o subjektivně vnímanou hodnotu, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede (jedná se přitažlivost či odpudivost nebo neutralitu cíle),

E - expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku, cíli (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 236).

Aplikujeme-li ji do oblasti pracovního jednání, znamená, že čím je cíl přitažlivější, hodnotnější, tím intenzivnější úsilí jedinec vynaloží k jeho dosažení. Pracovník bude tedy vykonávat usilovněji svoji činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům např. ke zvýšení platu, povýšení, profesnímu rozvoji. „*Jestliže na základě snažení následuje úspěch a pracovník cíle dosáhne, ovlivní tato situace kladně jeho další výkony*“ (Tureckiová, 2004, s. 63).

Síla motivace, která se projevuje ve vynaložení určitého úsilí vedoucího k dosažení cíle, závisí na očekávání, že dosažení cíle je reálné, dále na přitažlivosti cíle pro člověka (jakou hodnotu pro něj cíl představuje).

Čím je daný cíl pro člověka atraktivnější, přitažlivější, subjektivně hodnotnější a s tím, jak roste pravděpodobnost jeho dosažení, tím intenzivněji bude člověk usilovat o jeho dosažení a tím bude jeho motivace větší (Nakonečný, 1992, s. 74 - 75).

Předpokladem úspěchu uvedené metody je, aby zaměstnanec slovu vedoucího věřil a současně vedoucí své sliby důsledně a včas plnil.

Teorie Portera a Lawlera

Teorie expektance byla rozšířena **Lymanem W. Porterem a Edwardem E. Lawlerem** zejména pro motivaci manažerů k vyšší výkonnosti. K vynaložení úsilí vede jedince

subjektivně vnímaná hodnota cíle nebo odměny, a to ve spojení s mírou pravděpodobnosti, s níž je možné dosáhnout cíle. Teorie Portera a Lawlera je postavena na principu očekávání. Model pracovní motivace vychází z toho, jak jsme naznačili výše, že hodnota cíle a subjektivně vnímaná pravděpodobnost jeho dosažení vede k vynaložení určitého úsilí.

Důležité je, že vynakládané úsilí však nevede přímo k žádoucímu výkonu, ale je závislé na schopnostech jedince a na tom, jak vnímá a realizuje svoji profesionální roli. Získání odměny, které pak následuje za dosažený výkon, ovlivňuje spokojenost pracovníka.

Předpokladem praktického využití této teorie v praxi je, že manažer bude řízené pracovníky velmi dobře znát a jejich úkoly budou strukturované a srovnatelné s dřívějšími. Teorie je pro svoji komplexnost hodnocena kladně, ale z hlediska manažerské praxe je považována za značně složitou (Vodáček, Vodáčková, 1996, s. 135).

Teorie spravedlnosti⁵

Teorie spravedlivé odměny je spojována se jménem **J. Stacy Adamse** a jeho statěmi z let 1963 a 1965 (in Vodáček, Vodáčková, 1996, s. 142). Tato teorie je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách.

„Teorie vychází ve své podstatě z kognitivních teorií motivace“ (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 252).

Podstatou této motivační teorie je ověřená zkušenost, že zaměstnanci mají sklon k subjektivnímu hodnocení své pozice, výkonu a odměny ve srovnání s ostatními členy pracovní skupiny na obdobné nebo stejné pracovní pozici. Pracovník posuzuje vynaloženou námahu, čas a schopnosti potřebné ke splnění úkolu a srovnává je s úsilím a výsledky ostatních. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Jestliže má pracovník dojem, že jeho úsilí neodpovídá výsledku, jaký získal jeho kolega, potom vzniká tendence k odstranění této nerovnosti upravením vlastního pracovního úsilí. Prožívaná nespravedlnost má nepříznivý vliv na výkonnost a může se negativně odrazit ve vztazích v pracovní skupině. Domněnka jedince, že nebyl spravedlivě odměněn, má často za následek pokus o změnu situace nebo odvolávání se na situaci ostatních lidí.

⁵ Teorie spravedlnosti je také nazývána teorií „nespravedlivé odměny“, popř. teorií podílení se na výsledku.

Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- odchod ze zaměstnání,
- změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. častější absence,
- žádost o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody,
- změna ve vnímání nespravedlnosti - člověk může znovu zvážit, zda je jeho odměna přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání.

Teorie stanovování cílů Lathama a Locka

Teorie stanovování cílů autorů **G. P. Lathama** a **E. A. Locka** (1976) významným způsobem ovlivňuje firemní praxi. Známa manažerská poučka o SMART⁶ cílech je právě aplikací teorií pracujících s kategorií cíle. Uvedená teorie odpovídá na otázku, jak konkrétní cíl ovlivní chování, jednání a pracovní výkon. Zdůrazňuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle (měřitelné, realistické a přiměřeně obtížné) a dostanou-li zpětnou vazbu o odvedeném výkonu. Důležitá je současně spoluúčast pracovníka na formulaci cílů. Pokud pracovníci s cíli souhlasí, povedou náročné cíle k lepším výkonům než cíle snadné.

3.4 Další významné teorie motivace pracovního jednání

V následujícím textu představujeme dvě významné teorie řešící problematiku pracovní motivace.

McGregorova teorie pracovní motivace X a Y

V roce 1960 americký sociolog **Douglas McGregor** publikoval svoji knihu *The Human Side of Enterprise (Lidská stránka podniku)*. Zabývá se v ní teoriemi chování lidí v práci a formuluje dva modely chování pracovníků, teorii X a teorii Y.

Podle teorie X (autoritativní styl řízení) si manažeři myslí, že:

- zaměstnanci jsou líní, mají vrozenou nechuť k práci, proto musí být k práci nuceni,
- zaměstnanci vyžadují neustálé vedení a kontrolu, nechtějí nést odpovědnost,
- zaměstnanci musí dostávat jasné instrukce, nejsou samostatní,
- zaměstnanci jsou málo ambiciózní.

⁶ SMART = specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované cíle.

Podle teorie Y (participativní styl řízení) si manažeři myslí, že:

- zaměstnanci chtějí pracovat co nejlépe,
- považují práci za přirozenou, smysluplnou součást života,
- zaměstnanci jsou aktivní, ochotní přijmout odpovědnost,
- pro zaměstnance je prioritou důležitost a užitečnost vlastní práce.

Na základě představy, zda typ pracovníka je X nebo Y, má manažer tendenci s ním jednat. **McGregorova** teorie pracovní motivace X a Y je svým pojetím poněkud odlišná od ostatních. Autor studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. „*McGregor zastával názor, že mnozí manažeři tíhnou k teorii X, ale mají s ní špatné výsledky*“ (Fairweather, 2009, s. 173). McGregorova teorie v podstatě říká, že zaměstnanci budou organizaci prospěšnější, jestliže se s nimi bude zacházet jako s odpovědnými a ceněnými lidmi. Této teorii je svým způsobem blízká **teorie „cukru a biče“**.

Skinnerova teorie „cukru a biče“

Teorie zesílených vjemů je založena na teorii učení amerického psychologa **Frederica Skinnera**. Vychází z poznání skutečnosti, že významnou roli v procesu osvojování si určitých forem chování či žádoucího pracovního jednání hrají mechanismy upevňování. Jedná se v podstatě o mechanické využívání pozitivních a negativních zpevnění, tj. „cukru“ (odměn) a „biče“ (trestů) pro formování žádoucího chování. Odměnou může být například plat a trestem pokárání vedoucím pracovníkem. V rovině této teorie je chování zpevňováno svými důsledky.

Nakonečný (1992, s. 105) připomíná, že „*Skinner zjednodušil problematiku lidského chování a psychologie člověka vůbec, a to platí i pro aplikaci jeho teorie na problematiku pracovního chování, které, ... je kontrolováno vnějšími zpevněními. Základní myšlenka o kontrole lidského chování odměnami a tresty je správná, ale není to jen kontrola vnější, uplatňují se v ní „vnitřní odměny a tresty“ spojené s úrovní morálního vývoje a vystupující jako různé etické city.... V tomto smyslu je hodnota Skinnerovy teorie velmi omezená.*“

Skinnerova teorie předpokládá, že dřívější poznatky a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti. Pozitivní motivační

zkušenost bude předpokladem obdobné reakce u člověka, který se ocitne v podobné situaci.

Shrnutí motivačních teorií:

Uvedené teorie motivace nám předkládají důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace. Teorie motivace zaměřené na obsah jsou postaveny na myšlence, že existují psychologické potřeby, které jsou v pozadí lidského chování, a snaží se rozpoznat, jaké jednotlivé skutečnosti člověka motivují. Teorie zaměřené na proces se vedle základních potřeb soustřeďují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak je interpretují a chápou.

Žádná motivační teorie není v současné psychologii řízení stanovena za univerzální východisko pro manažerskou praxi. Podstatné je poznání, že vedoucí pracovníci nemohou v této oblasti volit zjednodušující manipulativní postupy. Měli by se snažit o poznání potřeb svých podřízených a vytvářet v procesu řízení takové podmínky, které umožní pracovníkovi nacházet stimuly, které mohou jeho potřeby uspokojit. Motivační strategie by měla být zaměřena na to, aby uspokojení potřeb pracovníka bylo v souladu s cíli, které chce současně dosáhnout organizace.

Domnívám se, že právě ztotožnění cílů pracovníka a cílů organizace je hlavním problémem v procesu pracovní motivace. Porození potřebám pracovníků je nutné pro vytvoření efektivních postupů, které mají ovlivnit úroveň motivace a tedy současně i pracovního výkonu.

Pro vedoucího pracovníka je důležitá skutečnost, že trvalým zdrojem motivace pracovníků nemůže být pouze nepřetržitě uspokojování základních hodnot (zvyšování hmotné odměny, zlepšování pracovního prostředí). Mezi zaměstnanci nalezneme také ty, kteří rezignují na výši výdělků a spíše si cení jiných věcí, například osobního pohodlí. Účinným motivačním nástrojem se tak může stát uspokojování sociálních potřeb a potřeb růstu zaměstnance. Znalost motivace svých podřízených přispívá k úspěšné práci vedoucího pracovníka.

„Počátkem 90. let vznikly teorie pracovní motivace, jejichž autoři se snažili propojit již dříve uvedené konstrukty. Žádná z nich však nedosáhla popularity kritizovaných teorií zkoumajících strukturu a obsah potřeb, či teorií zabývajících se studiem motivačního procesu a propojení motivace s pracovním chováním a výkonem“ (Tureckiová, 2004, s. 68).

4 Personální řízení

Personální řízení je systém vzájemně spjatých činností zaměřených na plánování, prognózování, vyhledávání a výběr zaměstnanců, jejich odborný rozvoj, **motivaci**, pracovní spokojenost, vytváření pracovních podmínek, rozvoj podnikové kultury, atd.

„Personální řízení je v moderním podniku chápáno jako řízení lidských zdrojů a stává se nedílnou součástí strategického řízení podniku, neboť má přímý vliv na konkurenční schopnost podniku“ (Gregar, 2008, s. 7).

Řízení lidských zdrojů je strategický a promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má, tedy pracovníků, kteří přispívají k dosažení jejích cílů.

Prudký rozmach podnikání vyvolal potřebu nového přístupu k pracovníkům, tj. manažerskému pojetí personálního řízení. V podnicích byla přijata antropocentrická koncepce řízení, která znamená, že člověk v procesu řízení již není jen objektem manipulace, ale je i subjektem spolupráce. V manažerském modelu personálního řízení je personální řízení vnímáno jako řízení lidských zdrojů podniku a je součástí strategického řízení podniku.

Vývoj názorů na pojetí personálního řízení lze v souvislosti s vývojem teorie řízení definovat jako posun od pojetí administrativního – přes pojetí sociálně liberální – až k pojetí manažerskému.

4.1 Úloha personálního řízení

Podnik může efektivně fungovat jen tehdy, jestliže má k dispozici tři okruhy zdrojů – materiální a finanční, informační a lidské zdroje. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní uvedené zdroje. Úspěšné podniky si již uvědomily, že lidské zdroje, které mají, představují největší bohatství podniku. Kvalita lidských zdrojů představuje někdy jedinou oblast, ve které má firma konkurenční výhodu. Řízení je chápáno jako organizování schopností lidí, které vede k dosahování podnikových cílů.

Personální řízení se skládá ze dvou funkčních oblastí:

- vlastní vedení lidí,
- utváření podmínek pro personální řízení.

Personální řízení se stává každodenní činností všech řídicích pracovníků. Klade důraz na strategický aspekt personální práce, věnuje pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé personální cíle, které jsou v souladu s podnikovými cíli. Následně navrhuje a hledá cesty směřující k jejich dosažení. Proto se zajímá o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly (trh práce, vývoj techniky, sociální potřeby a hodnotové orientace lidí). Stále větší část personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní a stává se jejich každodenní činností.

„V moderně řízených podnicích se personální práce stává páteří celého řízení podniku, a proto je jí věnována mimořádná pozornost“ (Koubek, 1996, s. 16).

Hlavním úkolem podnikového řízení je, aby byl podnik úspěšný a dosahoval žádoucího zisku. Personální řízení k tomuto úkolu přispívá tím, že:

- usiluje o optimální využívání zaměstnanců,
- usiluje o efektivní způsob vedení a zdravé mezilidské vztahy,
- zajišťuje personální a sociální rozvoj zaměstnanců,
- dbá na dodržování zákonů.

Řízení lidí je nesmírně náročná práce, a proto by bylo žádoucí, aby měl manažer vzdělání v oboru psychologie. Ve skutečnosti tomu tak není. Do manažerských pozic jsou často povyšováni lidé, kteří nemají manažerské schopnosti. Organizace tak svěřují svá nejdražší „aktiva“, svoje zaměstnance, někomu, kdo není vyškolený v jednání s lidmi a nedokáže motivovat pracovní tým (Fairweather, 2009, s. 78).

Chceme-li pochopit, co lidi motivuje, musíme pochopit základní potřeby, které je nutí k tomu, aby se rozvíjeli a prosperovali. Keenanová (1995, s. 45) uvádí, že lidé vyžadují, aby byly uspokojeny tři základní skupiny jejich životních potřeb. Tyto tři skupiny dohromady tvoří hierarchii potřeb:

- základní požadavky – jídlo, teplo, voda – požadavky k přežití,
- společenský status – lidé potřebují cítit, že někam patří, dosáhnout určitého místa ve společnosti,
- osobní ambice – lidé se chtějí rozvíjet a být stále lepší ve své profesi.

4.2 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení

Pokud mají zaměstnanci podávat pracovní výkony odpovídající podnikovým cílům, musí být motivováni a jejich chování musí být v tomto smyslu řízeno. Motivace je tedy důležitou funkcí řízení. V následující kapitole uvedu stručný přehled jednotlivých koncepcí řízení a jejich přístupu k pracovníkovi, zvláště pak k ovlivňování pracovní motivace.

Následující výklad bude zaměřen na tyto koncepce řízení (Provazník, Komárková, 1996, s. 122 - 128; Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 254 - 258):

- technokratický (klasický) model řízení,
- paternalistický model řízení,
- model lidských vztahů,
- humanistický model řízení.

Klasický model řízení

Klasický model řízení, vycházející z koncepce vědecké organizace práce **Fredericka W. Taylora**, byl publikován v roce 1911. Taylor v něm vycházel z předpokladu, že pro většinu lidí je práce nutným zlem, kterému se raději vyhne, jakmile má k tomu příležitost. Za vnitřní motivaci je zde považována hmotná odměna, která je pro pracovníka významnější než práce sama. A právě na těchto závěrech byl postaven předpoklad, že pracovník je ochoten odvést kvalitní práci jen pokud za ni dostane zapláceno. Tento model řízení se vyznačuje skeptickým pohledem na člověka a jeho schopnost odvést kvalitní výkon. Autor přistupoval k ovlivňování člověka prostřednictvím metody „cukru a biče“. Motivace k práci je v klasickém modelu řízení založena na hmotných stimulech (cukru) a na strachu z postihu (biče). Člověk je vnímán jako jeden z faktorů výroby.

Paternalistický model řízení

Paternalistický model řízení je odvozen od klasického, kdy v čele podniku stojí charismatická osobnost. Typickým příkladem paternalistického stylu řízení je **Tomáš Baťa** (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 255). Baťa ovlivňoval vše, co se týkalo podniku a výroby, ale i volný čas a různé aspekty osobního života svých zaměstnanců. Tento styl řízení v rukou schopného podnikatele může vést k dobrým hospodářským výsledkům.

Paternalistický styl řízení může být úspěšný v zemích, kde v kultuře převažují hodnoty spojené se širokým rodinným společenstvím (vrcholu dosáhl v japonských podnicích).

Model lidských vztahů⁷

Autor modelu Elton Mayo experimentoval s vlivem pracovních podmínek na výkonnost zaměstnanců v podniku Western Electric Company (USA). Tento experiment dospěl ke zjištění, že silným motivačním činitelem v práci jsou lidské vztahy, tedy vztahy se spolupracovníky. Praktickým důsledkem bylo to, že se začala věnovat pozornost mezilidským vztahům na pracovišti a příznivému sociálnímu klimatu. Model lidských vztahů je z hlediska Maslowovy teorie potřeb založen na potřebách uznání a sounáležitosti – zaměstnance motivovat vhodným stylem vedení, naslouchat jejich potřebám a poskytovat jim potřebné informace.

„Z počátečního nadšení ...došlo ale časem k vystřízlivění, kdy se ukázalo, že ani dobrá péče o lidské vztahy na pracovišti není cesta, která by zaručovala stálý růst efektivního využívání pracovní síly člověka“ (Provazník a Komárková, 1996, s. 127).

Humanistický model řízení⁸

Těžištěm zájmu tohoto modelu řízení je člověk a jeho individuální lidské potřeby. Zdůrazňuje nejvyšší potřeba člověka – seberealizaci, která je nejvyšší potřebou dle pyramidy potřeb A. Maslowa. Humanistický model řízení vychází z předpokladu, že práce má pro člověka zásadní smysl. V tomto modelu musí manažer znát individuální odlišnosti svých podřízených a dle této znalosti přizpůsobovat stimulaci konkrétnímu jedinci, včetně vhodných pracovních podmínek. Tento model řízení je pro manažery složitější, ovšem vynaložené úsilí se zhodnocuje v tom, že pracovníci jsou ochotni vydat ze sebe maximum.

4.3 Výkon – motivace - pracovní spokojenost a jejich souvislosti

„Z vaší řeči nebo chování musí členové týmu poznat, že Vám na nich záleží“ (Fairweather, 2009, s. 31).

⁷ Model lidských vztahů = human relations

⁸ Humanistický model řízení bývá v literatuře často označován jako model řízení lidských zdrojů (human resources).

Významným aspektem každé pracovní činnosti a také jedno z kritérií hodnocení pracovníka je **pracovní výkon**. Vzorec pracovního výkonu dle Bedrnové, Nového a kol. (1998, s. 78) je: $V = f(K \cdot M \cdot P)$, kde

- V – pracovní výkon,
- K – kvalifikace pracovníka, jeho schopnosti, dovednosti,
- M – motivace k práci,
- P – pracovní podmínky, za nichž se práce vykonává.

Motiv výkonu je jednou ze stálých charakteristik člověka, přestože je u někoho silnější a u druhého slabší. **Výkonová motivace** jedince se projevuje v těch situacích, kde je měřítko výkonu významné. S výkonovou motivací jsou spojeny tyto specifické tendence člověka – potřeba dosáhnout úspěchu a potřeba vyhnout se neúspěchu.

Vyjádřeno vzorcem:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Termín výkonová motivace poprvé použil německý psycholog H. Heckhausen (1965, in. Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 236), který ji definoval jako snahu jedince zlepšovat se ve všech činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a v nichž může člověk dosáhnout úspěchu. Na výslednou podobu výkonové motivace u jedince má silný vliv výchova v rodině, členství v sociálních skupinách, působení národních kultur a zkušenosti jedince ze situací, kde byl požadován výkon.

S výkonovou motivací, problematikou motivace a s motivací k práci úzce souvisí **aspirace, aspirační úroveň**. **Aspirační úroveň** znamená, že „v rámci určité činnosti si jedinec vybírá úroveň, které by chtěl dosáhnout, určuje si velikost svého výkonu a klade na sebe určité nároky“ (Nakonečný, 1995, s. 120).

Ne každá aspirace se týká pracovní oblasti. Pokud se orientují osobnostní aspirace právě do pracovní oblasti, budou vytvářet vhodnější předpoklad pro žádoucí pracovní motivaci. Pracovní motivace konkrétního pracovníka je proměnlivá a situačně podmíněná, ale jeho motivační ladění a zaměřenost má určitou stabilitu a je vnitřně konzistentní. Hovoříme o **motivačním profilu** pracovníka, který vyjadřuje jeho

dlouhodobou preferenci určitých hodnot a potřeb a to v souladu celkové zaměřenosti osobnosti. Nejen v pracovním prostředí je u jednoho člověka více dominující potřebou dosažení úspěchu, zatímco u druhého je větší potřebou vyhnouti se neúspěchu. Určitá míra z každé tendence je vlastní všem lidem. Pozná-li vedoucí pracovník motivační profil člověka, získá určitou představu o fungování jeho motivace.

Manažer pro řízení lidských zdrojů je zodpovědný za úroveň výkonnosti personálu. Růst výkonnosti je základní existenční požadavek pro řízení každého podniku. Jedná se např. o zavedení nové techniky nebo technologie. Úspěšné světové firmy současně efektivně využívají výkonový potenciál, který mají ve svých zaměstnancích. Lidský potenciál firmy, tj. kvalifikace a motivace jejich pracovníků, má pro konkurenceschopnost firmy strategický význam. Existují tři cesty k řízení výkonnosti personálu ve firmě:

- stanovení optimální organizace práce - lidé musí vědět, co mají dělat,
- řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace zaměstnanců,
- řízení motivace lidí - lidé musí chtít.

Pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a jejím podmínkám. Ve vztahu **pracovní spokojenost**⁹ a motivace lze předpokládat, že dobré pracovní podmínky stimulují ve většině případů motivaci k práci. Důvodem nespokojenosti lidí není jen práce samotná, ale mnohem častěji se jedná o podmínky, za kterých je práce vykonávána. Lidé jsou ve své práci obvykle spokojeni, protože:

- dosahují vysoké úrovně,
- dokážou zvládnout samotnou práci,
- jejich snaha je oceněna.

Nespokojenost bývá zpravidla vyvolána těmito aspekty:

- pracovní podmínky,
- byrokracie a papírování,
- strategie a metody podniku.

⁹ Význam pojmu spokojenost dle autorů Hartl, Hartlová (2000) je příjemný pocit z dobrých vztahů a dobře vykonané činnosti.

Jedná se o vnější aspekty práce, na které většina lidí nemá žádný vliv (Keenanová, 1995, s. 38).

Pro to, aby lidé podávali co nejlepší výkon, by měli být na svoji práci hrdí a současně z ní mít radost. Aby jim práce přinášela uspokojení, potřebují:

- cítit zodpovědnost za výsledky,
- vnímat svoji práci jako smysluplnou činnost,
- mít zpětnou vazbu za odvedený výkon.

Každý člověk, který pracuje v objektivně stejných podmínkách, nehodnotí vnější aspekty práce stejně. Rozdíly těchto aspektů můžou mít až diametrálně rozdílnou podobu. Pozitivní péče ze strany vedení o pracovní podmínky zaměstnanců se jistě vyplatí, neboť zaměstnanec se sám také snaží podat co nejlepší výkon. Ve vztahu motivace k pracovnímu výkonu a pracovní spokojenosti nelze dojít k obecným tvrzením. Pracovní spokojenost má u člověka mnoho podob, proto neexistuje žádná obecná rada, jakým prvkem spokojenosti ovlivňovat motivaci jedince.

4.4 Motivační program podniku

„Motivační program podniku představuje konkretizaci systému práce s lidmi s relativně vyhraněným zaměřením pro pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 198; Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 282).

Motivační program souvisí s personálním řízením podniku, kdy odráží specifické charakteristiky organizace. Jedná se o soubor pravidel, postupů a opatření, jehož posláním je dosažení žádoucí motivace pracovníků a současně dosažení kladného přístupu pracovníků k práci. Prostupuje tedy celým systémem práce s lidmi v podniku.

Výzkum vlivu motivace na pracovní výkon provedený Williamem Jamesem z Harvardovy univerzity (in Hersey, Blanchard, 1996, dle Tureckiová, 2004, s. 70) ukázal, že lidem pro udržení zaměstnání stačí využívání svých znalostí a schopností z 20-30 %. Zároveň tento výzkum prokázal, že vysoce motivovaní pracovníci využívají svých schopností z 80-90 %. Tak velký má vliv pozitivní motivace, tedy ochota jedince pracovat pro firmu a ve své práci se angažovat!

Této skutečnosti jsou si vedoucí pracovníci vědomi, proto ve většině firem existují různé motivační programy.

Tyto programy mají prostřednictvím systematického působení na motivaci pracovníků a pracovních týmů vést:

- k přijetí cílů organizace, posílení angažovanosti pracovníků,
- k dosažení žádoucích změn v pracovním jednání,
- k podpoře pracovní spokojenosti a vnitřní motivace zaměstnanců (vlastní motivační programy, programy uznání a nehmotného ocenění zaměstnanců, programy k udržení klíčových zaměstnanců, programy péče o zaměstnance, programy kvality pracovního života).

Motivační program je zaměřen nejen na optimální využití zaměstnanců při plnění pracovních úkolů, ale také na rozvoj osobnosti pracovníka. S motivačními programy souvisí programy vzdělávání a rozvoje pracovníků, pracovního hodnocení, rozvoje vnitrofiremní komunikace, vytváření pracovních podmínek, systémy odměňování založené na výkonu a podobně.

Mezi konkrétní faktory ovlivňující pracovní motivaci pracovníků můžeme v souladu s výše uvedenými teoretickými východisky zařadit:

- náplň práce (obohacování nebo rozšiřování jejího obsahu),
- zapojování pracovníků a možnost podílet se na cílech firmy,
- delegování pravomocí,
- efektivní komunikaci manažera s podřízenými, včetně zpětné vazby,
- informovanost o dění ve firmě,
- nastolení kvalitních interpersonálních vztahů,
- možnost profesního rozvoje pracovníků a kariérního růstu,
- spravedlivý a průhledný systém odměňování,
- sociální program podniku,
- vhodný styl řízení ve firmě.

Mezi možnosti hmotné motivace pracovníků můžeme jmenovat:

- osobní ohodnocení,

- odpovídající základní mzda,
- úhrada životního / penzijního pojištění,
- poskytování půjček,
- odměny a prémie,
- zaměstnanecké akcie,
- příspěvek na dovolenou,
- slevy při nákupu firemních produktů (Gregar, 2008, s. 42).

Motivační program není obecně závazný předpis, jeho záběr je podstatně širší.

„Je podřízen úsilí o prosperitě podniku, což znamená, že podmínky, které u pracovníků stimulují spokojenost, tvořivost a výkonnost, jsou shodné s podmínkami, které zajišťují rozvoj podniku“ (Gregar, 2008, s. 43).

Tvorbě motivačního programu by měla předcházet analýza skutečností, které mají vliv na fungování podniku, motivaci a výkonnost zaměstnanců. Po jeho zformulování je vhodné program písemně zveřejnit, např. v brožuře, která popisuje současně činnost organizace, strategické cíle a obsahuje informace, podle kterých organizace postupuje v personálním řízení. S motivačním programem by měli být zaměstnanci předem seznámeni, včetně možnosti vyjádřit své připomínky a podněty ke zlepšení motivačního programu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 Metodologie výzkumu

Provedený výzkum vychází ze systému poznatků (fáze teoretická) a v jejich intencích prozkoumává skutečnost (empirické zkoumání), aby na základě zjištěného bylo pozměněno dosavadní poznání. V rámci empirické fáze výzkumu bylo mezi zaměstnanci zdravotnického zařízení provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců v podniku.

„Šetření de facto představuje aplikaci určité konkrétní techniky (i když metoda je jasně obecnějším pojmem než technika, oba pojmy se v praxi často zaměňují)“ (Reichel, 2009, s. 30).

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny hypotézy, které budou v závěru práce potvrzeny nebo vyvráceny. Součástí práce je sociologický výzkum zaměřený na zjištění motivace zaměstnanců. Na výsledcích výzkumu byl postaven motivační program. Dotazníkové šetření motivace a spokojenosti zaměstnanců je kvantitativní výzkumnou strategií zaměřenou na poznání vnitřního prostředí firmy, na zjištění postojů a názorů zaměstnanců. Při sběru dat bude použita dotazníková metoda a sebraná data budou statisticky zpracována.

Cílem empirické části diplomové práce je zmapovat postoje, názory a potřeby zaměstnanců ve zdravotnickém zařízení, určit zdroje pracovní motivace zaměstnanců a identifikovat případné demotivátory. Na základě tohoto hlavního cíle byla stanovena hlavní výzkumná otázka:

Co ovlivňuje motivaci zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení?

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem formulovala hypotézy, při jejichž stanovení jsem vycházela ze studia odborné literatury a osobní znalosti uvedeného pracovního prostředí. Pro účely výzkumu byly vytvořeny následující hypotézy¹⁰:

- **H1:** Pro zaměstnance jsou více motivující dobré vztahy na pracovišti než finanční benefity.
- **H2:** Zaměstnanci jsou spíše motivováni uznáním než povýšením.

¹⁰ Hypotéza je domněnka, podmíněně pravdivý výrok o vztahu mezi dvěma či více jevy (Reichel, 2009, s. 60).

- **H3:** Psychické zatížení při práci je větším důvodem k odchodu z firmy než nespokojenost s platem.
- **H4:** Informace o vývoji firmy jsou pro zaměstnance důležité.

Dílčím cílem výzkumu je potvrzení či vyvrácení hypotéz pomocí vyhodnocení dotazníkového šetření.

5.1 Struktura výzkumu

V rámci struktury výzkumu byly realizovány tři fáze – příprava, realizace a vyhodnocení výzkumu. Za výzkumnou strategii¹¹ byla zvolena kvantitativní strategie, jejíž základní zásady jsou definovány jako systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání.

Zvoleno bylo dotazování písemné, které má svoje klady i zápory. Kvantitativní výzkum byl proveden formou dotazníku. Pro sběr dat byl vytvořen vlastní dotazník nazvaný „**Výzkum spokojenosti zaměstnanců**“. Součástí výzkumu byl předvýzkum, který se uskutečnil na malé skupině deseti zaměstnanců, na jehož základě došlo k úpravě některých otázek.

Výzkumné šetření bylo provedeno u zaměstnanců zdravotnického zařízení, kde se respondent pohybuje na úrovni medicínského a nemedicínského útvaru. Jedná se o zaměstnance bez rozlišení pohlaví, vzdělání a věku. Při zpracování dat budou použity statistické metody zpracování a vyhodnocení dat.

5.2 Metoda výzkumu

Za **metodu** výzkumu byl zvolen dotazník (příloha 1), který umožňuje získat větší množství informací za krátkou dobu. Dotazník obsahuje hlavičku, samotné otázky a poděkování. Otázky mají různou podobu. Dotazník obsahuje otázky uzavřené a polootevřené. U uzavřených otázek využíváme buď předepsané slovní odpovědi, nebo odpovědi s vyjádřením spokojenosti s číslem na škále.

¹¹ Za výzkumnou strategii považujeme obecný metodologický přístup k řešení výzkumné otázky (Reichel, 2009,s.38)

Byla zvolena jednofaktorová škála, která vychází z různé váhy od rozhodně kladné až do rozhodně záporné hodnoty. Škála je označena stupnicí od 1 do 4, kde 1 znamená maximální spokojenost a 4 maximální nespokojenost. Hodnota 5 znamená respondentův neutrální postoj, při kterém otázku nehodnotí. Ve výsledcích je také uvedeno procento respondentů, které na uvedenou otázku neodpovědělo. Dotazník obsahuje celkem 19 otázek.

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Data získaná z dotazníkového šetření byla analyzována tříděním 1. stupně – pro každý znak byla identifikována četnost výskytu jeho jednotlivých variant. Tyto údaje jsou udávány ve faktických číslech, tedy v absolutních četnostech a procentech, tedy relativních četnostech. Hodnoty relativních četností jsou v práci prezentovány v přehledných grafech. V odpovědích s příklonem ke spokojenosti rozumíme volbu alternativ velmi spokojen či spíše spokojen, příklonem k nespokojenosti pak volbu alternativ spíše nespokojen nebo velmi nespokojen.

Při zpracování výsledků se identifikují významné faktory, u nichž má vyslovená spokojenost nebo nespokojenost rozhodující význam. Při analýze výsledků se největší pozornost věnuje vysokému stupni nespokojenosti a hledají se opatření, která by nespokojenost snížila nebo odstranila.

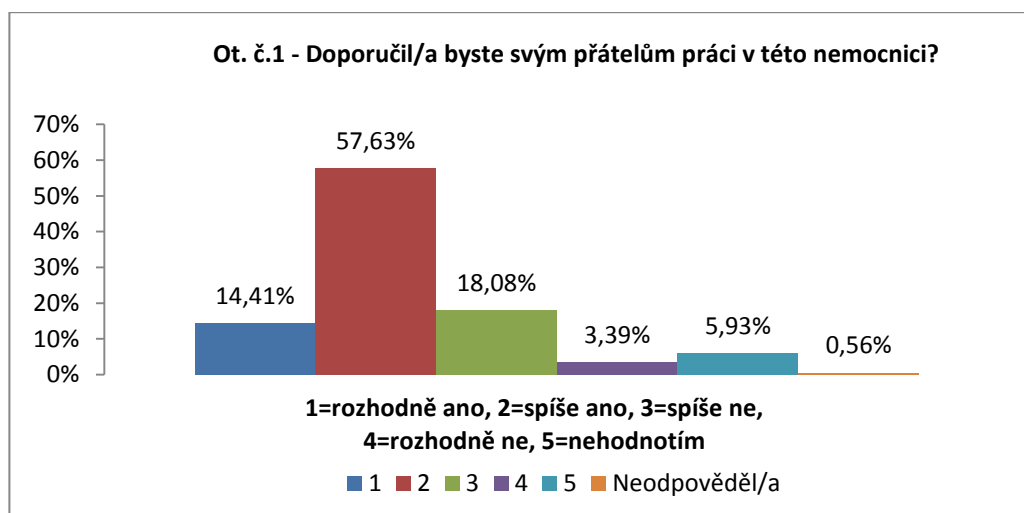
Pro zpracování výzkumu byla použita **statistická metoda**, která „*prostřednictvím nástrojů matematické statistiky analyzuje v rozsáhlých souborech dat kvantitativní povahy jejich různé statistické parametry a rozdíly mezi nimi, prověřuje hypotézy o jejich kauzálních a funkčních závislostech*“ (Reichel, 2009, s. 29).

6 Výzkum spokojenosti zaměstnanců

Výzkum spokojenosti zaměstnanců se uskutečnil ve zdravotnickém zařízení s aktuálním stavem **993 zaměstnanců**. Ve výběrovém souboru budou zařazeni zaměstnanci zdravotnického zařízení, bližší specifikace pracoviště - nemocnice. Další informace o organizaci zůstanou dle přání vedení firmy anonymní.

Mezi všechny zaměstnance podniku bylo distribuováno celkem 993 dotazníků, **vráceno bylo 354 dotazníků**. Návratnost dotazníků činila 35,65 %. Jednalo se o třetí dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců ve firmě v průběhu pěti let s výslednou klesající návratností dotazníků. Návratnost dotazníků v prvním provedeném výzkumu byla 55 %, návratnost dotazníků ve druhém výzkumu se snížila na 49,05 % a návratnost dotazníků v uváděném výzkumu činila 35,65 %. Domnívám se, že snižování návratnosti dotazníků je způsobeno pouze formálním přístupem vedení organizace k výstupům z dotazníkového šetření, bez přijetí cílených opatření ke zlepšení v identifikovaných oblastech, z čehož plyne neochota zaměstnanců k opakovanému vyplňování dotazníků.

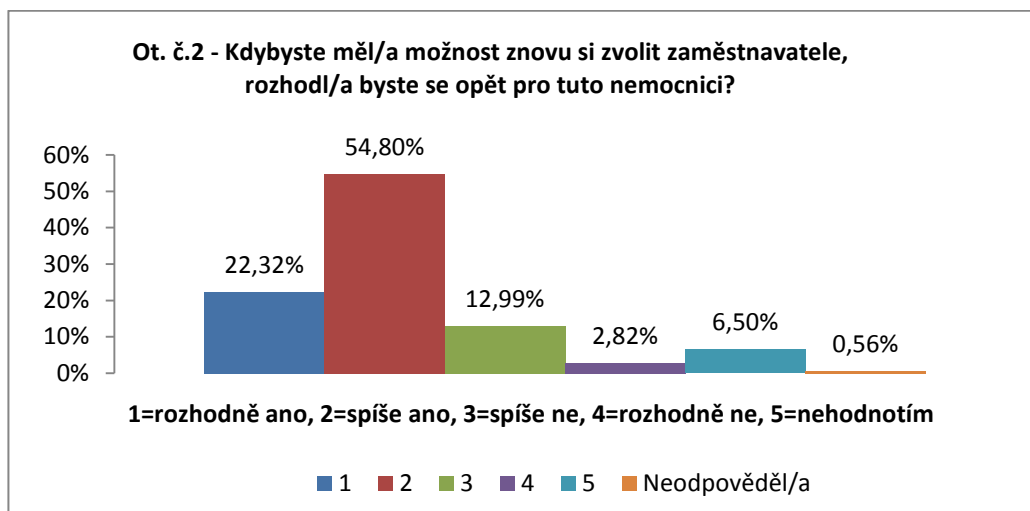
6.1 Dílčí výsledky provedeného výzkumu



Obr. 2 Doporučil/a byste svým přátelům práci v této nemocnici?

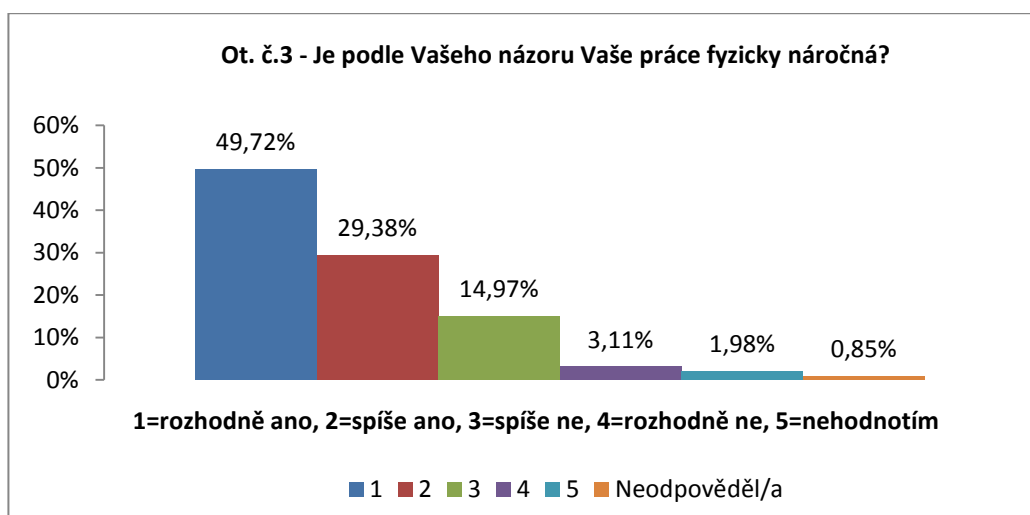
V případě otázky číslo 1 a dalších stejně koncipovaných bylo využito jednofaktorové škály. Jednofaktorové škály vychází z různé váhy od rozhodně kladné až do rozhodně záporné hodnoty. Na otázku „Doporučil/a byste svým přátelům práci v této nemocnici?“ odpovědělo kladně celkem 72,04 % respondentů a naopak 9,32 % respondentů

odpovědělo záporně. Celkem 6,49 % respondentů na otázku neodpovědělo nebo otázku nehodnotilo. Z výsledku vyplývá, že téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců práci v uvedené nemocnici přátelům doporučuje, což je pozitivní výsledek.



Obr. 3 Zvolil/a byste si znovu tohoto zaměstnavatele?

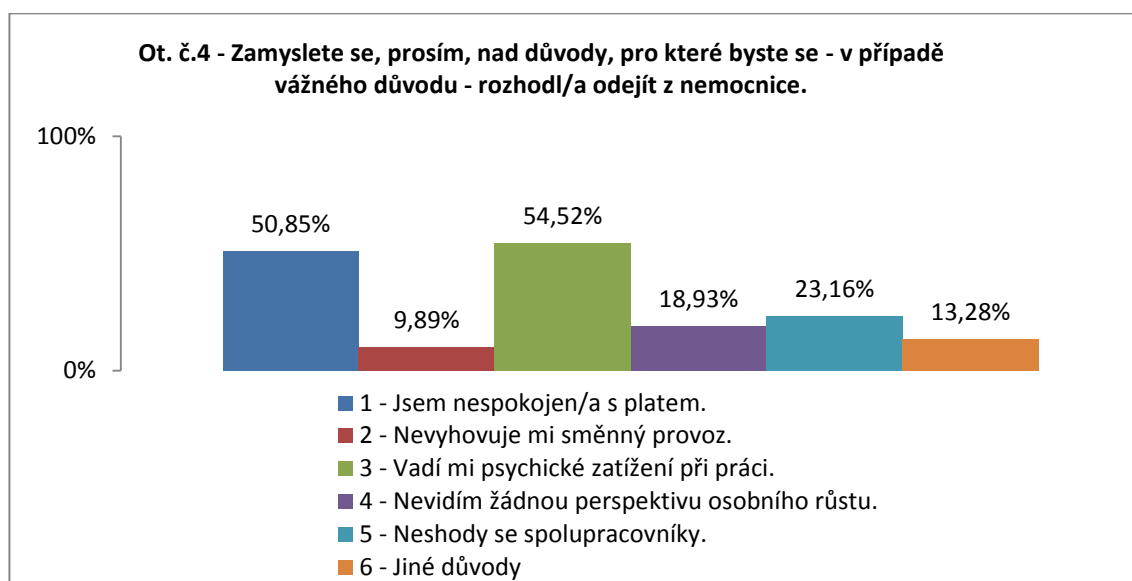
Na otázku „Kdybyste měl/a možnost znovu si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se opět pro tuto nemocnici?“ uvedlo 77,12 % respondentů kladnou odpověď a 15,82 % respondentů odpovědělo záporně. Celkem 7,06 % respondentů na otázku neodpovědělo nebo otázku nehodnotilo. Z vysokého procenta kladných odpovědí (více jak $\frac{3}{4}$) mohou odvodit kladné hodnocení firmy jako zaměstnavatele.



Obr. 4 Je podle Vašeho názoru Vaše práce fyzicky náročná?

Na otázku „Je podle Vašeho názoru Vaše práce fyzicky náročná?“ odpovědělo celkem 79,1 % respondentů kladně, což potvrzuje vnímání vlastní práce zaměstnanci v resortu

zdravotnictví jako fyzicky náročné. Zápornou odpověď uvedlo 18,08 % respondentů. Na otázku neodpovědělo nebo otázku nehodnotilo 2,82 % respondentů.



Obr. 5 Důvody Vašeho případného odchodu z nemocnice

Otázku „Zamyslete se, prosím, nad důvody, pro které byste se – v případě vážného důvodu – rozhodl/a odejít z nemocnice?“ (vyberte maximálně 3 důvody) zodpověděli respondenti takto (srovnáno sestupně):

54,52 % respondentům vadí psychické zatížení při práci,

50,85 % respondentů je nespokojeno s platem,

23,16 % respondentů by ukončilo pracovní poměr z důvodu neshod se spolupracovníky,

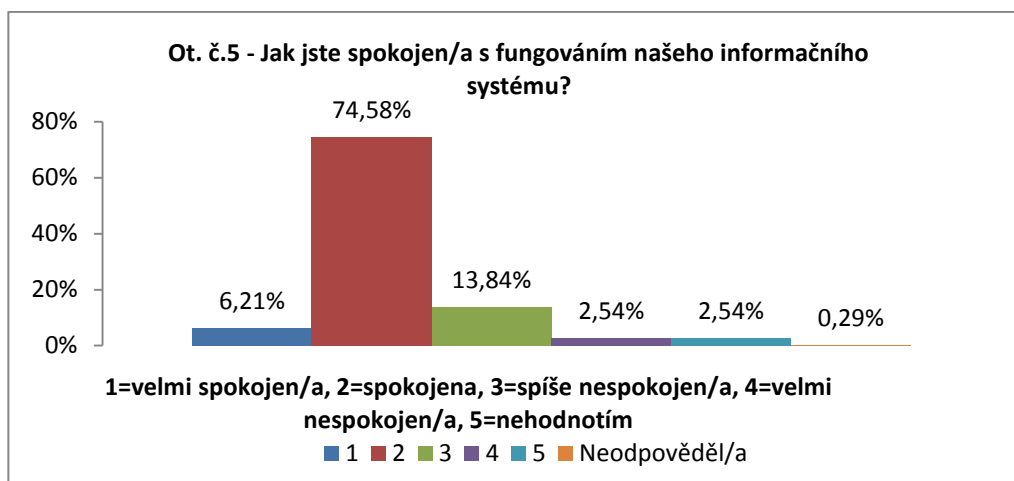
18,93 % respondentů nevidí žádnou perspektivu osobního růstu,

13,28 % respondentů uvádí jiné než uvedené důvody a

9,89 % respondentů je nespokojeno se směnným provozem.

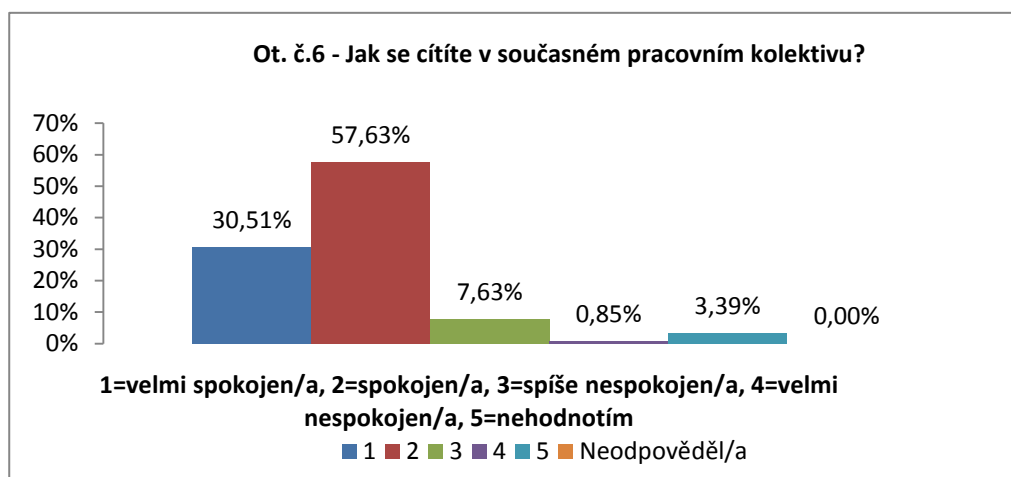
Z uvedených výsledků zřetelně vystupuje psychické zatížení při práci a nespokojenost zaměstnanců s platem. Vzhledem k informacím v médiích o celorepublikové nespokojenosti zdravotníků s platem jsem vysoké procento výstupu u této otázky očekávala. Důvod psychického zatížení byl zaměstnanci vyhodnocen o 3,67 % vyšší než nespokojenost zaměstnanců s platem. Na dalších místech se sestupně umístil důvod ukončení pracovního poměru pro neshody se spolupracovníky a pro žádnou perspektivu osobního růstu. Směnový provoz není podstatným důvodem odchodu ze zaměstnání ve zdravotnictví.

Hypotéza č. 3 „Psychické zatížení při práci je větším důvodem k odchodu z firmy než nespokojenost s platem“ byla potvrzena.



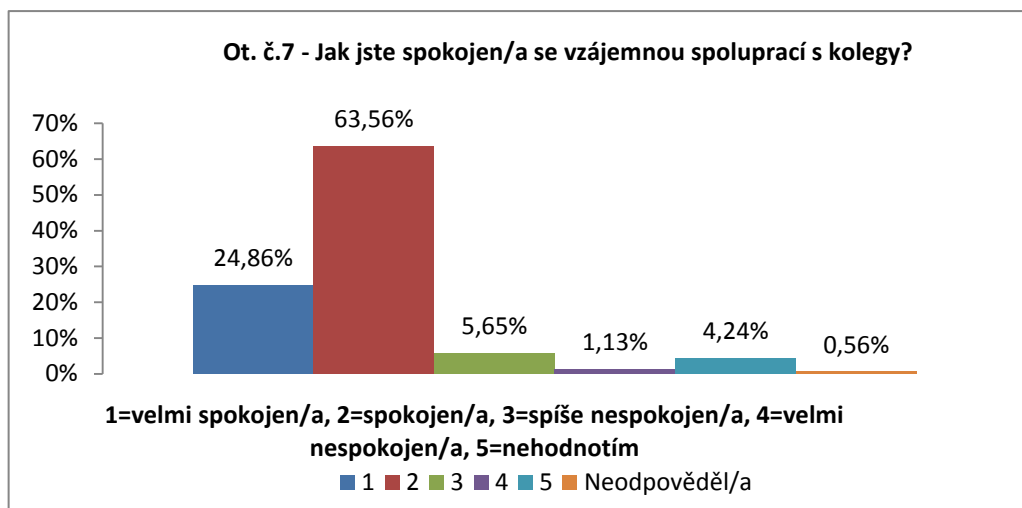
Obr. 6 Jak jste spokojen/a s fungováním informačního systému?

Na otázku „Jak jste spokojen/a s fungováním našeho informačního systému?“ odpovědělo celkem 80,79 % respondentů kladně. S fungováním informačního systému není spokojeno 16,38 % respondentů. Celkem 2,83 % respondentů na otázku neodpovědělo nebo otázku nehodnotilo. Vysoké procento kladných odpovědí vypovídá o kvalitním fungování informačního systému v nemocnici. Jedná se zde o kladnou zpětnou vazbu pro správce informačního systému.



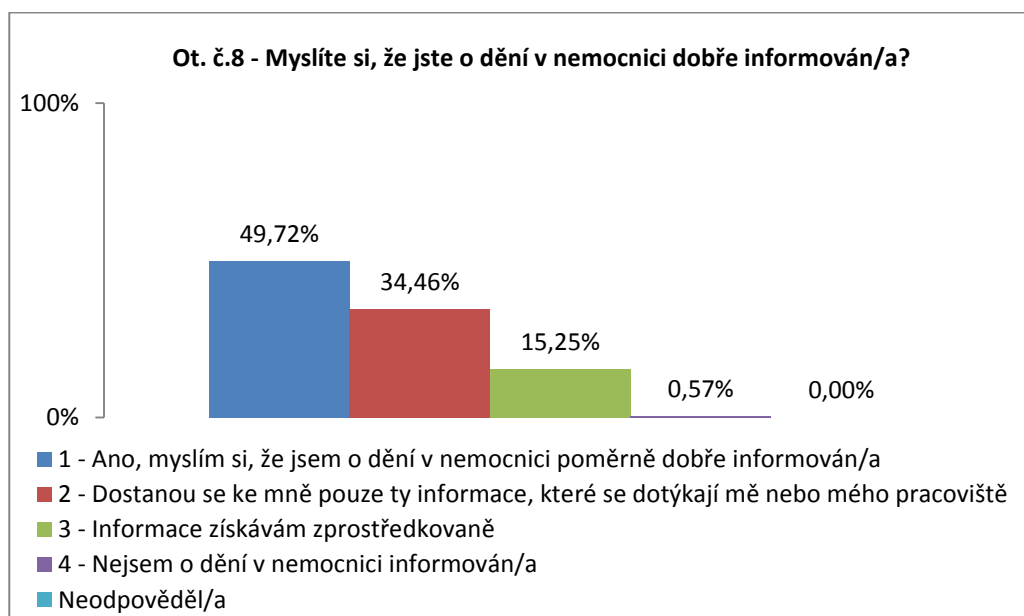
Obr. 7 Jak se cítíte v současném pracovním kolektivu?

Otázka „Jak se cítíte v současném pracovním kolektivu?“ zkoumala sociální vztahy na pracovišti. Z vysokého procenta kladných odpovědí respondentů vyplývá, že se vztahy na pracovišti mezi kolegy jsou zaměstnanci spokojeni. Na otázku odpovědělo 88,14 % zaměstnanců kladně. Pouze 8,47 % zaměstnanců není se vztahy v kolektivu spokojeno. Na otázku neodpovědělo nebo otázku nehodnotilo 3,39 % respondentů.



Obr. 8 Jak jste spokojen/a se vzájemnou spoluprací s kolegy?

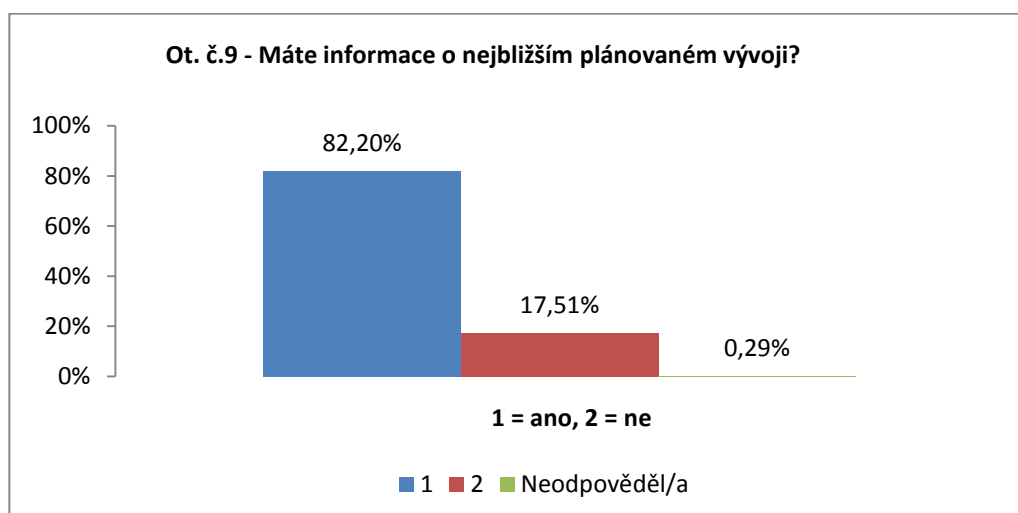
Na otázku „Jak jste spokojen/a se vzájemnou spoluprací s kolegy?“ 88,42 % respondentů odpovědělo kladně. Odpověď dokresluje pozitivní pohled na vztahy v pracovním kolektivu z předchozí otázky a doplňuje jej o důležité hledisko spolupráce. To je ve zdravotnických zařízeních, konkrétněji na odděleních v nemocnici, velmi důležité jak pro zdravotníky, tak především pro jejich pacienty. Nespokojenost se vzájemnou spoluprací s kolegy uvedlo 6,78 % respondentů. Celkem 4,8 % respondentů na otázku neodpovědělo nebo nehodnotilo.



Obr. 9 Myslíte se, že jste o dění v nemocnici dobře informován/a?

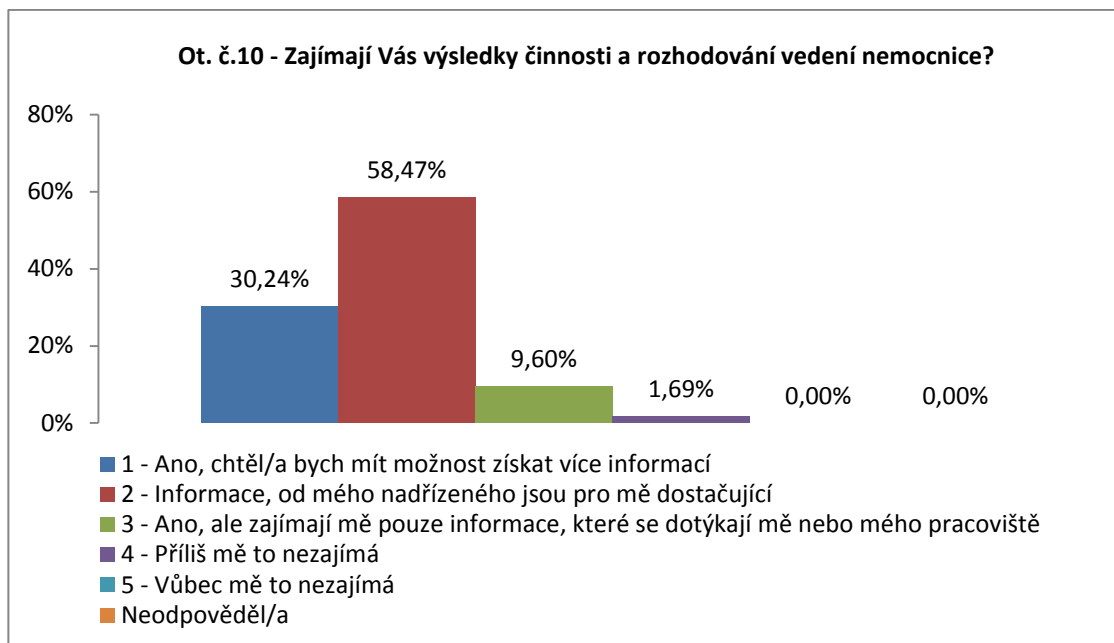
Na otázku „Myslíte si, že jste o dění v nemocnici dobře informován/a?“ odpovědělo 49,72 % zaměstnanců, že si myslí, že jsou poměrně dobře informováni o dění

v nemocnici. Celkem 34,46 % zaměstnanců uvedlo, že se k nim dostanou pouze ty informace, které se zaměstnanec dotýká konkrétně, případně jeho pracoviště. Dalších 15,25 % zaměstnanců získává informace zprostředkovaně, což mohou hodnotit jako tichou poštu mezi zaměstnanci. Zůstává 0,57 % respondentů, kteří nejsou o dění v nemocnici informováni. Zajímavé je, že na tuto otázku odpovědělo všech 100 % zaměstnanců. Z těchto odpovědí bych vyvodila závěr, že informovanost zaměstnanců o dění ve firmě je to, co by mělo vedení nemocnice zlepšit.



Obr. 10 Máte informace o nejbližším plánovaném vývoji?

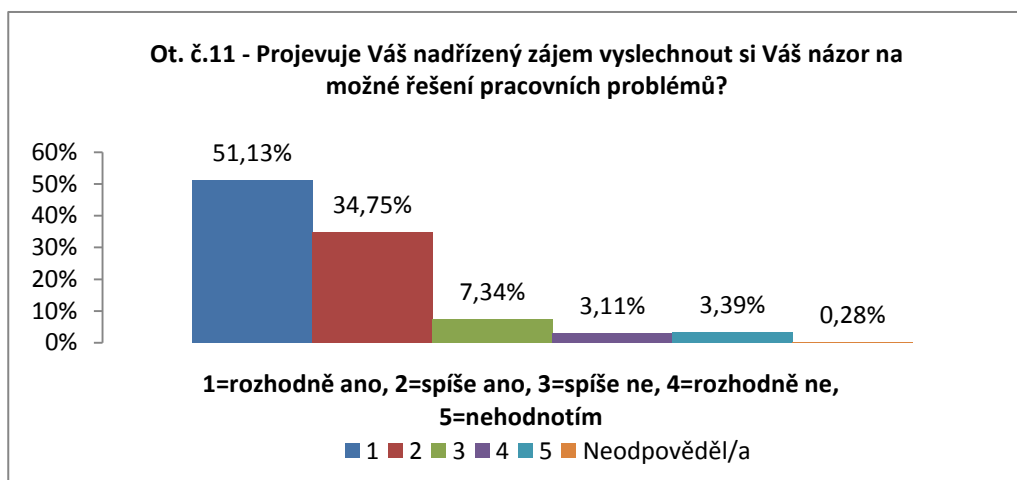
Na otázku „Máte informace o nejbližším plánovaném vývoji?“ odpovědělo 82,20 % respondentů kladně. Záporně odpovědělo 17,51 % respondentů a 0,29 % respondentů na otázku neodpovědělo. Vysoké procento zaměstnanců odpovědělo, že mají informace o nejbližším plánovaném vývoji. Z několikaletého působení v uvedené firmě se mohou domnívat, že informace o nejbližším plánovaném vývoji se k několika procentům zaměstnanců dostane z médií, případně tichou poštu navzájem mezi spolupracovníky. Myslím si, že v této oblasti má vedení firmy velké rezervy, případně nepředávají informace další vedoucí pracovníci.



Obr. 11 Zajímají Vás výsledky činnosti a rozhodování vedení nemocnice?

Na otázku „Zajímají Vás výsledky činnosti a rozhodování vedení nemocnice?“ odpovědělo celkem 98,31% zaměstnanců, že je zajímaví informace o činnosti a rozhodování vedení nemocnice. Z toho 30,24 % zaměstnanců by se rádo dozvědělo více informací. Pouze 1,69% zaměstnanců se o dění v nemocnici příliš nezajímá. Velmi nízké procentu zaměstnanců uvádí nezájem o informace ohledně vývoje firmy, proto si dovoluji vyvodit následující závěr:

Hypotéza č. 4 „Informace o vývoji firmy jsou pro zaměstnance důležité“ byla potvrzena.

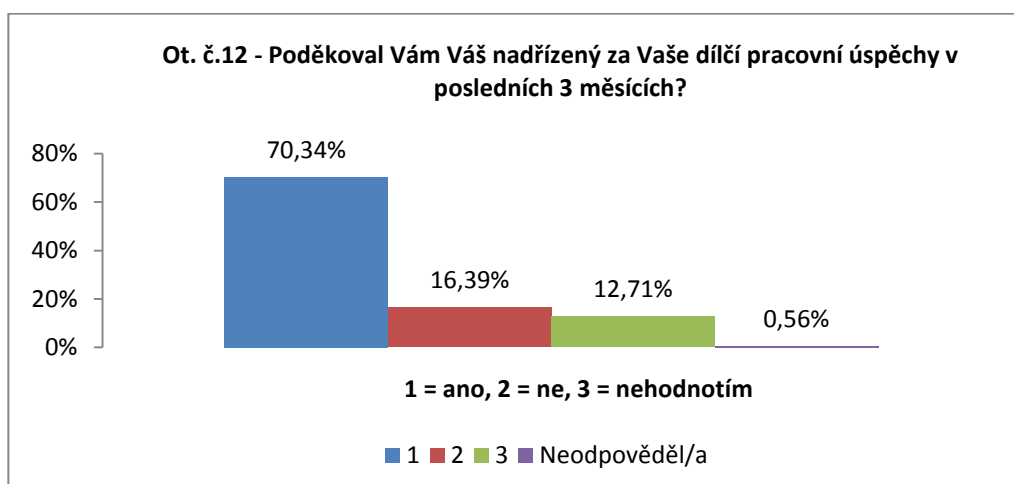


Obr. 12 Vyslechne si Váš nadřízený Váš názor na možné řešení pracovních problémů?

Na otázku „Projevuje Váš nadřízený zájem vyslechnout si Váš názor na možné řešení pracovních problémů?“ odpovědělo 85,88 % respondentů kladně a 10,45 % respondentů odpovědělo záporně.

Celkem 3,67 % respondentů na otázku neodpovědělo nebo otázku nehodnotilo.

Výstupem je zjištění, že vysoké procento nadřízených pracovníků má zájem o vyslechnutí názoru podřízených na možné řešení pracovních problémů.



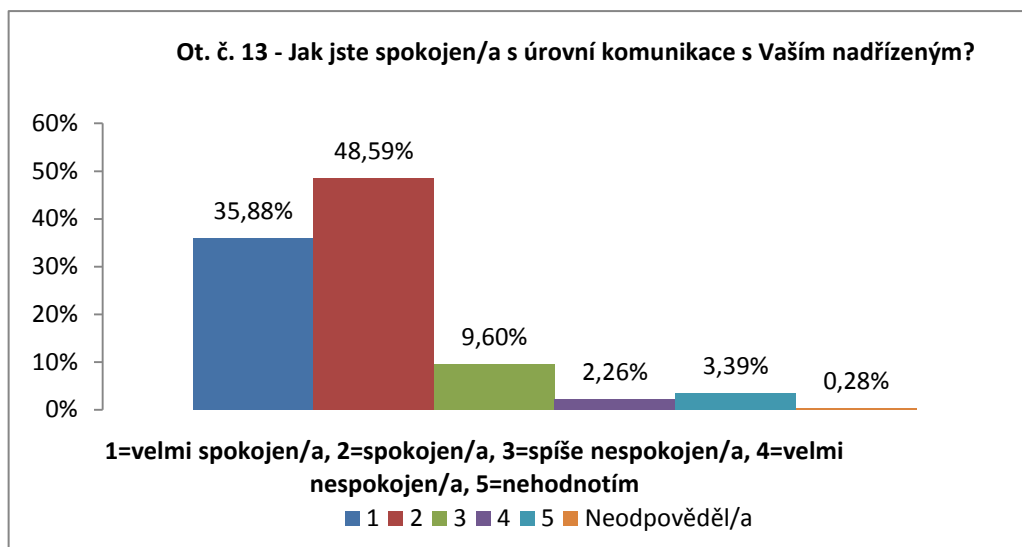
Obr. 13 Poděkoval Vám nadřízený za Vaše dílčí pracovní úspěchy v posledních třech měsících?

Na otázku „Poděkoval Vám Váš nadřízený za Vaše dílčí pracovní úspěchy v posledních třech měsících?“ odpovědělo 70,34 % respondentů kladně a 16,39 % respondentů odpovědělo záporně.

Celkem 13,27 % respondentů na otázku neodpovědělo. Z uvedených odpovědí vystupuje vysoká kladná nefinanční motivace podřízených ze strany nadřízeného pracovníka.

Pokud ovšem vnímám informaci bez odpovědi jako zápornou, dostanu celkem 29,66 % zaměstnanců, u kterých nadřízený prosté poděkování jako nefinanční motivaci nepoužívá.

Tyto získané výsledky navrhuji využít v nefinanční motivaci zaměstnanců.



Obr. 14 Jak jste spokojen/a s úrovní komunikace s Vaším nadřízeným?

Na otázku „Jak jste spokojen/a s úrovní komunikace s Vaším nadřízeným?“ odpovědělo 84,47 % respondentů, že je s úrovní komunikace spokojeno.

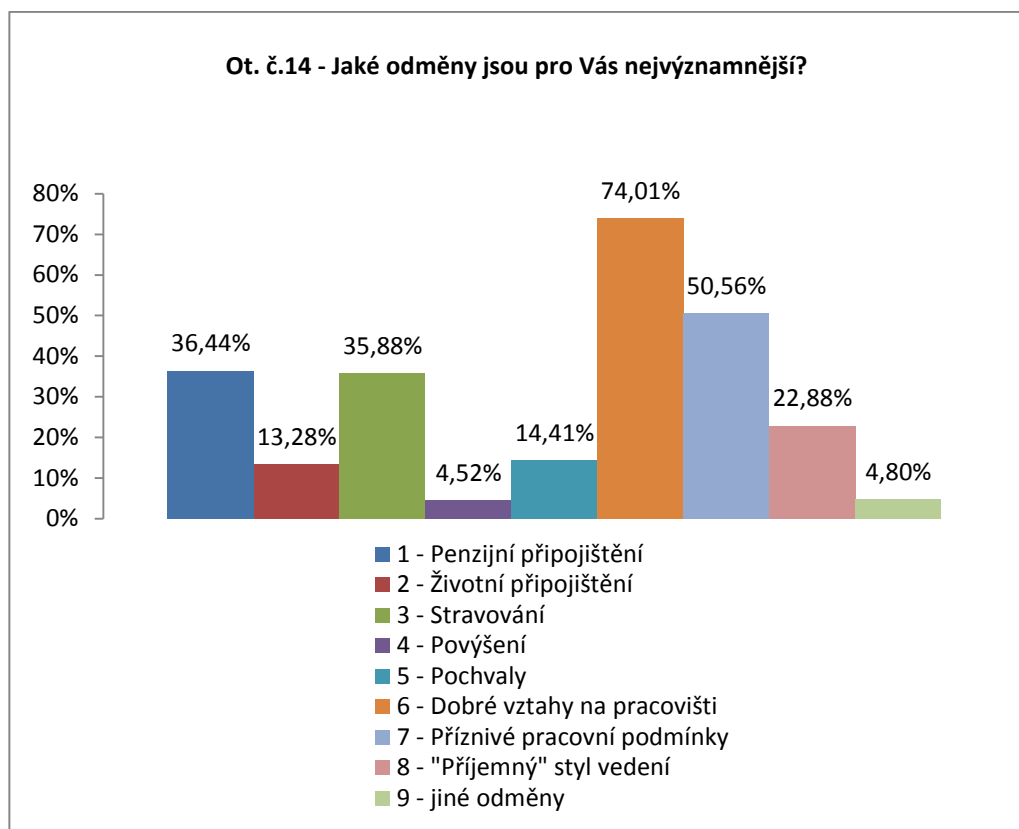
Celkem 11,86 % respondentů je s komunikací s nadřízeným spíše nebo velmi nespokojeno.

Na otázku neodpovědělo nebo otázku nehodnotilo 3,67 % respondentů.

Přestože vysoké procento zaměstnanců hodnotí úroveň komunikace s nadřízeným kladně, je třeba stále věnovat této oblasti pozornost.

Pracovní komunikace je velmi důležitá a především, pokud se jedná o oblast zdravotnictví.

Myslím si, že zde o to více platí „spokojený zaměstnanec – spokojený pacient“.



Obr. 15 Jaké odměny jsou pro Vás nejvýznamnější?

Na otázku „Jaké odměny jsou pro Vás nejvýznamnější?“ měli zaměstnanci uvést maximálně tři pro ně nejvýznamnější odměny. Pokud odpovědi seřadím sestupně, bylo zjištěno, že:

pro 74,01 % zaměstnanců jsou důležité dobré vztahy na pracovišti,

pro 50,56 % zaměstnanců jsou důležité pracovní podmínky,

pro 49,72 % respondentů je významnou odměnou příspěvek na penzijní či životní připojištění,

35,88 % zaměstnanců dává přednost stravování na pracovišti,

4,52% zaměstnanců motivuje povýšení,

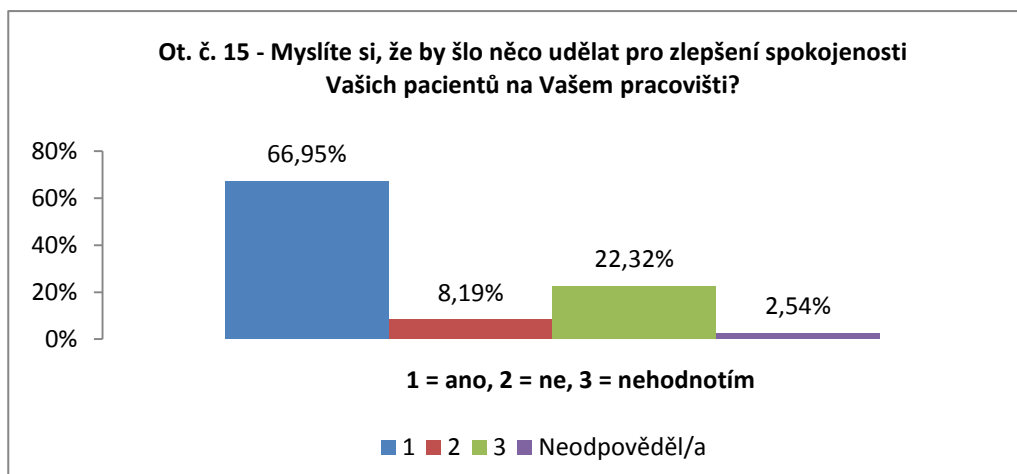
pro 14,41 % zaměstnanců je důležité uznání (pochvala) a

4,80 % zaměstnanců uvedlo jiné další možnosti odměn.

S ohledem na výstupy otázky číslo 14 mohu do závěru konstatovat:

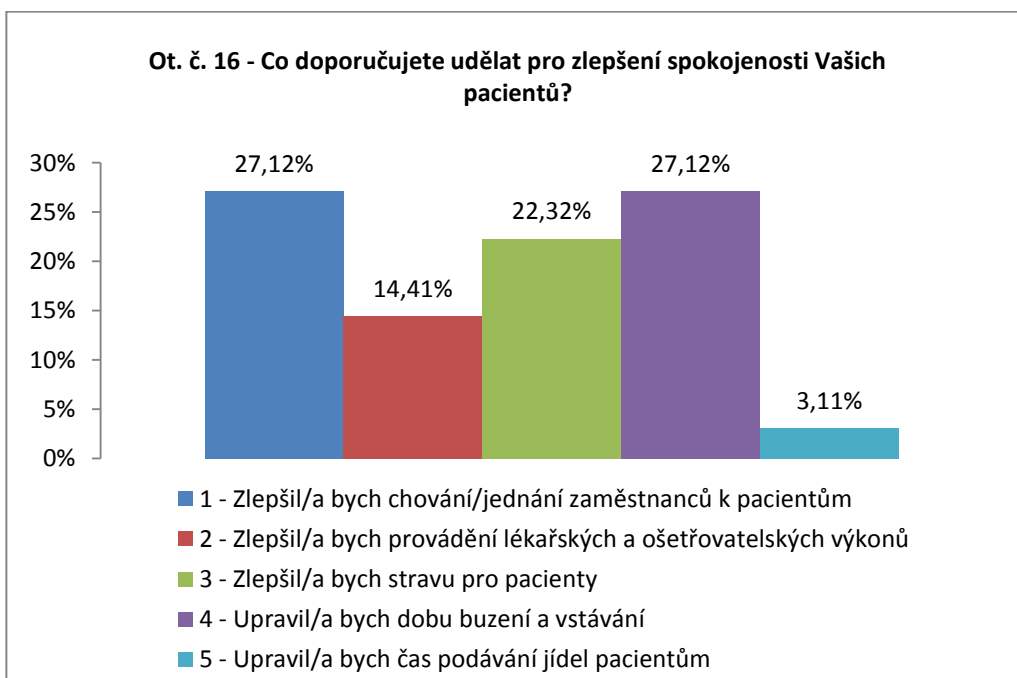
Hypotéza č. 1, „Pro zaměstnance jsou více motivující dobré vztahy na pracovišti než finanční benefity“ byla potvrzena.

Hypotéza č. 2 „Zaměstnanci jsou spíše motivováni uznáním než povýšením“ byla potvrzena.



Obr. 16 Myslíte si, že by šla zlepšit spokojenost pacientů na Vašem pracovišti?

Na otázku „Myslíte si, že by šlo něco udělat pro zlepšení spokojenosti Vašich pacientů na Vašem pracovišti?“ odpovědělo 66,95 % respondentů kladně a 8,19 % respondentů odpovědělo záporně. Na otázku neodpovědělo celkem 24,86 % respondentů. Vysoké procento kladných odpovědí ukazuje na skutečnost, že zaměstnanci vnímají možnosti zlepšení spokojenosti jejich pacientů. V následující otázce bylo předloženo několik návrhů na toto zlepšení.

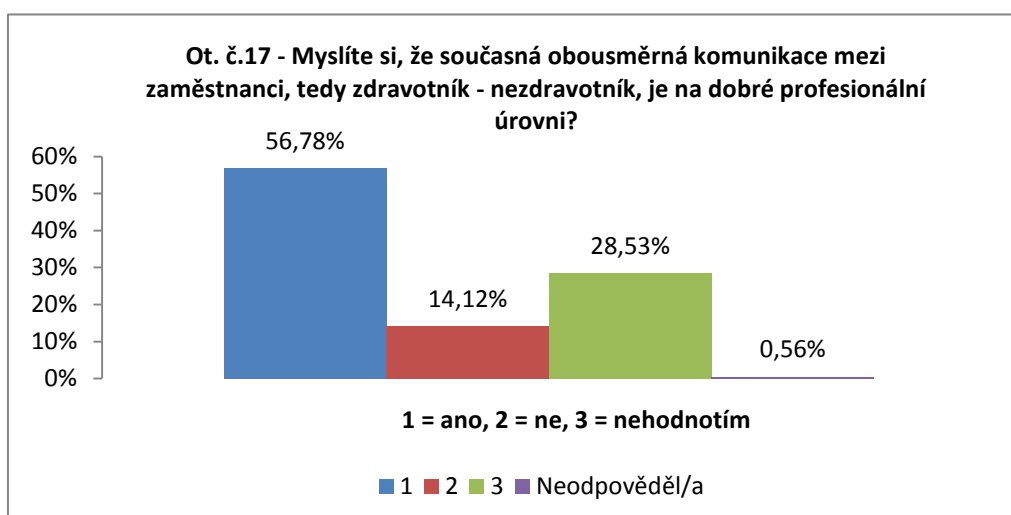


Obr. 17 Co doporučujete udělat pro zlepšení spokojenosti Vašich pacientů?

Jako odpověď na otázku „Co doporučujete udělat pro zlepšení spokojenosti Vašich pacientů?“ měli zaměstnanci označit 3 možnosti.

27,12 % zaměstnanců navrhuje zlepšit chování/jednání zaměstnanců k pacientům,
 14,41 % zaměstnanců navrhuje zlepšit provádění lékařských a ošetrovatelských výkonů,
 22,32 % zaměstnanců navrhuje zlepšit stravu pro pacienty,
 27,12 % zaměstnanců navrhuje upravit buzení a vstávání pacientů a
 3,11 % zaměstnanců navrhuje upravit čas podávání jídel pacientům.

Konkrétní navrhované možnosti zlepšení spokojenosti pacientů jsou zjištěny touto otázkou. Vedení firmy by mělo výstupy z otázky zhodnotit a navrhnout k realizaci konkrétní kroky. Otázky ohledně spokojenosti pacientů byly uvedeny v dotazníku na žádost vedení firmy.

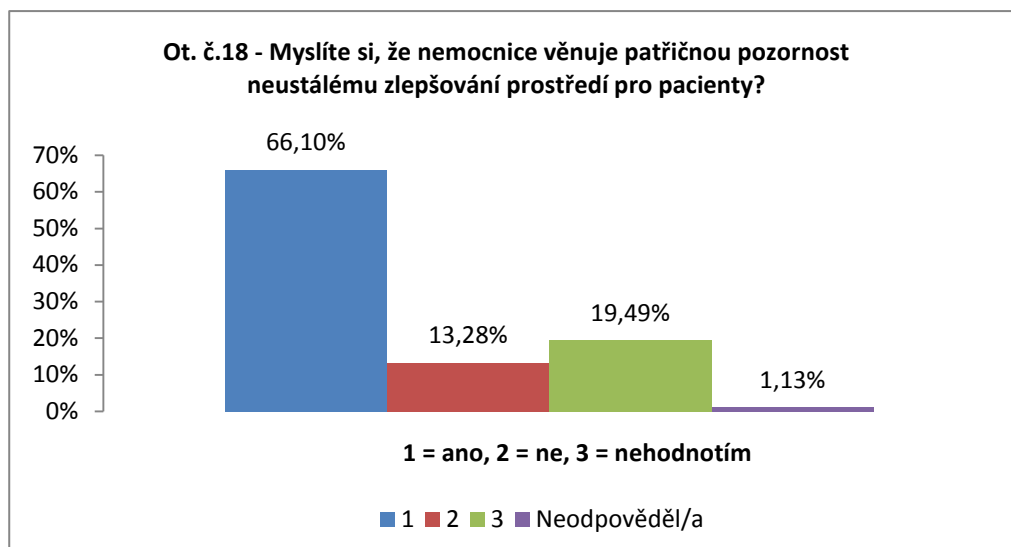


Obr. 18 Profesionální komunikace mezi zaměstnanci zdravotník – nezdravotník je na dobré úrovni?

Na otázku „Myslíte si, že současná obousměrná komunikace mezi zaměstnanci, tedy zdravotník – nezdravotník, je na dobré profesionální úrovni?“ odpovědělo 56,78 % respondentů kladně.

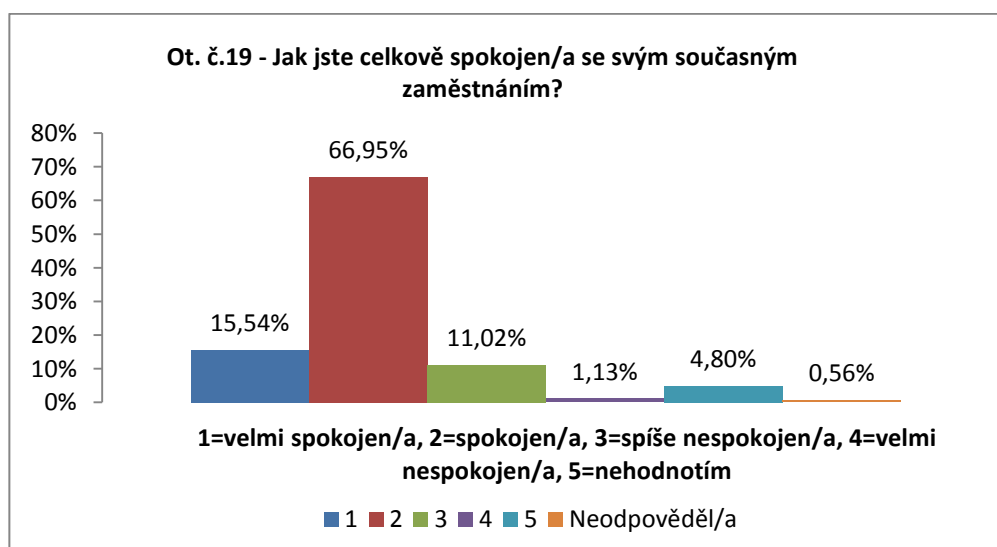
Celkem 14,12 % respondentů odpovědělo záporně. Otázku nehodnotilo nebo neodpovědělo 29,1 % respondentů.

S ohledem na nízké procento záporných odpovědí (14,12 %) se domnívám, že komunikace mezi zdravotníky a nezdravotníky funguje na dobré úrovni.



Obr. 19 Věnuje nemocnice pozornost zlepšování prostředí pro pacienty?

Na otázku „Myslíte si, že nemocnice věnuje patřičnou pozornost neustálému zlepšování prostředí pro pacienty?“ odpovědělo 66,10 % respondentů kladně a 13,28 % respondentů odpovědělo záporně. Na otázku neodpovědělo nebo nehodnotilo celkem 20,62 % respondentů. Více jak polovina zaměstnanců (66,10 %) uvedlo kladnou odpověď ohledně zlepšování prostředí pro pacienty. S ohledem na omezené finanční možnosti a uskutečněné investiční záměry se domnívám, že vedení nemocnice se intenzivně snaží realizovat kroky ke zlepšování prostředí pro pacienty.



Obr. 20 Jak jste celkově spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

Na otázku „Jak jste celkově spokojen/a se svým současným zaměstnáním?“ odpovědělo 82,49 % respondentů kladně. Celkem 12,15 % respondentů je nespokojeno se svým

současným zaměstnáním. Na otázku neodpovědělo nebo otázku nehodnotilo 5,36 % respondentů. Celková hodnota více jak $\frac{3}{4}$ spokojených zaměstnanců se svým současným zaměstnáním je dobrým výsledkem pro vedení firmy.

6.2 Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření

Informace zjišťované v dotazníku lze shrnout do následujících oblastí:

- Náročnost práce a požadavky na zaměstnance
- Komunikace a informovanost zaměstnanců
- Finanční a nefinanční benefity
- Atraktivita zaměstnavatele
- Zvyšování spokojenosti pacientů

Práce v resortu zdravotnictví, pracoviště nemocnice je zaměstnanci vnímána jako fyzicky náročná (uvedlo 79,1% zaměstnanců).

Celkem 54,52 % zaměstnanců nemocnice uvádí psychické zatížení při práci v takové míře, že by mohlo být důvodem k odchodu.

Důvodem k odchodu z firmy je pro 50,85 % respondentů nespokojenost s platem.

Celkem 8,47 % zaměstnanců není spokojeno se vztahy v kolektivu.

Na druhou stranu 88,42 % zaměstnanců je spokojeno se vzájemnou spoluprací s kolegy. Záporně hodnotím informaci, že se 34,46 % zaměstnanců dozví pouze ty informace, které se zaměstnance dotýkají konkrétně, případně jeho pracoviště.

Celkem 15,25 % zaměstnanců získává informace zprostředkovaně, což mohu hodnotit jako tichou poštu mezi zaměstnanci, případně informace z médií. Zůstává 0,56 % respondentů, kteří nejsou o dění v nemocnici informováni. Pracovní komunikace je vždy velmi důležitá, myslím si, že v oblasti zdravotnictví dokonce strategická.

Pro vedení firmy je důležitá informace, že 98,31% zaměstnanců se zajímá o informace o činnosti a rozhodování vedení nemocnice.

Celkem 70,34 % zaměstnanců uvedlo kladnou nefinanční motivaci podřízených ze strany nadřízeného pracovníka – poděkování za práci.

Identifikované rezervy ve zvyšování spokojenosti zaměstnanců:

- otevřená komunikace se zaměstnanci

- finanční a nefinanční motivace personálu
- fyzické a psychické zatížení zdravotnického personálu

Identifikované rezervy ve zvyšování spokojenosti pacientů:

- zlepšení komunikace zdravotnický personál - pacient
- hledat možnosti omezení administrativy
- zlepšení úrovně nemocničního prostředí

Návrhy a doporučení, které zaměstnanci uvedli ve volných odpovědích v dotazníku:

- možnost realizovat rehabilitaci pro zaměstnance
- zvyšování úrovně týmové spolupráce
- zvyšování informovanosti zaměstnanců a jejich vtažení do procesu změn
- zákaznický orientovaný přístup personálu nemocnice (větší důraz na požadavky a očekávání pacientů)
- důslednost v dodržování kvality poskytované zdravotní péče
- zvyšování úrovně nemocničního prostředí - vybavení, strava, buzení, služby
- otevřít firemní školku v areálu nemocnice
- zvyšovat kvalitu stravy pro zaměstnance i pacienty
- navrhnout další nefinanční benefity
- věnovat pozornost zlepšování komunikace mezi zaměstnanci na všech stupních řízení
- definovat konkrétní možnosti zlepšení pracovního prostředí na jednotlivých pracovištích
- prověřit možnosti snížení administrativy v ošetrovatelském a léčebném procesu
- udržovat na vysoké úrovni komunikaci zdravotník - pacient
- realizovat pohovory s odcházejícími zaměstnanci, neboť mohou dát cenné poznatky k motivační politice.

Na základě dotazníkového šetření tento výzkum identifikoval uvedené problémové oblasti ve spokojenosti zaměstnanců a současně poskytl dostatek strategických informací pro návrhy a doporučení v oblasti dalšího zlepšování kvality poskytované zdravotní péče o pacienty. Získané návrhy a doporučení jsou velmi cenným výstupem

pro vedení nemocnice, které může zvážit realizaci konkrétních systémových kroků pro další období. Výstupy z výzkumu pomohou zaměřit úsilí, prostředky a energii do těch oblastí, v nichž je posun nejvíce žádoucí. Nástrojem ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v uvedené firmě může být navrhovaný motivační program podniku.

6.3 Návrh motivačního programu

Motivační program organizace zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy pracovního kolektivu v souladu s posláním organizace a s pracovními úkoly. Zahrnuje způsoby stimulačních prostředků, které ve firmě využívá management.

Každý pracovní kolektiv dle odbornosti se svými specifickými znaky odlišuje od jiného odborného pracovního kolektivu. V tomto výzkumu se jedná o odvětví zdravotnictví, tedy zcela specifický pracovní kolektiv. A právě znalost znaků pracovního kolektivu je nutná pro formulaci motivačního programu.

Motivační program je třeba nejdříve písemně zformulovat a následně, což je velmi důležité, zveřejnit. Často bývá zveřejněn v informační brožure, ve které jsou současně informace o činnosti organizace, včetně zásad o personálním řízení ve firmě.

Provedená analýza byla zaměřena na identifikaci možných kritických míst v podnikové praxi. Vychází ze znalosti poznatků o povaze pracovního jednání zaměstnanců a současně z předpokládané skladby pro zaměstnance motivačně důležitých skutečností.

Uvedená organizace – nemocnice má již vytvořenou informační brožuru pro nastupující zaměstnance, která zahrnuje tyto informace:

- profil organizace,
- adaptační program po nástupu nového zaměstnance,
- systém hodnocení zaměstnanců – probíhá v pravidelných ročních intervalech,
- systém odborného vzdělávání – je nastaven, neboť je stanoven pro zdravotnické pracovníky ze zákona.

Uvedené informace navrhuji v informační brožuře aktualizovat a ponechat. Na základě zjištěných výstupů z dotazníkového šetření navrhuji zvážit možnosti firmy a do motivačního programu doplnit již konkrétní vybrané kroky z těchto oblastí:

- sociální oblast – využívat odbornosti zdravotnických pracovníků a realizovat přednášky pro zaměstnance na zajímavá témata (např. zdravý životní styl - výživa), nabídka rehabilitace, kadeřnické služby, organizování rodinných událostí v prostorách stravovacího provozu, poradenství v osobních problémech, všestranná pomoc v době nemoci,
- péče o předškolní děti zaměstnanců – zaměstnanci opakovaně požadují firemní školku, navrhuji zvážit možnosti její realizace ve spolupráci s krajským úřadem,
- profesní kariéra – vedoucí pracovníci by se měli systematicky starat o rozvoj svých podřízených, navrhuji zavést systém povyšování nebo přeřazování zaměstnanců, pružnost v tomto systému je jedním z možných úspěchů organizace,
- vzdělávací programy – navrhuji realizovat odborný výcvik na vlastních pracovištích,
- finanční a nefinanční motivace – uznání, dary a zvláštní akce (výlety, recepce, návštěvy divadel, odborné školení), stálá péče o mezilidské vztahy a jejich stabilitu – vyjadřujte svým podřízeným respekt a uznání,
- metody komunikace – elektronicky, porady, tiskoviny, nástěnky, každý pracovník by měl být informován o všem, co se ho přímo nebo nepřímo týká, a to včas, podrobně a přesně, ptejte se svých podřízených na jejich názor na věci, které se jich dotýkají, vytvořte prostředí, ve kterém se zaměstnanci mohou poučit z chyb, podporujte iniciativu zaměstnanců,
- informační toky – bylo zjištěno, že informační toky nejsou v optimálním stavu a nedostatek informací působí negativně na pracovní produktivitu, navrhuji zavést intranetovou síť, kde by vedení podniku zveřejňovalo důležité informace pro zaměstnance (cíle podniku, pokyny, motivační program, novinky z personální oblasti, nabídky odborného vzdělávání, legislativní změny), podmínkou efektivního fungování intranetu je pravidelná aktualizace uváděných informací a volný přístup všech zaměstnanců k těmto informacím, navrhuji zavést pravidelná setkání zaměstnanců s vedením nemocnice,

- prevence demotivace zaměstnanců – pohovory se zaměstnanci, povzbuzovat týmovou práci, umění poradit, efektivní hodnocení, obohacení práce, rozvíjení dovedností, odměňování podle výsledku, za mimořádný výkon,
- styl řízení - zaměstnanci očekávají porozumění a čestné jednání, motivace záleží na jasně stanovených cílech, dosažitelných při dobrém vedení.

Vytvoření a realizace účinného motivačního programu přispívá k podpoře motivace, výkonnosti a pracovní spokojenosti zaměstnanců a současně k hospodářské prosperitě podniku. Pracovní demotivace je často u mnoha zaměstnanců způsobena špatným systémem nebo přetížením. Pokud ovšem nechceme odstranit příčiny demotivace, nemá cenu se jí zabývat a realizovat výzkumy, které zaměstnance zatěžují.

Zaměstnanci se chtějí v práci cítit dobře. Tuto snahu by měl jejich nadřízený podporovat, k čemuž mu slouží provedené výzkumy. Nedostatečná produktivita práce je pro firmu drahou záležitostí a její příčinou je manažerem chybně zavedený systém. Každý systém práce může zaměstnance demotivovat, ale každý systém se dá zdokonalit. Již sám fakt změny systému zlepšuje pracovní morálku zaměstnanců. Vedoucí pracovník by neměl podceňovat žádnou informaci či poznámku o systému, neboť zaměstnanec, který ji zmíní, ji často považuje za svoji poslední možnost něco ovlivnit či změnit.

Závěr

Předložená diplomová práce „Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení“ je rozdělena na část teoretickou a empirickou. Teoretická část je členěna na čtyři hlavní kapitoly. Kapitoly se postupně zabývají osobností člověka, poznatky o motivaci, motivačními teoriemi a vztahem motivace a personálního řízení. Motivace a motivační teorie je problematika úzce provázaná s personálním řízením zaměstnanců. Teorie řízení pracovní motivace procházely etapami, které se odlišovaly používanými nástroji ovlivňování pracovní motivace, od hmotných odměn používaných v modelu vědeckého řízení, sociální vztahy až po rozvoj lidského potenciálu. Teorie pracovní motivace také zkoumaly vztahy mezi pracovní motivací a spokojeností a jejich vliv na pracovní výkon.

Přínosem pro manažerskou praxi je zjištění, že neustálé uspokojování základních potřeb nemůže být stálým zdrojem motivace zaměstnanců. Vedoucí pracovníci mají v rukou motivační nástroje pro uspokojování dalších lidských potřeb, a to potřeb sociálních a růstových. Podniky používají pro ovlivnění pracovní motivace svých zaměstnanců celou řadu stimulů – finanční a nefinanční benefity, vztahy na pracovišti, styl vedení, komunikační prostředky, obsah vykonávané práce apod. Tyto prostředky a jejich užívání by měly být stanoveny v motivačním programu podniku, který informuje zaměstnance o cílech organizace a personální činnosti podniku včetně aktivit zvyšujících motivaci zaměstnanců směrem k vyšší výkonnosti. Z uvedeného vyplývá, že motivační program je důležitým nástrojem, který slouží k dosahování podnikových strategií a cílů a tímto vede k vyšší produktivitě podniku.

Výzkum, který se opírá o výše zmíněné teoretické koncepty, je zaměřen jednak na zjištění aktuální úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců a na identifikaci přítomnosti jednotlivých složek demotivátorů. Závěrečným východiskem pro empirickou část práce je předpoklad, že personální strategie organizace je promítnuta do konkrétní podoby personálního řízení a je tedy možné identifikovat její aspekty i na nižších úrovních řízení – tedy na úrovni vedoucích pracovníků.

V souvislosti s empirickým výzkumem motivace zaměstnanců byl proveden sběr informací v rámci uskutečněného dotazníkového šetření. Provedený empirický výzkum je součástí induktivní cesty poznání, je založený na zkušenosti a je vlastně

neopakovatelný, neboť v sociálním výzkumu nelze přesně dodržet tytéž výzkumné podmínky.

Hlavním cílem výzkumu bylo zmapovat postoje, názory a potřeby zaměstnanců ve zdravotnickém zařízení, identifikovat případné demotivátory a navrhnout motivační program. Zajímala mě aktuální situace spokojenosti zaměstnanců ve zdravotnickém zařízení. Dílčím cílem bylo potvrzení či vyvrácení hypotéz pomocí vyhodnocení dotazníkového šetření. Záměrem bylo ujasnit si konkrétní možnosti pro zlepšení motivace zaměstnanců a s tím související spokojenosti zaměstnanců a navrhnout konkrétní kroky do motivačního programu. Hlavní cíl výzkumu byl naplněn současně s přihlédnutím na cíl dílčí.

Výzkumná otázka „*Co ovlivňuje motivaci zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení?*“ byla zodpovězena pomocí hypotéz:

- **H1:** Pro zaměstnance jsou více motivující dobré vztahy na pracovišti než finanční benefity.
- **H2:** Zaměstnanci jsou spíše motivováni uznáním než povýšením.
- **H3:** Psychické zatížení při práci je větším důvodem k odchodu z firmy než nespokojenost s platem.
- **H4:** Informace o vývoji firmy jsou pro zaměstnance důležité.

Všechny stanovené hypotézy byly na základě výsledků z realizovaného výzkumu potvrzeny.

Dotazníkové šetření prokázalo, že zaměstnanci jsou v organizaci spokojeni, zejména se vzájemnou spoluprací, kladně hodnotí nefinanční motivaci ze strany nadřízených a téměř všechny zaměstnance zajímají informace o vývoji firmy.

Vysoký stupeň nespokojenosti zaměstnanců se objevil v oblasti fyzické a psychické náročnosti práce, finančního odměňování, jistou míru nespokojenosti uvádí zaměstnanci v oblasti komunikace a sdělování relevantních informací ze strany vedení firmy.

Navrhuji zvážit reálné možnosti organizace a doplnit navrhované aspekty, které respektují zjištěné skutečnosti, do motivačního programu. Věřím, že předložené návrhy do motivačního programu podníčí vznik pozitivních změn ve společnosti a povedou ke zvýšení zájmu o podporu pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Seznam použité literatury

- ADAIR, John. 2004. *Efektivní motivace*. Přeložila Lenka VORLÍČKOVÁ. 1. vyd. Praha: AlfaPublishing. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada. 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum. 411 s. ISBN 80-717-5010-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. 560 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico. 343 s. ISBN 80-858-3909-1.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2003. *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno: ComputerPress. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CPBooks. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: ComputerPress. 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. vyd. Praha: Grada. 158 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.
- BENEŠOVSKÁ, Jana. 2011. Ideální odměna. *Moje psychologie*. č. 09, s. 64-67. ISSN 1213-5100.
- BIRKENBIHL, Vera F. 1999. *Umění komunikace aneb Jak úspěšně utvářet mezilidské vztahy*. Bratislava: Aktuell. 320 s. ISBN 80-889-1521-X.
- CAKIRPALOGLU, Panajotis. 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 287 s. ISBN 978-802-4740-331.

- DEIBLOVÁ, Maria. 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Přeložil Jiří LOUDIN. 1. vyd. Praha: Linde. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. 2005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- FAIRWEATHER, A. 2009. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
- GILLERNOVÁ, Ilona a Jiří BURIÁNEK. 1995. *Základy společenských věd*. 1. vyd. Praha: Fortuna. 160 s. ISBN 80-7168-242-X.
- GLADKIJ, Ivan a kolektiv. 2003. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: ComputerPress. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
- GRAHAM, H.T. 1990. *Human resources management*. London: Pitman. 339 s. ISBN 0-7121-0833-5.
- GREGAR, Aleš. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. IMS Brno: BonnyPress. 101s.
- GRUBER, David. 2005. *Chytří pracují, kde chtějí*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 150 s. ISBN 80-86851-20-6.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. 2000. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál. 774 s. ISBN 80-717-8303-X.
- HELLER, Robert. 2001. *Jak motivovat druhé*. 1.vyd. Praha: Slovart. 72 s. Základy pro manažery. ISBN 80-720-9328-2.
- HOMOLA, Miloslav. 1977. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. 360 s. ISBN 14-478-77.
- HORÁK, Rudolf. 2008. *Management I*. Brno: Institut mezioborových studií. 143 s.
- HORALÍKOVÁ, Marie. 2006. *Personální řízení*. 5. vyd. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. 260 s. ISBN 978-80-213-1585-3.
- HOSKOVEC, Jiří. 2002. *Psychologie. Psychologická setkávání*. 1.vyd. Praha: Triton. 105 s. ISBN 80-725-4219-2.
- HŘEBÍČEK, Vladimír. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 154 s. ISBN 978-802-1045-378.

- KEENAN, Kate. 1999. *The management guide to motivating*. New ed. London: Oval Books. ISBN 19-028-2577-2.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. 1995. *Komunikační dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 141 s. ISBN 80-716-9223-9.
- KLEIBL, Jiří. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
- KOUBEK, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- KOHOUTEK, Rudolf. 2000. *Základy psychologie osobnosti*. Brno: CERM, 263 s. ISBN 80-720-4156-8.
- KOHOUTEK, Rudolf a kolektiv. 1998. *Základy sociální psychologie*. Brno: CERM. 184 s. ISBN 80-7204-064-2.
- MASLOW, A. H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper. 293 s. ISBN 00-604-1987-3.
- McGREGOR, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. 423 s. ISBN 00-714-6222-8.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H&H. 174 s. ISBN 80-86022-65-X.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. 2007. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 930 s. ISBN 80-856-2329-3.
- MISKELL, Jane R. a Vincent MISKELL. 1996. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Přeložil Václav PROCHÁZKA. Praha: Grada. 80 s. ISBN 80-7169-317-0.
- NAKONEČNÝ, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press. 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- NAKONEČNÝ, Milan. 1997. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia. 272 s. ISBN 80-200-0592-7.

- NELSON, Bob. 2000. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma. 237 s. ISBN 80-720-5765-0.
- NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLHÁKOVÁ, Alena. 2010. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia. 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. 1998. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- RADVAN, Eduard; VAVŘÍK, Michal. 2009. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. IMS Brno: BonnyPress. 57 s.
- RAKICH, Jonathon S., Beaufort B. LONGEST a Kurt DARR. 1992. *Managing health services organizations*. 3rd ed. Baltimore: Health Professions Press. 732s. ISBN 18-788-1209-2.
- REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- RYBIČKA, Jiří, Petra ČAČKOVÁ a Jan PŘICHYSTAL. 2011. *Průvodce tvorbou dokumentů*. 1. vyd. Bučovice: Martin Stříž. ISBN 978-80-87106-43-3.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada. 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- ŘÍČAN, Pavel. 2009. *Psychologie*. 3. vyd., doplněné a upravené. Praha: Portál. 300 s. ISBN 978-80-7367-560-8.
- SCHEIN, E., H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 418 s. ISBN 1-55542-487-2.
- STEVENSON, William J. 1992. *Introduction to management science*. Boston: Irwin. 909 s. ISBN 0-256-08809-8.

- ŠIGUT, Zdeněk. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI. 87 s. ISBN 80-735-7046-7.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. 2003. *Umění jednat s lidmi: Cesta k úspěchu*. 1.vyd. Praha: Grada. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.
- ŠTIKAR, Jiří. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1.vyd. V Praze: Karolinum. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- ULRICH, David. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. vyd. Praha: Grada. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- VÍZDAL, František. 2007. *Psychologie řízení*. IMS Brno: BonnyPress. 223 s.
- VÍZDAL, František. 2009. *Základy psychologie*. IMS Brno: BonnyPress. 186 s.
- VÍZDAL, František. 2010. *Sociální psychologie I*. IMS Brno: BonnyPress. 140 s.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. 1996. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vyd. Praha: Management Press. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.

Seznam obrázků

Obr. 1	Maslowova pyramida potřeb (zdroj: Vizdal, 2009, s. 113).....	32
Obr. 2	Doporučil/a byste svým přátelům práci v této nemocnici?.....	55
Obr. 3	Zvolil/a byste si znovu tohoto zaměstnavatele?.....	56
Obr. 4	Je podle Vašeho názoru Vaše práce fyzicky náročná?.....	56
Obr. 5	Důvody Vašeho případného odchodu z nemocnice.....	57
Obr. 6	Jak jste spokojen/a s fungováním informačního systému?.....	58
Obr. 7	Jak se cítíte v současném pracovním kolektivu?.....	58
Obr. 8	Jak jste spokojen/a se vzájemnou spoluprací s kolegy?.....	59
Obr. 9	Myslíte se, že jste o dění v nemocnici dobře informován/a?.....	59
Obr. 10	Máte informace o nejbližším plánovaném vývoji?.....	60
Obr. 11	Zajímají Vás výsledky činnosti a rozhodování vedení nemocnice?.....	61
Obr. 12	Vyslechne si Váš nadřízený Váš názor na možné řešení pracovních problémů?.....	61
Obr. 13	Poděkoval Vám nadřízený za Vaše dílčí pracovní úspěchy v posledních třech měsících?.....	62
Obr. 14	Jak jste spokojen/a s úrovní komunikace s Vaším nadřízeným?.....	63
Obr. 15	Jaké odměny jsou pro Vás nejvýznamnější?.....	64
Obr. 16	Myslíte si, že by šla zlepšit spokojenost pacientů na Vašem pracovišti?.....	65
Obr. 17	Co doporučujete udělat pro zlepšení spokojenosti Vašich pacientů?.....	65
Obr. 18	Profesionální komunikace mezi zaměstnanci zdravotník – nezdravotník je na dobré úrovni?.....	66
Obr. 19	Věnuje nemocnice pozornost zlepšování prostředí pro pacienty?.....	67
Obr. 20	Jak jste celkově spokojen/a se svým současným zaměstnáním?.....	67

Seznam příloh

Příloha P1: Dotazník

Výzkum spokojenosti zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane,

spokojenost zaměstnanců je jedním ze základních faktorů ovlivňující úspěšnost organizace. Motivovaní a spokojení zaměstnanci značnou mírou přispívají ke zvýšení efektivnosti a kvality služeb poskytovaných nemocnicí.

K základním oblastem, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, patří vedení a řízení, informovanost, finanční i morální ohodnocení, podpora osobního rozvoje, a v neposlední řadě i pracovní prostředí a atmosféra na pracovišti.

Pro posouzení, do jaké míry jsou tyto faktory spokojenosti naplňovány v naší nemocnici, je důležité znát Váš názor. Standardním prostředkem ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců je výzkum spokojenosti zaměstnanců, který probíhá v naší nemocnici již opakovaně.

Vedení nemocnice Vám velice děkuje za ochotu a spolupráci při vyplňování dotazníků.

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

Čísel v kroužku uvedených před nabízenou odpovědí si prosím nevšímejte, slouží pouze pro naše zpracování. Např. ①

U většiny odpovědí je hodnocení spokojenosti uvedeno na škále 1 až 5. Zakroužkujte vybranou odpověď.

Např. ①– 2 – 3 – 4 – 5

Některé otázky mají tzv. předkódovanou odpověď, což znamená, že pod takovou otázkou jsou uvedeny varianty možných odpovědí. Vy pouze v příslušném čtverečku označíte tu variantu, která je nejbližší Vašemu osobnímu názoru. Vaši odpověď označte prosím takto: ☒

V některých otázkách je mezi předepsanými odpověďmi uvedeno i „*Jiné - uveďte*“ – vypište, prosím, odpověď, která není v nabídce uvedena.

1. Doporučil/a byste svým přátelům práci v této nemocnici?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

1 = rozhodně ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = rozhodně ne, 5 = nehodnotím

2. Kdybyste měl/a možnost znovu si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se opět pro tuto nemocnici?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

1 = rozhodně ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = rozhodně ne, 5 = nehodnotím

3. Je podle Vašeho názoru Vaše práce fyzicky náročná?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

1 = rozhodně ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = rozhodně ne, 5 = nehodnotím

4. Zamyslete se, prosím, nad důvody, pro které byste se – v případě vážného důvodu – rozhodl/a odejít z nemocnice (vyberte maximálně 3 odpovědi):

- ① jsem nespokojen/a s platem
- ② nevyhovuje mi směnný provoz
- ③ vadí mi psychické zatížení při práci
- ④ nevidím žádnou perspektivu osobního růstu
- ⑤ neshody se spolupracovníky
- ⑥ jiné – uveďte.....

5. Jak jste spokojen/a s fungováním našeho informačního systému?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

1 = velmi spokojen/a, 2 = spokojen/a, 3 = spíše nespokojen/a, 4 = velmi nespokojen/a, 5 = nehodnotím

6. Jak se cítíte v současném pracovním kolektivu?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

1 = velmi spokojen/a, 2 = spokojen/a, 3 = spíše nespokojen/a, 4 = velmi nespokojen/a, 5 = nehodnotím

7. Jak jste spokojen/a se vzájemnou spoluprací s kolegy?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

1 = velmi spokojen/a, 2 = spokojen/a, 3 = spíše nespokojen/a, 4 = velmi nespokojen/a, 5 = nehodnotím

8. Myslíte si, že jste o dění v nemocnici dobře informován/a?

- ① Ano, myslím si, že jsem o dění v nemocnici poměrně dobře informován/a
- ② Dostanou se ke mně pouze ty informace, které se dotýkají mě nebo mého pracoviště
- ③ Informace získávám zprostředkovaně
- ④ Nejsem o dění v nemocnici informován/a

9. Máte informace o nejbližším plánovaném vývoji?

- ① Ano
- ② Ne

10. Zajímají Vás výsledky činnosti a rozhodování vedení nemocnice?

Vyberte jednu z níže uvedených možností

- ① Ano, chtěl/a bych mít možnost získat více informací
- ② Informace, od mého nadřízeného jsou pro mě dostačující
- ③ Ano, ale zajímají mě pouze informace, které se dotýkají mě nebo mého pracoviště
- ④ Příliš mě to nezajímá
- ⑤ Vůbec mě to nezajímá

11. Projevuje Váš nadřízený zájem vyslechnout si Váš názor na možné řešení pracovních problémů?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

1 = rozhodně ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = rozhodně ne, 5 = nehodnotím

12. Poděkoval Vám Váš nadřízený za Vaše dílčí pracovní úspěchy v posledních 3 měsících?

1 – 2 – 3

1 = ano, 2 = ne, 3 = nehodnotím

13. Jak jste spokojen/a s úrovní komunikace s Vaším nadřízeným?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

1 = velmi spokojen/a, 2 = spokojen/a, 3 = spíše nespokojen/a, 4 = velmi nespokojen/a, 5 = nehodnotím

14. Jaké odměny jsou pro Vás nejvýznamnější? Uved'te max. tři pro Vás nejdůležitější výhody.

Můžete označit více odpovědí

- ① penzijní připojištění
 - ② životní připojištění
 - ③ stravování
 - ④ povýšení
 - ⑤ pochvaly
 - ⑥ dobré vztahy na pracovišti
 - ⑦ příznivé pracovní podmínky
 - ⑧ „příjemný“ styl vedení
 - ⑨ další (uved'te jaké)
-

15. Myslíte si, že by šlo něco udělat pro zlepšení spokojenosti Vašich klientů / pacientů na Vašem pracovišti?

1 – 2 – 3

1 = ano, 2 = ne, 3 = nehodnotím

16. Pokud jste odpověděl/a kladně na předchozí otázku, co doporučujete udělat pro zlepšení spokojenosti Vašich pacientů / klientů?

Označte maximálně 3 odpovědi.

- ① zlepšil/a bych chování/jednání zaměstnanců k pacientům
- ② zlepšil/a bych provádění lékařských a ošetrovatelských výkonů
- ③ zlepšil/a bych stravu pro pacienty

- ④ upravil/a bych dobu buzení a vstávání
⑤ upravil/a bych čas podávání jídel pacientům

17. Myslíte si, že současná obousměrná komunikace mezi zaměstnanci, tedy zdravotník – nezdravotník, je na dobré profesionální úrovni?

1 – 2 – 3

1 = ano, 2 = ne, 3 = nehodnotím

18. Myslíte si, že nemocnice věnuje patřičnou pozornost neustálému zlepšování prostředí pro pacienty?

1 – 2 – 3

1 = ano, 2 = ne, 3 = nehodnotím

19. Jak jste celkově spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

1 = velmi spokojen/a, 2 = spokojen/a, 3 = spíše nespokojen/a, 4 = velmi nespokojen/a, 5 = nehodnotím

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku!