

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Michaela Wiszczorová, DiS.

**Motivace a stimulace zaměstnanců v Nemocnici Třinec,
příspěvkové organizaci**

Motivation and Stimulation of Employees in Hospital Trinec,
Contributory Organization

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Martina Kudělová

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

vlastnoruční podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Mgr. Martině Kudělové za velmi užitečné rady při tvorbě bakalářské práce a Nemocnici Třinec, p. o. za poskytnuté informace.

OSNOVA

Úvod.....	7
1 Základní pojmy.....	9
1.1 Motivace.....	9
1.2 Stimulace.....	10
1.3 Motiv.....	12
1.4 Stimul.....	14
2 Teorie pracovní motivace a pracovní spokojenosti.....	15
2.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin.....	16
2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	16
2.1.2 Teorie ERG C. Alderfera.....	18
2.1.3 McClellandova teorie dosažení cílů.....	19
2.1.4 Dvoufaktorová teorie F.Herzberga.....	19
2.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.....	22
2.2.1 Vroomova teorie valence a očekávání.....	22
2.2.2 Porterův a Lawlerův model.....	23
2.2.3 Teorie stanovování cílů E.A. Lock a G.P. Latham.....	24
2.2.5 Teorie X a Y Douglas McGregor.....	26
2 Motivace a pracovní výkon.....	29
4 Demotivace.....	31
4.1 Příčiny demotivace.....	31
4.2 Nejčastější problémy při špatném motivování.....	32
4.3 Co všechno způsobuje frustraci a demotivaci pracovníků?.....	33
5 Systém odměňování zaměstnanců Nemocnice Třinec, p. o.....	34
6 Praktická část – Dotazník.....	37
6.1 Průzkumný soubor.....	37

6.2 Soubor otázek v dotazníku.....	37
6.3 Grafické vyhodnocení otázek.....	38
Závěr.....	50
Anotace.....	52
Literatura a prameny.....	54
Seznam obrázků.....	55
Seznam tabulek.....	56
Příloha.....	57

Úvod

Otázka motivace a stimulace zaměstnanců patří mezi klíčová a ožehavá témata psychologické, sociologické i personalistické literatury nejen posledních let, ale posledních desetiletí. Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, jelikož tyto dva pojmy jsou v současnosti nejvíce diskutovanými v rámci strategií pro zvyšování efektivity v organizaci a celkového rozvíjení podnikových a organizačních cílů. Zadání jsem vybírala v dubnu minulého roku, aniž bych tušila, jak ožehavým tématem se stane. Krize ve zdravotnictví se dotýká celé populace, jak v postavení zdravotnického personálu, tak v postavení pacientů. Jelikož od začátku letošního roku se zdála situace opravdu kritická a hrozilo uzavření celé nemocnice, v důsledku odchodů lékařů, byla praktická část mé práce ohrožena. Naštěstí došlo k vzájemné dohodě a Nemocnice Třinec je stále otevřená v plném rozsahu. Mohu ale s jistotou říci, že ochota s vyplněním dotazníků i výsledky byly značně ovlivněny vývojem situace. Zejména neochota ze stran lékařů k vyplňování otázek týkajících se odměn, odpovědi ve většině případů byly negativní. Považuji tedy mou práci za velmi aktuální a v případě zájmu může být přínosem i pro zaměstnance Nemocnice Třinec, kterým bude k dispozici v knihovně. Zaměstnancům poskytne výklad základních pojmů, stručný přehled vývoje motivační teorie, dotýká se i stránky demotivace a jak nejlépe jí předcházet. Závěr teoretické části je věnován systému odměňování zaměstnanců. Je nutné dbát a reflektovat na potřeby zaměstnanců, protože dobře motivovaný zaměstnanec dokáže být pro zaměstnavatele tím potřebným přínosem, základem pro správný chod organizace a v každé chvíli oporou a předností.

Jak tedy přimět zaměstnance, aby si uvědomili, že peníze nejsou všechno, že jim jejich zaměstnavatel nabízí i řadu jiných výhod. Ano, je pravdou, že jedním z nejdůležitějších motivačních prostředků jsou peníze, ale položme si otázku, opravdu náš výkon mohou ohodnotit pouze peníze? Kromě finanční stránky existuje ještě mnoho dalších nástrojů motivace, které za určitých okolností mohou být dokonce ještě silnějšími motivátory např.: poskytnutí jistoty zaměstnání, správně formulovaná pochvala, zaujetí zajímavým úkolem, možnost odborného rozvoje, uznání mezi spolupracovníky.

Cílem této bakalářské práce je jednak poukázat na širší souvislosti mezi motivací a motivačními faktory, kterým se věnuji v první části, ale i aplikací získaných poznatků do praxe formou zjištění aktuálního stavu motivace zaměstnanců v Nemocnici Třinec, jež byl proveden formou dotazníku mezi zdravotnickým personálem.

Ve své práci chci identifikovat kritická místa prostřednictvím odpovědí zaměstnanců, včetně návrhů vedení organizace, co by bylo třeba zlepšit, případně přepracovat, s cílem vytvořit kvalitní pracovní zázemí pro zaměstnance, které bude přispívat k celkové pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků na všech úrovních organizace.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Robert Heller: „Když chcete někoho – ať už jednotlivce, nebo celou skupinu lidí inspirovat k tomu, aby pracoval tak, že dosáhne optimálních výsledků, musíte nahlédnout pod roušku skrývající jeho vlastní motivační zdroje.“

Denis Waitley: „Motivace začíná touhou. Když něco chceš, máš motiv to získat.“

1.1 Motivace

Existuje mnoho literárních děl zabývajících se motivací, můžeme proto najít nepřeborné množství různých výkladů pojmu motivace, výklady tohoto pojmu bývají však velmi podobné, jelikož stojí na stejné základní myšlence.

„Motivace je vnitřní proces utváření cílů jednání a v případě jeho realizace také jeho energetizace a udržování, motivování je vnějšími prostředky (motivátory) navozovaný proces motivace. Motivování se uskutečňuje určitými manažerskými technikami a systémem odměn a „trestů“ vytvořeným organizací, pozitivně a negativně sankcionujícím žádoucí a nežádoucí výsledky pracovního jednání členů organizace.“¹

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – motivy, pohnutky. Ty činnosti člověka určitým směrem orientují, v daném směru jej aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“²

„Účelem motivování je v praxi nejen dosažení lepších pracovních výsledků (co do množství i co do kvality), ale také posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců, jejich ochota změnit práci nebo zvýšit si kvalifikaci“³

¹ NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání*, s. 10.

² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 221.

³ BĚLOHLÁVEK, F., *Desatero manažera*, s. 23.

„Být motivován. Motivovat. Být inspirován. Inspirovat. Vést sebe. Vést druhé. To vše souvisí s motivací. Od kolébky až ke hrobu jsme provázeni potřebou umět inspirovat sebe i ostatní“⁴

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek, tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup). Motivace je zkrátka procesem, který určuje naše chování a jednání. Odpovídá na otázky proč je člověk aktivní a proč právě tímto způsobem.

V praxi dochází často k záměně pojmů motivace a stimulace. Je nutné si uvědomit, zda při plnění úlohy, cílů na člověka působily motivy zvenčí či vnitřní pohnutky.

1.2 Stimulace

„Stimulace je soubor vnějších podnětů, pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.“⁵

Stimulace a motivace jsou většinou chápány jako totéž, dokonce i některé literatury tyto dva pojmy nerozlišují, berou je jako synonyma, pohlédneme-li na tyto dvě skutečnosti blíže, zjistíme, že motivace je chápána jako soubor vnitřních činitelů a stimulace jako soubor vnějších činitelů. Stimulace a motivace jsou tedy vzájemně spjaty, existuje mezi nimi tedy určitá kooperace.

„Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomoci (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci.

⁴ HANSEN, V. M., a BATTEN J., *Mistr motivace*, s.13.

⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 5.

Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již neexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.⁶

„Stimulace k práci zahrnuje soubor podnětů, podmínek, prostředků a metod, které podněcují jednotlivé členy společnosti k jejich ekonomické aktivitě, to znamená k práci. Stimulace k práci zahrnuje hmotné a morální stimuly.“⁷

Rozdíl mezi stimulací a motivací v pracovním jednání a řízení spatřují Bedrnová a Velehradský (in Nakonečný, 1992, s. 211) takto:

„Stimulování znamená působení na pracovní ochotu pracovníků z vnějšku v podobě určitých odměn, pochval apod. Tyto stimuly nemohou trvale působit na pracovníky a podmiňovat jejich obecně žádoucí jednání... Stimulování musí být těsně propojeno s motivováním... Motivování pracovníků znamená hlubší a trvalejší ovlivňování činnosti a aktivity pracovníků než např. stimulování. Je to dáno tím, že při motivování dochází k činnosti, aktivitě pracovníků na základě jejich vnitřních pohnutek a motivů. Při stimulování pracovníků je jejich činnost, aktivita podmíněna očekáváním určité odměny (především hmotné).“⁸

Stimulace je v tomto smyslu chápána jako ne zcela plnohodnotný druh motivování, ale spíše jako jakési chvilkové motivování se zaměřením především na materiální statky. Dle Nakonečného znamená stimulace působení podnětu na smyslové orgány, které obvykle vyvolává pouze krátkodobou pozornost, nemá-li pro jedince hlubší motivační význam. Kdežto účinky motivování jsou hlubší a trvalejší.

Po vysvětlení stěžejních pojmů motivace a stimulace je nutné objasnit již výše používané termíny, jakými jsou motiv a stimul. Tedy klíčové pojmy pro motivační teorii.

⁶ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, s. 14.

⁷ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a řízení*, s. 212.

⁸ Tamtéž, s. 211.

1.3 Motiv

Stěžejním pojmem motivační teorie je motiv. Jsou to pohnutky jednání, důvody, spjaté s tendencí dosáhnout určitého cíle, úlohy, jsou vysvětlením, proč člověk jedná tak jak jedná.

„Z motivů tudíž vychází proces motivace jako proces energetizace, zaměřování a udržování jednání (uvedené tři charakteristiky jsou základními komponentami motivace). Základními motivy jsou potřeby, vyjadřující více či méně vědomou snahu dosáhnout určité hodnoty: potřebovat něco znamená mít nějaký nedostatek biologický, nebo nedostatek v podmínkách sociální existence člověka. V tomto smyslu vychází motivace z určitého vnitřního stavu (důsledku existence) a směřuje k jeho změně.“⁹

„Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují:

- a) **přímé** (vnitřní nebo intrinsické) motivy: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizace atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení;
- b) **nepřímé** (vnější nebo extrinsické) motivy: například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb;“¹⁰

Motivy mají dvě složky:

- **energizující** – protože dodávají sílu a energii jednání lidí;
- **řídící** – protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.¹¹

⁹ NAKONEČNÝ, M., Motivace pracovního jednání a řízení, s. 212.

¹⁰ TURECKIOVÁ, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 57.

¹¹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, s. 40.

Motivy různých lidí se liší, mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že jedinou motivací zaměstnance jsou peníze. Samozřejmě že finanční složka tvoří v dnešní době stěžejní bod, nicméně pro zaměstnance jsou velmi důležité i jiné prostředky motivace. Příjemné pracovní prostředí, uznání nadřízeného a přátelský kolektiv může mnohdy znamenat více než peníze. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího pracovníka. Níže uvádím pár příkladů různých motivů:

❖ **peníze**

- jsou důležitým motivem pro mnoho lidí, mnozí jsou schopni pro peníze udělat cokoliv. Tito jedinci mohou být pro vedoucího pracovníka, který může zaměstnanci nabídnout dostatečné finanční ohodnocení, velkým přínosem;

❖ **osobní postavení**

- potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí a určitá pýcha na dosažené postavení, tyto vlastnosti by se měly alespoň v jisté míře odrážet v rysech vedoucího pracovníka. Takový člověk se pak snaží být úspěšný díky své pozici, na druhou stranu může být nebezpečné, pokud o toto postavení neusiluje pracovními výkony, nýbrž intrikami;

❖ **přátelství**

- jedinci, pro které je důležité přátelství na pracovišti, jsou zejména lidé nekonfliktní, jsou pro ně více důležité přátelské vztahy na pracovišti než samotný výkon;

❖ **jistota**

- lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Často se řídí předpisy a neradi riskují;

❖ **odbornost**

- je rozhodujícím motivem pro jedince, kteří preferují profesionální rozvoj. Snaží se být dokonalí ve své profesi a nedokáží si představit vykonávat jiné zaměstnání;

❖ **samostatnost**

- existují lidé, pro které je velmi těžké být pod vedením vedoucího pracovníka, rádi by o všem rozhodovali sami, těžko snášejí jiný názor, v konečné fázi je podle jejich úsudku;

❖ **tvořivost (kreativita)**

- potřeba vytvářet něco nového. Tento člověk má rád druh práce, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.¹²

1.4 Stimul

Stimul je jakýkoliv podnět, jehož působení se odrazí ve změně motivace jedince, chování jedince. Stimuly rozlišujeme:

- a) stimuly vnitřní – *impulsy* - popud, podněcují či povzbuzují člověka;
- b) stimuly vnější – *incentivy* - hmotné i nehmotné stimulační pobídky, které vyvolávají nebo zesilují motivaci, nástroje stimulace a motivace, např. finanční odměna.

¹² Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 42,43.

2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Literární díla nám nabízejí pestrou škálu teorií, které se zabývají obecným výkladem pojmu motivace, tak i specificky zaměřeným výkladem, např. motivací na pracovní jednání a chování. Většina motivačních teorií je založena na principu, že poskytnutá příležitost a vhodná stimulace člověka je velkým předpokladem pro dobře odvedenou práci. Je nutné, aby si řídicí pracovník uvědomil co vlastně stimulace je a jakou významnou roli představují motivační síly. Práce je tedy typickým příkladem kombinací obou typů motivů. V případě že máme štěstí, děláme práci, která nás uspokojuje a ještě navíc za ní dostáváme peníze, plat. V této kapitole navážu na obecná pojetí teorie motivace, které byly základem pro vytvoření formulací jednotlivých motivačních teorií mnoha významných představitelů.

Teorie pracovní motivace je vyjádřením přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vychází z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace.¹³

V případě, že práce nesplňuje naše představy (neuspokojuje vnitřní potřeby), je potřebné dodat zvnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace (incentivy) nebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly). Toto je podstatou manažerské funkce označované jako motivování.¹⁴

„Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.“¹⁵

¹³ TURECKIOVÁ, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 57.

¹⁴ Srov. tamtéž. s. 57.

¹⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení, s. 199.

2.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Jednotlivých teorií motivace je velké množství nelze určit zda-li některá z nich převážně dominuje nad ostatními. Podle Luthanse (Štikar a kol., *Psychologie ve světě práce*) můžeme většinu motivačních teorií shrnout do dvou skupin. Dle Luthanse první skupina teorií se snaží o výklad, co přiměje, motivuje člověka k práci, autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, vzájemné vztahy potřeb a jejich preference vzhledem k zaměstnání. Předmětem jejich cíle je určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosažení optimálního výkonu spokojenosti.¹⁶

První skupina motivačních teorií je zaměřená na obsah a také teorie zaměřené na poznání motivačních příčin. V pracovním prostředí se nejlépe osvědčily tyto teorie:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace
- Alderferova teorie
- McClellandova teorie potřeb

2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

U zrodu prvních teorií motivace, jejichž závěry se uplatňují i v současnosti jak ve firemní respektive v manažerské praxi, stálo úsilí rozpoznat, určit, klasifikovat a hierarchizovat lidské potřeby jako základní hybné činitele lidské motivace. Prvním a doposud nejvlivnějším autorem teorie motivace byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Maslow vytvořil teorii hierarchie potřeb známou jako Maslowova pyramida, viz. obrázek 1. následující strana.¹⁷

¹⁶ Srov. ŠTIKAR, J. a kol., *Psychologie ve světě práce*, s. 37.

¹⁷ Srov. TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 59.



„Obr.1 Maslowova pyramida potřeb“¹⁸

Maslowova hierarchie potřeb je rozdělena do pěti vzestupně uspořádaných skupin, přičemž fyziologické potřeby spolu s potřebami bezpečí jsou označovány jako potřeby nižší neboli nedostatkové a zbylé tři skupiny tvoří potřeby vyšší neboli růstové. Maslowova teorie je jednou z nejoblíbenějších teorií ve firemní praxi, zejména pro svou přehlednost, srozumitelnost a snadnou aplikovatelnost.

- a) fyziologické potřeby – potřeba jídla, tekutin, kyslíku, spánku, sexuální potřeba. Tyto potřeby pomáhají zajišťovat mzda nebo plat a odpovídající pracovní a organizační podmínky;

¹⁷ Srov. TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 59.

¹⁸ HELLER, R. *Jak motivovat druhé*, s. 8.

- b) jistoty v rámci podniku – potřeba bezpečí. Pomáhají uspokojit prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zprostředkovaně jistotu pracovního místa;
- c) společenské potřeby - podniková sounáležitost, potřeba pochopení a sounáležitosti. V rané fázi starostlivost, následná fáze potřeba uplatnění se a potřeba společenského styku;
- d) uznání v podniku – touha po obdivu, respektu, vážnosti, autoritě, úspěchu. Naplnění těchto potřeb nemusí být společné pro všechny jedince. V opačném případě pak přinášejí uspokojení z práce, pracovní postavení, různé formy nehmotného odměňování;
- e) osobní rozvoj – seberealizace – uspokojování možností vzdělávat se. Dle Maslowa: přirozenost, spontaneita, objektivita. Zde se jedná o uspokojování nejvyšších potřeb.¹⁹

Maslowovo „schodiště“ je praktickým přínosem pro pracovní prostředí, jelikož zaměstnanci nejsou motivováni pouze penězi, ale velkou úlohu sehrává úcta a komunikace.

2.1.2 Teorie ERG C. Alderfera

Vznik této teorie byl přinejmenším nepřímo ovlivněn již výše zmíněnou Maslowovou teorií hierarchie potřeb. Teorie ERG je nazvána podle prvních písmen anglických názvů jednotlivých skupin potřeb, tj. existency/existence, relationshipss/vztahy, growth/růst. Alderfer redukoval pět Maslowových úrovní potřeb pouze na tři:

- existenční
- vztahové
- růstové

¹⁹ Srov. TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 60.

- potřeby existenční jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby;
- potřeby vztahové zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávisť, stejně jako lásku a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince;
- potřeby růstové spočívají v tvořivé práci na sobě a na svém okolí.²⁰

„Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderferova sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje.“²¹

2.1.3 McClellandova teorie dosažení cílů

McClelland ve své teorii jako prvotní motivaci zdůrazňuje dosažení cílů. Uvádí v ní tři typy potřeb manažerů – konkrétně se jedná o potřeby sounáležitosti, úspěchu a moci. „Tato teorie již byla vytvořena konkrétně pro specifickou zaměstnaneckou skupinu a v jejím základu bychom našli snahu odpovědět na otázku, zda zdůraznění (upřednostňování) určité potřeby, respektive skupiny potřeb, disponuje jednotlivce k úspěchu v jeho práci.“²²

2.1.4 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga

Tato teorie patří do skupiny motivačních teorií, která se zabývá zkoumáním typů motivů, které negativně nebo pozitivně ovlivňují lidskou motivaci. Teorie je známá jako teorie motivátorů a hygienických faktorů či satisfaktorů a dissatisfaktorů.²³

²⁰ Srov. TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 60.

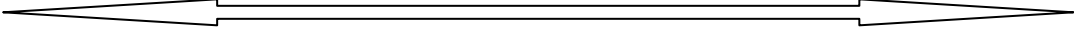
²¹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 42.

²² Srov. TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 60.

²³ Srov. tamtéž. s. 61.

Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu (zpracováno a upraveno podle Herzberg, F.: Harvard Business Review, únor 1968, In: Robbins, S.P.,2000) viz. tab. 1.

„Tab. 1 Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu“²⁴

Hygienické faktory <i>Prevence nespokojenosti</i>	Motivátory <i>Zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - firemní politika - kompetentnost nadřízených pracovníků - vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými - pracovní podmínky - mzda - jistota pracovního místa - bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní úspěchy - možnost odborného a kariérního růstu - uznání - odpovědnost - osobní rozvoj
 <p>Vysoká Pracovní nespokojenost 0 Pracovní spokojenost Vysoká</p>	

Autor vymezil dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivovanost k práci, zejména je důležité že podporují pracovní spokojenost (motivátory) a tím vedou také k posílení pozitivní motivace, nebo slouží jako prevence pracovní nespokojenosti a jejich motivační potenciál je značně omezený (hygienické faktory).²⁵

²⁴ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 61.

²⁵ Srov. tamtéž. s. 61,62.

Rozdíl mezi oběma skupinami lze vést také v analogii s Maslowovou teorií:

- a) hygienické faktory (vnější, nepřímé) se týkají práce jako prostředku uspokojování jiných, konkrétně nedostatkových a sociálních potřeb;
- b) motivátory (vnitřní, přímé faktory) odrážejí vztah pracovníka k práci (pracovní činnosti) jako takové, projevují se ve zvýšení výkonnosti – analogie k dalším růstovým potřebám.²⁶

Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb (upraveno a pozměněno podle Donelly, jr. J.H., Gibson, J.L. Ivancevich, J.M., 1991, in Nakonečný, 2000, s 80). viz tab. 2.

„Tab. 2 Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb“²⁷

Maslowova teorie Hierarchie potřeb	Alderferova teorie ERG	McClellandova teorie potřeb
Vyšší potřeby Potřeba sebeaktualizace Potřeba uznání	Growth (růst)	Potřeba úspěchu (výkonu)
Potřeba sociální (sounáležitosti)	_____	Potřeba moci
Nížší potřeby Potřeba jistoty a bezpečí	Relatedness (vztahy, přízněnou)	Potřeba sounáležitosti
Potřeby fyziologické	Existency (existence)	

²⁶ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 62.

²⁷ Tamtéž. s. 61.

2.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Druhou skupinu teorií týkající se pracovní motivace představují literáti, kteří se důkladněji zaměřili na teoretický výklad, dle Luthance. „Stěžejní postavení v těchto teoriích mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace.“²⁸

Tyto teorie nazýváme teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. K nejvýznamnějším teoriím této skupiny patří:

- Vroomova teorie valence a očekávání
- Porterova a Lawrerova teorie výkonu a spokojenosti
- Adamsova teorie spravedlnosti
- Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle

2.2.1 Vroomova teorie valence a očekávání

„Tato teorie vychází z předpokladu, že hlavní hnací silou motivu – vedoucího k vynaložení určitého úsilí, jež je nutné k dosažení cíle, ovlivňuje **1. míra** (velikost) očekávání, že dosažení cíle je reálné, a dále **2. přitažlivost** (subjektivní pozitivní hodnota) cíle pro jednotlivce. Čím je cíl přitažlivější a s tím, jak roste pravděpodobnost jeho dosažení, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Podstatu celé této teorie lze jednoduše vyjádřit rovnicí viz. tab. 3.“²⁹

„Tab.3 Rovnice Vroomovy teorie“³⁰

$$MS = E \times V$$

neboli

Motivační síla je rovna součinu očekávání a preference výsledku.

²⁸ ŠTIKAR a kol. Psychologie ve světě práce, s.104.

²⁹ TURECKIOVÁ, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 62.

³⁰ Tamtéž. s. 62.

E (= *expektance*, *očekávání*) vyjadřuje subjektivní – na předchozí zkušenosti založenou pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k určitému (preferovanému) výsledku = cíle může být dosaženo.

V (= *valence*) vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu, kterou jednatelce přisuzuje konkrétnímu očekávanému výsledku, respektive cíli jedná se o přitažlivost, neutralitu, či odpudivost cíle.³¹

„Čím je pravděpodobnější, že snaha (úsilí) pracovníka povede k žádoucím výsledkům (cílům), tím usilovněji bude pracovník svoji činnost vykonávat. Žádoucími výsledky přitom mohou být například vyšší plat, funkční postup, uspokojení z práce jako takové, profesní rozvoj a seberealizace prostřednictvím úspěšného plnění náročnějších úkolů prostě cokoli, co má pro pracovníka pozitivní význam (hodnotu).“³²

2.2.2 Porterův a Lawlerův model

Tento model je založen na obdobném principu jako Vroomova teorie, ale současně se od ní zásadně liší. Jedná se o teorii očekávání.

„Nově diferencovaněji chápou faktor subjektivní pravděpodobnosti, jimž je jak očekávání, tak také instrumentalista, protože za cíl považují výsledky druhého stupně, jako je např. plat, a nikoliv samotnou úroveň výkonu. Význam pojmu očekávání vystupuje ve dvou spojeních:“³³

Očekávání

- I.** *Stupeň* – pravděpodobnost dosažení určitého stupně výkonu;
- II.** *Stupeň* – pravděpodobnost, že výsledkem určité úrovně výkonu bude dosažení určité odměny.

³¹ Srov. TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 64.

³² Tamtéž, s. 63.

³³ NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání*, s. 79.

Lawrerův model očekávání je založen na čtyřech bodech:

1. jestliže se lidem nabízejí různé výsledky, dávají určitým výsledkům přednost;
2. lidé si vytvářejí očekávání pravděpodobnosti, s níž jejich jednání nebo námaha povedou k žádoucímu chování nebo výkonu;
3. lidé si vytvářejí očekávání pravděpodobností, s níž určitý výsledek bude důsledkem jejich chování;
4. v každé situaci jsou člověkem zvolená jednání určována okamžitými očekáváním a preferencemi.³⁴

K nejvýznamnějším přínosům teorií založených na principu očekávání patří z hlediska dalších úvah o motivaci především to, že:

- přinesly komplexnější pohled na motivační proces;
- poukázaly na aktivní roli pracovníka a na jeho subjektivní vnímání reality;
- přispěly k rozvoji dalších motivačních faktorů v rámci pracovního procesu, jaké jsou např. redesign (změna v popisech a struktuře) pracovních míst, větší míra autonomie pracovníků, zpětnovazební mechanismus.³⁵

2.2.3 Adamsova teorie spravedlnosti – Equity theory

Tato teorie J. S. Adamse spravedlnosti je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách.

„Klíčovým aspektem je fenomén sociálního srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze: jedinec srovnává s jinými jedinci své pracovní investice (námahu, schopnosti atd.). Objeví-li se v tomto srovnání nerovnost, vzniká motiv k jejímu odstranění.“³⁶

³⁴ NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání*, s. 80.

³⁵ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 64.

³⁶ NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání*, s. 89.

S touto teorií se můžeme velmi často setkat v praxi, zejména na pracovišti, vzniká rivalita mezi zaměstnanci, při porovnávání odměn za vykonanou práci.

Typickým příkladem pro tuto teorii je například zaměstnanec, který má dojem, že od svého zaměstnavatele dostává ve srovnání s jinými zaměstnanci méně a že navíc dostává méně, než si zaslouží vzhledem ke svému odvedenému výkonu. Vzniká tak tendence přizpůsobit svůj výkon danému zisku.

Tuto teorii lze také jednoduše znázornit pomocí jednoduchého vzorce viz tab. 4:

„Tab. 4 Vzorec Adamsovy teorie spravedlnosti“³⁷

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

O_v = vlastní výstup (output)

I_v = vlastní vstup (input)

O_d = výstup druhé osoby

I_d = vstup druhé osoby

Podle Bělohlávka 1996 lze za vstupy považovat například:

- vzdělání;
- zkušenosti a dovednosti;
- délku praxe;
- osobní image;
- vztah k firmě.

³⁷ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 64.

Na straně výstupů pak:

- mzdu nebo plat a jiné finanční odměny;
- statkové symboly (například vlastní kancelář, její vybavení, firemní automobil);
- kvalitu pracovního prostředí;
- možnost dalšího osobního rozvoje;
- možnost účasti (participace) na rozhodování.³⁸

Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. V zásadě mohou vzniknout 3 situace, které se určitým způsobem projeví také v dalším pracovním úsilí, kvalitě pracovního výkonu a ve vztazích ve skupině.

- a) pocit spravedlnosti = rozvoj pracovního úsilí a výkonnosti = za dobře odvedenou práci spravedlivá odměna;
- b) pocit nespravedlnosti = pocit podhodnocení;
- c) pocit nespravedlnosti je vnímám také v případě, že subjektivní posouzení, kdy je vlastní nižší pracovní úsilí a výsledky hodnoceny stejně jako u těch, s nimiž je pracovník srovnáván a ten který podle jeho subjektivního hodnocení vynaložil úsilí větší nebo dosáhl lepšího pracovního úsudku.³⁹

2.2.4 Teorie stanovování cílů E. A. Lock a G. P. Latham

Tato teorie významným způsobem ovlivnila podnikovou praxi. Stala se podkladem pro velmi oblíbenou manažerskou poučku o SMART cílech (zkratka pro specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované cíle) tedy aplikace teorii pracujících s kategorií cíle.

³⁸ Srov. TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 64

³⁹ Srov. tamtéž, s. 65.

„Lockova a Lathamova teorie odpovídá na otázku, jak záměr (pracovní činnosti), vyjádřený jako cíl, ovlivní chování, respektive jednání a pracovní výkon. Podle této teorie správně formulovaný cíl ovlivňuje chování, protože:“⁴⁰

- usměrňuje pozornost
- mobilizuje úsilí
- probouzí výdrž
- zlepšuje rozvoj strategie

Bylo zjištěno, že pro dosažení efektivity cíle, tedy skutečnosti, že cíl má motivační náboj, je nutné splnit dvě základní podmínky:

1. musí být stanoven specifický (musí být dána kritéria jeho měřitelnosti a cíl musí být realistický s ohledem na čas daný k jeho splnění a k možnostem pracovníka);
2. musí být přiměřeně náročný, tak aby byla splnitelný a zároveň dostatečně atraktivní (působil jako výzva).

K tomu, aby cíl (záměr či zájem) mohl sloužit skutečně jako motivátor, je dále nutné zajistit:

3. zpětnou vazbu o výkonu – jak je pracovní výkon hodnocen nadřízenými (ideální ve vazbě na odměňování);
4. možnost autonomního (angažovaného a na principu sebeřízení založeného) plnění cíle, který pracovník přijal za svůj.⁴¹

⁴⁰ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 69

⁴¹ Srov. tamtéž, s. 68

2.2.5 Teorie X a Y Douglas McGregor

Teoretik Douglas McGregor je tvůrcem teorie X a Y, základní domněnky manažerů o vztahu zaměstnanců k práci, k jejich ochotě pracovat, respektive pracovní motivaci popsal v knize *The Human Side of Enterprises*. Z těchto svých předpokladů o vztahu zaměstnance k práci pak manažeři vycházejí také při motivování a řízení lidí, volí tak rovněž ze dvou strategií X a Y. Nechat se vést, být líný, nerad pracovat, toužit po bezpečí, ponechat zodpovědnost na jiných, touha po penězích, sociálních výhodách tak tyto vlastnosti jsou typické pro skupinu, kterou McGregor nazval skupinou X. Naopak skupinu Y tvoří lidé samostatní, tvůrčí, lidé kteří mají svou práci rádi a považují ji za přirozenou součást života.

„Podle této teorie spočívá hlavní úloha vedoucích v uvolnění tohoto potenciálu; jestliže jsou lidsprávně motivováni, mohli by dosáhnout svých cílů nejlépe, když zaměří své úsilí k dosažení cílů organizace.“⁴²

Pro názornou ukázkou, jak jedná manažer X a manažer Y uvádím níže pár citovaných příkladů:

Řízení podle teorie X

- když nebudu své lidi stále popohánět, nebudou pracovat;
- občas musím někoho pokárat, abych ostatní povzbudil;
- řízení spočívá v tom, že manažer o všem důležitém rozhoduje sám;
- myslím si, že většině lidí chybí ctižádost a k činům musí být přinuceni.

Řízení podle teorie Y

- když někdo v práci zklamal, musím se především zeptat sám sebe, co jsem udělal špatně;
- když se někoho zeptám na jeho názor, předpokládá se, že ho vezmu v úvahu;
- lidé by měli uznávat svého vedoucího stejně tak, jako vedoucí uznává je;
- povzbudím – li pracovníka, možná přijde s vlastním nápadem.⁴³

⁴² HANSEN, M. V. a BATTEN, J., *Mistr motivace*, s.20.

⁴³ Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 18.

3 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON

V rámci psychologie se stalo zvykem spojovat motivaci a schopnosti pro vyjádření hodnoty výkonu. Základní myšlenkou je, že velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon motivace.⁴⁴

„Za výkon se zpravidla pokládá výsledek určité cílevědomé činnosti. Uskutečňuje se v určitém čase a za určitých podmínek. Člověk může uskutečnit výkon za předpokladu odpovídající odborné průpravy (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti) a také ochoty. To je možné vyjádřit vzorcem viz. tab. 5.“⁴⁵

„Tab. 5 Vzorec výpočtu pracovního výkonu“⁴⁶

$$V = P \cdot M$$

V – vyjadřuje výkon

P – předpoklady (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti)

M – vyjadřuje motivaci (ochotu)

„Při plnění pracovních úkolů člověk zpravidla uplatňuje jen určitou část své potenciaální výkonnosti. Zbytek tvoří rezervu, která může být použita za mimořádných okolností a která usnadňuje přiměřenou obnovu pracovních sil (reprodukcí pracovní síly).“⁴⁷

⁴⁴ Srov. NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání*, s. 109.

⁴⁵ MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*, s. 91.

⁴⁶ Tamtéž, s. 91.

⁴⁷ Tamtéž, s. 91.

Pracovní výkon jedince závisí na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu. Z hlediska motivování pak platí, že žádoucí úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace, což znamená, že příliš nízká, ale i příliš vysoká úroveň motivace výkon snižuje. V tomto smyslu hovoříme o „pod-motivování“ a „nad-motivování.“⁴⁸

Pojem motivace byl již popsán na samotném začátku mé bakalářské práce, nyní se budu věnovat neméně důležitému pojmu demotivace.

⁴⁸ Srov. NAKONEČNÝ, M., Motivace pracovního jednání, s. 111.

4 DEMOTIVACE

Svou bakalářskou práci jsem zpracovávala v době, kdy České republice hrozil hromadný odchod lékařů jak ze svých zaměstnání, tak z republiky. Bohužel v tomto roce 2011 došlo k redukci motivačních výhod oproti minulému roku v kolektivní smlouvě Nemocnice Třinec, považují tedy za nutné se ve své bakalářské práci zaměřit také na pojem demotivace, konkrétněji jak nejlépe demotivaci zaměstnanců předcházet.

Demotivace má mnoho příčin, ve většině případů špatný systém a velká míra pracovních úkolů. Zejména ve zdravotnickém systému je dle mého názoru, největším demotivačním prvkem velká míra přesčasů.

Projevem je pak velká fluktuace a vysoká pracovní absence. Demotivace může být již patrná na první pohled, charakteristickými rysy můžou být např.:

- opakované pozdní příchody
- neochota vzdělávání se
- znučenost a nedbání o zevnějšek
- roztěkanost, poklepávání prsty
- nedostatek chuti do práce
- nedbalý vztah k práci
- agrese – trhané pohyby rukou, ukazování prstem coby obvinění⁴⁹

4.1 Příčiny demotivace

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde ke komplikacím v práci, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil.

Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často však vznikají bariéry neboli překážky, které brání uspokojování potřeb. Neuspokojením potřeby pak vzniká frustrace.

⁴⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 43.

Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různými způsoby:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace);
- vzdávají se svého záměru (únik);
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese);
- hledají náhradní cíle (únik);
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace);
- hledají náhradní cíle (sublimace);
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).⁵⁰

4.2 Nejčastější problémy při špatném motivování

- Výkonnost lidí se snižuje, pracují s minimálním úsilím jen do té míry, nakolik je to nutné. Zaměstnanci si hledají různé cesty, jak si usnadnit práci nebo jí odbýt, což se projeví na snížené kvalitě odvedené práce.
- Vytrácí se iniciativa, nikdo se nesnaží vyniknout, dávat návrhy na zlepšení. Pokud přesto někdo projeví více snahy nebo nadstandardní aktivitu, stává se terčem posměchu ostatních. Lidé se soustředí zejména na své soukromé zájmy. Chybí ochota udělat cokoliv mimo nutné povinnosti. Nikdo nechce nastoupit na práci přesčas, nebo na mimořádně směny o víkendech.
- Objevuje se podvádění, falešné vykazování neodvedené práce nebo nečerpaných nákladů. Využívá se firemních prostředků pro soukromé účely a dochází ke krádežím materiálu či pracovních pomůcek.

⁵⁰ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 44.

- Dochází ke zhoršení vztahů mezi lidmi. Pracovití a morální jedinci těžko snášejí špatný přístup ostatních lidí k práci a vznikají tak konflikty. Vyhrocuje se negativní vztah vůči nadřízeným a vůči vedení firmy.
- Zvyšuje se nemocnost, absence a fluktuace. Lidé si hledají možnosti úniku z pracoviště. Čas tráví na nemocenské a věnují se svým soukromým aktivitám.⁵¹

4.3 Co všechno způsobuje frustraci a demotivaci pracovníků?

- nevášimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, k chybám;
- chaos nebo špatná organizace práce;
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka, nespravedlivé odměňování;
- nezasloužená kritika, hrubé jednání nebo zesměšňování;
- pokažení dobré práce na dalším pracovišti;
- nezájem o nápady podřízených;
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených;
- přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených;
- nepotrestaný podvod nebo krádež se strany jiných pracovníků.⁵²

„V řízení organizace musí být věnována pozornost otázkám jak přistupovat k vedení zaměstnanců, pracovních skupin a celého zaměstnaneckého kolektivu, jak hodnotit dosahované výsledky, jak podněcovat iniciativu a tvořivost zaměstnanců, jak upevňovat jejich pracovní kázeň, jak vytvářet podmínky, aby zaměstnanecký kolektiv byl čínorodý, dynamický a stabilizovaný atd. Všechny tyto otázky se dotýkají výkonnosti zaměstnanců. Zkušenosti ukazují, že je nutné řešit je jako specifický úkol v situačních podmínkách konkrétní organizace.“⁵³

⁵¹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., Desatero manažera, s. 23, 24.

⁵² Srov. BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi, s. 44

⁵³ MAYEROVÁ, M. Stres, motivace a výkonnost, s. 107.

5 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NEMOCNICE TŘINEC, P. O.

Motivační systém v jednotlivých organizacích a firmách se značně liší. Jelikož mé nynější zaměstnání není mým prvním, mám tedy možnost srovnání s jinou organizací. Nemocnice Třinec je příspěvkovou organizací a výše mezd je přesně určena zákonem podle tarifních tabulek, zaměstnanci tedy nemají možnost ovlivnit svými výkony výši mzdy, pouze pohyblivou složku mzdy, tedy osobní ohodnocení. Motivační systém není v porovnání se soukromými organizacemi příliš pestrý. Jak již jsem zmínila na začátku své bakalářské práce, letos díky krizi ve zdravotnictví došlo k četným změnám, které se dotkly i motivačního systému naší nemocnice. V Nemocnici Třinec, p. o. má motivační systém základy ve fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP) který je určen k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců, popř. jejich rodinných příslušníků. Zdrojem je jednotný přiděl ve výši 2% ročního objemu mzdových prostředků. O stanovení přidělu do fondu a jeho využívání spolurozhodují se zaměstnavatelem příslušné odborové organizace. Tvorba a používání FKSP se řídí vyhláškou Ministerstva Financí.

V roce 2011 byl motivační systém pozměněn, došlo k redukci mnoha zaměstnaneckých výhod, z důvodu snížení ročního objemu mzdových prostředků do FKSP na 1%. Pro názornou ukázkou uvádím srovnání motivačního systému v roce 2010 a 2011 viz. tab. 6⁵⁴

Tab. 6. Srovnání motivačních výhod Nemocnice Třinec, p. o. za rok 2010/2011.

2010	2011
příspěvek na stravování	příspěvek na zaměstnání
zdravotnická uniforma + obuv	zdravotnická uniforma + obuv
5 dní dovolené navíc	5 dní dovolené navíc
preventivní prohlídky	preventivní prohlídky
rekondiční balíčky	rekondiční balíčky
dary u pracovních a životních jubileí (20 a výše let práce v nemocnici)	--
příspěvek na penzijní připojištění ve výši 200 Kč	příspěvek na penzijní připojištění ve výši 100 Kč
teambuildingové akce (vánoční večírky, letní pochodové akce, ples zdravotníků)	--

⁵⁴ Srov. Kolektivní smlouva Nemocnice Třinec, p.o. 2011

Vzhledem k negativnímu postoji v poslední době ze stran lékařů i nelékařského zdravotnického personálu je nutné, aby motivační systém do budoucna byl obohacen o další složky. Jelikož nemocnice nemá prostředky na rozvoj finančních odměn, bylo by vhodné zaměřit se na odměny nefinanční, které nejsou tolik nákladné pro řízení organizace. Motivační programy vyjadřují základní podmínky pracovní motivace, které musí být vytvořeny v každé organizaci jako pozitivní pracovní podmínky. Vyjadřují tak, jakési komplexní a trvalé pracovní motivování všech zaměstnanců.

„Motivační program vyrůstá z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance, pracovní skupiny a celý zaměstnanecký kolektiv tvořily jednotný celek a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolu organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v pracovním procesu.

Druhy motivačních programů:

- ❖ společenské pracovní prostředí; postavení pracovníka v organizaci;
- ❖ peněžité odměňování; peněžité sankce;
- ❖ společenské uznání;
- ❖ povaha vykonávané práce, pracovní režim.

Zúžit odměňování pouze na otázku peněz by nebylo správné, proto hovoříme o celkovém souboru odměn, který můžeme členit např. na:

- ❖ peněžní odměny: mzda + náhrady mzdy + příplatky + odměny + osobní ohodnocení a prémie + další peněžítá plnění;
- ❖ zaměstnanecké výhody (členění z pohledu zaměstnance na hodnotu výhod):
 - výhody, které jsou poskytovány okamžitě, např. příspěvek na stravu, příspěvek na oděv či poskytnutí podnikové uniformy;
 - příležitostné výhody které se poskytují pokud nastanou určité okolnosti, jako je nemoc, zranění, rodičovství;
 - nehmotné odměny: pochvala, kritika, veřejné uznání, projevy úcty, možnost studia.⁵⁵

⁵⁵ Motivační program. [online]. [citováno 19. 3. 2011]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm>.

„Mezi obvyklé stimuly patří uznání, peníze, životní pojištění nebo výhody pro členy rodiny. Mezi finančními a nefinančními stimuly existuje dělící čára. Když nemůžeme nabídnout peníze ve formě zvýšení platu nebo prémie, pořád ještě můžeme pracovníky motivovat tím, že je přesvědčíme že nefinanční stimuly, které jim nabízíme, jsou pro ně atraktivní.“⁵⁶

„Nehmotné odměny mají velkou výhodu v tom, že je lze poskytovat bezprostředně po výkonu např. v podobě pochvaly a kritiky. Jedná se o širokou škálu metod, které pokrývají potřeby z oblasti uznání, úcty, seberozvoje, seberealizace. Motivační úspěch nepeněžních odměn závisí do značné míry na jejich propojení s odměnami peněžními. Nehmotné odměny vedou k sebemotivaci zaměstnanců tím, že jsou zdrojem podnětů k sebeuvědomění, které je potřebné k sebeovládání a osobní odpovědnosti. Sebemotivace působí na rozdíl od peněz dlouhodobě.“⁵⁷

„Zaměstnanecké výhody jsou peněžní i nepeněžní a zaměstnavatel je poskytuje zaměstnancům ke mzdě. Stávají se finančními náklady zaměstnavatele. Zaměstnanec je vnímá jako peněžní přínos a dodatečné zvýhodnění. Mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu. Hlavním cílem, proč jsou tyto výhody poskytovány nad rámec zákonů, je získat a udržet si zaměstnance, přispět k dosažení cílů organizace a efektivně využít náklady na odměňování.“⁵⁸

⁵⁶ Srov. HELLER, R. Jak motivovat druhé, s. 34.

⁵⁷ Motivační program. [online]. [citováno 19. 3. 2011]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm>.

⁵⁸ Tamtéž.

6. PRAKTICKÁ ČÁST - DOTAZNÍK

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji.

Výzkum byl realizován pomocí dotazníku vlastní konstrukce. Plná verze tohoto dotazníku je uvedena v příloze 1. Cílem mého dotazníku bylo získat informace týkající se spokojenosti zaměstnanců se stávajícím motivačním systémem, zjištění která složka v motivačním systému pro ně představuje největší význam a také jaké další výhody by uvítali. Schválení vhodnosti otázek a možnost získat informace od personálu jsem nejprve konzultovala s hlavní sestrou Šárkou Panákovou, tímto bych jí chtěla poděkovat za umožnění provést tento průzkum.

6.1 Průzkumný soubor

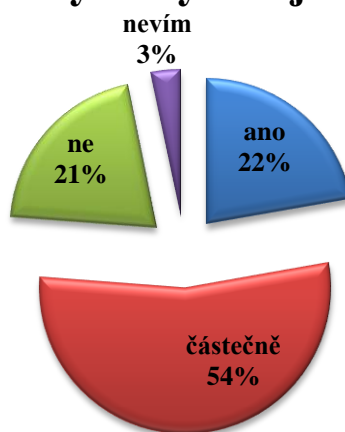
Objektem dotazníků byl jak lékařský, tak nelékařský zdravotnický personál, administrativní i technický úsek. Důraz nebyl kladen ani na věk ani na pohlaví. V současné době je v Nemocnici Třinec, p. o. zaměstnáno 841 zaměstnanců, o vyplnění dotazníku bylo požádáno 150 zaměstnanců, vyplněno bylo pouze 105 dotazníků.

6.2 Soubor otázek v dotazníku

Respondenti odpovídali na otázky týkající se jejich subjektivního hodnocení daných motivačních faktorů z hlediska spokojenosti se současným stavem. Ve většině otázek měli respondenti zvolit jednu odpověď ze 4 možných. Jedna z formulovaných otázek byla dána otevřenou formou, respondenti odpovídali na otázku jaké další odměny, výhody by uvítali v motivačním systému Nemocnice Třinec, p.o. Dotazník byl zcela anonymní, z důvodu vyšší objektivnosti odpovědí. Dotazníky byly předány vrchním sestrám jednotlivých oddělení (dále předány sestrám a lékařům) nebo byly poslány interní poštou. Sběr probíhal osobně, převážně však zaměstnanci odevzdávali dotazníky do schránek určených pro tyto účely.

6.3 Grafické vyhodnocení otázek

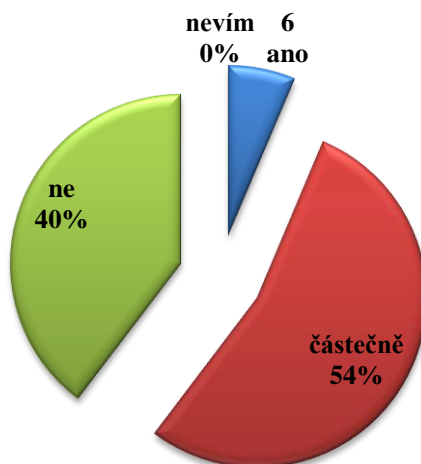
1. Domníváte se, že způsob jakým jste informováni o poskytování zaměstnaneckých výhod je dostačující?



Informovanost zdravotnického personálu v Nemocnici Třinec, p.o. je podle procentuálních výsledků průzkumu taková: 22% personálu je spokojená s informovaností, 54% částečně a 21% není spokojena se současným systémem informovanosti. Být dobře informován a vědět kde mohu nalézt veškeré informace je velmi důležité, je nutné vzhledem k vysokému procentu nespokojenosti, věnovat této oblasti prostor ke změnám. 3% personálu uvedlo odpověď nevím, tuto odpověď bych zařadila do sféry nedostatečné informovanosti.

Ke zvýšení celkové informovanosti by dle mého názoru, přispělo umístění rychlého odkazu (odkaz na přehled výhod poskytovaných Nemocnicí Třinec, p.o.) na intranetových stránkách. Současně doporučuji každoročně vyhotovit jednoduché brožury, s výčtem zaměstnaneckých výhod, kterou ocení zejména zaměstnanci bez přístupu k počítači.

2. Jste spokojeni s výhodami, které Vám Nemocnice Třinec poskytuje?



Procentuální výsledek odpovědí na stěžejní otázku celého dotazníku zní takto: pouze 6% dotazovaných je spokojeno se stávajícími výhodami, toto číslo je opravdu alarmující. 54% dotazovaného personálu se cítí částečně spokojeno. 40% respondentů není spokojeno, variantu nevím zvolilo 0% dotázaných.

Vysoké procento nespokojenosti nebo částečné spokojenosti zaměstnanců vzhledem k situaci, která se odehrávala během dotazování, není nijak překvapující. V Nemocnici Třinec je všeobecně známo, že personál, není spokojen s motivačním systémem výhod, které byly z velké části v roce 2011 (viz. teoretická část) zredukovány.

Podle mého názoru je nutné vytvořit nový transparentní systém, který bude zaměstnance lépe motivovat. Při tvorbě nového motivačního systému doporučuji provést průzkum (případně opřít se o poznatky z této bakalářské práce) mezi zaměstnanci k zjištění aktuálnosti potřeb a současně zaměstnancům umožnit podílet se na tvorbě tohoto systému. Spolurozhodování zaměstnanců na tvorbě firemní kultury výrazně posiluje firemního ducha, včetně upevnění vazby firma – zaměstnanec.

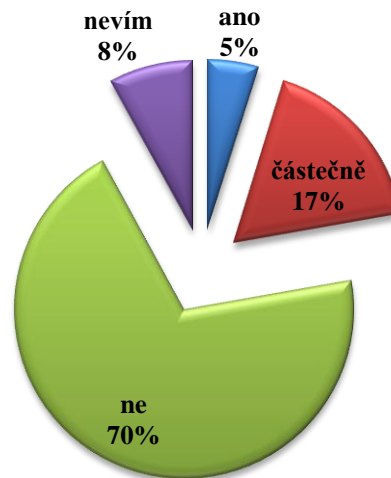
3. Které zaměstnanecké výhody/odměny by jste v motivačním systému Nemocnice Třinec, p.o. uvítali?

Pro tuto otázku jsem zvolila formu otevřené otázky, na kterou se mohli zaměstnanci vyjádřit bez jakýchkoliv předem daných kritérií. Odpovědi nejsou graficky ani procentuálně znázorněny, jelikož cílem nebylo zjištění procentuálního zastoupení ale získat všeobecný přehled o potřebách zaměstnanců, které by uvítali v motivačním systému. Překvapivým zjištěním pro mne bylo, že zejména zaměstnanci, kteří pracují v této organizaci řadu let (15 a více) si pod pojmem výhody/odměny představili pouze peněžní odměny. Mohu tedy s jistotou říci, že výčet nápadů byl tímto velmi omezen, jelikož zaměstnanci nemají zkušenosti s variacemi výhod, popřípadě si v mnoha případech ani neuvědomovali, že např. uniforma a zdravotnická obuv jsou také výhody.

Odpovědi jsou seřazeny podle četnosti odpovědí za sebou.

- ✓ peněžní odměny
- ✓ jakékoliv odměny
- ✓ vyšší příspěvek na penzijní připojištění
- ✓ rekondiční balíčky, wellness
- ✓ teambuildingové akce
- ✓ příspěvky na sport, na vzdělávání
- ✓ parkovné zdarma
- ✓ zrušit povinnost poplatku 30kč pro personál v ordinacích Nemocnice Třinec
- ✓ pružná pracovní doba
- ✓ příspěvky na brýlové obruby
- ✓ mamografické vyšetření pro ženy zdarma
- ✓ příspěvek na kadeřnické, kosmetické služby
- ✓ zajištění nadstandardní péče při nemocničním ošetření
- ✓ transparentní udělování odměn

4. Motivuje Vás stávající systém zaměstnaneckých výhod k lepším výkonům?



Na tuto otázku reagovali zaměstnanci v 70% negativně což znamená, že převážná většina zaměstnanců není motivována stávajícím systémem k lepším výkonům. 17% respondentů je motivováno částečně, 8% neví. Pouze 5% zaměstnanců je spokojeno a motivováno systémem. Je nutné si uvědomit, že výkon je podmíněn motivací zaměstnance, proto je velmi důležité zaměřit se na správnou motivaci zaměstnanců. Výkonnost se dá jednoduše vypočítat dle vzorce:

$$V = P \cdot M$$

V – vyjadřuje výkon

P – předpoklady (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti)

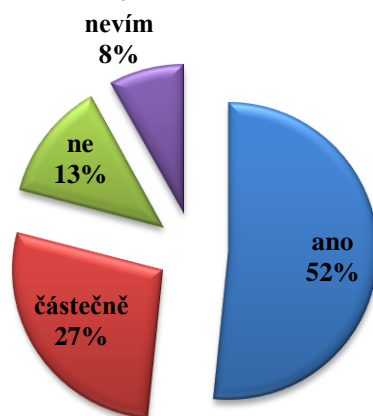
M – vyjadřuje motivaci (ochotu)

Za výkon se zpravidla pokládá výsledek určité cílevědomé činnosti. Uskutečňuje se v určitém čase a za určitých podmínek.⁶⁰

S touto otázkou a také výsledky úzce souvisí následující otázka č. 5.

⁵⁹ Srov. MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*, s. 91.

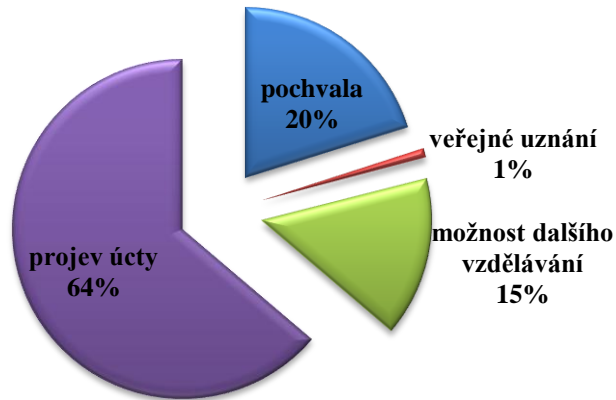
5. Domníváte se, že případné změny v systému zaměstnaneckých výhod, mohou vést k lepším výkonům?



Z výsledků této otázky na kterou 52% respondentů odpovědělo, že by je případné změny v motivačním systému mohly vést k lepším výkonům a 27% by mohlo být ovlivněno částečně, jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci mají potřebu být motivováni pro lepší výsledky. Protože pouze vysoce motivovaní lidé přicházejí s řadou nápadů. Pouze 13% respondentů by změnami ovlivněno nebylo a 8% neví.

Lidé dosahují výjimečných výkonů tehdy, jestliže jsou jejich schopnosti v souladu s nároky úkolů a úkol je sám o sobě výzvou. Jde tedy o spojení motivace k výkonu a zároveň k činnosti samé.

6. Která forma nepeněžní odměny by byla pro Vás nejvhodnější?



Hlavní cílem této otázky bylo zjistit, jaký druh nepeněžní odměny by byl pro zaměstnance nejvhodnější. Respondenti měli na výběr ze čtyř variant: pochvala, veřejné uznání, možnost dalšího vzdělání, projev úcty. Mým dalším cílem této otázky bylo, aby si zaměstnanci uvědomili, že existují i tyto formy odměn.

Největší procentuální zastoupení získal projev úcty 64%, na druhém místě s 20% pochvala, na třetí místo s 15% respondenti umístili možnost dalšího vzdělání a pouze 1% by ocenilo veřejné uznání.

Je všeobecně známo, že práce zdravotníka je velice náročná, jak psychicky tak fyzicky. Od zdravotnického personálu se stále očekává úsměv, vlídné chování, pečlivost, lidskost, empatie a mnoho dalšího, přitom jsou zdravotníci každodenně vystaveni rizikovým faktorů, negativnímu prostředí (pohyb mezi nemocnými lidmi) a nespočetnému hodin přesčasů. Z výsledků průzkumu je patrné, že zaměstnanci potřebují zpětnou vazbu za své odvedené výkony a to převážně ve formě projevu úcty či pochvaly.

Vysoké procento také získala možnost dalšího vzdělávání. V České republice je zaveden akreditační systém, který ukládá zdravotníkům, kteří chtějí pracovat bez odborného dohledu, nutnost celoživotně se vzdělávat, získávat body za účast na

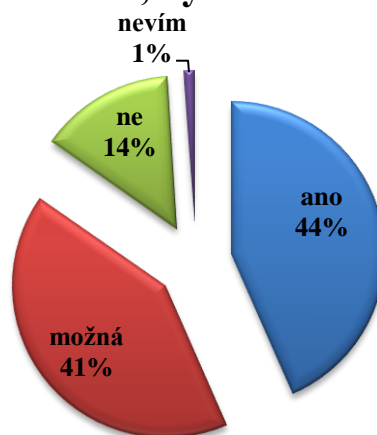
přednáškách, konferencích, či vlastní pedagogické, publikační činnosti. Zaměstnanci by uvítali možnost se těchto akcí účastnit ve větší míře, aniž by byli povinni hradit tato školení ze svých finančních prostředků.

Účast na vzdělávacích akcích je většinou považována za motivační. Přesto však může motivaci uškodit, pokud zaměstnavatel neumožní zaměstnanci motivaci a nápady přenést do praxe. Doporučuji tedy, se po skončení školení se zaměstnancem na krátkou dobu sejít a informovat se jaký přínos pro něj mělo, taktéž mu umožnit aplikovat získané poznatky ihned do praxe.

Pouze 1% získala možnost veřejného uznání.

Je nutné, aby si zaměstnavatel uvědomil, že nejen peněžní odměna je adekvátním nástrojem ohodnocení. Tato forma nepeněžního odměňování nemusí být ideální pro zvýšení výkonů, ale za podstatně nižší náklady může mít stejný efekt. Aby pochvala obsahovala skutečně motivační efekt, měla by být včasná, přiměřená, nápaditá, osobní a veřejná.

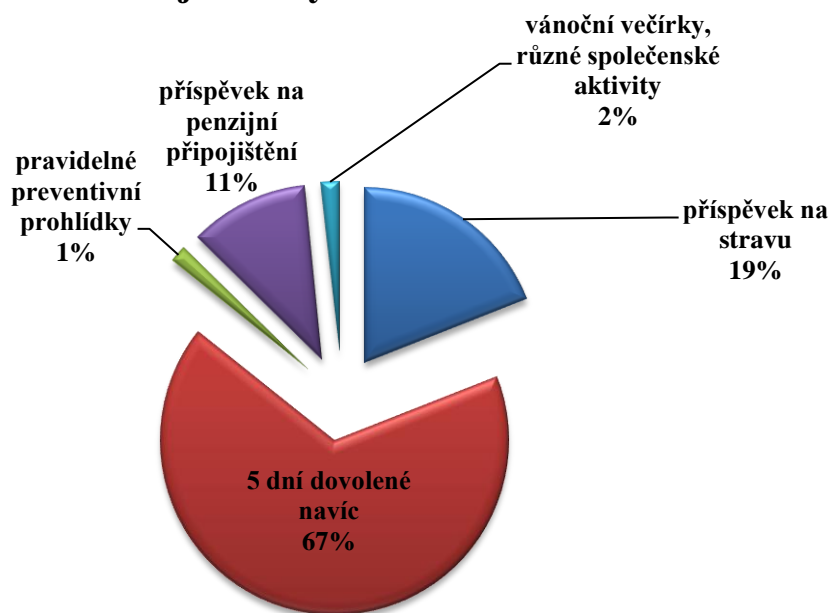
7. Ocenili by jste měsíční reporty/meetingy s nadřízenými, k prodiskutování Vašich splněných cílů, výkonů?



Touto otázkou jsem zjišťovala názor, zda by zaměstnanci ocenili zpětnou vazbu za své odvedené úkoly. 44% dotázaných odpovědělo kladně, 41% by částečně ocenili reporty či meetingy, 14% by tuto variantu hodnocení výkonů neuvítala a 1% neví.

V předchozí otázce jsem již zmínila, že zaměstnanci cítí potřebu získávat zpětnou vazbu od svých nadřízených. Doporučila bych zavést pravidelné reporty, schůzky s nadřízenými, k prodiskutování veškerých splněných cílů, plánů, řešit problémy vzniklé na pracovišti. Zaměstnanec potřebuje cítit, že jeho nadřízený má o něho zájem, že se zajímá o jeho pracovní morálku a je schopen ohodnotit jeho odvedenou práci. Lidská psychika je nastavena na vnímání celků a ukončování činností. Především práce ve zdravotnictví příliš často obsahuje dlouhodobé a nikdy nekončící projekty a procesy, kterým datum ukončení chybí úplně, protože se jedná o úkol, který nikdy nekončí. Proto je důležité nastavit průběžná měřítka úspěchu za časová období a poté je projednávat na schůzkách s nadřízenými.

**8. Prosím, zakroužkujte pouze jednu odpověď,
která motivační složka pro Vás představuje
největší význam?**



Touto otázkou jsem chtěla především zaměstnance upozornit na výčet výhod, které jim Nemocnice Třinec, p.o. poskytuje. Jelikož u první otázky z výsledků průzkumu bylo zjištěno, že podstatná část se cítí být nedostatečně informována ohledně motivačního systému, považuji tuto otázku za přínos pro zaměstnance. Měli tak možnost uvědomit si co vše jim zaměstnavatel nabízí.

67% dotazovaných zvolilo pět dní dovolené navíc jako nejpreferovanější výhodu. Tento výsledek přičítám skutečnosti, že zdravotnický personál je opravdu zatěžován vysokým počtem přesčasových hodin a pohotovostních služeb. Proto je pro ně 5 dní dovolené navíc prioritní.

Velikou výhodou, vzhledem k cenám potravin, vidím v příspěvku na stravu, který poskytuje Nemocnice Třinec, p.o. svým zaměstnancům. Celých 19% tuto výhodu umístilo na druhé místo. Tuto motivační složku považuji za velmi motivující, jelikož dochází k uspokojení hlavní potřeby člověka. Zaměstnanci mají k dispozici jídelnu s výběrem jídel ze tří druhů, zaměstnavatel také přispívá i na večeře v případě pohotovostních služeb.

Příspěvek na penzijní připojištění upřednostňuje pouze 11% respondentů. Vzhledem k tomu že v roce 2011 došlo ke snížení příspěvku na 100 Kč, není toto procento nijak překvapujícím.

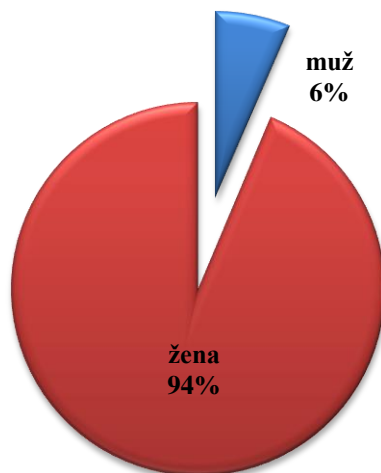
Pouze 2% oblíbenosti získaly teambuildingové akce, večírky, společenské akce. Ačkoliv pro zaměstnance podle výsledků průzkumu důležitost je na předposledním místě, doporučila bych v novém motivačním systému, klást vyšší důraz na teambuildingové akce. Teambuilding přináší sjednocení kolektivu, zlepšení komunikace a vzájemných vztahů, začlenění samotářských zaměstnanců do kolektivu, rozpoznání silných a slabých stránek jednotlivců, zvýšení produktivity kolektivu a zvýšení efektivity spolupráce, v neposlední řadě motivaci zaměstnanců a zlepšení pracovního prostředí. Teambuilding je jednou z možností jak dát najevo svým zaměstnancům že si jich zaměstnavatel váží.

Pro 1% dotázaných je varianta preventivních prohlídek nejdůležitější formou motivačního systému. Tato výhoda je z hlediska primární preventivní péče velmi důležitá. Jelikož je zdravotnický personál vystaven primárnímu styku s nemocnými, je nutné, aby byl každoročně pod lékařskou kontrolou. Předchází tak mnohým komplikacím, které by mohly vzhledem k nebezpečnému povolání vzniknout, což má především i vliv na finanční stránku. Zaměstnanci v mnoha případech mohou předejít pracovní neschopnosti, která přináší finanční ujmu.

0% získaly výhody, jakými jsou rekondiční balíčky a uniforma + zdravotnická obuv (které nejsou znázorněny v grafu). Rekondiční balíčky byly zavedeny minulý rok, jedná se o rehabilitační cvičení, masáže, vířivky, bazén. Balíček je poskytován zaměstnanci pouze dvakrát za rok, což není mnoho, přisuzují tedy 0% oblíbenosti z tohoto důvodu.

Uniforma a zdravotnická obuv je personálu poskytována při vstupu do zaměstnání, obuv je zaměstnanci poskytována jednou ročně. Personál využívá prádelny, kde jsou kontaminované uniformy čištěny a na jednotlivá oddělení jsou dopravovány rozvozem. Každá nemocnice tento komfort neposkytuje, vidím tedy tuto službu pro personál jako velmi velkou výhodu, kterou si ale bohužel mnoho zaměstnanců neuvědomuje. Výčetem v této otázce nabyla důležitosti u respondentů.

9. Uved'te Vaše pohlaví:



Nemocnice čítá kapacitu 841 zaměstnanců. Mezi veškerý personál bylo rozdáno 150 dotazníků, návratnost byla nízká. Pouze 105 zaměstnanců vyplnilo a odevzdalo dotazníky, tedy 73,33%. Neochotu ze strany personálu přisuzují napjaté situaci, během které hrozilo že dojde k uzavření Nemocnice Třinec, p.o. v důsledku odchodů lékařů. Co se týče zastoupení pohlaví, převážnou část 96,19% tvořily ženy, zdravotnictví je specifický obor, v němž procento pracujících žen mnohonásobně převyšuje muže. V tomto případě byli muži z celkového počtu respondentů zastoupeni pouze 3,21%.

10. Na jaké pozici pracujete v Nemocnici Třinec?



Poslední otázka mého průzkumu se týkala vzdělání/pozice dotazovaných. Většina respondentů 54% tvořila skupinu středoškolského/vysokoškolského personálu. Další početnou skupinu 19% představovali administrativní pracovníci a v 17% se na dotazování podílela skupina ostatních (technický úsek, uklízeč personál atd.) Pouze 10% dotazovaných tvořili lékaři.

ZÁVĚR

Motivace a stimulace patří mezi pojmy, které se těší velké oblibě. Být sám dobře motivován a být schopen motivovat druhé, to se považuje za mimořádně lákavou záležitost, nejspíše proto, že motivace je důležitým faktorem úspěšnosti. Mnozí lidé se domnívají, že motivace je původní vrozenou lidskou vlastností. Jenže tomu tak není. Motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu. Kdyby to byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že tento motivační stav zůstává po celý život neměnný. Z vlastních zkušeností jistě víme, že naše motivace podléhá silným výkyvům.

Cílem této bakalářské práce, bylo vytvoření stručného výkladu základních pojmů týkajících se motivace a přehledu vývoje motivačních teorií. V závěru teoretické části jsem se zaměřila na téma, které je vzhledem k probíhající situaci v Nemocnici Třinec, p.o. aktuálním. Tyto teoretické poznatky mohou být přínosem pro zaměstnance, kteří mají zájem rozšířit si své vědomosti v této oblasti, která je v posledních měsících díky krizi ve zdravotnictví nejdiskutovanějším tématem.

Současný stav spokojenosti s motivačním systémem a celkovou motivovaností zaměstnanců jsem se snažila zjistit anonymním dotazníkem, kterým jsem oslovila personál Nemocnice Třinec, p.o. Z analýzy výsledků získaných procentuálním vyhodnocením odpovědí byl vytvořen doporučující podklad pro Nemocnici Třinec, p.o. který se následně může využít při tvorbě uceleného motivačního systému, případně jako podklad k přehodnocení a vylepšení dosavadní prováděné personální práce v organizaci.

Z výsledků prováděného průzkumu bylo zjištěno, že převážná část zaměstnanců není spokojena se stávajícím motivačním systémem. Počátek problému již vidím v tom, že není vytvořen dokonalý systém, který by zaměstnance informoval o veškerých jejich možných výhodách, které jim organizace poskytuje. Mým návrhem pro zlepšení všeobecné informovanosti je vytvoření jednoduchého odkazu na intranetových stránkách Nemocnice Třinec, p. o. a také zavedení zejména pro zaměstnance, kteří nemají přístup k počítači v zaměstnání vydávání letáku či brožury s přehledem všech výhod. Je důležité, aby přístup k těmto důležitým informacím, pro motivování zaměstnanců, byl velmi jednoduchý a dostupný. Do budoucna doporučuji při tvorbě nového motivačního systému provést aktuální průzkum potřeb zaměstnanců, popřípadě

se opřít o poznatky z mé bakalářské práce, tak aby byly splněny v rámci možností potřeby a přání zaměstnanců. Průzkumem bylo zjištěno, že pro zaměstnance jsou nyní na předním místě peněžní odměny, vyšší příspěvek na penzijní připojištění a rekondiční balíčky. Krize ve zdravotnictví se týkala především požadavků na zvýšení mezd, není tedy překvapujícím zjištěním, že nejžádanější odměnou, jsou peněžní prémie. Dalším problémem který zatěžuje zdravotnický personál je velké množství přesčasových hodin. Je viditelné, že tento problém souvisí i s další velmi žádanou odměnou a to rekreačními pobyty. Práce zdravotníka je velmi náročná, vyžaduje neustálou psychickou i tělesnou bdělost, ohleduplnost i empatii, je také velmi zátěžovou pro pohyblivý aparát člověka. Úcta a pochvala, za tuto těžce odváděnou práci je pro zaměstnance tou nejlepší nepeněžní odměnou, kterou jim zaměstnavatel může poskytnout, podle názorů dotazovaných. Ke zvyšování motivace a plnění cílů, přispívá hodnocení splněných úkolů, z výsledků průzkumu vyplynulo, že převážná část by uvítala pravidelné schůzky s nadřízenými k projednávání jak již zmíněných cílů, tak také například řešení problémů na pracovišti. Na dobrý výkon má vliv velká řada faktorů, mezi které patří také spokojený kolektiv.

Jelikož Nemocnice Třinec, p.o. zredukovala motivační systém v roce 2011, v důsledku snížení příspěvků do FKSP, mým cílem bylo také bylo poukázat prostřednictvím dotazníku na veškeré aktuální výhody které organizace poskytuje svým zaměstnancům. Velká část respondentů si neuvědomovala, že některé výhody patří do motivačního systému. Nejvyšší procento významnosti pro zaměstnance získala výhoda pět dní dovolené. Tento výsledek opět přisuzuji k tomu, že se personál cítí přetěžován, kompenzací kterou jim organizace může nabídnout je dovolená navíc.

Bohužel jsem dotazník prováděla v době, kdy v Nemocnici Třinec, p. o. panovala napjatá atmosféra, jsem si jistá, že tato situace ovlivnila ve velké míře odpovědi zaměstnanců, které byly ve spojení s motivačním systémem negativní a v neposlední řadě také ovlivnila ochotu vyplnění dotazníku.

Cíl mé práce byl splněn, průzkum odkryl řadu konkrétních možností inspirace v rámci motivačních strategií, které mohou být úspěšně aplikovány v novém motivačním systému Nemocnice Třinec, p. o. Motivace zaměstnanců je jednou z oblastí, ve které průzkum poukázal na nedostatky, rizikové faktory v oblasti řízení lidských zdrojů, ale také návrhů možných řešení.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Micheala Wiszczorová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Motivace a stimulace zaměstnanců v Nemocnici Třinec, příspěvkové organizaci
Název práce v anglickém jazyce:	Motivation and Stimulation of Employees in Hospital Trinec, Contributory Organization
Vedoucí práce:	Mgr. Martina Kudělová
Počet stran:	58
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2011

Klíčová slova v českém jazyce:

Motivace, stimulace, motiv, stimul, spokojenost, demotivace, odměňování, motivační složky

Klíčová slova v anglickém jazyce:

Motivation, stimulation, motive, stimulus, satisfaction, demotivation, motivational, component

Předmětem práce Motivace a stimulace zaměstnanců v Nemocnici Třinec, příspěvkové organizaci, je analýza motivačních a stimulačních činitelů působících na výkon práce. V teoretické části se zaměřuji na teoretický výklad základních pojmů, dále na vývoj motivačních teorií, popisují i motivaci pracovního jednání, závěr práce je věnován demotivaci. Praktická část je zaměřena na průzkum formou anonymního dotazníku prováděný v Nemocnici Třinec, p. o. Cílem bakalářské práce je na základě zjištěných informací získaných za pomoci adekvátních metod je analyzování

současného stavu spokojenosti s motivačním systémem v Nemocnici Třinec, p. o. a jsou Navrzení změn ke zvýšení efektivity motivace a stimulace zaměstnanců, tedy ke zlepšení pracovních výkonů.

The subject of work motivation and stimulation of employees in the Hospital Trinec contributory organization, motivating and stimulating analysis of factors affecting job performance. The thoretical part focuses on theoretical explanation of basic concepts, further development of motivation theories, describing the motivation of the working meeting, the conclusion is devoted to demotivation. The practical part is focused on using anonymous questionnaire survey carried out in hospitals Trinec . The aim of this work is based on established informatic obtained using adequate methods of analyzing the current state of satisfaction and motivation system in Trinec Hospital, after and propose ganges to increase the efficiency of stimulation and motivation of employees, thus improving jobperformance.

LITERATURA A PRAMENY

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-79-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Computer Press, a.s. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Vydání 2. Computer Press, a.s. 2005. ISBN 80-251-0505-9.

HANSEN, M. V. a BATTEN, J. *Mistr motivace*. Praha: PRAGMA, 2002. ISBN 80-7205-865-7.

HELLER, R. *Jak motivovat druhé*. 1. vyd. Praha: Slovart, 2001. ISBN 80-7209-328-2.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s. 1997. ISBN 80-7169-425-8.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vydání 1. Praha: Management Press, Profit, a.s. 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. První vydání Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

ŠTIKAR, J. a kol., *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0405-6.

PRZYBYLOVÁ, D., *Kolektivní smlouva Nemocnice Třinec, p.o. 0_VŘ_06_2010_R0*

INTERNETOVÉ ZDROJE

Motivační program. [online]. [citováno 19. 3. 2011]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm>.

Seznam obrázků

Obr.1 - Maslowova pyramida potřeb.....	17
--	----

Seznam tabulek

Tab.1 - Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu.....	20
Tab.2 - Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb.....	21
Tab.3 - Rovnice Vroomovy teorie.....	22
Tab.4 - Vzorec Adamsovy teorie spravedlnosti.....	25
Tab. 5 Vzorec výpočtu pracovního výkonu.....	29
Tab. 6 Srovnání motivačních výhod Nemocnice Třinec, p.o. za rok 2010/2011 ...	34

PŘÍLOHA



Vážení respondenti,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je součástí výzkumu, který provádím ke své bakalářské práci s názvem Motivace a stimulace zaměstnanců v Nemocnici Třinec, p.o. Otázky se týkají převážně motivačního systému, prostřednictvím Vašich odpovědí bych ráda získala potřebné informace o spokojenosti personálu. Získané výsledky provedeného dotazníku budou taktéž předány personálnímu oddělení Nemocnice Třinec, jako návrh na možné dílčí změny v motivačním systému.

Průměrný čas pro vyplnění všech otázek není více než 5 minut. Není-li uvedeno jinak, zvolte prosím pouze jednu variantu odpovědi. Zvolenou odpověď prosím zakroužkujte.

Předem Vám děkuji za vstřícnost a Vaše odpovědi! Dotazník je zcela anonymní.

1. Domníváte se, že způsob jakým jste informování o poskytování zaměstnaneckých výhod je dostačující?
a) ano b) částečně c) ne d) nevím
2. Jste spokojeni s výhodami, které Vám Nemocnice Třinec poskytuje?
a) ano b) částečně c) ne d) nevím
3. Které zaměstnanecké výhody/odměny by jste v motivačním systému Nemocnice Třinec uvítali?
4. Motivuje Vás stávající systém zaměstnaneckých výhod k lepším výkonům?
a) ano b) částečně c) ne d) nevím
5. Domníváte se, že případné změny v systému zaměstnaneckých výhod, mohou vést k lepším výkonům?
a) ano b) částečně c) ne d) nevím

6. Která forma nepeněžní odměny by byla pro Vás nejvhodnější?
- a) pochvala
 - b) veřejné uznání
 - c) možnost dalšího vzdělávání
 - d) projev úcty
7. Ocenili by jste měsíční reporty / meetingy s nadřízeným, k prodiskutování Vašich splněných cílů, výkonů?
- a) ano velmi b) možná c) ne d) nevím
8. Prosím, zakroužkujte pouze jednu odpověď, která motivační složka pro Vás představuje největší význam?
- a) příspěvek na stravu b) rekondiční balíček
 - c) uniforma + obuv d) 5 dní dovolené navíc
 - e) pravidelné preventivní prohlídky f) příspěvek na penzijní připojištění
 - g) vánoční večírky, různé společenské aktivity
9. Uveďte Vaše pohlaví :
- a) muž b) žena
10. Na jaké pozici pracujete v Nemocnici Třinec, p.o.?
- a) lékař b) střední / vysokoškolský personál
 - c) administrativní pracovník d) ostatní

Děkuji Vám za pozornost a vyplnění dotazníku.
Prosím, vyplněný dotazník odevzdejte do schránky, popřípadě vrchní sestře.

Michaela Wiszczorová, DiS.
Radiologické oddělení