

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

System stimulace zaměstnanců ve zvolené organizaci

Jitka Novotná

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jitka Novotná, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Hradec Králové

Název práce

Systém stimulace zaměstnanců ve zvolené organizaci

Název anglicky

System of Staff Stimulation in Selected Organization

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém stimulace zaměstnanců ve zvolené organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů dat. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 05/2021 – 08/2021

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2021 – 11/2021

Agregace poznatků: 12/2021 – 02/2022

Odevzdání práce na katedru: 03/2022

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, spokojenost zaměstnanců

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. Praha: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vědecké články

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém stimulace zaměstnanců ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její cenné rady a připomínky při psaní mé diplomové práce, také za ochotu a odborné vedení.

System stimulace zaměstnanců ve zvolené organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou stimulace ve vybrané organizaci. Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit současný systém stimulace ve zvolené organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření k jeho zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a je zaměřena na lidské zdroje, motivační teorie a principy stimulace zaměstnanců. V praktické části je nejdříve představena vybraná organizace a následně jsou rozpracovány výstupy kvantitativního / kvalitativního výzkumu, který byl zpracován pomocí dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci vybrané organizace. Výzkum byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců se současným systémem stimulace v organizaci. Na základě analýzy výsledků průzkumu byla navržena doporučení na zlepšení systému stimulace podle preferencí zaměstnanců. Konkrétním doporučením je zavedení motivačního odměňování na základě hodnocení zaměstnanců, rozšíření benefitů a zlepšení informovanosti zaměstnanců.

Klíčová slova: zaměstnanci, řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, odměňování, benefity, péče o zaměstnance, spokojenost zaměstnanců

System of Staff Stimulation in Selected Organization

Abstract

The diploma thesis deals with the issue of stimulation in a selected organization. The main objective of the diploma thesis is based on the analysis to evaluate the current system of stimulation in the selected organization and in case of identified deficiencies to propose appropriate solutions to improve it.

The diploma thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is based on the study of professional literature and is focused on human resources, motivational theories, and principles of employee stimulation. In the practical part, the selected organization is first introduced and then the results of quantitative / qualitative research are elaborated, which was processed using a questionnaire survey conducted among the employees of the selected organization. The research was focused on employee satisfaction with the current system of stimulation in the organization. Based on the analysis of the survey results, recommendations were proposed to improve the incentive system according to employee preferences. The specific recommendation is to introduce incentive remuneration based on employee evaluation, expand benefits, and improve employee awareness.

Keywords: employees, human resources management, motivation, stimulation, remuneration, benefits, care of employees, employee satisfaction

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	13
3	Teoretická východiska	16
3.1	Lidské zdroje.....	16
3.1.1	Personální činnosti.....	17
3.1.2	Řízení lidských zdrojů – personalistika v současnosti	18
3.1.3	Spokojenost zaměstnanců.....	19
3.2	Motivace	21
3.2.1	Motivační teorie.....	23
3.2.2	Motivační teorie zaměřené na obsah	25
3.2.3	Motivační teorie zaměřené na proces	27
3.2.4	Druhy motivace	28
3.2.5	Motivace k práci	30
3.3	Stimulace	32
3.3.1	Stimulace zaměstnanců	33
3.3.2	Finanční a materiální stimuly	35
3.3.3	Zaměstnanecké výhody a benefity	36
3.3.4	Nefinanční stimuly	39
4	Vlastní práce	45
4.1	Představení organizace ONK, a.s., pracoviště Nemocnice Kutná Hora ...	45
4.1.1	Historický vývoj nemocnice v Kutné Hoře	45
4.1.2	Charakteristika personálního obsazení Nemocnice v Kutné Hoře	46
4.2	Charakteristika systému stimulace v ONK, a.s.....	47
4.2.1	Odměňování	47
4.2.2	Péče o zaměstnance	48
4.2.3	Zaměstnanecké výhody	50
4.3	Dotazníkové šetření	51
4.3.1	Charakteristika výzkumného souboru	51
4.3.2	Spokojenost zaměstnanců.....	54
4.3.3	Stimulace zaměstnanců, poskytované benefity	63
4.3.4	Testování závislostí mezi vybranými znaky.....	68
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	74
5.1	Shrnutí dotazníkového šetření	74

5.2	Návrhy na zlepšení systému stimulace	76
5.2.1	Zavedení motivačního systému odměňování	76
5.2.2	Školení pro manažery	79
5.2.3	Rozšíření nabídky benefitů a navýšení bodů na benefitní karty	79
5.2.4	Zlepšení v oblasti komunikace a informovanosti	81
6	Závěr	83
7	Seznam použitých zdrojů	84
8	Přílohy	I
	Příloha I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců	I
	Příloha II: Hodnocení zaměstnanců	V
	Příloha III: Seznam mzdových tarifů a maximálních motivačních složek	VII

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Typy lidských zdrojů	17
Obrázek 2:	Zobrazení základních vztahů	20
Obrázek 3:	Maslowova pyramida lidských potřeb	25
Obrázek 4:	Motivační trojúhelník	31
Obrázek 5:	Rozložení personálu v Nemocnici v Kutné Hoře podle profesí	46
Obrázek 6:	Poměr respondentů podle pohlaví	52
Obrázek 7:	Poměr respondentů podle věku	52
Obrázek 8:	Poměr respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání	53
Obrázek 9:	Poměr respondentů podle vykonávané profese	53
Obrázek 10:	Poměr respondentů podle délky zaměstnání v organizaci	54
Obrázek 11:	Spokojenost se současným zaměstnáním	55
Obrázek 12:	Spokojenost se zaměstnáním v závislosti na vykonávané profesi	55
Obrázek 13:	Doporučení práce v organizaci známému	56
Obrázek 14:	Příčiny možného odchodu od současného zaměstnavatele	57
Obrázek 15:	Perspektivita organizace	58
Obrázek 16:	Informovanost o záměrech organizace	59
Obrázek 17:	Možnost seberealizace při práci	59
Obrázek 18:	Zájem nadřízeného vyslechnout názory zaměstnance	60
Obrázek 19:	Fyzická náročnost zaměstnání	61
Obrázek 20:	Psychická náročnost zaměstnání	61

Obrázek 21: Zatěžující faktory	62
Obrázek 22: Co je pro Vás nejdůležitější při motivaci k práci	63
Obrázek 23: Spokojenost s činiteli stimulace.....	64
Obrázek 24: Spokojenost se systémem odměňování	65
Obrázek 25: Spokojenost respondentů se strukturou benefitů	65
Obrázek 26: Informovanost o nabízených benefitech	66
Obrázek 27: Dostatečnost poskytovaných benefitů	66
Obrázek 28: Atraktivita poskytovaných benefitů.....	67
Obrázek 29: Benefity chybějící v nabídce	68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Odpovědi respondentů na otázku spokojenosti se zaměstnáním	56
Tabulka 2: Možné příčiny odchodu od zaměstnavatele	57
Tabulka 3: Hodnocení náročnosti faktorů při zaměstnání.....	62
Tabulka 4: Kontingenční tab. – spokojenost v závislosti na vykonávané profesi.....	69
Tabulka 5: Kontingenční tab. – spokojenost v závislosti na dosaženém vzdělání.....	69
Tabulka 6: Kontingenční tab. – spokojenost v závislosti na délce zaměstnání.....	70
Tabulka 7: Kontingenční tab. – spokojenost v závislosti se systémem odměňování.....	71
Tabulka 8: Kontingenční tab. – spokojenost v závislosti na informovanosti o záměrech org.	71
Tabulka 9: Kontingenční tab. – spokojenost v závislosti na zájmu nadřízeného.....	72
Tabulka 10: Kontingenční tab. – spokojenost s benefity v závislosti na informovanosti o nich.....	73
Tabulka 11: Kontingenční tab. – spokojenost s dostatečností benefitů v závislosti na jejich struktuře	73
Tabulka 12: Bodové hodnocení zaměstnance	77
Tabulka 13: Stanovení motivační složky	78
Tabulka 14: Kalkulace manažerských školení	79
Tabulka 15: Kalkulace příspěvku pro zaměstnavatele	80
Tabulka 16: Kalkulace úspory za všechny zaměstnance.....	80
Tabulka 17: Rozdíl mezi navýšením příspěvku na benefity a navýšením mzdy	81
Tabulka 18: Kalkulace internetových kiosků	82

Seznam použitých zkratk

ONK	Oblastní nemocnice Kolín
ZZ	zdravotnické zařízení
LDN	léčebna dlouhodobě nemocných
SZP	střední zdravotnický pracovník
PZP	pomocný zdravotnický pracovník
THP	technickohospodářský pracovník
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci

1 Úvod

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším kapitálem, který každá organizace, ať již výrobní nebo poskytující služby, potřebuje ke své činnosti. Manažerské teorie i praktické ekonomické výsledky jednoznačně hovoří o významu lidských zdrojů pro dosahování ekonomické prosperity. Aby lidské zdroje tvořily skutečný kvalitní kapitál organizace, aby organizace měla dostatek vhodných, kvalifikovaných a aktivních zaměstnanců, musí jako zaměstnavatel projevit velké úsilí nejen při jejich získávání, rozvíjení, ale hlavně k jejich udržení.

Každá organizace má své strategie, aby dosáhla tohoto cíle. Vytváří k tomu celý systém různých stimulů. Nejdůležitějším je v první řadě odměňování, v poslední době však není mzda jediným prostředkem, který motivuje zaměstnance k práci a k setrvání na současné pracovní pozici. Je krátkodobým stimulem, který po určité době a za určitých podmínek přestává působit. Jak se vyvíjí společnost, mění se i podmínky a podněty, na které lidé reagují. Vytvoření efektivního stimulačního systému není jednoduché, ani jednoznačné. Lidé jsou různí, každý člověk je individuální osobnost, kterou zajímá, motivuje, stimuluje a uspokojuje něco jiného, jiné podněty, jiné odměny.

Výsledkem dobrého fungování celého stimulačního systému je spokojenost zaměstnanců, která se projevuje kvalitním a vysokým výkonem práce, jejich loajalitou a snížením fluktuace.

Diplomová práce je zaměřena na organizaci, jejímž hlavním úkolem je poskytování zdravotnické péče. Na lidi pracující ve zdravotnictví jsou kladeny vysoké nároky, a to nejen z pohledu vzdělání a neustálého doplňování znalostí a zlepšování dovedností, ale především z pohledu odpovědnosti, profesionality a vzájemné spolupráce. Aby organizace vytvořila na svých odděleních kvalitní pracovní týmy, musí vytvořit stimulační systém odměňování, zaměstnaneckých výhod a péče o zaměstnance, který by v zaměstnancích vyvolal odpovídající zájem o práci a potřebu vykonávat práci co nejlépe.

„Nestačí jen dělat správné věci, stejně důležité je dělat je správně.“ (Halík, 2008, s. 9)

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém stimulace zaměstnanců ve zvolené organizaci, kterou je Oblastní nemocnice Kolín, a.s., a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Účelem je zjistit, jakým způsobem danou problematiku vnímají zaměstnanci, zda současný systém stimulace považují za efektivní, a který ze stimulačních faktorů je pro zaměstnance nejdůležitější.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Dílčím cílem v teoretické části je definovat základní pojmy nutné pro pochopení problematiky. Prvním důležitým bodem je vysvětlení pojmů lidské zdroje a personální činnosti, včetně řízení lidských zdrojů, zaměřených mimo jiné i na spokojenost zaměstnanců. Dalšími body je teorie motivace a stimulace, s důrazem na pracovní motivaci a stimulaci zaměstnanců.

Praktická část v první řadě představuje organizaci, ve které výzkum proběhl, dále analyzuje, na základě platné kolektivní smlouvy, jednotlivé faktory současného systému stimulace zaměstnanců v dané organizaci. Dílčím cílem v praktické části je zjištění spokojenosti zaměstnanců s poskytováním stimulačních faktorů. Prostředkem je dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili respondenti ze zvolené organizace, a které je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců se současným systémem péče o zaměstnance a stimulačním systémem. Ze zjištěných výsledků analýzy dotazníkového šetření je popsán vliv systému stimulace zaměstnanců na spokojenost zaměstnanců, a to v závislosti na vzdělání a pracovní zařazení zaměstnance. V závěru praktické části jsou shrnuty výsledky analýz získaných dat a navrženo doporučení na možné kroky ke zlepšení stimulačního systému tak, aby naplňoval potřeby organizace a přispíval ke spokojenosti zaměstnanců.

2.2 Metodika

Teoretická část obsahuje literární rešerši dané problematiky, zpracovanou metodou analýzy sekundárních zdrojů dat, poznatků získaných studiem odborné literatury, vědeckých článků a legislativy, která je zaměřena na problematiku lidských zdrojů, řízení lidských

zdrojů, na problematiku motivace a stimulace lidí, především v pracovním procesu. Ze získaných informací je vytvořen podklad pro následný kvantitativní a kvalitativní výzkum.

V úvodu praktické části diplomové práce je použita metoda deskripce informací o zvolené organizaci a současném systému stimulace zaměstnanců v organizaci. Deskripce je nejzákladnější statistickou metodou. Jedná se o popis souboru dat z hlediska jednotlivých znaků a jejich kombinací. Základní výzkumnou strategií použitou v praktické části je kvantitativní výzkumná strategie za použití metody statistického šetření. Získaná data jsou následně analyzována statistickými metodami, kterými jsou komparace a měření asociací z důvodu zjišťování souvislostí mezi znaky. Komparace je nejčastější metodou statistické analýzy. Porovnává jednotlivé znaky a jejím cílem je ověřit rozdílnost mezi nimi nebo stanovit velikosti tohoto rozdílu, případně prokázat jeho zanedbatelnost. Měření asociací zjišťuje souvislosti mezi znaky a významnost jejich vzájemného vztahu.

Použitou technikou sběru dat je dotazníkové šetření mezi respondenty, kterými jsou zaměstnanci zvolené organizace. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v rámci pracoviště Nemocnice Kutná Hora. Dotazník byl uveden žádostí o vyplnění a seznámením respondentů s účelem dotazníkového šetření. Dotazník byl složen z 23 otázek, z nichž je 22 uzavřených a poslední otázka je otevřená. Byly zvoleny dvě možnosti odpovědi na otázky. U některých otázek bylo možné zvolit právě jednu z odpovědí, u druhého typu otázek bylo možné vybrat více odpovědí, jedna z otázek je hodnotící. Vzor dotazníku je uveden v příloze (Příloha I).

Struktura předloženého dotazníku je následující:

- pět identifikačních otázek,
- deset otázek týkajících se zaměstnání a spokojenosti v zaměstnání,
- osm otázek týkajících se stimulace zaměstnanců a poskytovaných benefitů.

Dotazníky byly rozdány na jednotlivá oddělení v tištěné podobě, byla k dispozici také jeho elektronická verze k vyplnění. Sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření probíhal v období od 15. 1. 2022 do 31. 1. 2022. Byli osloveni všichni zaměstnanci pracoviště Nemocnice Kutná Hora, návratnost tištěných dotazníků je 98, elektronicky bylo zasláno 8 dotazníků. Šetření se tedy zúčastnilo 106 respondentů, což představuje 30,6 % z celkového počtu 346 zaměstnanců.

Diplomová práce byla zpracována v tomto harmonogramu:

- studium odborné literatury: 05–08/2021

- syntéza znalostní báze a vypracování literární rešerše: 09–10/2021
- charakteristika zvolené organizace a popis systému stimulace zaměstnanců: 11/2021
- sběr dat, potřebných pro kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření: 12/2021–01/2022
- analýza získaných dat a jejich interpretace: 02/2022
- shrnutí a zhodnocení získaných poznatků, návrh nových možností do systému stimulace zaměstnanců: 02–03/2022
- odevzdání práce: 03/2022

3 Teoretická východiska

3.1 Lidské zdroje

„Věřím, že následující desetiletí bude desetiletím lidských zdrojů. Rostoucí tempo změn vyvolávané technologií, globalizací, růstem v zájmu zisku a požadavky zákazníků stává schopnosti pracovních sil a schopnosti organizací do centra pozornosti.“ (Ulrich, 2009, s.17)

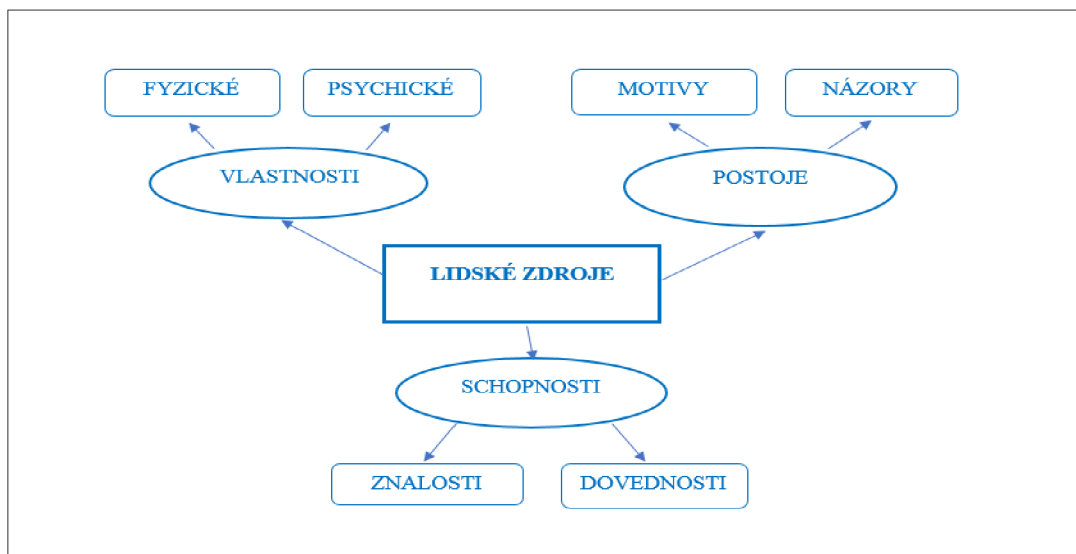
Do každého pracovního procesu, ať již výrobního nebo při poskytování služeb, vstupuje velká řada elementů. Pracovní procesy mohou fungovat jen tehdy, pokud se podaří shromáždit, propojit a využívat celou řadu zdrojů. Základními zdroji jsou materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Lidské zdroje nelze chápat pouze jako pasivní pracovní sílu, ale představují lidi, kteří jsou schopni seberealizace na základě vlastního rozhodnutí v činnosti, kterou vykonávají (Palán, 2002).

Koubek (2012) zdůrazňuje, že lidské zdroje jsou pro organizaci tím nejcennějším zdrojem, protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje. Jsou zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, jsou zpravidla také nejdražším zdrojem. Je tedy podmínkou úspěšnosti každé organizace, aby si uvědomila hodnotu a význam lidí, lidských zdrojů. Lidé jsou největším bohatstvím organizace, proto práce s nimi a jejich řízení rozhoduje o úspěchu či neúspěchu organizace.

Lidské zdroje nejsou lidé jen fyzicky, ale je to především potenciál, který lidé mají a který využívají k pracovnímu výkonu. Lidé jsou nositeli lidských zdrojů, jsou jejich správci a mohou je za určitých podmínek nabízet a poskytovat. Lidskými zdroji jsou v tomto pojetí lidské vlastnosti, postoje a schopnosti (Obrázek 1). Vlastnosti jsou zděděné, v průběhu života se nemění nebo je jejich změna spontánní, neovlivnitelná. Jejich význam je mimořádný, protože představují stálé složky lidské osobnosti. Oproti tomu lidské postoje nejsou přímo zděděné, osvojujeme si je v průběhu života, jejich podstatou je určitý vztah člověka ke světu i k sobě samému. Postoje jsou měnitelné a ovlivnitelné. Zahrnují dvě odlišné podskupiny – názory a motivy. Zatímco názory jsou odrazem toho, co si člověk myslí a čemu věří, motivy jsou subjektivním odrazem toho, co lidé chtějí. Rovněž schopnosti nejsou zděděné, jsou osvojené a často také bývají osvojovány vědomě. Zahrnují dvě odlišné kategorie, a to schopnosti teoretické – znalosti a schopnosti praktické – dovednosti. Vedle

nich je možné uvést i třetí, specifický typ schopností – návyky, které jsou vlastně dovednosti spontánně praktikované (Plamínek, 2010). Jednotlivci, kteří představují lidské zdroje, získávají, udržují a také používají své schopnosti, tzn. znalosti a dovednosti, a tím vytváří lidský kapitál (Armstrong a Taylor, 2015).

Obrázek 1: Typy lidských zdrojů



Zdroj: Plamínek (2010, s. 19)

3.1.1 Personální činnosti

Část řízení organizace, která je zaměřena na člověka v souvislosti s pracovním procesem, je nazývána personalistikou, personální prací, také personálním řízením nebo řízením lidských zdrojů. Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců. Personalistika je spojena se všemi činnostmi týkajícími se získávání, formování, využívání, organizování a propojování činností pracovníků, sledování a měření výsledků jejich práce, jejich pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, k organizaci, ke spolupracovníkům a k dalším osobám, s nimiž jsou v souvislosti se svou prací v kontaktu, a rovněž jejich osobního uspokojení z vykonávané práce, jejich personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2012).

Postavení pracovníků a také přístup k personálním činnostem se v průběhu času dynamicky měnil. Nový vědecký směr – personální řízení – se začal rozvíjet na přelomu 19. a 20. století, kdy se v podmínkách průmyslové revoluce formovala nová průmyslová struktura hospodářství. Byly zaváděny složitější technologie, organizace zaměstnávaly velký

počet lidí, rostl význam znalostí, dovedností a odpovědností pracovníků. To vyvolalo potřebu zvláštního řízení lidí, které dávalo důraz na jejich osobnostní vlastnosti, které byly velmi důležité pro růst produktivity práce. Personální řízení, jako samostatný obor, se zformovalo na styčném bodě obecné teorie managementu, psychologie, aplikované sociologie, ekonomických teorií, podnikové ekonomiky, pracovního a sociálního práva a celé řady jiných vědeckých směrů. Více odborníků považuje proces personálního řízení především za umění využívat vědu v reálných procesech společenské praxe (Vojtovič, 2011).

Němec, Bucman a Šikýř (2008) uvádí, že přestože personalistika prošla několika vývojovými etapami, stojí za povšimnutí, že prakticky všechny dřívější specificky zaměřené koncepce, charakterizující určitou vývojovou etapu té doby, tvoří v dnešním pojetí jeden z dílčích procesů komplexně zaměřené personalistiky. Na původní úlohu jednostranně zaměřené funkce referenta pro péči o zaměstnance se tak postupně nabalovaly další, nově se vyvíjející role, a personalistův odborný záběr se pomalu rozšiřoval a stával se multidisciplinárním. V dnešním pojetí personalistika stále pracuje s oblastí péče o zaměstnance, získáváním, výběrem a vzděláváním zaměstnanců, vztahy s odborovými organizacemi a dalšími institucemi, rozvojem dovedností a intelektuálního kapitálu apod. Rozdíl oproti historickým koncepcím je v tom, že dnešní personalistika je komplexní, multifunkční manažerskou disciplínou, která se zabývá všemi dříve dílčími disciplínami současně. Role personalistiky tak postupně dospěla do komplexní strategické manažerské disciplíny, která je nazývána řízení lidských zdrojů.

3.1.2 Řízení lidských zdrojů – personalistika v současnosti

Řízení lidských zdrojů představuje ucelený a promyšlený přístup k zaměstnávání lidí v organizaci, představuje strategický přístup k personálním činnostem, zaměřený na dlouhodobou perspektivu. Orientuje se také na vnější faktory působící na pracovní sílu v organizaci, sleduje populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí apod. (Armstrong a Taylor, 2015).

Současné pojetí personalistiky se vyznačuje přesunem většiny pravomocí a odpovědností spojených s řízením a vedením lidí z personalistů na manažery na všech stupních řízení organizace. Manažeři jsou oprávněni na jednotlivých stupních řízení stanovovat a ukládat svým podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit

a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Personální útvar stále více plní roli koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní (Šikýř, 2016).

Za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů a jeho hlavní cíle lze považovat (Váchal, Vochozka a kol., 2013):

- soulad strategie řízení lidských zdrojů se strategií organizace,
- plné využívání potenciálu jednotlivých zaměstnanců i celého pracovního kolektivu,
- integrace řízení lidských zdrojů do náplní práce všech vedoucích pracovníků,
- významné posílení významu podnikové kultury, sdílení jejích hodnot,
- orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- orientace na spokojenost zaměstnanců a zlepšování kvality pracovního života, vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- péče o růst lidského potenciálu a osobního rozvoje, kvalifikačního rozvoje, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu, a především na vysokou tvořivost a invenci,
- růst významu lidských zdrojů jako lidského (intelektuálního) kapitálu organizace.

3.1.3 Spokojenost zaměstnanců

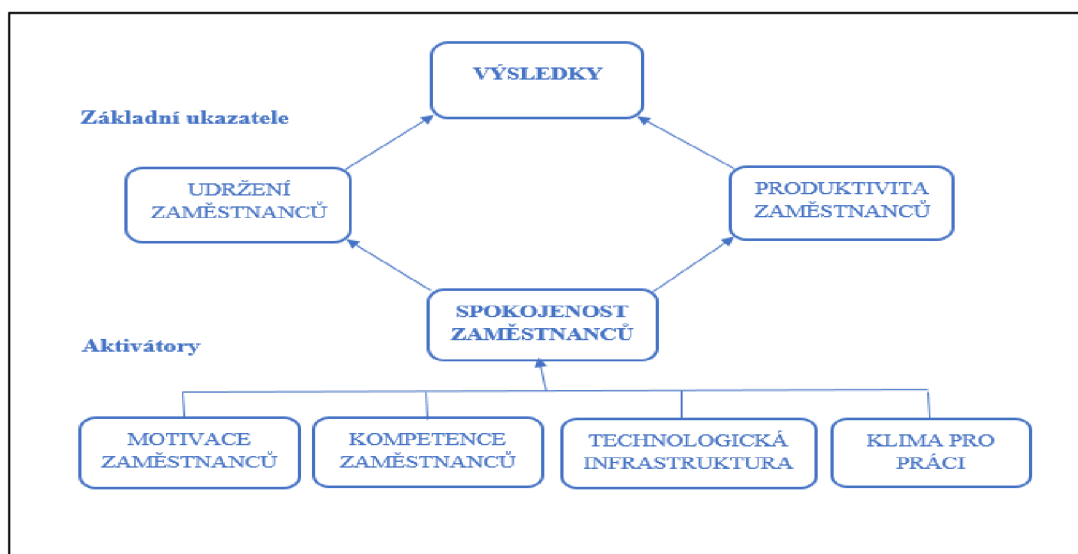
Jedním ze zásadních témat při řízení lidských zdrojů je jejich pracovní spokojenost. Fenomén pracovní spokojenosti je psychology zkoumán již od 30. let 20. století. Proměny a rizika současné společnosti a charakteru práce však proměňují indikátory pracovní spokojenosti. Znamená to, že její výzkum je stále a průběžně aktuální. Pracovní spokojenost je vysvětlována různě. Je hnací silou jedince, či překážkou v práci. Je emocionální odpovědí na pracovní situaci a reakcí na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a pracovním podmínkám. Pracovní spokojenost je součástí chápání motivace k práci (Vévoda a kol., 2013).

Spokojenost pracovníka se projevuje především v pocitu závazku a odpovědnosti k organizaci. Nespokojenost se demonstruje nízkým pracovním výkonem, fluktuací, absentérstvím, nedochvilností, nehodami, stížnostmi, sabotážemi. Mezi nejvýznamnější faktory, které přispívají ke spokojenosti či nespokojenosti pracovníků s prací patří dosažené

výsledky, uznání za vykonanou práci, práce sama, odpovědnost, funkční postup, odborný růst, podniková politika, dozor, vztahy s nadřízenými, pracovní podmínky, vztahy se spolupracovníky, osobní život, vztahy s podřízenými, postavení, bezpečí, jistota, mzda (Němec, Bucman a Šikýř, 2008).

Směřování ke spokojenosti zaměstnanců vychází z toho, že pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním jsou dnes pokládány za velmi důležité. Spokojení zaměstnanci posouvají organizaci dopředu, jsou loajální a ochotní stát za svým zaměstnavatelem. Spokojení zaměstnanci jsou zároveň základní podmínkou zvyšování produktivity, zodpovědnosti, zlepšování kvality (Vodák, Kucharčíková, 2011). Základní vztahy mezi spokojeností zaměstnanců a dosahovanými výsledky jsou zobrazeny na obrázku (Obrázek 2).

Obrázek 2: Zobrazení základních vztahů



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 62)

V dynamických a progresivních organizacích se osvědčilo jednou do roka měřit spokojenost zaměstnanců. Průzkum spokojenosti zaměstnanců je moderním nástrojem pro podporu procesů řízení lidských zdrojů v každé organizaci. Přináší potřebné informace o spokojenosti zaměstnanců a poskytuje tak strukturovanou zpětnou vazbu, potřebnou pro cílená a efektivní následná opatření. Moderní průzkumy pak sledují nejen spokojenost zaměstnanců, ale i jejich angažovanost a identifikaci se společností. Organizace může zaměřit svou pozornost na opatření, která zaměstnanci opravdu ocení a včas realizovat

efektivní opatření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tím zároveň dochází ke snižování fluktuace, a naopak k posílení pozitivní podnikové kultury (TCC online, 2021).

Cílem měření spokojenosti je udržení těch zaměstnanců, o které má organizace dlouhodobý zájem. Stálí a loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot a udržovateli kultury organizace, znalostí, poznání procesů a vnímavosti k potřebám zákazníků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Podle Váchala, Vochozky a kol. (2013) spolu pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců úzce souvisejí. Motivace je nezbytná pro růst výkonu zaměstnanců a jejich spokojenost je velmi často předpokladem účinné motivace zaměstnanců. Nespokojení zaměstnanci se velmi obtížně motivují k vyššímu výkonu. Nespokojenost zaměstnanců ovlivňuje fluktuaci, pracovní absenci, loajalitu zaměstnanců, odráží se na kvalitě výroby a dopadá i na spokojenost zákazníků. Vzhledem k významu pracovní spokojenosti je třeba monitorovat a vyhodnocovat i příčiny pracovní nespokojenosti. Mezi hlavní faktory pracovní nespokojenosti patří manažerský styl, výběr zaměstnanců, vymezení vlastních pozic nebo neobjektivnost v hodnocení (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

3.2 Motivace

„Motivace je prostě vůle jednat. Jde o vnitřní sílu směřující k dosažení nějakého cíle.“
(Toman, 2010)

Motivace je jedním ze základních psychických procesů člověka. Je to vnitřní pohnutka, která podněcuje cílené jednání člověka, pohnutka, která pohání člověka něco dělat (Plamínek, 2015). Medlíková (2021) uvádí, že motivace je důvod, proč lidé věci dělají, hybná síla, jádro chtění, vnitřní kompas, smysl každé činnosti, nástroj k uspokojení potřeby a také proces, který dává organismu energii. Nakonečný (2014) popisuje motivaci jako intrapsychicky probíhající proces, který vychází z nějaké potřeby a vyúsťuje ve výsledný žádoucí vnitřní stav. Pojem motivace podle něj popisuje a vysvětluje psychologické důvody lidského chování, subjektivní význam chování a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle.

Otázka motivace, tedy toho, co lidi pohání a co řídí jejich chování, už odedávna zaměstnávala vojevůdce, hlavy států, profesionální trenéry, rodiče, učitele a vedoucí pracovníky. Každý člověk má něco, co ho pohání, a naopak každého člověka pohání v životě

něco jiného (Kirchner, 2016). Vysvětlení, proč se lidé chovají tak, jak se chovají, co je psychologickou příčinou nebo také motivem jejich jednání, bylo a vždy bude nejdůležitějším úkolem psychologie, neboť právě motivy dávají smysl tomu, co lidé činí (Nakonečný, 2014).

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, k výkonu či způsobu chování. Konečným cílem lidského chování je dosažení kladného vnitřního stavu, obecně nazývaného uspokojení. Úsilí lidského jedince vytvořit u jiného jedince nebo skupiny jedinců motivaci pro požadované jednání je považováno za motivování. Sebemotivování je úsilím motivovat sám sebe (Plamínek, 2015).

Často se stírají hranice mezi motivací a manipulací. Panuje předsudek, že každá motivace automaticky představuje také určitou formu manipulace. Manipulace je cílené ovlivňování chování jednotlivců nebo skupin, které jim má zůstat skryto, s negativním záměrem někomu druhému uškodit. Cílem skutečné motivace je pravý opak, má zvýšit výkon, kvalitu pocitů, aby se lidé cítili lepšími a silnějšími. Motivace zaměřená na člověka buduje vztahy, místo aby je rozdělovala (Kirchner, 2016).

Motivační proces je v podstatě koloběh, na jehož počátku stojí vždy nějaká neuspokojená potřeba. To vyvolává v psychice člověka napětí, frustraci, případně i stres. Pro jejich odstranění přistupuje člověk k činům, které mohou poskytnout uspokojení potřeb. Uspokojením potřeby člověk zároveň dosáhne naplnění svého přání, tužby a nabývá pocitu spokojenosti, čímž je proces motivace završen (Tureckiová, 2004). Motivační proces může být iniciován endogenně neboli vnitřní pohnutkou, nebo exogenně zvnějšku, v obou případech však předpokládá interakci vnitřních a vnějších činitelů. Lidské jednání iniciuje nějaká vnitřní pohnutka, nebo nějaká vnější pobídka. Ta může být motivující, jen když aktivuje vnitřní pohnutku. Vnitřní pohnutka, popud, který podněcuje člověka k jednání je nazývána motivem. Motivem mohou být touhy, přání, sny, úsilí, potřeby, zájmy nebo také zvyky (Nakonečný, 2014).

Kirchner (2016) uvádí, že jeden z nejlepších modelů k této problematice podle jeho názoru vytvořil doktor Steven Reiss, který odhalil, že naše chování může vycházet ze šestnácti základních životních motivů. Jsou jimi: práce, nezávislost, zvědavost, uznání, pořádek, spořivost (hromadění), čest, idealismus, vztahy, rodina, postavení, pomsta (boj), erotika, jídlo, fyzická aktivita, emocionální klid.

O motivu se často mluví jako o potřebě, zvláště když se má zdůraznit nedostatek nějakého žádoucího předmětu. Pojem pud zdůrazňuje biologickou energetickou stránku

motivů. Pojmy jako přání, postoj, zájem atd. vyjadřují spíše subjektivní prožitkovou stránku motivu. Motiv můžeme chápat jako vektor, který má sílu a směr (Říčan, 2010).

Potřeby, projevy nedostatku, je možné rozdělit na fyziologické, jejichž uspokojení je nezbytné pro zachování života jedince a psychologické potřeby, které jsou vyvolány na základě instinktů a pudů. Rozlišují se potřeby biologické, kterými jsou potrava, vzduch, teplo, odpočinek, a sociální, potřeba lásky, sounáležitosti, úcty. Z jiného pohledu je možné potřeby rozdělit na primární a sekundární, vzniklé na základě návyku (Pauknerová, 2012).

Zájmy jsou zvláštním druhem motivů, jejich základem jsou primární potřeby, především psychologické, které se konkretizují v podmínkách daného kulturního prostředí. Zájmy představují nejsnáze ovlivnitelnou část struktury osobnosti, lze je zesilovat, zeslabovat i vytvářet záměrným působením. Postoje lze chápat jako názory jednotlivce, případně stanoviska k určitým problémům a ve vztahu k volbě. Nejobecnější postoje, které určují životní styl a orientaci jednotlivce nazýváme hodnoty, hodnotové orientace nebo také žebříček hodnot (Říčan, 2010, Mikuláščík 2015).

Úzké sepejetí motivace a emocí je zřejmé. Celý koloběh motivačního procesu – vznik potřeb, průběh chování člověka, překonávání překážek a dosažení cíle – je spojen s emočními zážitky, které jsou nejsilnější ve finální fázi, kterou je uspokojení potřeby. Některé potřeby a motivy jsou přímo definovány konkrétními emocemi – strach, hlad, únava, porozumění nebo láska. Uspokojení potřeby, obnovení rovnováhy nedostatku je dosahována redukcí dané aktivované potřeby. Zásadní tendence motivovaného chování je možné popsat principem hédonismu, tj. tendencí živých bytostí k maximalizaci příjemného a minimalizaci nepříjemného. Pojem hédonismus je odvozen od řeckého výrazu pro slast a je zobecňujícím pojmem pro celou řadu příjemných zážitků (Nakonečný, 2014).

3.2.1 Motivační teorie

Motivace jako jeden z aspektů lidského chování je zkoumána především v rámci psychologie, vědy, která se zabývá duševními jevy, snaží se porozumět lidskému jednání a tělesnému dění včetně jejich vzájemných vztahů a interakcí. Cílem psychologie je popsat lidské chování a duševní dění, vysvětlit, jací lidé jsou a jak se chovají, předvídat jejich budoucí chování a ovlivňovat ho ve snaze zvýšit lidskou spokojenost a zdraví.

Historický vývoj teorií motivace ukazuje existenci zásadních rozporů v pojetí motivace. Podle Nakonečného (2014) jsou teorie motivace vykládány ze tří hledisek –

z hlediska biologického, z hlediska učení a z hlediska kognitivního.

První psychologické úvahy o příčinách lidského chování nacházíme již u nejvýznamnějších představitelů starověké filozofie – Sókrata, Platóna a Aristotela, který vyslovil přesvědčení, že nejvyšším cílem lidského života je najít štěstí prostřednictvím rozumného jednání. Velký vliv na vědecké pojetí lidského chování měla teorie evoluce Charlese Darvina, která poskytla úvahám o chování lidí určitý explanační vztažný rámec vyjádřený pojmem adaptace – chování je funkcí adaptace na životní podmínky.

Biologisticky pojatou interpretaci lidského jednání reprezentovala především klasická psychoanalýza. Jejím hlavním představitelem je Sigmund Freud, podle jeho teorie je podstata lidské bytosti pudová, tedy biologická, život člověka je ovládán dvěma protichůdnými principy – principem slasti, který je reprezentován činností pudů, a principem reality, reprezentovaným životní zkušeností a tlakem společnosti. Freud objevil mimořádnou závažnost nevědomých složek psychiky. Na regulaci chování a prožívání člověka, které je řízeno psychikou se podílí nejen vědomé, ale i předvědomé a podvědomé složky (Pauknerová, 2012).

Behaviorální psychologie se zaměřuje především na pozorovatelné projevy chování. Zakladatelem behaviorismu byl americký psycholog John Broadus Watson, který definoval behaviorismus jako přírodní vědu, která si všímá celého spektra lidských způsobů přizpůsobování se. Přínos behaviorismu spočívá především ve zdůraznění významu vnějších, zvláště sociálních podmínek utváření a projevů osobnosti člověka a v propracování psychologických zákonitostí procesů učení. Novou vývojovou fází je neobehaviorismus, který zaměřil pozornost nejen na podněty a odpovědi člověka na ně, ale také na osobnost člověka, kterou chápal jako intervenující proměnnou (Nakonečný, 2014).

V 60. letech 20. století rozvinula vědecké úvahy humanistická psychologie A. H. Maslowa a C. R. Rogerse. Ve srovnání s psychoanalýzou neklade tak velký důraz na nevědomí, připouští jeho existenci, ale za rozhodující považuje vůli člověka a ve srovnání s behaviorismem zdůrazňuje aktivnost člověka, jehož jednání není určováno reflexí, ale vztahem k budoucnosti. Hlavním hlediskem k motivaci je systém hodnot. V současné době se silně uplatňuje kognitivní psychologie, která zdůrazňuje význam kognitivních procesů, jako je vnímání, pozornost, imaginace, myšlení a paměť (Pauknerová, 2012).

Armstrong a Taylor (2015) rozdělují teorie motivace podle přístupu k motivaci na:

- teorie instrumentality,

- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení, nazývá se také zákon příčiny a účinku. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.

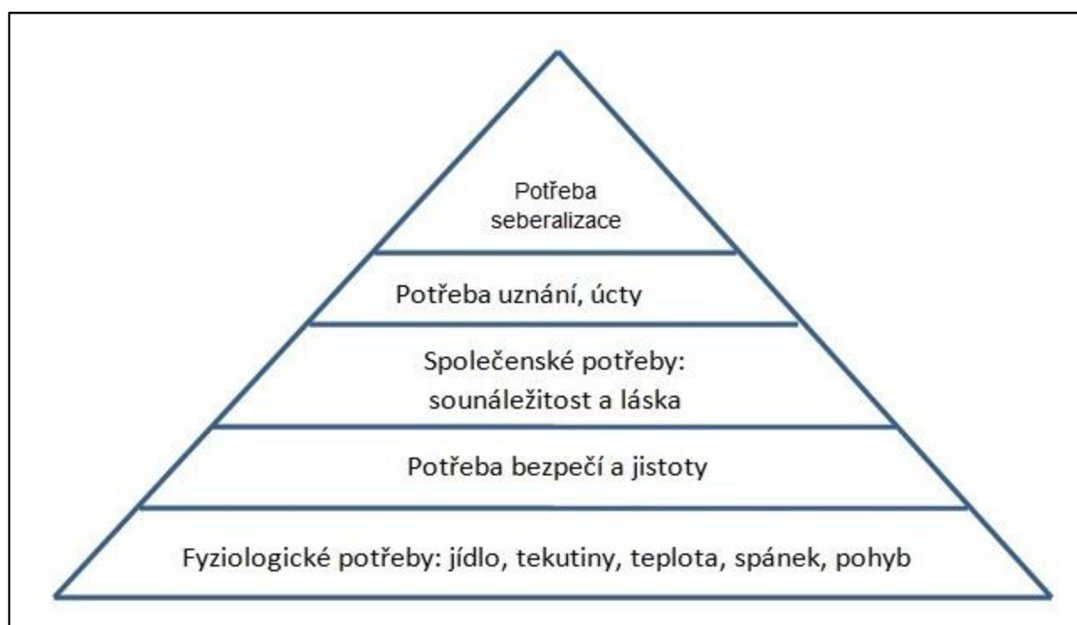
Teorie zaměřené na obsah se zaměřují na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování lidí. Také jsou známy jako teorie potřeb.

Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními cíli a vnímáním spravedlnosti.

3.2.2 Motivační teorie zaměřené na obsah

Nejznámější motivační teorii potřeb zformuloval Abraham Harold Maslow v roce 1943. Ve své teorii definoval pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Teorie hierarchie potřeb je známá také jako **Maslowova pyramida** (Obrázek 3).

Obrázek 3: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Kirchner (2016)

Potřeby jsou v Maslowově pyramidě uspořádány podle pořadí naléhavosti, ve kterém se je jedinec snaží uspokojovat, ale také podle pořadí, ve kterém se projevují. Maslow přidal další důležitý faktor, který udává, že když jsou uspokojeny všechny potřeby nižšího řádu, působí v člověku jako motivátory potřeby vyšší úrovně. Na prvním místě jsou potřeby, jejichž uspokojení je nezbytné k zachování biologické existence, po jejich uspokojení vystupuje do popředí potřeba bezpečí a jistoty. Je-li tato potřeba uspokojena, přichází na řadu sociální potřeba sounáležitosti a lásky. Další v hierarchii je potřeba uznání a úcty, touha po stálém, pevně založeném, vysokém hodnocení sebe, sebeúctě, sebevědomí a úctě, kterou projevují druzí, po pocitu sebedůvěry a vlastní ceny. Potřeba seberealizace, sebenaplnění, tedy nejvyšší potřeba, nastupuje po uspokojení nižších potřeb (Armstrong a Taylor, 2015).

Hierarchie v teorii potřeb znamená, že potřeba, která není uspokojena, vyvolává u člověka úsilí, snahu a hledání, jak tuto potřebu uspokojit. Maslowova teorie je užitečná dodnes v tom, že ukazuje, do jaké výše hierarchie potřeb jsou hnací silou lidského jednání peníze. Dalším důležitým poznatkem je, že všechny potřeby vyššího řádu (tj. potřeby vztahů, uznání a seberealizace) nejsou nikdy definitivně uspokojeny. Znamená to, že jich není nikdy tolik, aby přestaly být hnací silou jednání (Hospodářová, 2008).

McClellandova teorie získaných potřeb je alternativní teorií, soustřeďuje se na identifikaci rozdílů v motivaci jedinců. Zjišťuje, které vzorce motivace vedou k efektivnímu výkonu a pracovním úspěchům. Tato teorie rozlišuje tři základní potřeby jako doplněk fyzických stimulů. Jsou jimi potřeba úspěchu, tedy touha plnit podněcující odpovědné úkoly, potřeba moci, tedy kontroly nad lidmi, možnosti ovládnutí lidí, a potřeba sounáležitosti, tj. potřeba dobrých sociálních a osobních vztahů s jinými lidmi (Hospodářová, 2008).

Mezi teorie ovlivněné Maslowovou teorií patří teorie Cleytona Paula Alderfera, známá jako **teorie ERG**, která je postavena na existenci tří skupin potřeb, a to existenčních (existency – fyziologické potřeby), vztahových (relatedness – vztahy s lidmi) a růstových (growth – růst a rozvoj lidského potenciálu) (Tureckiová, 2004).

Podle **Herzbergovy dvoufaktorové teorie** je klíčem ke zlepšování motivace pracovníků navozování pocitu uspokojení z práce. Je známá také jako model satisfaktorů (motivátorů), jejichž pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost a dissatisfaktorů (hygienických faktorů), kdy negativní účinek přináší nespokojenost, avšak pozitivní účinek nepřináší spokojenost, nýbrž pouze absenci nespokojenosti. Motivátory úzce souvisí s vykonávanou prací a jejím bezprostředním

oceněním. Vůči vykonávané činnosti mají významný motivační účinek. Souvisí s atraktivností vykonávané práce, odpovědností spojenou s danou prací a dosažením úspěšného výsledku, sdělení uznání či ocenění, možností růstu kariéry a seberealizace. Dissatisfactory souvisí s širšími podmínkami, ve kterých lidé pracují. Při jejich přiměřeném pozitivním účinku si je pracovníci příliš neuvědomují a na bezprostřední motivaci nemají významnější vliv. Nicméně při snížení pod prahovou úroveň dochází k výraznému pocitu nespokojenosti. Jsou jimi statut pracovního místa, personální politika dané organizace, jistota zaměstnání, mezilidské vztahy, vybavení pracovišť, hygienické podmínky práce apod. (Nakonečný, 2014, Armstrong a Taylor, 2015).

McGregorova teorie X a teorie Y představuje dvě rozdílné skupiny představ o chování a motivaci pracovníků. V teorii X je základním východiskem názor, že lidé ve skutečnosti nechtějí pracovat nebo na sebe brát odpovědnost. Systémy řízení proto musí zdůrazňovat disciplínu, kontrolu a přímý dohled. Teorie Y ukazuje opačný pohled, tedy že lidé pracují rádi a chtějí dostávat podnětné úkoly. Jestliže práce sama o sobě i prostředí firmy jsou příznivé, pracovníci budou ochotně pracovat bez přinucení nebo kontroly. McGregor věřil, že lidé chtějí mít při práci odpovědnost, a že většina managerů vyznává teorii X (Tureckiová, 2004).

3.2.3 Motivační teorie zaměřené na proces

Teorie cíle je propojena s koncepcí řízení podle cílů. Cíle představují konkrétní úroveň výkonu, kterou mají lidé dosáhnout. Ve své teorii G. Latham a E. Locke tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny náročné, ale přijatelné specifické cíle a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležitá je také potřeba akceptace cíle a navození pocitu závazku jedince své cíle splnit. Latham a Locke označili ve své teorii tři důležité indikátory úspěchu – význam výsledků splnění cíle, důvěra ve vlastní schopnost splnit cíl a závazek, slib, vůči druhým (Armstrong a Taylor, 2015).

Ústředními pojmy **Vroomovy teorie očekávání** jsou valence, instrumentalita a expektance. Valence je subjektivně vnímaná hodnota cíle, vyjádření hodnoty toho, co jednotlivce získá za svůj výkon jako odměnu, instrumentalista je činnost, prostřednictvím které má být cíl dosažen. Expektance je subjektivně vnímaná pravděpodobnost dosažení cíle, očekávané představy jednotlivce o výsledku jeho činnosti, o reálnosti dosažení stanoveného cíle. Podle V. Vrooma je člověk motivován k výkonu určité činnosti tím více, čím více si

cení cíle, kterého chce prostřednictvím této činnosti dosáhnout, a čím více věří, že tohoto cíle dosáhne. V případě, že cílem je odměna, která mu má být za splněný úkol udělena, vstupuje do hry navíc očekávání, že takto odměna bude opravdu udělena (Dědina a Cejthamr, 2005).

Představitelem **teorie spravedlnosti nebo také teorie spravedlivé odměny** je J. S. Adams. Klíčovou myšlenkou teorie je sklon lidí k sociálnímu srovnávání a dosahování rovnováhy. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti) a co za svou práci získává (plat, uznání). Pokud mezi oběma stranami je rovnost, pak relaci mezi vklady a zisky vnímá jako spravedlivou, což má pozitivní motivační účinek. Jestliže však objeví nerovnost ve svůj neprospěch, vnímá situaci jako nespravedlivou, což má negativní motivační účinky (Tureckiová, 2004).

Teorie zesílení B. F. Skinnera vychází z teze, že lidské chování představuje naučené, situačně podmíněné zvyky. Teorie neposuzuje osobnost člověka, ale jeho chování. Reakce, které jsou z hlediska organizace žádoucí, jsou systematicky upevňovány, ostatní jsou ponechávány nezpevněné nebo jsou trestány. Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti (Blažek, 2011, Mikuláščík, 2015).

3.2.4 Druhy motivace

Na základě teorií motivace je možné rozdělovat motivaci na různé druhy. Základním rozdělením je motivace vnitřní a vnější, vědomá a nevědomá, pozitivní a negativní, hmotná a nehmotná, primární a sekundární. Od základního dělení je třeba odlišit druhy a formy motivů. Druhy motivů se liší svým obsahem, např. motiv nasycení, výkonu, sdružování. Za formy motivů lze pokládat psychologické příčiny chování s různou funkční vztažností.

U **vnitřní motivace** leží motivy, které vyvolávají jednání, v osobě a vztahují se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu (Daigeler, 2008). Pohnutky vnitřní, intristické motivace jsou prožívané v průběhu činnosti, odměnou je samotná činnost. Je považována za sebezpevňující, sebezpevňující motivaci, protože se posiluje právě činností, která je vykonávána. Vnitřní motivace je spojena s bezprostředním uspokojením (Nakonečný, 2014).

O **vnější motivaci** se jedná tehdy, pokud člověka k jednání pohánějí podněty zvenčí (Daigeler, 2008). Extrinická, vnější motivace, je obvykle vztahována na chování, které je

stimulováno vnějšími podněty, vnějším užitekem. Samotná činnost nepřináší bezprostřední uspokojení, to je odkládáno na pozdější dobu (Nakonečný, 2014).

Rozdíl mezi intrinsickou a extrinsickou motivací je v jejich rozdílných zdrojích motivů, vnitřních a vnějších. Ve skutečnosti však oba tyto druhy motivace nelze od sebe oddělit. Vnější pobídky mohou vyvolat vyžadované chování, jen když vyvolají vnitřní pohnutky, které jsou motivující (Nakonečný, 2014). Jeden z nejdůležitějších předpokladů pro motivování je tedy zjistit, co chce sám jedinec a co považuje za důležité. Pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a vnějšími pobídkami, vznikne dlouhodobá motivace. Klasickými faktory vnitřní motivace jsou obsahově atraktivní činnosti, odpovědnost, rozšiřování schopností, uznání a výkon. Bohužel, toto platí i obráceně, pokud se vytratí podněty, je pryč i motivace. Vnější motivace nepůsobí trvale, to znamená že funguje jen v případě neustále dodávaných pobídek. Typické vnější pobídky jsou peníze, postavení, titul, privilegia, jistota a pracovní podmínky (Daigeler, 2008).

Pro **vědomou a nevědomou motivaci** se používají termíny explicitní a implicitní. Lidské chování je regulováno dvěma na sobě nezávislými motivačními systémy. Implicitní motivy stojí v centru motivačního systému, který na základě proměn afektů bez nutné účasti vědomí reguluje chování. Člověk si nemusí být vědom skutečných motivů toho, co činí nebo co učinil, impulzy k chování si neuvědomuje nebo je zjistí až zpětnou analýzou svého chování. Explicitní motivy stojí v centru motivačního systému, který řídí chování na základě vědomého sebekonceptu (pojetí sebe sama). Implicitní motivy jsou jedincem vnímané a dobře rozpoznatelné (Nakonečný, 2014).

Z hlediska působení motivátorů na člověka je možné rozdělit motivaci na **pozitivní a negativní**. V zásadě člověka motivují dvě základní věci, a to odměna a strach, metoda cukru a biče, oba typy motivace jsou rovnocenné a přirozené. Odměna je vnímána jako pozitivní motivace, působí v ní faktor hmotné zainteresovanosti, morálního ocenění a seberealizace, je zpravidla mnohem efektivnější. Strach jako negativní motivace je přirozený faktor, který pomáhá lidem přežít a řešit různé situace, vždy byl faktorem evoluce a přirozené obrany (Ludwig, 2013).

Hmotná a nehmotná motivace – z Maslowova modelu a z rozlišení vnitřních a vnějších faktorů vyplývá, že motivace je založena na okolnostech hmotných i nehmotných faktorů. Hmotné faktory jsou především peníze, kterých lze využít k uspokojení nejrůznějších potřeb. Pro peníze, stejně jako pro další hmotné faktory však platí, že jejich

motivační účinek s rostoucím uspokojením klesá. Nehmotné motivační faktory jsou pochvaly, uznání, možnosti získávat nové zkušenosti či pracovat samostatně, uspokojují potřeby vyššího řádu. Tyto okolnosti jsou pro řadu lidí důležité, mimo jiné proto, že uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze (Urban, 2017).

Primární motivace je vázána na pudy a vyznačuje se tím, že s pudy spojené myšlenky, představy, pocity fungují podle principu slasti. Procesy **sekundární motivace** vystupují ve funkci adaptace na realitu (Nakonečný, 2014).

3.2.5 Motivace k práci

Motivace má mohutný pozitivní potenciál. Často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky (Plamínek, 2015). Cílem motivování v organizaci je aktivovat jednotlivé pracovníky, podnítit jejich vnitřní hnací síly a usměrnit jejich chování k dosažení určitého cíle. Motivace je důležitým faktorem úspěšnosti. Podle Niermeyera (2005) patří motivace mezi oblíbené pojmy, protože být sám dobře motivovaný a být schopen motivovat druhé se považuje za mimořádně lákavou záležitost. Za samozřejmou kvalifikaci a vlastnost řadových pracovníků se motivace považuje proto, že už jistou míru motivace v sobě mají. U vedoucích pracovníků se očekává nejen vlastní vnitřní motivace, nýbrž i schopnost motivovat k práci ostatní a umět je pro ni nadchnout.

Motivace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, odpovědnost i iniciativu. Není však automatická. Správné používání motivačních nástrojů je proto jedním z nejdůležitějších úkolů organizace i každého vedoucího. Motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu (Urban, 2017).

Medlíková (2021) upozorňuje, že motivovaný člověk je sice cílevědomější a podává dlouhodobě kvalitnější výkon, ale motivace nemusí mít jen žádoucí pozitivní vliv. Negativní dopady nastávají tehdy, když je motivace příliš vysoká, a můžeme je čekat i v případě, že je motivace příliš nízká.

Podle Mikuláščíka (2015) se na pracovišti mohou rozlišovat tyto motivy:

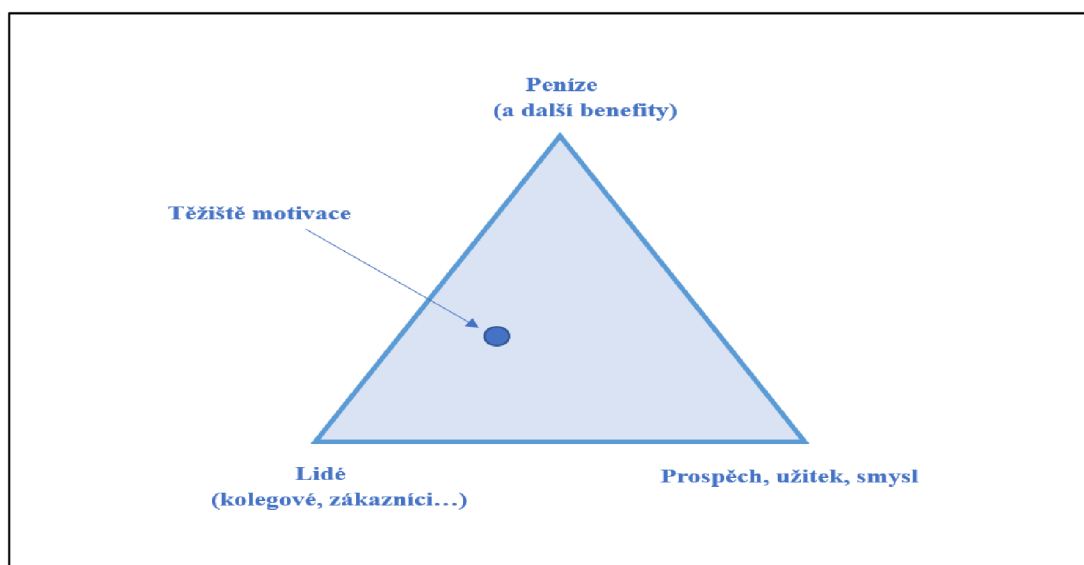
- motivy podněcující, např. pracovní návyky a biorytmy, fyzický a psychický stav zaměstnance, zajímavost jeho práce a jeho postoje k práci,
- motivy sociální, např. potřeba kontaktu s jinými lidmi, skupinová soudržnost,

uznání, společenská pozice, míra moci, snaha prosadit se,

- motivy spouštěcí, které mají podobu primární, směřující do naší psychiky a dráždivé, směřující ven,
- motivy k jednání, které mají podobu racionální, bezděčnou, nezacílenou nebo intencionální,
- abundanční motivy, kdy se po uspokojení nižších motivů zaměřujeme na motivy vyšší,
- kontrolní motivy, kterými jsou postoje, názory, mínění a přesvědčení každého zaměstnance.

Existuje řada modelů motivace pracovníka. Bednář (2018) představuje jeden z nich, motivační trojúhelník, kde individuální motivaci vykresluje jako kombinaci tří důvodů, proč lidé chodí do práce. Každý zaměstnanec má těžiště motivace na jiném místě trojúhelníku (Obrázek 4).

Obrázek 4: Motivační trojúhelník



Zdroj: Bednář (2018, s. 15)

Ludwig (2013) vidí hlavní podíl motivace v osobní vizi, která se stane nejúčinnějším motivačním magnetem, když se jí podaří najít. Pomáhá lidem dělat to, v čem vidí opravdový smysl. Ve skutečnosti každého zaměstnance ovlivňuje více druhů motivace, některé ale mohou spíše uškodit než pomoci. Je tedy potřeba najít tu nejvhodnější. Správně nastavená motivace posouvá vpřed a zároveň vede k dlouhodobé spokojenosti.

3.3 Stimulace

„Stimulace je činnost, která podněcuje či povzbuzuje člověka nebo i jiný živý organismus k nějaké reakci, chování, činnosti nebo práci zpravidla pozitivní povahy, a to pomocí stimulů.“ (Bradnová, 1993)

Motivace a stimulace mají k sobě velmi blízko. Lidé reagují na podněty, které v nich vzbuzují pocity. Vyhledávají podněty, které v nich vyvolává příjemné pocity, naopak se vyhýbají podnětům, které v nich vzbuzují averzi, odpuzují je. Přítomnost apetencí (příjemných pocitů) a averzí se promítá do motivační praxe systémem odměn a trestů. Příjemné podněty, ale i ty nepříjemné mohou vyvolat žádoucí reakci člověka (Plamínek, 2010).

Pauknerová a kol. (2012) popisuje stimulaci jako vnější působení na psychiku člověka, na jednání člověka, na jeho prožívání, kdy je cílevědomým ovlivňováním a usměřováním jeho motivace. Může být zaměřena na posílení perspektivy úspěchu, tedy stimulace kladným hodnocením nebo odměnou, nebo na hrozbu neúspěchu a z něj plynoucích nepříznivých důsledků, tedy stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem.

Podle Blažka (2011) je stimulace vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím podnětů, které nazývá stimuly. V této souvislosti hovoří o vnitřní motivaci, která je založena na motivech, které jsou v člověku a vnější motivaci, založené na stimulech přicházejících zvenčí. Pauknerová a kol. (2012) označuje stimuly jakékoli podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka, a to jak vnitřní podněty (impulzy), tak i vnější podněty (incentivy).

Blažek (2011) upozorňuje, že pro efektivnost motivování je důležité, aby stimuly dokázaly vyvolat pozitivní rezonanci motivů. Je nutné brát v úvahu, že každý stimul se může u dvou osob setkat s různou reakcí. Totéž se může stát i u jedné osoby v různých situacích nebo obdobích. Pauknerová a kol. (2012) připomíná, že stimulace musí být v souladu s motivací daného jedince, jinak nemá žádoucí účinek. Plamínek (2010) uvádí, že stimuly je možné přizpůsobit aktuálnímu motivačnímu poli člověka nebo působit univerzálními stimuly, které jsou platné pro každého člověka nebo alespoň pro většinu populace v dané situaci.

3.3.1 Stimulace zaměstnanců

Nejčastěji ke stimulování dochází tam, kde existuje přímá odpovědnost za motivaci a chování lidí, v hierarchické struktuře nadřízenosti a podřízenosti v zaměstnaneckém procesu. Stimulace pracovníků je nedílnou součástí manažerské práce, je to záměrné a vědomé ovlivňování pracovníků a pracovních skupin, jejich pracovní ochoty (Pauknerová a kol., 2012).

Co chce zaměstnavatel stimulací dosáhnout? Motivace pracovníků k co nejlepšímu výkonu, spokojenosti pracovníků se svou prací, aby ji považovali za významnou, stabilizace svých zaměstnanců a v neposlední řadě motivace pracovníků ke vzdělávání a rozvoji. Vytvářením a uplatňováním spravedlivého, motivujícího a efektivního systému stimulace se zaměstnavatel především snaží získat, udržet a motivovat své pracovníky (Němec, Bucman a Šikýř, 2008). Pauknerová a kol. (2012) také uvádí, že manažer stimulací pracovníků v podstatě sleduje dva nejdůležitější cíle, a to jejich optimální přístup k pracovním činnostem a další osobnostní rozvoj pracovníků. Personálními činnostmi, které pomáhají ke stimulaci zaměstnanců jsou odměňování, hodnocení, pracovní vztahy a péče o pracovníky (Koubek, 2012). Podle Urbana (2017) se v organizaci objevuje i motivace negativní, která je založená na sankcích. Zaměstnanec buď danou odměnu nezíská anebo mu je snížena. Sankcí stejně jako odměnou může být cokoli hmotného nebo nehmotného, např. kritika či cokoli, co je pro zaměstnance nepřijemné.

Stimuly lze v zásadě rozdělit do tří skupin – nástroje, které jsou svázány s oceněním práce, s podmínkami práce a s prací samotnou (Blažek, 2011). Podle Pauknerové a kol. (2012) obecně platí, že čím je společnost vyspělejší, tím menší váhu má ekonomická stimulace a tím větší roli hraje rozmanitost a pestrost nabízených stimulů.

Stimulující význam mohou mít podle Pauknerové a kol. (2012) následující prostředky:

- finanční a materiální odměny za práci, které jsou nejčastější formou stimulace,
- nefinanční benefity - např. služební auto, mobilní telefon, firemní produkty, různé formy pojištění, příspěvky na sport, kulturu apod., nebo cafeteria systém,
- práce samotná – obsah práce,
- osobnost manažera – velký stimulační význam má styl vedení, uplatňovaný bezprostředním nadřízeným, formálně a neformálně prováděné pracovní hodnocení, přístup k řešení konfliktů, předávání informací, formy komunikace,
- atmosféra pracovní skupiny – úroveň pracovních a osobních vazeb v rámci

pracovní skupiny – průhlednost a otevřenost vztahů, komunikace a výše uvedený přístup manažera,

- pracovní podmínky a režim práce – zájem podniku o zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování režimu práce se projevuje ve výkonu pracovníků i v posílení vztahu mezi pracovníky a organizací, vytváření jejich loajality (moderní režimy práce, apod.)
- externí stimulační faktory – např. společenské hodnocení práce a pracovního oboru (prestíž), image podniku, aktuální politická a ekonomická situace, rodina.

Žádoucí účinek má taková stimulace, při níž jsou užívány stimuly v souladu s vnitřní motivací jedince. Jsou jimi práce či pracovní atmosféra přinášející potěšení, radost, příjemný pocit nebo dokonce možnost se při práci bavit (Kocianová, 2010). Vnitřní odměnou pro pracovníka jsou i jeho vnitřní pocity související s vykonávanou prací, jako je pocit úspěšnosti a užitečnosti, pocit vlastního významu, seberealizace, pocit podílení se na něčem důležitém, neformální uznání okolí, pocit plynoucí z postavení a naplňování kariéry. Tyto vnitřní odměny mají individuální povahu, která je závislá na hodnotách, vyznávaných pracovníkem, na jeho osobnosti a potřebách (Koubek, 2012).

Medlíková (2021) uvádí, že také vnější motivace je nezbytná, protože občas každý z nás potřebuje „nakopnout“. Navíc působí poměrně rychle a jejím prostřednictvím potkáváme zajímavé lidi a zážitky. Vnější motivace je ale krátkodobá a nevydrží. Podle Kocianové (2010) jsou mezi vnější motivy zahrnuty bez výhrad finanční odměny, ale je možné uvažovat, zda nejsou peníze vnitřním motivem některých jedinců. Finanční ohodnocení může uspokojovat jejich potřebu sebeúcty a postavení, výše příjmu je pro ně sebe potvrzující skutečností, která je vnitřně spojena s potřebou úspěšného výkonu a moci.

Každý pracovník je motivován (stimulován) něčím jiným. Všeobecně je také dáno, že pracovníci, kteří jsou nedostatečně motivováni, mají podstatně nižší pracovní nasazení a výkony než pracovníci motivovaní. Pokud nejsou motivováni, často přemýšlí o odchodu z organizace, hledají si jiné zaměstnání, prokrastinují a někdy i pracují proti organizaci. Proto je nutné se s příčinami demotivace seznámit a předcházet jim. Příčinou demotivace a nespokojenosti může být (Depoo a kol., 2021):

- nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem,
- práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání pracovníka,
- nedostatečné koučování, hodnocení, zpětná vazba,

- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům nebo naopak k chybám a nedostatkům,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- příliš málo příležitostí k povýšení nebo k dalšímu růstu,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených,
- pocit nedocení, neuznání, nespravedlnosti,
- stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a osobním životem,
- ztráta důvěry v nejvyšší vedení,
- nedostatečné platové ohodnocení, nespravedlivé odměňování,
- nevyhovující pracovní podmínky, chaos a špatná organizace práce,
- nedostatek práce, materiálu a zdrojů,
- nevhodné vztahy s kolegy nebo manažerem,
- vnímaný dluh vůči organizaci,
- hrubé jednání nebo zesměšňování, nepotrestaný podvod ze strany podřízených,
- nabídka alternativní práce,
- emocionální důvody, morální problémy a osobní důvody.

3.3.2 Finanční a materiální stimuly

Nejčastější formou stimulace je hmotná odměna. Hlavním cílem odměňování je kompenzace vykonané práce, odměna za dosažený pracovní výkon a chování. Vytvořením a uplatňováním jednoduchého a spravedlivého, motivujícího a efektivního systému odměňování se organizace snaží získat, udržet a stimulovat především klíčové pracovníky, zabezpečit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování a zabezpečit odůvodněnou diferenciaci jednotlivých forem odměňování. Pracovníci získají možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb (Němec, Bucman a Šikýř, 2008). Systém odměňování není nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, případně zaměstnaneckých výhod pracovníků. Měl by být vytvořen tak, aby vyhovoval konkrétní organizaci, jejím potřebám, možnostem i potřebám jejich pracovníků. Důležitým požadavkem je, aby byl takový systém odměňování pracovníky akceptován (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Systém odměňování by neměl být pro zaměstnance i jejich nadřízené příliš složitý a administrativně náročný, odměňování by nemělo diskriminovat ani být netransparentní.

Při rozhodování o systémech odměňování jsou organizace vystaveny řadě otázek: jak vysoké mzdy platit, jaké odměny zavést, jak nastavit odměňování, aby bylo motivační. Je také nutné určit, jakou roli při odměňování má zastávat náplň práce, osobní schopnosti, výsledky práce, případně postavení v organizaci (Urban, 2017). Na základě těchto faktorů nabývá finanční a hmotné (materiální) odměňování různých forem.

Základní, pevná mzda představuje zaručenou část individuální mzdy. Může být tarifní nebo smluvní, může být sjednána jako hodinová nebo měsíční. Její výše se váže zpravidla na tržní ohodnocení různých profesí, zohledňující jejich ekonomický přínos, nároky a požadavky, zobrazuje také dlouhodobý výkon, zkušenosti a schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Představuje zaručenou část mzdy, jejím cílem je získat a udržet zaměstnance a ocenit náročnost jeho práce. Peněžité plnění poskytované za práci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond nebo příspěvková organizace je nazýváno platem.

Odměny vázané na osobní schopnosti zaměstnance mohou být vypláceny formou nadtarifních složek mzdy v rámci osobního ohodnocení. Bývají založeny na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace. Zaměstnanci však může být na základě pravidelného hodnocení odměna i odebrána. Jejím cílem je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale i ocenit a stabilizovat dlouhodobě výkonné zaměstnance podniku.

Výkonová složka mzdy je vyplácena v podobě úkolové mzdy, mzdy za pracovní výkon, prémie, bonusů, odměn, podílu na dosaženém výkonu, podílu na zisku organizace, formou zaměstnaneckých akcií apod. Může se vázat na individuální výkon zaměstnance, jeho pracovní skupiny nebo celé organizace. Cílem je stimulovat k vyšší výkonnosti, produktivitě nebo k určitému pracovnímu chování.

Mzdové příplatky odrážejí mimořádné podmínky práce nebo pracovního místa.

3.3.3 Zaměstnanecké výhody a benefity

Odměna ale nejsou jen peníze. Moderní personalistika chápe odměňování širěji a zahrnuje také nepeněžní nebo i nehmotné požitky poskytované pracovníkům zaměstnavatelem. V této souvislosti se mluví o celkovém odměňování a celkové odměně (Koubek, 2011).

Zaměstnanecké výhody jsou vázané na zaměstnanecký vztah v organizaci, případně

postavení zaměstnance v hierarchii organizaci (Urban, 2017). Zaměstnanecké výhody jsou peněžním nebo nepeněžním plněním, poskytovaným pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení ve firmě (Koubek, 2011). Tvoří je naturální požitky (předměty a služby), finanční příspěvky, případně cenová zvýhodnění poskytovaná zaměstnancům. Cílem poskytování zaměstnaneckých výhod je zvýšit pracovní spokojenost a stabilitu zaměstnanců přizpůsobením se jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců, konkurenceschopnost vůči ostatním zaměstnavatelům. Poskytování benefitů je rovněž finančním přínosem i pro zaměstnavatele (Urban, 2017).

Zaměstnanecké benefity se mohou poskytovat jako (Němec, Bucman a Šikýř, 2008):

- výhody sociální povahy (podnikové půjčky, životní pojištění, mateřské školy),
- výhody mající vztah k práci (příspěvky na stravování, výhodnější prodej podnikových produktů, vzdělávání pracovníků hrazené zaměstnavatelem),
- výhody spojené s postavením v organizaci (užívání podnikového automobilu pro soukromé účely, mobilní telefon, bezplatné bydlení, nárok na příspěvek na odívání).

K nejčastějším zaměstnaneckým benefitům poskytovaným zaměstnavatelem patří (Macháček, 2010):

- příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců, prohlubování a zvyšování kvalifikace,
- příspěvky na tuzemskou nebo zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- nákup vitaminových přípravků,
- očkování proti chřipce,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- dary k životním a jiným výročím,
- podpora při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,

- prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá,
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,
- bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely,
- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti,
- zřizování firemních školek.

Zaměstnanecké výhody lze poskytovat formou fixního způsobu, kdy zaměstnavatel stanoví základní zaměstnanecké benefity pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne. Druhým způsobem poskytování zaměstnaneckých výhod jsou flexibilní benefity, tento způsob je současným trendem. V podstatě jde o cafeteria systém, který v závislosti na různých kritériích – výkonnost a funkce ve firmě – stanovuje jednotlivým zaměstnancům určité body, v jejich rámci může zaměstnanec čerpat různé výhody podle vlastního rozhodnutí (Němec, Bucman a Šikýř, 2008).

Flexibilní benefity umožňují zaměstnavateli lépe porozumět potřebám zaměstnanců, zlepšují tedy účinnost jejich motivace, zvyšuje atraktivitu podniku jak pro současné, tak i pro potenciální zaměstnance. Zaměstnanec se sám podílí na výběru a může často také určovat, jakým poměrem se na jednotlivých výhodách bude sám finančně podílet. Je stále informován o tom, kolik může na zaměstnanecké výhody ještě využít prostředků, a plánovat si je tak. V rámci úvah o budoucnosti by se cafeteria princip mohl stát pro některé zaměstnavatele alternativou k tradičním mzdovým systémům (Macháček, 2010).

Význam zaměstnaneckých výhod pro zaměstnavatele vidí Němec, Bucman a Šikýř (2008) v těchto bodech:

- stále rostoucí konkurence firem na trhu práce kvalifikovaných pracovníků při jejich získávání a výběru,
- nutnost stabilizovat kvalifikované a výkonné zaměstnance, snížit negativní dopady fluktuace,
- zvýšit spokojenost při práci, zlepšit pracovní klima a výkon,
- možnost zvyšovat celkový příjem zaměstnance i přes regulační opatření státu v oblasti mezd a tím být úspěšnější v konkurenci a při vytváření image firmy,
- některé náklady na zaměstnanecké výhody patří v organizaci mezi provozní

náklady, které jsou daňově uznatelné,

- možnost ovlivňovat zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou zajímavé i pro zaměstnance, neboť jako nepřímé odměňování zvyšují příjem, ale nezvyšují daň z příjmu, služby a výhody jsou snadno dostupné, často i pro rodinné příslušníky, a snižují výdaje za služby a zboží na běžném trhu.

3.3.4 Nefinanční stimuly

Z Maslowova modelu vyplývá, že důležitá část motivace zaměstnanců je založena na působení nehmotných stimulů. Že jsou nástroje nefinanční motivace důležitým faktorem, vyplývá z jejich úspěšnosti. Tyto nástroje jsou důležité, neboť jejich prostřednictvím je možné uspokojit potřeby, které penězi uspokojit nelze (Urban, 2017).

Práce

Práce samotná má přirozený stimulující účinek. Důležitý je obsah a celkový charakter práce, významnou roli hrají odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj a moc (Pauknerová a kol., 2012). Také podle Urbana (2017) jsou čtyři nejdůležitější faktory, které stimulují vnitřní motivaci pracovníka. Jsou jimi samostatnost při výkonu práce, získávání nových schopností při pracovní činnosti, viditelné výsledky vlastního pracovního výkonu a společenský přínos vykonávané práce. Podle Kocianové (2010) je také důležitá identifikace s prací, s vykonávanou profesí a organizací, pro kterou zaměstnanec práci vykonává. Rozmanitost, významnost a autonomie práce, pracovní místa s vyšší mírou komplexnosti zvyšují pocit uspokojení z práce. Koubek (2011) vidí stimulační účinek ve využití přiměřené odborné připravenosti, ve znalosti vykonávané profese a jejího společenského významu a v takovém pracovním zařazení, které umožní pracovníkovi seberealizaci.

Osobnost manažera

Vedle práce samotné má velký stimulační význam osobnost manažera, jeho chování a činnosti, které vykonává. **Styl vedení**, který manažer uplatňuje, je způsob, jakým se chová ke svým podřízeným. Může mít mnoho rozměrů, způsoby vedení je možné popsat například jako diktátorský, jednotný, byrokratický, benevolentní, charismatický, participativní, abdikací. Pomocí tří kategorií jej klasifikovali Dědina a Cajthamr (2005):

- autoritářský (autokratický) styl vyjadřuje zaměření síly na straně manažera, který sám rozhoduje a využívá autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů, určení pracovních úkolů,
- demokratický styl vedení silněji zapojuje pracovníky, vedoucí nerozhoduje sám na základě autority, ale zohledňuje při rozhodování i názor pracovníků,
- styl nazývaný „laissez-faire“ označuje vedení, při kterém nadřízený nechává pracovníkům volnost podle jejich vlastního uvážení.

Mezi základní personální činnosti manažera patří **hodnocení pracovníků**. Je důležitou součástí vedení lidí, nástrojem k splnění plánovaných cílů podniku, zdrojem autority manažera a předpokladem dodržování pracovní kázně a morálky pracovní skupiny. U pracovníků v organizaci by se měly hodnotit ty jejich vlastnosti, projevy a činnosti, které mají významný vliv na chod firmy, mělo by se týkat v první řadě posuzování jejich pracovního výkonu (Pauknerová a kol., 2012). Kocianová (2010) doplňuje, že hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. V organizaci probíhá hodnocení pracovníků v různých podobách.

Hodnocení pracovníků plní několik funkcí – poznávací, motivační a výchovnou. Poznávací funkce umožňuje vedoucímu pracovníkovi reálně se rozhodovat. Verbálně sdělené hodnocení představuje mimo jiné také specifickou formu poznání pro hodnoceného. Motivační funkce je důležitým nástrojem cílevědomého ovlivňování a pobízení pracovníků, její motivační účinek se dále posiluje propojením se systémem odměňování. Výchovný účinek hodnocení spočívá v tom, že hodnocení je podnětem ke sebekontrolě a sebehodnocení pracovníka, vyvolává určitou snahu o sebezdokonalení nebo alespoň určitou korekci vlastního jednání (Pauknerová a kol., 2012).

Velmi významným stimulačním nástrojem je povzbuzování zaměstnanců. Jedná se o neformální hodnocení, které poskytuje zpětnou vazbu ze strany nadřízeného, uznání a oceňování úspěšného výkonu pracovníka a tím ovlivňování pocitu významu pracovníka a jeho činnosti pro organizaci (Kocianová, 2010). Dalšími nástroji manažera, které jsou předpokladem pro úspěšnou stimulaci je výběr správného pracovníka na konkrétní pracovní pozici, způsob zadávání a vysvětlování pracovních úkolů, umožnění samostatné práce a participace na rozhodování, včasná zpětná vazba, postupné delegování vyšších pravomocí,

kariérní postup, koučování, podporující rozvoj schopností i sebedůvěry zaměstnancům, patří sem i přesvědčivost a osobní důvěryhodnost manažera či využívání týmové práce (Urban, 2017).

Komunikace, informovanost

Do této skupiny stimulačních prostředků lze zařadit především předávání informací ve společnosti, tedy mezi zaměstnanci, vedoucími, vedením společnosti, ale také mezi jednotlivými útvary společnosti navzájem. Účelem je vytváření a udržování specifického vztahu mezi účastníky komunikace. Typické znaky dobré komunikace jsou podle Tureckiové (2007):

- otevřenost a oboustrannost – předpokládá zvládnutí a využívání kompletního cyklu komunikační výměny, zahrnuje také určitou přípravu sdělení, aby obsah byl srozumitelný a motivující pro všechny účastníky komunikace,
- empatie a respekt – schopnost vcítit se do pocitů a názorů partnera v komunikaci,
- kongruence – shoda mezi tím, co manažer sděluje a tím co sám dělá,
- konzistentnost – důslednost a zásadovost jednání a vyjádření manažera, tedy také spolehlivost a stabilitu manažera v komunikaci, jejímž výsledkem je jeho důvěryhodnost v očích jeho spolupracovníků,
- významnost a četnost – manažer by měl umět efektivně používat různé formy, typy a prostředky komunikace a kombinovat je z hlediska cíle, který chce prostřednictvím komunikace dosáhnout.

Pracovní skupina

Pracovní skupiny jsou malé formální sociální skupiny. Dobrá pracovní skupina bývá zaměřena na vytváření příznivých podmínek pro dosažení pracovního cíle. Důležitým faktorem stimulace je hodnocení pracovníka skupinou, vyjadřování projevu uznání, respektu, vážnosti. Každá pracovní skupina je definována vztahy vzájemných nároků, vztahy vzájemné odpovědnosti, spolupráce, pomoci, ale také vzájemné konkurence (Pauknerová a kol., 2012). Atmosféra pracovní skupiny, úroveň pracovních a osobních vazeb v rámci pracovní skupiny, průhlednost a otevřenost, komunikace ve skupině i přístup manažera významně ovlivňují výkon a spolupráci pracovní skupiny (Koubek, 2011).

Manažer by neměl zapomínat, že v rámci pracovní skupiny se jednotliví pracovníci vzájemně srovnávají, především ti, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou práci. Srovnává

se kvalifikace k práci, schopnosti, dosažená praxe, iniciativa, výkonnost apod. Výsledkem srovnání je pocit spokojenosti nebo nespokojenosti a z něj plynoucí motivace k práci (Štěpaník, 2010). Sociální faktory, které v rámci pracovní skupiny působí, mají výrazné stimulační účinky. Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině svým působením, a to prostřednictvím formální a neformální autority. Atmosféra v rámci pracovní skupiny je především ovlivněna kvalitou vztahu mezi zaměstnanci a jejich manažerem, který má vliv na skupinové klima a podporuje soudržnost a důvěru ve skupině (Urban, 2017).

Péče o zaměstnance

Péče o pracovníky se stává nezbytnou součástí moderní personální práce. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na schopnostech, pracovním chování a motivaci zaměstnanců. Spokojenosti zaměstnanců a jejich vztahu k zaměstnavateli je nutné věnovat náležitou péči. Péči o zaměstnance je možné rozdělit do tří skupin (Koubek, 2011):

- povinná péče – daná zákony, předpisy, kolektivní smlouvou nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče – na základě uzavřené kolektivní smlouvy s odborovou organizací na úrovni zaměstnanecké organizace,
- dobrovolná péče – která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, jeho sociálního citění.

Cílem péče o zaměstnance je vytváření příznivých pracovních podmínek. Při tom se zaměřuje na faktory pracovní doby, pracovního prostředí zaměstnanců a životního prostředí, sociálně-psychologických podmínek práce a na faktory bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Pracovní doba a pracovní režim určují časovou využitelnost pracovníků při osobním výkonu práce pro organizaci. Optimální nastavení pracovní doby a režimu pracovní doby výrazně ovlivňuje pracovní výkon a chování jednotlivých pracovníků (Němec, Bucman a Šikýř, 2008). Délku pracovní doby, rozvržení pracovní doby rovnoměrné nebo nerovnoměrné, pevné nebo pružné, přestávky v práci, dobu odpočinku, pracovní pohotovost a podmínky distanční práce, práce v noci nebo přesčas upravuje v základní míře Zákoník práce, zvýhodněné podmínky nebo jejich upřesnění se sjednává v rámci kolektivní smlouvy. Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí nebo nepřetržitostí (Kocianová, 2012).

Při vytváření a péči o **pracovní prostředí** je třeba brát zřetel na fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele, které působí na fyzickou a duševní pohodu zaměstnanců, stejně jako na jejich pracovní výkon a chování v průběhu pracovního procesu (Němec, Bucman a Šikýř, 2008). Podle Kocianové (2012) tvoří pracovní prostředí mnoho faktorů vzhledem ke specifickým pracoviště. Těmito složkami bývá:

- prostorové řešení pracoviště,
- barevná úprava pracoviště,
- mikroklimatické podmínky – teplota, vlhkost a proudění vzduchu,
- osvětlení,
- čistota prostředí,
- škodliviny v ovzduší,
- hluk, vibrace a záření.

Sociálně-psychologické podmínky práce jsou spojeny s kontaktem nebo naopak izolací pracovníka s ostatními v pracovním kolektivu. Mezilidské vztahy na pracovišti, zejména pracovní vztahy, vytváří společenskou atmosféru, která příznivě nebo naopak nepříznivě ovlivňuje psychické naladění pracovníka, jeho pracovní chování a výkon (Koubek, 2012).

Při péči o zaměstnance je důležitým cílem zaměstnavatele **bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci**. Organizace vytváří takové podmínky a zavádí taková opatření, která umožní systematicky předcházet rizikům možného ohrožení života a zdraví pracovníků v souvislosti s výkonem práce. Základní právní úpravu, která upravuje povinnosti zaměstnavatele, obsahuje Zákoník práce. Další právní a ostatní předpisy podmínky ochrany zdraví a života doplňují, konkretizují a upravují. Jsou jimi například předpisy (Němec, Bucman a Šikýř, 2008):

- hygienické a protiepidemiologické,
- technické předpisy, dokumenty a normy,
- stavební předpisy,
- dopravní předpisy
- předpisy o požární ochraně,
- předpisy o zacházení s hořlavinami, výbušninami a zbraněmi,
- předpisy o práci s radioaktivními nebo chemickými látkami a přípravky a jinými zdraví škodlivými látkami.

Zákoník práce ukládá povinnosti zaměstnavatele, týkající se poskytování osobních ochranných prostředků, pracovních oděvů a obuvi, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů, vytvářet bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí a podmínky. Cílem zaměstnavatele je především předcházet rizikům vzniku škod na životě a zdraví zaměstnanců v souvislosti s výkonem práce, kterými jsou pracovní úraz nebo nemoc z povolání (Kocianová, 2010).

Externí stimulační faktory

Do externích stimulačních faktorů patří především image a prestiž organizace, která je vnímána v celospolečenském kontextu. Čím je organizace společensky uznávanější a prestižnější, tím více tento fakt stimuluje zaměstnance k práci. Pracovníci si práce v takovém podniku váží a směřují k identifikaci s podnikem, jeho vizemi a cíli. Naopak negativní image, neoblíbenost a despekt, s kterým je na podnik v rámci společnosti nahlíženo, se promítá do neochoty zaměstnanců pro organizaci kvalitně pracovat. (Kocianová, 2010).

Společenské hodnocení práce a pracovního oboru (prestiž) závisí na kulturní technické a ekonomické úrovni organizace. Manažer tento stimulační faktor svou činností v podstatě neovlivňuje, je-li ovšem příznivý, může se o něj v řídicí činnosti s úspěchem opřít. Stimulační vliv může mít i aktuální politická a ekonomická situace, která má vliv na organizaci, nebo mikroklima rodinného prostředí a aktuální úroveň rodinných vztahů. Oblíbeným doplňkovým stimulem bývají pravidelná setkávání pracovníků, která jsou společenskou příležitostí, vybočením z rutiny, znamenají možnost se sejit a hovořit se spolupracovníky a s vedením firmy na neformální úrovni, navázat bližší vztahy (Pauknerová a kol.).

4 Vlastní práce

4.1 Představení organizace ONK, a.s., pracoviště Nemocnice Kutná Hora

Oblastní nemocnice Kolín, a. s. je jednou z pěti středočeských krajských nemocnic, jejím zakladatelem a jediným akcionářem je Středočeský kraj. Nemocnice Kutná Hora je lůžkové a ambulantní zdravotnické zařízení ve městě Kutná Hora, které je odloučeným pracovištěm Oblastní nemocnice Kolín, a.s.

Nemocnice v Kutné Hoře poskytuje péči na akutních lůžkách interních oborů a v jednodenní chirurgii, velká část nemocnice slouží jako následná nebo dlouhodobá léčebná péče. Součástí nemocnice jsou i nezbytné služby komplementu, kterými jsou anesteziologicko-resuscitační oddělení, oddělení radiodiagnostiky, počítačový tomograf, ultrazvukové vyšetřovny, oddělení klinické biochemie a hematologie, rehabilitační oddělení. V nemocnici je provozována lékařská pohotovostní služba, vzhledem k aktuální epidemiologické situaci bylo zřízeno odběrové místo na PCR testy a očkovací centrum proti nákaze covid-19. Přimo v areálu nemocnice má své sídlo i záchranná a pohotovostní služba, je v něm umístěn heliport, nabízí zde své služby lékárna a řada specializovaných ambulancí jak nemocniční, tak privátní sféry.

Nedílnou součástí pracoviště v Kutné Hoře je i provozně-technické oddělení, zajišťující chod nemocnice po provozní stránce. Jeho součástí je stravovací provoz, prádelna, údržba, kotelna a technické oddělení. Otázkou administrativního fungování nemocnice se zabývá ekonomické oddělení, personální oddělení, oddělení zdravotních pojišťoven a IT oddělení.

4.1.1 Historický vývoj nemocnice v Kutné Hoře

Nemocnice a špitály slouží v Kutné Hoře nemocným a potřebným déle než 700 let. První takové zařízení v této lokalitě vzniklo v Sedleckém cisterciáckém klášteře. Přimo v Kutné Hoře byl provozován první špitál sv. Lazara v polovině 12. století. Na jeho činnost navázal nový městský špitál Svatého Kříže, který byl pro chudé a nezaopatřené měšťany založen v roce 1324. Zakladatelem byl Jan Pirknar z Pirkensteina a fungoval jako nemocnice až do roku 1833.

Městská nemocnice v Kutné Hoře byla znovu otevřena v roce 1851, největší zásluhu o její otevření měl doktor Josef Jaromír Štietka. Dostavba hlavního pavilonu nemocnice, který je v nezměněné podobě užíván až do současnosti, byla uskutečněna v letech 1938–1944. V roce 1992 k ní byla připojena nově vystavěná poliklinika a v roce 2002 byla otevřena přístavba s novými operačními sály, multioborovou jednotku intenzivní péče, urgentním příjmem a centrální sterilizací.

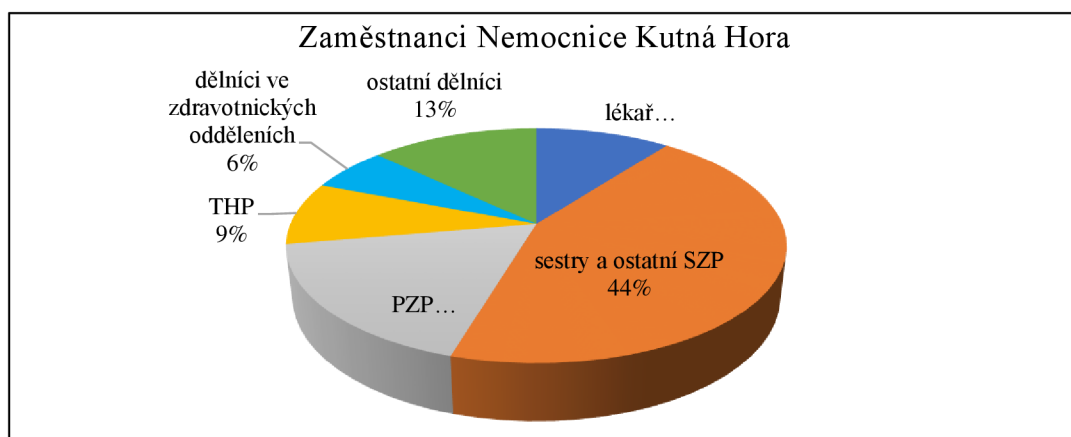
V červnu 2009 zastupitelstvo města rozhodlo o bezúplatném převodu (darování) areálu nemocnice Středočeskému kraji. K 31. 12. 2009 Nemocnice v Kutné Hoře ukončila statut městské nemocnice, přešla pod záštitu Středočeského kraje a byla připojena k Oblastní nemocnici v Kolíně jako její odloučené pracoviště.

V listopadu 2015 Oblastní nemocnice Kolín, a.s., zahrnující provozovny Nemocnice Kutná Hora a Léčebna dlouhodobě nemocných Vojkov úspěšně absolvovala akreditační šetření a splnila požadavky akreditačních standardů Spojené akreditační komise. Zařadila se tak mezi několik desítek nejprestižnějších akreditovaných nemocnic.

4.1.2 Charakteristika personálního obsazení Nemocnice v Kutné Hoře

V každé nemocnici, tedy i v té kutnohorské, denně pracuje velké množství lidí od lékařů, přes zdravotnický personál (zdravotní sestry, laboranti, asistenti, sanitáři) až po lidi zajišťující chod nemocnice (úředníci, údržbáři, kuchaři, dělníci). Profesní rozložení zaměstnanců v Nemocnici v Kutné Hoře se odvíjí od jejího zaměření na poskytování zdravotní péče, více než tři čtvrtiny zaměstnanců tvoří zdravotnický personál (Obrázek 5).

Obrázek 5: Rozložení personálu v Nemocnici v Kutné Hoře podle profesí



Zdroj: interní informace Nemocnice Kutná Hora (vlastní zpracování, 2022)

Minimální počty zdravotnického personálu jsou stanoveny vyhláškou o požadavcích na minimální zabezpečení zdravotních služeb, ale skutečná potřeba zdravotnického personálu se odvíjí od nutnosti zabezpečení provozu oddělení ve všech směnách, v dostupnosti zdravotní péče pro všechny pacienty hospitalizované v nemocnici na lůžkových odděleních. Další zdravotníci zajišťují provoz odborných ambulancí, lékařské pohotovostní služby a oddělení odborného komplementu, jejichž služeb využívá nejen nemocnice pro své pacienty, ale i soukromé ambulance, které fungují v budově polikliniky. Také v Nemocnici v Kutné Hoře se projevuje celorepublikový nedostatek zdravotnického personálu, především lékařů a sester. Z důvodu zmírnění jeho dopadu dochází k různým reorganizacím na odděleních lůžkové péče, volná místa jsou nabízena, inzerována nejen v České republice, ale také v zahraničí.

4.2 Charakteristika systému stimulace v ONK, a.s.

Oblastní nemocnice Kolín, a.s. je velkou organizací, která zaměstnává okolo 1500 zaměstnanců. Systém stimulace zaměstnanců má zakotven v kolektivní smlouvě, kterou každý rok sjednává zástupce organizace ONK, a.s. s odborovými organizacemi, kterými jsou Základní organizace odborového svazu zdravotnictví a sociální péče ONK, a.s., Základní organizace odborového svazu zdravotnictví a sociální péče v provozovně Kutná Hora a Základní organizace Lékařského odborového klubu – Svazu českých lékařů, ONK, a.s.

Oddělené části kolektivní smlouvy tvoří odměňování (mzdy), pracovní závazky, oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o zaměstnance a systém zaměstnaneckých výhod, podpora vzdělávání, následují všeobecná ustanovení a přílohy. Kolektivní smlouva je závazná pro zaměstnavatele a pro všechny zaměstnance ONK, a.s. na pracovištích Nemocnice Kolín, Nemocnice Kutná Hora a LDN Vojkov, je uzavřena také za zaměstnance, kteří nejsou odborově organizováni.

4.2.1 Odměňování

Vzhledem k tomu, že Oblastní nemocnice Kolín je akciovou společností, není v odměňování závislá na platových tabulkách, které jsou pro zdravotnické pracovníky vyhlášovány v rámci vyhlášky o platech. V zásadě se odměňování v organizaci řídí zákoníkem práce a nařízením vlády o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy.

Tarifní mzdy – ONK a.s. má v rámci kolektivní smlouvy rozpracován vlastní odměňovací systém, který v první řadě určuje zaměstnanci platový tarif. Je zde určeno třináct platových stupňů, do kterých jsou zařazeny pracovní činnosti vykonávané v organizaci, a to podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávané práce a podle vzdělání, které je k vykonávané práci potřebné. V rámci jednotlivých stupňů je určeno rozpětí, ve kterém je mzda zaměstnance zahrnuta. Dolní mez platového rozpětí je omezena dle nařízení vlády o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy, konkrétní mzdu navrhuje nadřízený pracovník oddělení. Navyšování úrovně tarifních mezd je určeno v kolektivní smlouvě na základě výsledku kolektivního vyjednávání na období, které spadá do platnosti kolektivní smlouvy.

Příplatky – v kolektivní smlouvě jsou vyjmenovány příplatky, které jsou poskytovány k tarifní mzdě při splnění dalších podmínek, tento oddíl kolektivní smlouvy potvrzuje a doplňuje ustanovení zákoníku práce. Jsou jimi příplatky za přesčasuovou práci, za práci v noci, o víkendech, ve svátek, příplatky za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí nebo odměny za pracovní pohotovost.

Smluvní mzdy – vedoucí zaměstnanci jsou odměňováni smluvní mzdou, která je ujednáním mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v rámci smlouvy o mzdě. Tvoří ji fixní a motivační složka, vyplácení motivační složky je závislé na splnění konkrétních kritérií, která jsou uvedena ve smlouvě o mzdě.

Pohyblivá složka mzdy – vedle základních forem odměňování je v kolektivní smlouvě vytyčeno i motivační hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Zaměstnancům je možné poskytnout motivační pohyblivou složku mzdy, kterou navrhuje přímý nadřízený s přihlédnutím k výkonnosti, kvalitě práce, spolehlivosti, praktickým znalostem a dovednostem zaměstnance. Složka je nenároková, je krácena podle sjednaného úvazku a za dobu nepřítomnosti zaměstnance v práci. Nadřízený také rozhoduje o zvýšení, snížení nebo odebrání motivační pohyblivé složky mzdy.

Odměna – druhou možností motivace zaměstnanců je poskytnutí jednorázové složky mzdy, odměny. Navrhuje ji vedoucí pracovník na základě úspěšného splnění mimořádného nebo zvlášť náročného pracovního úkolu.

4.2.2 Péče o zaměstnance

Dovolená – zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům dovolenou v základní výměře

pět týdnů. Kromě základní dovolené poskytuje také dodatkovou dovolenou zaměstnanců, kteří vykonávají zvláště obtížné činnosti, vyjmenované v zákoníku práce.

BOZP – v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci se zaměstnavatel řídí ustanoveními zákoníku práce a ostatními předpisy, týkajícími se dané oblasti. Organizace přiděluje zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky, stanoví poskytování dalších ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků. Podmínky a rozsah poskytovaných prostředků konkretizuje v rámci interních směrnic.

Stravování – zaměstnavatel přispívá na závodní stravování, podle předpisů daných zákonem o dani z příjmu. Hradí provoz vlastního stravovacího zařízení a poskytuje zaměstnancům stravu za platbu ve výši hodnoty spotřebovaných surovin.

Vzdělávání – v kolektivní smlouvě organizace vyjadřuje svůj zájem o vzdělávání zaměstnanců. Zavazuje se podílet na vzdělávání zaměstnanců, na zvyšování a prohlubování jejich kvalifikace. V kolektivní smlouvě vymezuje podmínky a možnosti. Stanovuje možnost čerpání pracovního volna s náhradou mzdy, možnost úhrady školného, příspěvku na úhradu cestovních výdajů, výdajů za stáže a praktické vzdělávání zaměstnanců. Po úspěšném dovršení prohloubení nebo zvýšení kvalifikace je v rámci kolektivní smlouvy garantováno rámcové navýšení mzdy zaměstnance.

Pojištění odpovědnosti – zaměstnavatel zajistí pro všechny zaměstnance pojištění odpovědnosti za újmu způsobenou zaměstnavateli při výkonu povolání se spoluúčastí 10 %.

Náborový příspěvek – zaměstnavatel poskytne náborový příspěvek ve výši 20 000 Kč novému zaměstnanci, který má minimálně úplné střední vzdělání v některém z nelékařských zdravotnických oborů. Další podmínkou je, že nový zaměstnanec nastoupí do ONK, a.s. na hlavní pracovní poměr na plný úvazek, a to na pracovní místo, na kterém poskytuje ošetrovatelskou nebo zdravotní péči. Zaměstnanec se zavazuje setrvat v pracovním poměru u zaměstnavatele alespoň dva roky.

Stipendium – studentům vysoké školy, bakalářského studia nebo vyšší odborné školy ve studijním oboru všeobecná sestra, zdravotnický záchranář nebo porodní asistentka a dále studentům lékařské fakulty ve studijním oboru všeobecné lékařství poskytne ONK, a.s. stipendium, pokud po úspěšném ukončení studia uzavře s ONK, a.s. pracovní smlouvu a setrvá v pracovním poměru po dobu, vymezenou ve smlouvě o stipendiu. Výše stipendia a další podmínky se odvíjí od uzavřené smlouvy o stipendiu.

Odměna k významnému životnímu jubileu – při příležitosti 50 narozenin a při

nároku odchodu do starobního důchodu vyplatí ONK, a.s. zaměstnanci odměnu ve výši 500 Kč za každý odpracovaný rok v organizaci. Podmínkou je odpracování minimálně 10 let a nejméně poloviční úvazek v době, kdy nárok na odměnu vznikl.

4.2.3 Zaměstnanecké výhody

Oblastní nemocnice Kolín, a.s. má v kolektivní smlouvě sjednán bohatý výběr zaměstnaneckých výhod.

Cafeterie Benefits – bodový systém poskytovaný zaměstnancům po zkušební době, kteří mají sjednaný alespoň poloviční úvazek. Zaměstnanci obdrží na svůj benefitní účet každý měsíc body, které mohou utratit v nabídce Cafeterie dle svých vlastních priorit. Cafeterie nabízí širokou nabídku zboží nebo služeb z oblastí zdraví, kultury, sportu, vzdělávání nebo rekreace. Výše poskytovaných bodů je odstupňována podle délky zaměstnání v organizaci, a to zaměstnancům s dobou zaměstnání: 10 let – 1000 bodů, více než 5 let - 700 bodů, do 5 let - 500 bodů.

Příspěvek na penzijní připojištění – příspěvek poskytovaný zaměstnancům s pracovní smlouvou uzavřenou na úvazek minimálně 0,25, kteří současně mají uzavřenu smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem. Příspěvek se vyplácí ve výši 400 Kč zaměstnancům s úvazkem od 0,75 nebo ve výši 300 Kč zaměstnancům s úvazkem 0,25 až 0,74.

Příspěvek na letní tábor – zaměstnavatel vyplatí všem zaměstnancům s minimálním úvazkem 0,5 příspěvek na letní prázdninový tábor nebo soustředění v prázdninových měsících dítěte ve výši 700 Kč na základě žádosti a předložení dokladu o zaplacení tábora.

Příspěvek na pobyt dítěte – na dítě, umístěné v zařízení péče o dítě, jehož zřizovatelem je ONK, a.s., poskytne zaměstnavatel rodiči dítěte příspěvek 500 Kč měsíčně. Podmínkou je trvání pracovního poměru zaměstnance a docházka dítěte do zařízení.

Možnost rekreace – zaměstnavatel nabízí zaměstnancům možnost rekreace ve vlastním rekreačním zařízení Poříčko, a to za zvýhodněné ceny pobytu.

Slevy na nákup sortimentu lékárny a prodejny zdravotnických potřeb – zaměstnancům je poskytována sleva 10 % na nákup sortimentu z volného prodeje, v prodejnách je možné platit také body z Cafeterie Benefits.

Slevy na placené služby poskytované nemocnicí – zaměstnancům je organizací

poskytována sleva 30 % na placené služby, kterými jsou např. doprovod dítěte staršího 6 let nebo jiného pacienta při hospitalizaci, příplatek za ubytování na nadstandardním pokoji, příplatek za ubytování na jednolůžkovém pokoji s vyšším vybavením, případně některé zdravotnické výkony.

4.3 Dotazníkové šetření

Průzkum spokojenosti zaměstnanců je jedinečnou příležitostí poznat slabá místa v systému stimulace a péče o zaměstnance, je nejlepším způsobem, jak zjistit informace o všem, co zaměstnance těší, trápí, co jim komplikuje práci a kde vidí příležitost pro změnu. Přináší nejen zpětnou vazbu na spokojenost s poskytovanými benefity, může také přinést mnoho podnětů k zamyšlení i konkrétních návrhů pro zlepšení situace.

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem stimulace v rámci jejich zaměstnání bylo provedeno dotazníkové šetření. Jedná se o nejrozšířenější techniku, jejíž výhodou je získání odpovědí od poměrně velkého počtu respondentů během krátké doby. Výzkum proběhl v rámci pracoviště Nemocnice Kutná Hora. Dotazník se skládal z 23 otázek, z nichž 22 bylo uzavřených a závěrečná otázka byla otevřená. Dotazník byl koncipován na tři části – identifikační otázky, otázky týkající se spokojenosti respondentů a otázky týkající se stimulace zaměstnanců a poskytovaných benefitů. Otázky na sebe vzájemně navazovaly a byly vzájemně kompatibilní.

Výsledky získané dotazníkovým šetřením jsou podrobně analyzovány, detailně popsány a graficky znázorněny. Z celkového počtu 346 zaměstnanců pracoviště Nemocnice Kutná Hora se dotazníkového šetření zúčastnilo 106 respondentů, celková návratnost byla 30,6 %.

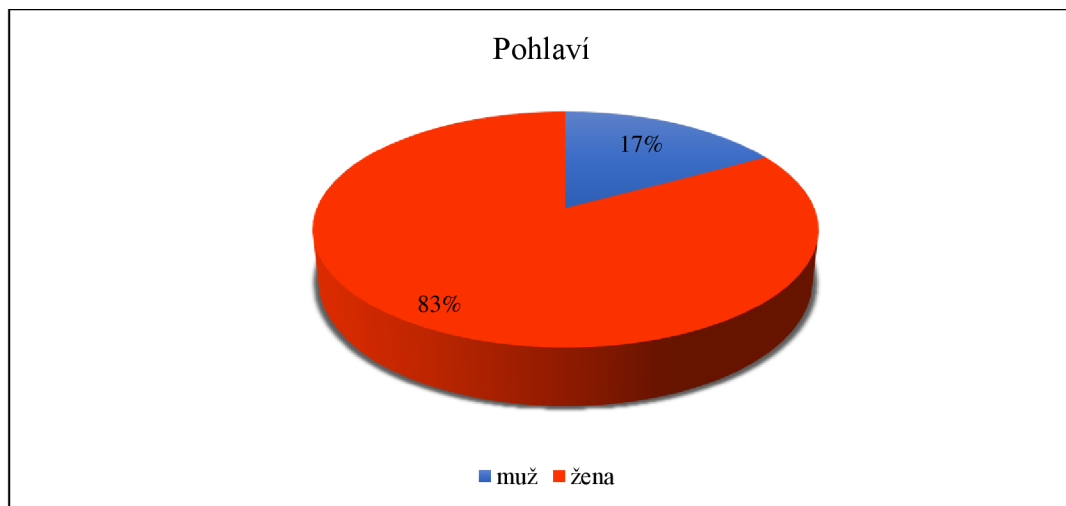
4.3.1 Charakteristika výzkumného souboru

Identifikační otázky jsou prostředkem pro charakteristiku výzkumného souboru respondentů, k určení jeho struktury z hlediska pohlaví, věku, vzdělání, vykonávané profese a délky zaměstnání ve vybrané organizaci.

Obrázek 6 zobrazuje poměr zastoupení žen a mužů ve výzkumném souboru. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 88 žen a 18 mužů, poměr 83 % žen a 17 % mužů, kteří

se zapojili do průzkumu, je téměř totožný jako poměr žen a mužů zaměstnaných v organizaci (dle interních dat je v organizaci zaměstnáno 283 žen a 63 mužů).

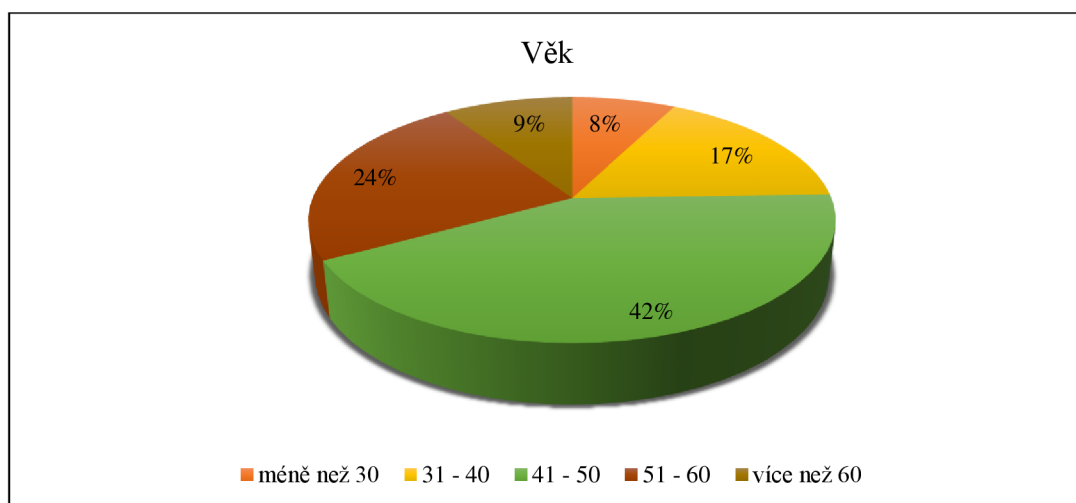
Obrázek 6: Poměr respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Věkovou strukturu zúčastněných respondentů představuje graf na Obrázku 7. Největší zastoupení mají respondenti ve věku 41 až 50 let (44 %), nejmenší zastoupení respondenti mladší 30 let (7,5 %). Respondenti ve věku 31 až 40 let byli zastoupeni 18 %, respondenti ve věku 51 až 60 let téměř 24 % a respondenti starší 60 let 9,5 %.

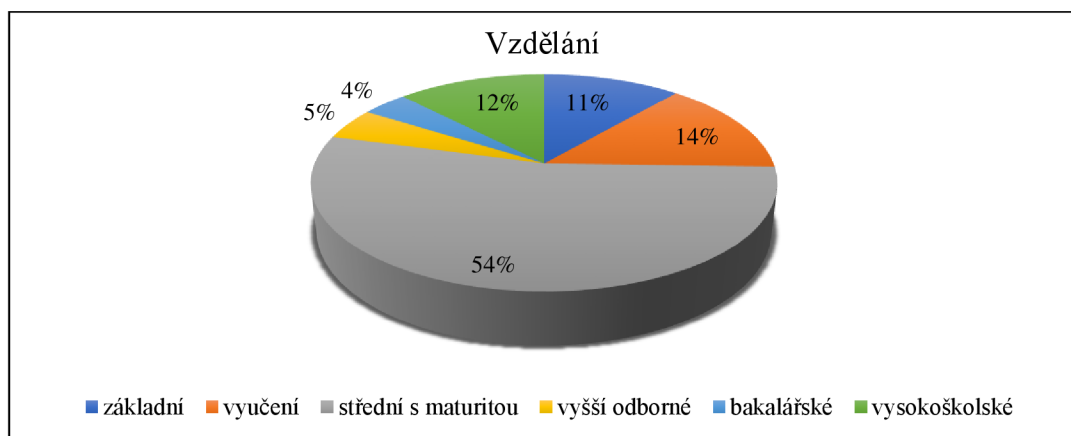
Obrázek 7: Poměr respondentů podle věku



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Poměr respondentů podle dosaženého vzdělání zobrazuje Obrázek 8. Nejvíce respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou (57, tj. 53,7 %), respondenti se základním vzděláním a vyučením byli zastoupeni podílem 25,5 % (12 respondentů se základním vzděláním a 15 s vyučením) a respondenti s vysokoškolským vzděláním 16 %.

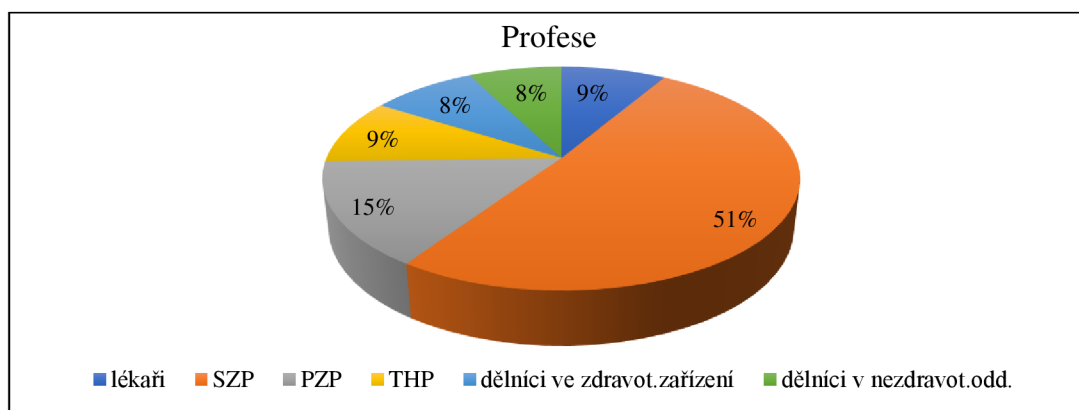
Obrázek 8: Poměr respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Poměr respondentů podle vzdělání koresponduje s poměrem podle vykonávané profese. Nejpočetnější skupina respondentů vykonává profesi středního zdravotnického pracovníka (51 %). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je pomocný zdravotnický personál (15 %), ostatní profese jsou zastoupeny rovnoměrně cca 7,5 – 9,5 % (lékaři 8,5 %, THP necelých 9,5 %, dělníci ve zdravotnických provozech 8,5 % a ostatní dělníci 7,5 %). Poměrné rozdělení zobrazuje Obrázek 9.

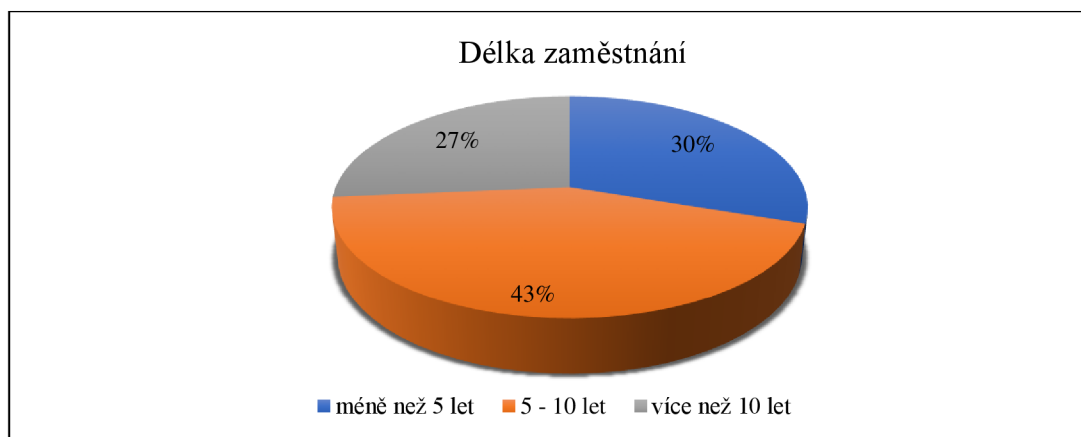
Obrázek 9: Poměr respondentů podle vykonávané profese



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Z Obrázku 10 vyplývá, že nevíce respondentů pracuje v organizaci 5–10 let (43 %). Více než 10 let pracuje v organizaci 27 % respondentů a méně než 5 let 30 % respondentů. Z výsledku je patrné, že v organizaci je velmi malá fluktuace, protože téměř 70 % respondentů pracuje v ONK, a.s. již více než 5 let.

Obrázek 10: Poměr respondentů podle délky zaměstnání v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

4.3.2 Spokojenost zaměstnanců

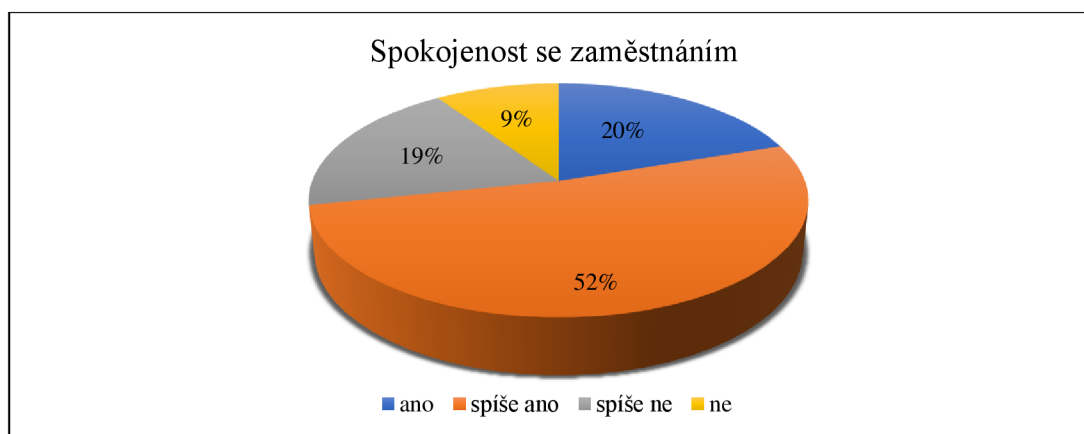
Spokojeností respondentů se zaměstnáním a faktory, které na ně v zaměstnání působí, se zabývalo dalších deset otázek.

Úvodní otázka z této části: „Jste spokojeni se svým současným zaměstnáním?“ uvádí respondenty do problematiky, kterou se dotazníkové šetření zabývá. Odpovědi respondenti vyjadřují svůj pocit, který mají ze současného zaměstnání. Obrázek 11 zobrazuje výsledné hodnoty. Z grafu je zřetelná vysoká spokojenost, většina respondentů (52 %) odpověděla, že se současným zaměstnáním je spíše spokojena a 20 % respondentů svou spokojenost vyjádřilo odpovědí ano. 28 % respondentů vyjádřilo nespokojenost se současným zaměstnáním, z toho pouze 9 % přímo uvedlo, že není se svým zaměstnáním spokojeno.

Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním je možné posoudit také v závislosti na vykonávané profesi. Níže uvedený Obrázek 12 zobrazuje strukturované odpovědi respondentů, rozdělené podle vykonávané profese. Z grafu je patrné, že největší spokojenost vyjádřili respondenti pracující na pozicích THP (90 %), respondenti na pozicích střední zdravotnický pracovník (78 %) a lékař (77 %). Naopak nejmenší spokojenost se současným zaměstnáním vyjádřili respondenti na pozici pomocný zdravotnický pracovník (43 %).

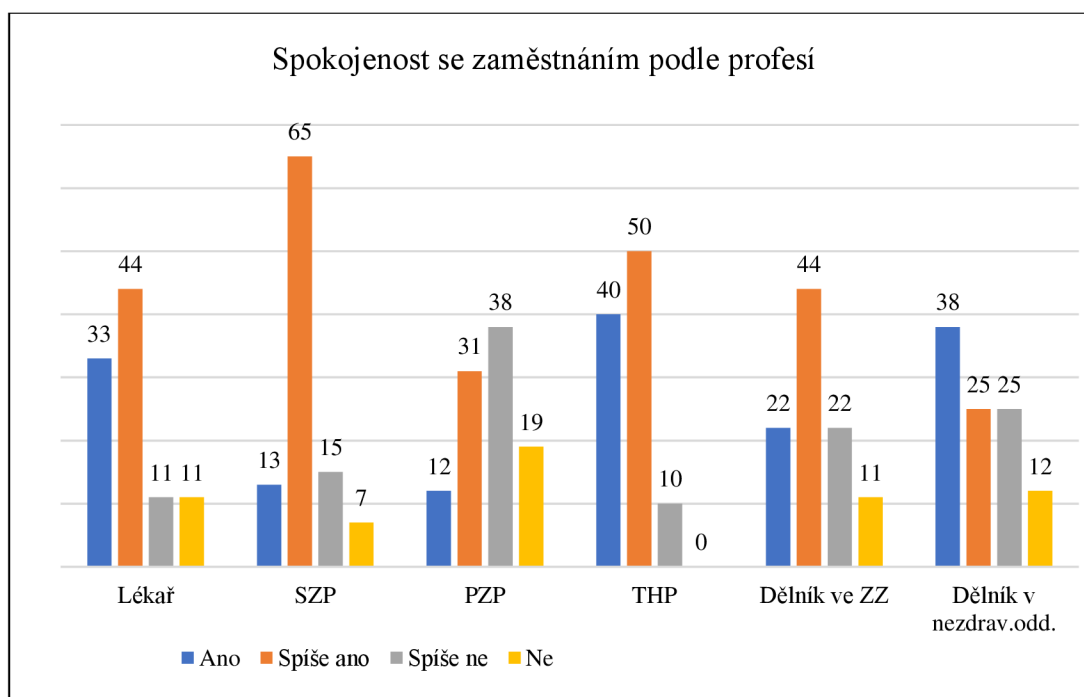
Respondenti vykonávající dělnické profese vyjádřili průměrnou spokojenost 66 % a 63 %.

Obrázek 11: Spokojenost se současným zaměstnáním



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Obrázek 12: Spokojenost se zaměstnáním v závislosti na vykonávané profesi (vyjádřeno v % v každé profesní skupině)



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Odpovědi respondentů, zobrazené na výše uvedených obrázcích jsou pro lepší přehlednost shrnuty v tabulce (Tabulka 1).

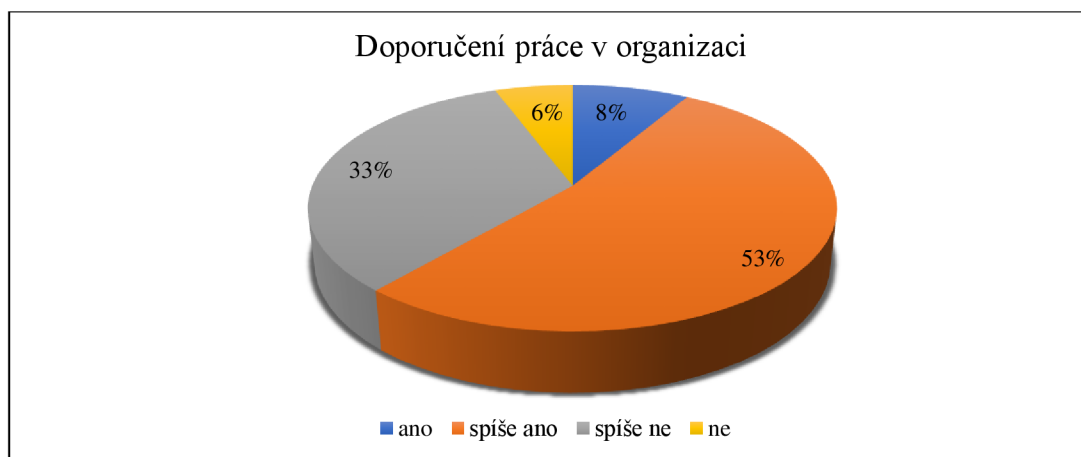
Tabulka 1: Odpovědi respondentů na otázku spokojenosti se zaměstnáním

Profese	Odpovědi respondentů				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Lékaři	3	4	1	1	9
SZP	7	35	8	4	54
PZP	2	5	6	3	16
THP	4	5	1	0	10
Dělníci ve ZZ	2	4	2	1	9
Ostatní dělníci	3	2	2	1	8
Celkem	21	55	20	10	106

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Při posuzování spokojenosti se současným zaměstnáním se nabízí otázka: „Doporučil(a) byste svému známému pracovat v naší organizaci?“ Předpokladem pro tuto otázku je, že pokud je zaměstnanec spokojen, zaměstnání v organizaci by doporučil. Z Obrázku 13 je zřejmé, že většina respondentů odpověděla kladně (61 %), z toho 8 % se vyslovilo s přímým souhlasem, to potvrzuje výsledky odpovědí na předcházející otázku: „Jste spokojeni se svým současným zaměstnáním?“

Obrázek 13: Doporučení práce v organizaci známému



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V souvislosti s posuzováním spokojenosti respondentů se zaměstnáním je další otázka zaměřena naopak na faktor nespokojenosti: „Co by mohlo být příčinou Vašeho odchodu od současného zaměstnavatele?“ Respondenti mohli zvolit až 3 možnosti z nabídky odpovědí. Tabulka 2 představuje souhrn odpovědí respondentů a jejich procentní vyjádření, na

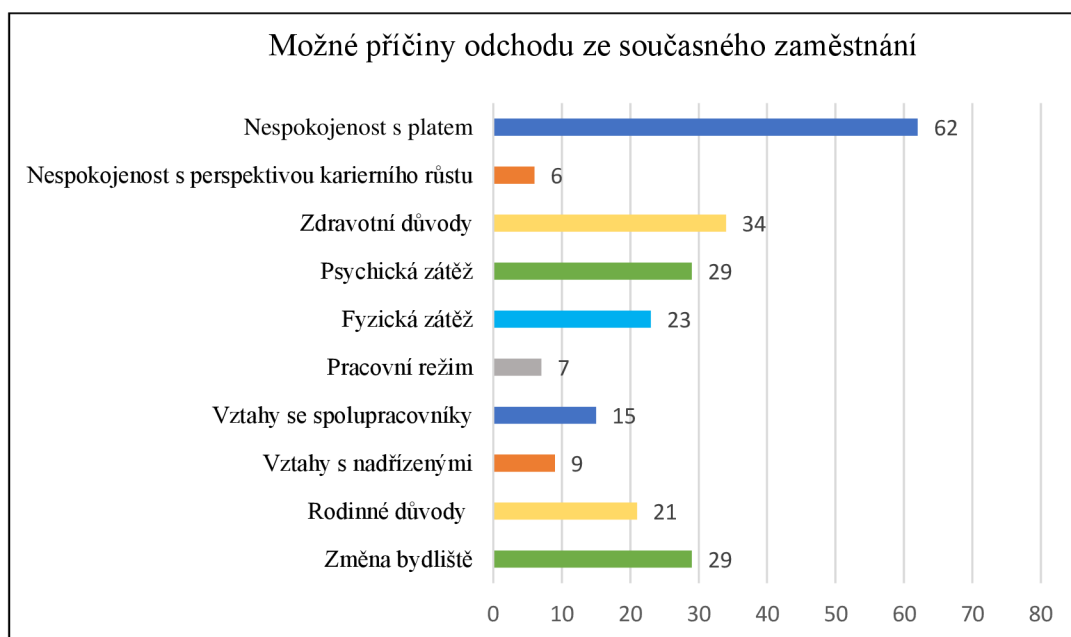
Obrázku 14 jsou odpovědi zobrazeny graficky.

Tabulka 2: Možné příčiny odchodu od zaměstnavatele

Příčina odchodu	Počet výběrů od respondentů	Procentní vyjádření
Nespokojenost s platem	62	58 %
Nespokojenost s perspektivou karierního růstu	6	6 %
Zdravotní důvody	34	32 %
Psychická zátěž	29	27 %
Fyzická zátěž	23	22 %
Pracovní režim	7	7 %
Vztahy se spolupracovníky	15	14 %
Vztahy s nadřízenými	9	8 %
Rodinné důvody	21	20 %
Změna bydliště	29	27 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Obrázek 14: Příčiny možného odchodu od současného zaměstnavatele



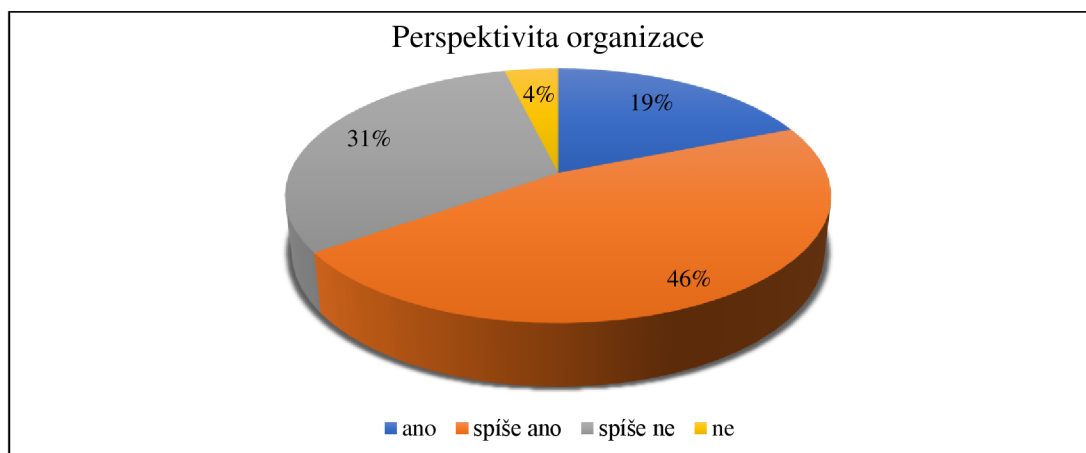
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Procentní vyjádření i grafické znázornění ukazují, že nejčastější příčinou, pro kterou by některý z respondentů odešel od zaměstnavatele, je nespokojenost se mzdovým ohodnocením. Další nejvíce zmiňované důvody – zdravotní důvody, rodinné důvody nebo

změna bydliště – jsou odůvodnitelné příčiny. K zamyšlení nabádá příčina psychické a fyzické zátěže. Malá perspektiva karierního růstu, vztahy se spolupracovníky nebo nadřízenými nejsou mezi nejčastějšími příčinami, ale chytrý zaměstnavatel by je nenechal bez povšimnutí.

Následující otázka: „Považujete svého zaměstnavatele za perspektivního v regionu?“ se týkala atraktivity a progresivity organizace jako zaměstnavatele. Většina respondentů odpověděla kladně, z toho 19 % plně souhlasila, 46 % se vyjádřila, že „spíše ano“. 31 % respondentů zaměstnavatele za perspektivního spíše nepovažuje, odpověď „ne“ zaškrtnula pouhá 4 % respondentů. Odpovědi jsou zobrazeny na Obrázku 15.

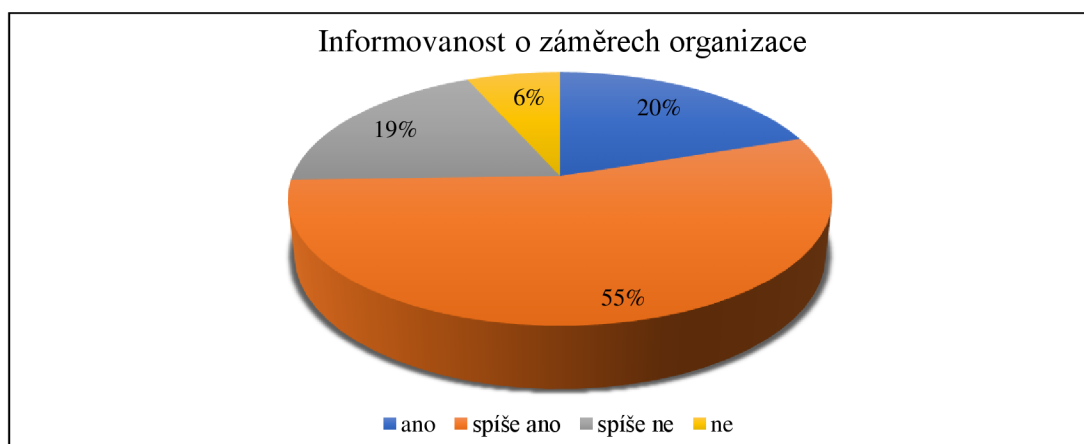
Obrázek 15: Perspektivita organizace



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Otázka na informovanost: „Jste dostatečně informován(a) o záměrech organizace?“ odhalila jistou rezervu, kterou je možné vidět na Obrázku 16. Téměř 25 % respondentů vyjádřilo nedostatečnou informovanost. Přestože většina respondentů (75 %) projevila názor, že je informována, čtvrtina neinformovaných může být pro organizaci špatnou vizitkou.

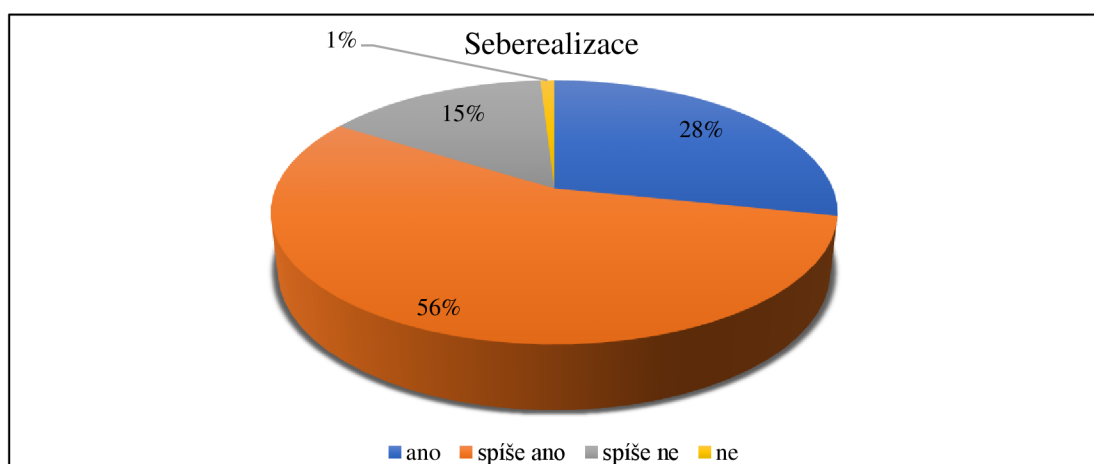
Obrázek 16: Informovanost o záměrech organizace



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Na otázku: „Máte možnost seberealizace při své práci?“ odpověděla většina respondentů (84 %) kladně. Výsledky odpovědí jsou zobrazeny na Obrázku 17. Práce ve zdravotnictví není jednoduchá, ve většině případů ji tedy vykonávají lidé, kteří jsou emocionálně nastaveni na pomoc druhým a ve své práci nacházejí své uplatnění a seberealizaci. Pouhé jedno procento, jeden respondent, odpověděl záporně, dalších 15 % seberealizaci ve své práci spíše nepociťuje.

Obrázek 17: Možnost seberealizace při práci

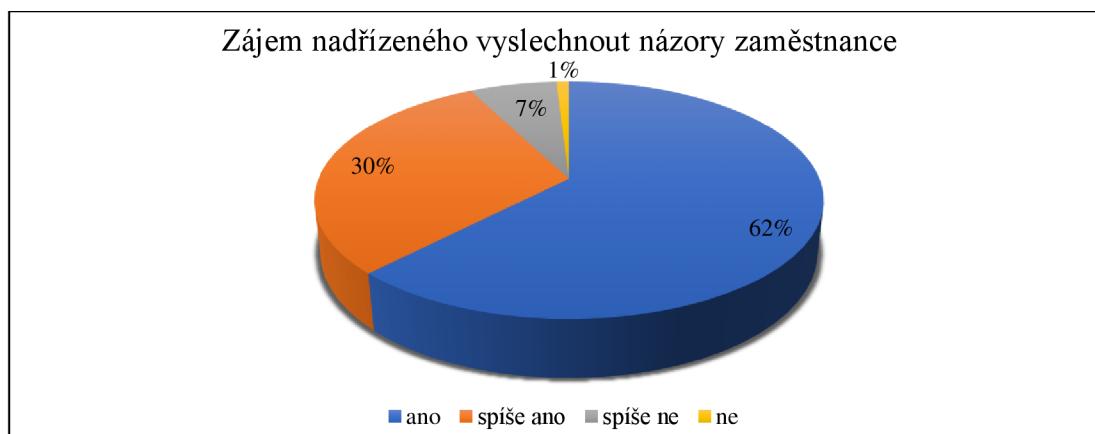


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Další otázka: „Projevuje Váš nadřízený zájem vyslechnout Vaše názory?“ byla cílena na osobnost vedoucího zaměstnance a jeho styl vedení. Vzhledem k tomu, že více než 90 % respondentů odpovědělo kladně (Obrázek 18), je možné usuzovat, že vztahy s nadřízenými

jsou na výborné úrovni. Nadřízení projevují zájem o své podřízené, což je právě v prostředí zdravotnického zařízení velkým přínosem.

Obrázek 18: Zájem nadřízeného vyslechnout názory zaměstnance

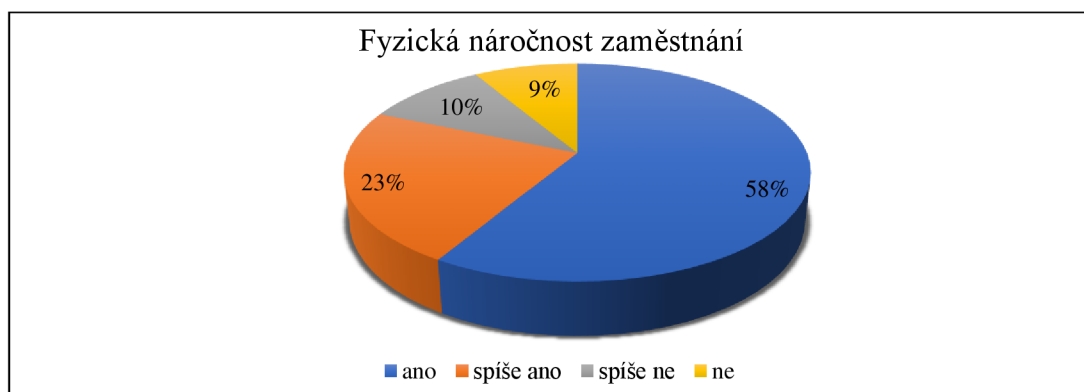


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Další tři otázky v této části dotazníku byly zaměřeny na osobní pohodu zaměstnanců při práci. Otázky: „Považujete své zaměstnání za fyzicky náročné?“ a „Považujete své zaměstnání za psychicky náročné?“ mapují obtížnost práce z těchto hledisek. Odpovědi respondentů jsou graficky znázorněny na níže uvedených obrázcích (Obrázek 19 a Obrázek 20). Náročnost zaměstnání v těchto aspektech může negativně ovlivnit spokojenost zaměstnanců s prací.

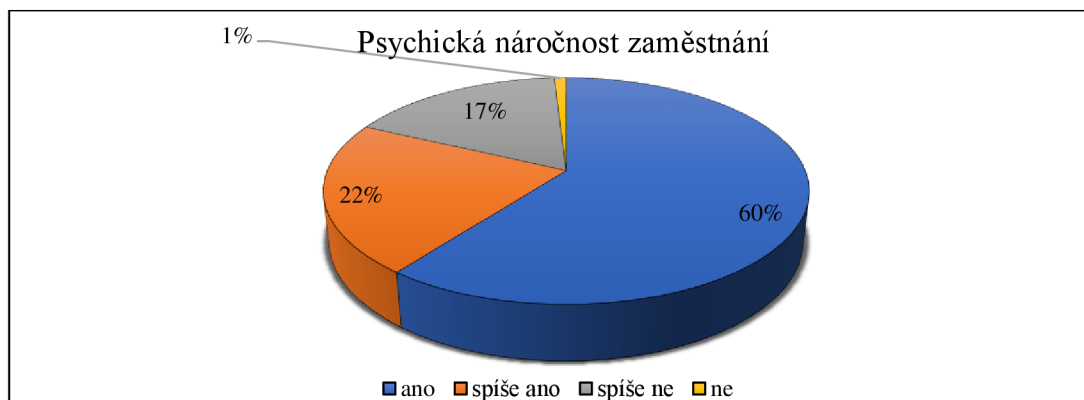
Na otázku fyzické náročnosti odpovědělo 58 % respondentů ano, 23 % respondentů spíše ano. Pouze necelá pětina respondentů nepovažuje své zaměstnání za fyzicky náročné. O psychické náročnosti vykonávané práce je přesvědčeno více než 80 %, tj. 87 respondentů, pouhé jedno procento respondentů nepovažuje své zaměstnání za psychicky náročné a 17 % respondentů odpovědělo, že spíše nepovažuje své zaměstnání za psychicky náročné. Názor na fyzickou a psychickou náročnost je samozřejmě ovlivněn vykonávanou profesí, obecně je ale možné uvést, že většina zaměstnání v organizaci jsou jak fyzicky, tak psychicky náročná.

Obrázek 19: Fyzická náročnost zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Obrázek 20: Psychická náročnost zaměstnání

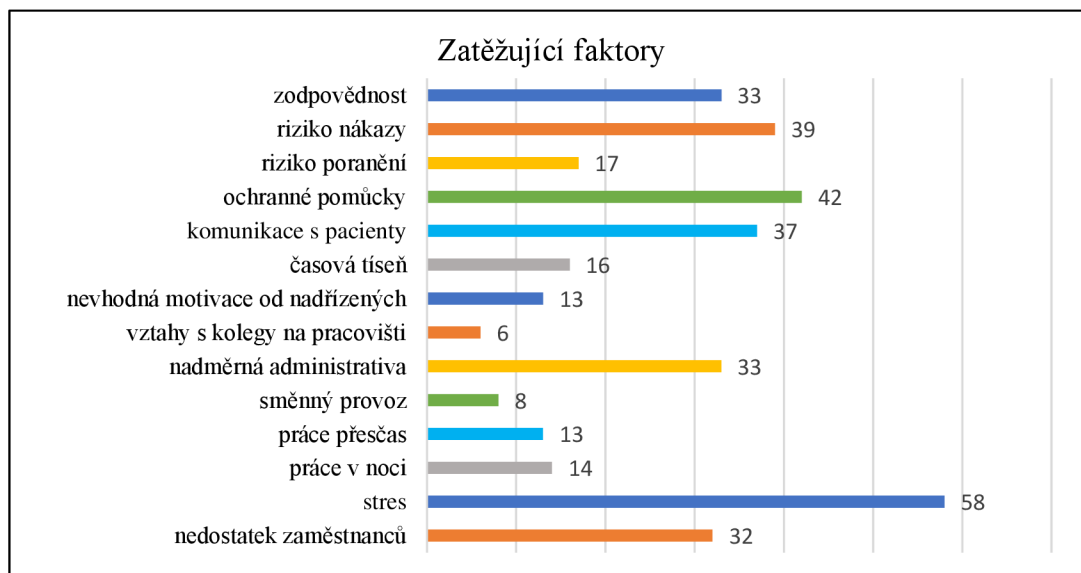


Zdroj: vlastní zpracování, (2022)

Třetí z otázek zaměřených na náročnost zaměstnání je Otázka 15: „Které faktory jsou při Vašem povolání nejvíce zatěžující?“ Respondenti měli možnost vybrat až pět různých možností, které považovali za náročné ve svém zaměstnání. Podle vyhodnocení, které lze vidět na Obrázku 21, je pro respondenty při práci nejvíce zatěžující stres, odpovědělo tak 55 % respondentů. Hned za stresem jsou nejvíce zatěžující faktory – riziko nákazy (37 %) a nutnost nošení ochranných pomůcek (40 %). Oba tyto faktory jsou jistě také spojeny se současnou epidemiologickou situací. Dá se tedy předpokládat, že další často označené faktory – komunikace s pacienty (35 %), zodpovědnost (31 %) a nadměrná administrativa (31 %) – jsou určitým vyjádřením běžného zatížení respondentů. Stres je také spojen s dalším zátěžovým faktorem, kterým je nedostatek zaměstnanců (30 %). Faktory riziko poranění, časová tíseň nebo práce v noci a přesčas dosahují svou četností 12–16 %. Nejméně byly označovány jako zatěžující faktor vztahy s kolegy na pracovišti (6 %), také nevhodná

motivace od nadřízených nebyla často zmiňována (12 %). Obojí odpovídá profesionalitě a vzájemné spolupráci mezi respondenty a jejich nadřízenými.

Obrázek 21: Zatěžující faktory



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Souhrn odpovědí respondentů na tuto otázku a jejich procentní vyjádření je zobrazeno v níže uvedené tabulce (Tabulka 3).

Tabulka 3: Hodnocení náročnosti faktorů při zaměstnání

Zatěžující faktor	Počet výběrů od respondentů	Procentní vyjádření
Zodpovědnost	33	31 %
Riziko nákazy	39	37 %
Riziko poranění	17	16 %
Ochranné pomůcky	42	40 %
Komunikace s pacienty	37	35 %
Časová tíseň	16	15 %
Nevhodná motivace od nadřízených	13	12 %
Vztahy s kolegy na pracovišti	6	6 %
Nadměrná administrativa	33	31 %
Směnný provoz	8	8 %
Práce přesčas	13	12 %
Práce v noci	14	13 %
Stres	58	55 %
Nedostatek zaměstnanců	32	30 %

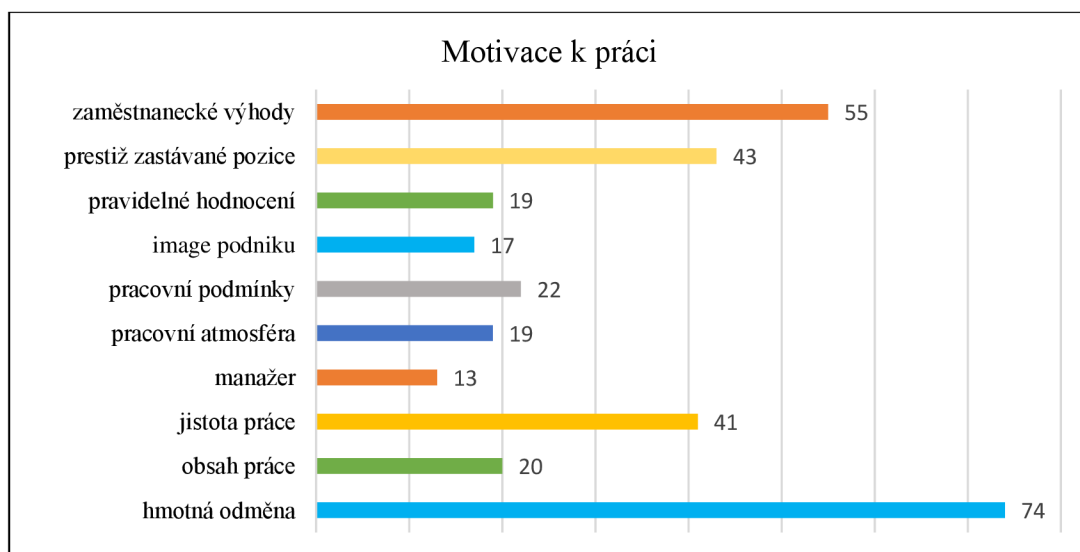
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

4.3.3 Stimulace zaměstnanců, poskytované benefity

Třetí část dotazníku obsahuje otázky, týkající se motivace zaměstnanců k práci a jejich spokojenosti se systémy stimulace, zavedenými v organizaci.

Již první otázka: „Co je pro Vás nejdůležitější při motivaci k práci?“ rozklíčuje, které aspekty jsou pro respondenty nejvíce stimulující. Respondenti mohli vybrat nejvíce tři možnosti. Nejčastěji zastoupená byla v odpovědích hmotná odměna, kterou označilo 74 respondentů (to představuje téměř 70 % respondentů) a zaměstnanecké výhody, které označilo 55 respondentů (necelých 52 %). Dalšími nejčastěji označenými motivátory byla práce, a to jak prestiž vykonávané pozice (43 odpovědí, tj. 40 %), tak jistota práce (41 odpovědí, 39 %). Pravidelné hodnocení, image podniku, pracovní podmínky, pracovní atmosféra a obsah práce obdrželi podobný počet odpovědí (17–20, tj. 16-18 %), nejméně odpovědí získala možnost motivace manažerem – 13 odpovědí, tj. 12 %. Grafické zobrazení odpovědí je možné posoudit z obrázku (Obrázek 22).

Obrázek 22: Co je pro Vás nejdůležitější při motivaci k práci

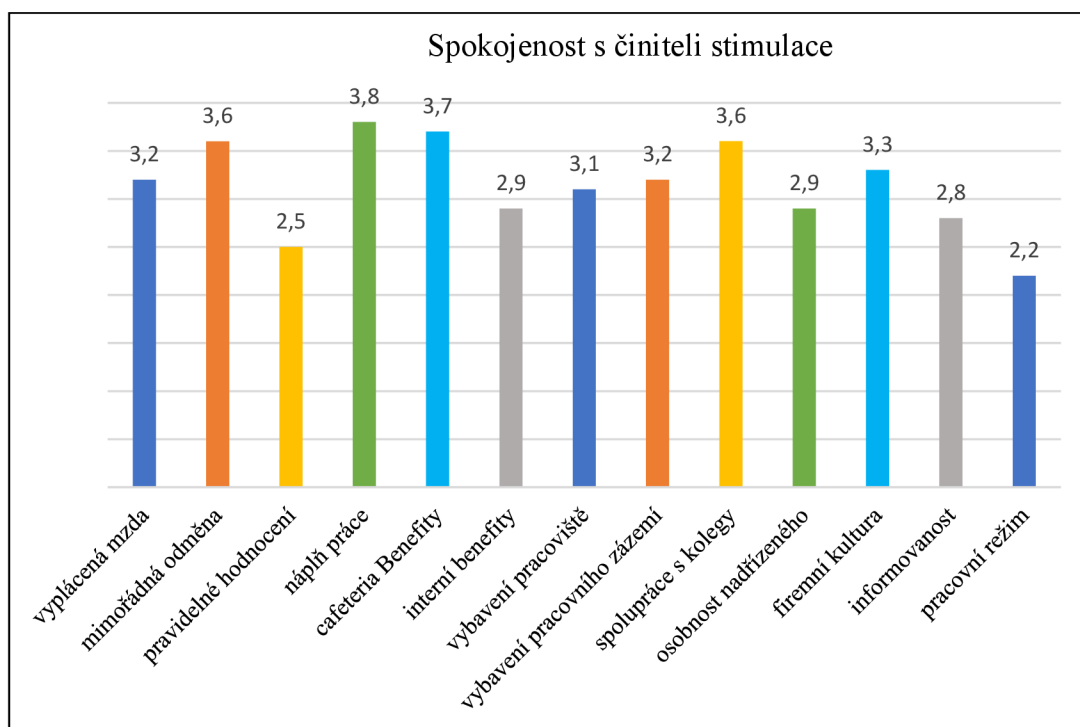


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V další otázce respondenti měli ohodnotit na stupnici 1–5, jakým způsobem jsou zaměstnanecké výhody, které organizace nabízí, pro respondenty stimulující, jak jsou s nimi spokojeni. Hodnota 1 vyjadřuje malou spokojenost, hodnota 5 velmi velkou spokojenost s jednotlivými činiteli stimulace. Průměrné hodnoty odpovědí respondentů jsou názorně zobrazeny na Obrázku 22. Nejlépe respondenti hodnotili spokojenost s náplní práce

(průměrná hodnota 3,8). Dále vysoce ocenili spokojenost s poskytováním benefitů flexibilní formou přes program Cafeteria Benefitů (hodnota 3,7), spokojenost s vyplácenými mimořádnými odměnami (hodnota 3,6) a spokojenost se spoluprací s kolegy (průměrné ocenění 3,6). Spokojenost s odměnou za práci vyjádřili respondenti průměrnou hodnotou 3,2 a spokojenost s firemní kulturou hodnotou 3,3. Spokojenost s vybavením pracoviště a vybavením pracovního zázemí byly ohodnoceny průměrně 3,1–3,2 body. Naopak nejméně respondenti hodnotili spokojenost s pracovním režimem (2,2 bodu) a s pravidelným hodnocením (2,5 bodu). Pod pomyslnou linií průměrného hodnocení 3 body se objevila také spokojenost s informovaností (2,8), s interními benefity (2,9) nebo s osobností nadřízeného (2,9 bodu).

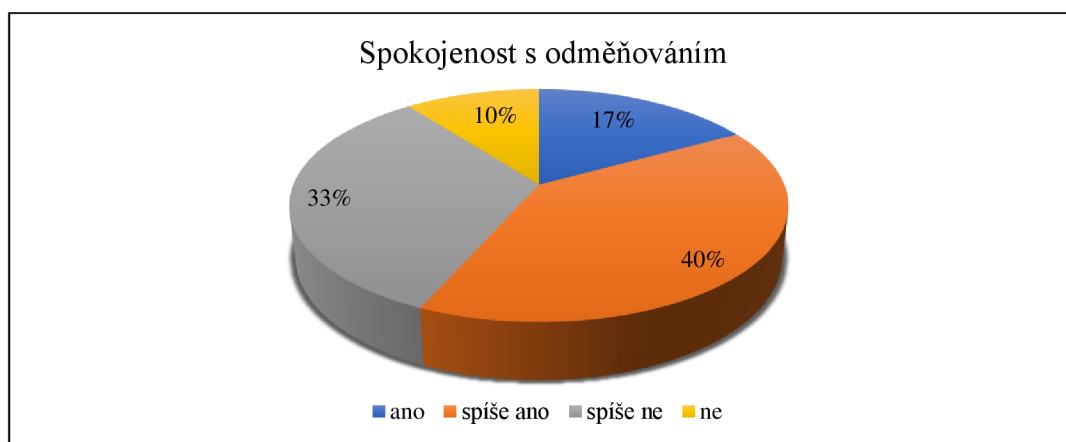
Obrázek 23: Spokojenost s činiteli stimulace



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Dále se respondenti měli vyjádřit na Otázku 18: „Jste spokojen(a) se systémem odměňování za práci?“ Z odpovědí znázorněných na obrázku (Obrázek 24) vyplynulo, že 17 % respondentů je spokojena, 40 % respondentů je spokojeno částečně, 33 % respondentů je spíše nespokojeno a zápornou odpověď označilo 10 % respondentů.

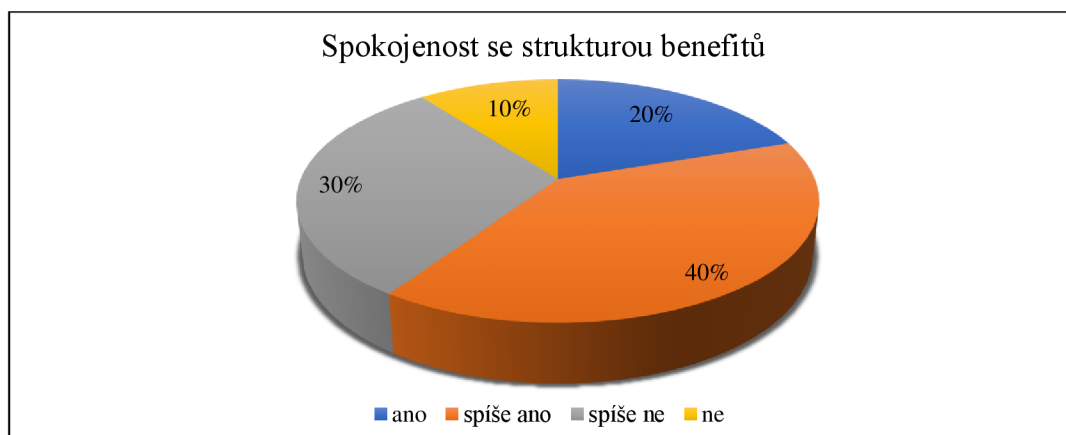
Obrázek 24: Spokojenost se systémem odměňování



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Podobné odpovědi respondenti vyjádřili také k Otázce 19: „Jste spokojen(a) se současnou strukturou benefitů?“ Odpověď „ano“ označilo 20 % respondentů, odpověď „spíše ano“ 40 % respondentů, odpověď „spíše ne“ 30 % respondentů a záporně odpovědělo 10 % respondentů. Graficky jsou odpovědi znázorněny na následujícím obrázku (Obrázek 25).

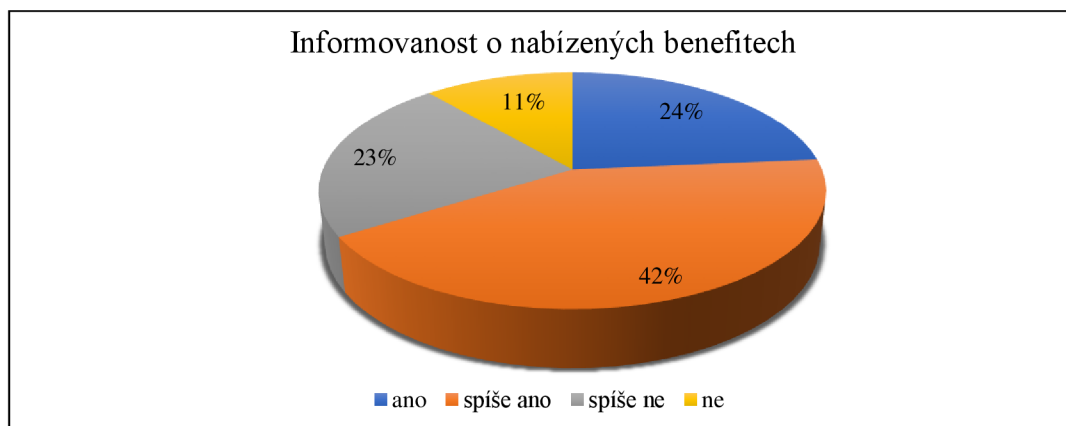
Obrázek 25: Spokojenost respondentů se strukturou benefitů



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Z odpovědí na Otázku 20: „Jste dostatečně informován o nabízených benefitech?“ vyplývá, že informovanost není dobře nastavena. Z obrázku (Obrázek 26) je patrné, že kladně odpovědělo 24 % respondentů, „spíše ano“ 42 % respondentů, ale záporné odpovědi tvořili 34 %, tedy více než 1/3 odpovědí.

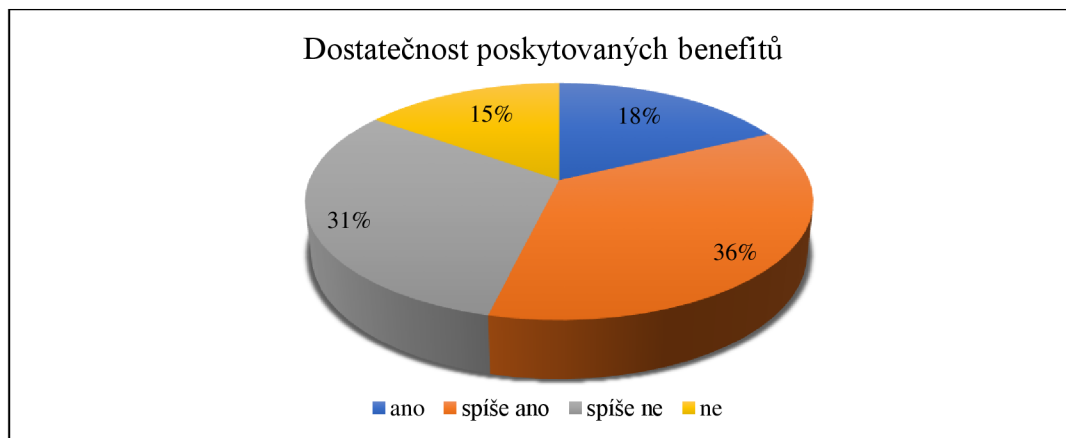
Obrázek 26: Informovanost o nabízených benefitech



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Otázka 21 zjišťovala, zda je škála poskytovaných benefitů podle respondentů dostatečná. 54 % respondentů odpovědělo kladně a 46 % respondentů záporně (viz Obrázek 27).

Obrázek 27: Dostatečnost poskytovaných benefitů

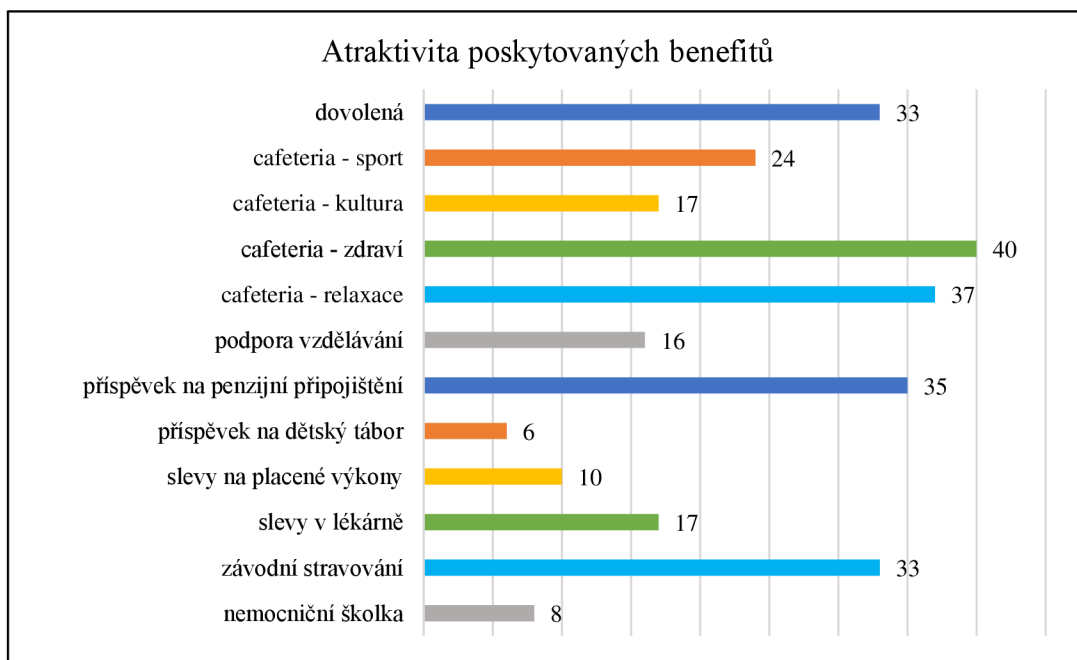


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V další otázce: „Které poskytované benefity jsou pro Vás nejzajímavější?“ mohli respondenti vybrat až tři možnosti z nabízených benefitů. Nejčastěji volili možnost využití benefiční karty pro nákup produktů týkajících se zdraví (38 % respondentů) a relaxace (platby za lázeňské pobyty nebo na dovolené označilo 35 % respondentů). Jako velmi zajímavý označili respondenti také poskytovaný příspěvek na penzijní připojištění (označilo jej 33 % respondentů) Dovolena a závodní stravování jsou dalšími benefity, které respondenti často zařadili do svého výběru (31 % respondentů). Využití Cafeterie na kulturu,

podporu vzdělávání a slevy v lékárně považuje za zajímavé cca 15 % respondentů. Nejmenší zájem byl projevěn o benefity: příspěvek na dětský tábor a nemocniční školku, tento aspekt je ale jistě ovlivněn rodinnou situací zapojených respondentů. Souhrn odpovědí je možné posoudit z grafického znázornění na Obrázku 28.

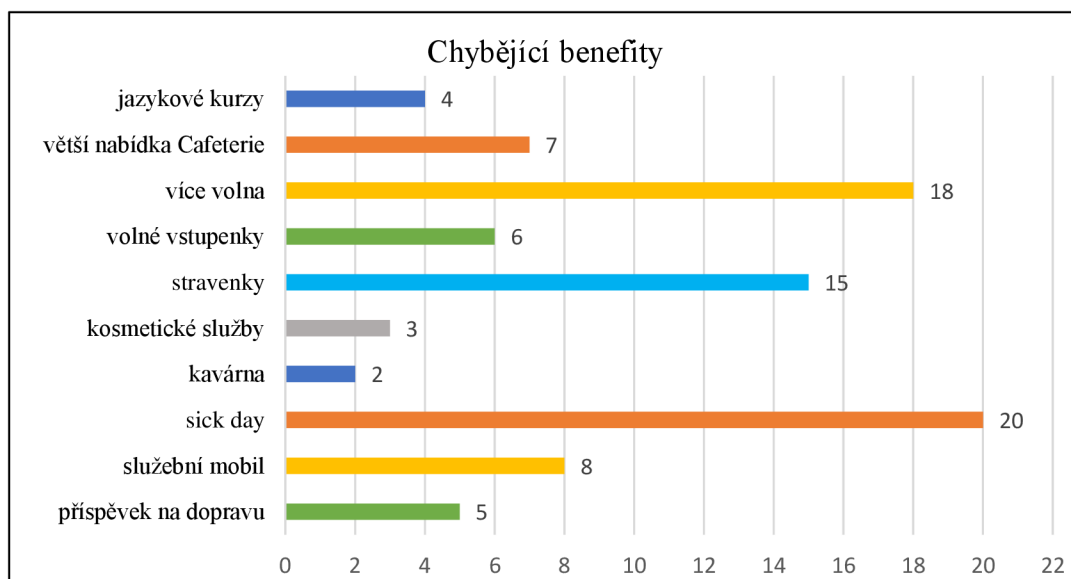
Obrázek 28: Atraktivita poskytovaných benefitů



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Závěrem dotazníkového šetření byla respondentům položena otázka: „Který benefit Vám v nabídce chybí?“ Na Obrázku 29 jsou znázorněny odpovědi respondentů. Jedná se o benefity nové nebo o benefity, o které by bylo možné rozšířit nabídku Cafeterie Benefity. Celkem svůj návrh vyjádřilo 84 respondentů, někteří respondenti napsali dva návrhy, které zatím organizace nenabízí. Z odpovědí respondentů je patrné, že nesporná většina upřednostňuje více volna, a to jak volného času, tak volno na vyřešení náhlých zdravotních problémů. Chybějící benefit ve formě stravenek navrholo 15 respondentů, pravděpodobně jsou to zaměstnanci, kteří nechtějí nebo nemohou využívat závodní stravování. Jazykové kurzy nebo volné vstupenky jsou benefitem, který je částečně možné využít v rámci Cafeterie, ale v okolí nejsou vždy v nabídce.

Obrázek 29: Benefity chybějící v nabídce



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

4.3.4 Testování závislosti mezi vybranými znaky

V rámci analýzy získaných dat byla dále použita metoda měření asociací mezi kvalitativními znaky, konkrétně pro změření závislosti spokojenosti respondentů na jejich vzdělání, vykonávané profesi a délce zaměstnání v organizaci, dále pro změření závislosti spokojenosti respondentů na spokojenosti s odměňováním, se zájmem nadřízeného vyslechnout názory zaměstnanců, vzájemné závislosti mezi spokojeností s poskytovanými benefity a spokojeností s informovaností o poskytovaných benefitech nebo s dostatečností poskytovaných benefitů. Pro účely analýzy byly vytvořeny kontingenční tabulky, na každou statistickou analýzu byly zformulovány statistické hypotézy, „nulová hypotéza“ H_0 , která předpokládá, že závislost mezi zkoumanými znaky neexistuje a „alternativní hypotéza“ H_1 , která závislost mezi zkoumanými znaky předpokládá. Existence závislosti mezi znaky byla otestována pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu, při hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Síla potvrzené závislosti byla následně změřena pomocí Pearsonova koeficientu kontingence a vyhodnocena dle hodnoty koeficientu:

- nízká: 0 – 0,3
- střední: 0,3 – 0,5
- podstatná: 0,5 – 0,7
- silná: 0,7 – 1,0.

Spokojenost se zaměstnáním v závislosti na vykonávané profesi

H0: spokojenost se zaměstnáním nesouvisí s vykonávanou profesí

H1: spokojenost se zaměstnáním závisí na vykonávané profesi

Výsledky: testové kritérium 7,3816

p-hodnota 0,0607

Z výsledků výpočtů, vycházejících z dat v tabulce (Tabulka 4), vyplývá, že hladina významnosti p je vyšší než stanovená hladina významnosti α . Byla tím potvrzena nulová hypotéza H0: spokojenost se zaměstnáním nesouvisí s vykonávanou profesí.

Tabulka 4: Kontingenční tab. – spokojenost v závislosti na vykonávané profesi

spokojenost	ano	ne	celkem
profese			
lékař	7	2	9
SZP	42	12	54
PZP	7	9	16
ostatní	20	7	27
Celkem	76	30	106

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Spokojenost se zaměstnáním v závislosti na vzdělání

H0: spokojenost se zaměstnáním nesouvisí s dosaženým vzděláním

H1: spokojenost se zaměstnáním závisí na dosaženém vzdělání

Výsledky: testové kritérium 0,45091

p-hodnota 0,7949

Výpočtem, na základě dat uvedených v tabulce (Tabulka 5), byla zjištěna hladina významnosti $p = 0,7949$, která je vyšší než stanovená hladina významnosti α . Byla tím potvrzena nulová hypotéza H0: spokojenost se zaměstnáním nesouvisí s dosaženým vzděláním.

Tabulka 5: Kontingenční tab. – spokojenost v závislosti na dosaženém vzdělání

spokojenost	ano	ne	celkem
vzdělání			
ZŠ + UO	18	9	27
střední	42	15	57
vysokoškolské	16	6	22
Celkem	76	30	106

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Spokojenost se zaměstnáním v závislosti na délce zaměstnání

H0: spokojenost se zaměstnáním nesouvisí s délkou zaměstnání v organizaci

H1: spokojenost se zaměstnáním je ovlivněna délkou zaměstnání v organizaci

Výsledky: testové kritérium 9,3220

p-hodnota 0,0095

kontingenční koeficient 0,2843

Z výpočtů vyplývá, že zjištěná hladina významnosti p je výrazně nižší než stanovená hladina významnosti α (data viz Tabulka 6). Lze tedy zamítnout nulovou hypotézu H0 a přijmout alternativní hypotézu H1, která uvádí, že spokojenost se zaměstnáním je ovlivněna délkou zaměstnání v organizaci. Sílu závislosti lze hodnotit jako nízkou.

Tabulka 6: Kontingenční tab. – spokojenost v závislosti na délce zaměstnání

spokojenost	ano	ne	celkem
délka zaměstnání			
do 5 let	17	15	32
5-10 let	39	7	46
více než 10 let	20	8	28
Celkem	76	30	106

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Spokojenost se zaměstnáním v závislosti na spokojenosti se systémem odměňování

H0: spokojenost se zaměstnáním nesouvisí se systémem odměňování

H1: spokojenost se zaměstnáním závisí na systému odměňování

Výsledky: testové kritérium 1,6820

p-hodnota 0,1946

Z dat uvedených v tabulce (Tabulka 7) byla vypočtena hladina významnosti p , která je vyšší než stanovená hladina významnosti α . Byla tím zamítnuta alternativní hypotéza H1 a potvrzena nulová hypotéza H0, která mluví o statisticky nevýznamné závislosti mezi spokojeností se zaměstnáním a systémem odměňování.

Tabulka 7: Kontingenční tab. – spokojenost v závislosti se systémem odměňování

spokojenost	ano	ne	celkem
systém odměňování			
spokojen	46	14	60
nespokojen	30	16	46
Celkem	76	30	106

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Spokojenost se zaměstnáním v závislosti na informovanosti o záměrech organizace

H0: spokojenost se zaměstnáním není závislá na informovanosti o záměrech organizace

H1: spokojenost se zaměstnáním závisí na informovanosti o záměrech organizace

Výsledky: testové kritérium 9,9015

p-hodnota 0,00165

kontingenční koeficient 0,3056

Z výsledku výpočtů, vycházejících z dat v tabulce (Tabulka 8), je zřejmé, že p-hodnota je výrazně nižší než stanovená hladina významnosti α . Na stanovené hladině významnosti lze tedy zamítnout nulovou hypotézu H0 a přijmout alternativní hypotézu H1. Platí, že spokojenost se zaměstnáním je ovlivněna informovaností o záměrech organizace. Síla závislosti je vyhodnocena jako střední.

Tabulka 8: Kontingenční tab. – spokojenost v závislosti na informovanosti o záměrech org.

spokojenost	ano	ne	celkem
informovanost			
spokojen	63	16	79
nespokojen	13	14	27
Celkem	76	30	106

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Spokojenost se zaměstnáním v závislosti na zájmu nadřízeného vyslechnout názory zaměstnanců

H0: spokojenost se zaměstnáním není závislá na zájmu nadřízeného vyslechnout názory zaměstnanců

H1: spokojenost se zaměstnáním závisí na zájmu nadřízeného vyslechnout názory zaměstnanců

Výsledky: testové kritérium 2,0077

p-hodnota 0,1565

Vzhledem k výsledku výpočtů, vycházejících z tabulky (Tabulka 9), byla zjištěna hladina významnosti p v hodnotě 0,1565. Je výrazně vyšší než stanovená hladina významnosti α , tím byla potvrzena nulová hypotéza H_0 : spokojenost se zaměstnáním není závislá na zájmu nadřízeného vyslechnout názory zaměstnanců.

Tabulka 9: Kontingenční tab. – spokojenost v závislosti na zájmu nadřízeného

spokojenost	ano	ne	celkem
zájem nadřízeného			
spokojen	72	26	98
nespokojen	4	4	8
Celkem	76	30	106

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Spokojenost s poskytovanou strukturou benefitů v závislosti s informovaností o poskytovaných benefitech

H_0 : spokojenost s poskytovanými benefity nesouvisí s informovaností o poskytovaných benefitech

H_1 : spokojenost s poskytovanými benefity je závislá na informovanosti o poskytovaných benefitech

Výsledky: testové kritérium 7,1377

p-hodnota 0,00755

kontingenční koeficient 0,2595

Výpočtem z dat uvedených v tabulce (Tabulka 10) bylo zjištěno, že hladina významnosti p je výrazně nižší než stanovená hladina významnosti α . Lze tedy zamítnout nulovou hypotézu H_0 , a přijmout alternativní hypotézu H_1 , která vypovídá o statisticky významné závislosti mezi spokojeností se strukturou benefitů a informovaností o poskytovaných benefitech. Sílu závislosti lze hodnotit jako nízkou.

Tabulka 10: Kontingenční tab. – spokojenost s benefity v závislosti na informovanosti o nich

struktura benefitů	ano	ne	celkem
informovanost o benefitech			
spokojen	48	22	70
nespokojen	15	21	36
Celkem	63	43	106

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Spokojenost s dostatečností poskytovaných benefitů v závislosti na struktuře poskytovaných benefitů

H0: spokojenost s dostatečností poskytovaných benefitů nesouvisí se strukturou poskytovaných benefitů

H1: spokojenost s dostatečností poskytovaných benefitů je závislá na struktuře poskytovaných benefitů

Výsledky: testové kritérium 1,5349

p-hodnota 0,2154

Na základě výpočtů vycházejících z dat uvedených v tabulce (Tabulka 11), byla zjištěna hodnota významnosti p vyšší, než je stanovená hladina významnosti α . Lze tedy potvrdit nulovou hypotézu H0, která uvádí, že spokojenost s dostatečností poskytovaných benefitů není závislá na struktuře poskytovaných benefitů.

Tabulka 11: Kontingenční tab. – spokojenost s dostatečností benefitů v závislosti na jejich struktuře

spokojenost s dostatečností benefitů	ano	ne	celkem
struktura benefitů			
spokojen	37	26	63
nespokojen	20	23	43
Celkem	57	49	106

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 106 respondentů z oslovených 346 zaměstnanců, to odpovídá cca 30,6 % účasti.

Poměr jednotlivých pohlaví respondentů odpovídalo poměru pohlaví zaměstnanců organizace, věkové rozložení zkoumaného vzorku bylo rovnoměrné, nejvíce zapojených respondentů bylo ve věku 41–50 let. Dotazníkového šetření se zúčastnili převážně respondenti se středoškolským vzděláním, respondenti z řad středních zdravotnických profesí, respondenti, kteří pracují v organizaci více než 5 let.

Porovnáním s rozložením zaměstnanců, jejich profesní a věkovou strukturou byl zkoumaný vzorek posouzen jako reprezentativní.

Vyhodnocení spokojenosti

Z dotazníkového šetření vyplynula vysoká spokojenost respondentů se současným zaměstnáním. Celkově vyjádřilo spokojenost 72 % respondentů. Při zaměření na jednotlivé profese vyjádřili spokojenost se zaměstnáním nejvíce TH pracovníci, střední zdravotničtí pracovníci a lékaři. Svou spokojenost se zaměstnáním vyjádřilo také 61 % respondentů tím, že by organizaci doporučili za případného zaměstnavatele svým známým. Za perspektivního zaměstnavatele v rámci regionu označilo organizaci 65 % respondentů. Závislost spokojenosti respondentů se zaměstnáním byla také testována v souvislosti s vykonávanou profesí a s dosaženým vzděláním, ale nebyla statisticky prokázána. Naproti tomu mezi spokojeností a délkou zaměstnání v organizaci byla prokázána vzájemná závislost.

Za příčinu možného odchodu respondenti označovali většinou důvody, které se zaměstnáním přímo nesouvisí – zdravotní a rodinné důvody, změnu bydliště. Hlavní hypotetickou příčinou, kterou označilo 58 % respondentů, by ale byla nespokojenost s platem, to svědčí o velkém stimulačním vlivu odměňování.

S informovaností o záměrech organizace vyjádřilo spokojenost 75 % respondentů, z toho pouze 20 % je plně spokojených. Na pováženou je třeba vzít skutečnost, že 25 % respondentů má pocit, že v organizaci není vytvořena kvalitní informační systém. Skutečnost, že spokojenost zaměstnanců je závislá na informovanosti o záměrech

organizace, byla prokázána také statistickým testem a byla vyhodnocena jako střední.

S možností seberealizace je spokojena valná většina respondentů (84 %), také s přístupem nadřízeného a jeho zájmem vyslechnout názory zaměstnanců byla celkově 90% spokojenost.

Při bližším rozboru faktorů působících na zaměstnance bylo za rizikové vyhodnoceno psychické a fyzické zatížení v rámci výkonu některých profesí. Psychické zatížení způsobuje především stres, který vyvolávají pocity zodpovědnosti, komunikace s pacienty, časová tíseň při práci a nadměrná administrativa spojená s profesními povinnostmi. Fyzické zatížení je kromě práce ve směnném provozu a v noci způsobeno nutností používání ochranných pomůcek z důvodu rizika nákazy a poranění, nedostatkem zaměstnanců, který zapříčiňuje nutnost přesčasové práce. Fyzickou náročnost zaměstnání pociťuje 81 % respondentů a psychickou náročnost celých 80 % respondentů.

Zhodnocení stimulačního systému organizace

Výsledek výzkumu ukázal, že pro respondenty je při motivaci k práci nejvíce důležitá odměna (vyjádřilo se tak 70 % respondentů), kterou za práci dostávají, a také zaměstnanecké výhody, které se k vykonávané práci váží (52 % respondentů). Dalším motivačním motorem je pro ně jistota práce, právě proto, že je zdrojem finanční odměny. Pokud tyto faktory je možné považovat za splněné, vidí respondenti motivaci v prestiži a obsahu vykonávané práce. Ostatní faktory, které by mohly působit na motivaci k práci respondentů, jako jsou pravidelné hodnocení, pracovní podmínky a atmosféra, osoba manažera, případně obsah práce nejsou často zmiňovány. V těchto bodech lze jasně vidět rezervy organizace, které je nutné vyplnit.

Z dalších otázek vedoucích k posouzení spokojenosti s jednotlivými stimulačními činiteli vyplynulo, že přestože se respondenti vyjádřili, že je odměna za práci pro ně motivační, nejsou příliš spokojeni se strukturou odměňování. Pouze 57 % respondentů bylo alespoň částečně spokojeno se systémem odměňování. To samé platí o struktuře a rozsahu poskytovaných benefitů. Informovanost o poskytovaných benefitech byla dostatečná pro 66 % respondentů, se strukturou poskytovaných benefitů je spokojeno 60 % respondentů. Statisticky byla prokázána nízká míra závislosti mezi spokojeností se strukturou benefitů a informovaností o poskytovaných benefitech.

Při čerpání již nastavených benefitů jsou respondenti nejvíce spokojeni s benefity

z oblasti zdraví a relaxace a s poskytováním příspěvků na penzijní připojištění a závodní stravování. Naopak jako chybějící označovali nejčastěji volný čas – ať již ve formě sick days nebo volna vůbec.

5.2 Návrhy na zlepšení systému stimulace

Na základě provedených analýz získaných dat byly identifikovány tři oblasti, ve kterých jsou navržena opatření, která povedou ke zlepšení systému stimulace ve zvolené organizaci:

- oblast odměňování,
- oblast nabídky zaměstnaneckých výhod,
- oblast informovanosti zaměstnanců.

5.2.1 Zavedení motivačního systému odměňování v návaznosti na hodnocení zaměstnanců

Respondenti v rámci provedeného výzkumu vyjádřili spokojenost se zájmem nadřízených pracovníků vyslechnout jejich názory, ale na druhou stranu osobnost manažera a pravidelné hodnocení nepovažují za příliš motivační.

Odměňování pracovníků není jednoduchá záležitost, správné nastavení záleží na působení mnoha faktorů. Aby odměňování mělo dostatečně stimulační účinky, musí obsahovat kromě složky, která je kompenzací za odvedenou práci a odpracovaný čas, také pobídkovou složku, která je odměnou za „nadstandardní“ výkon a poskytnuté know-how, tedy za využívání lidského kapitálu pracovníka (jeho znalosti, schopnosti, dovednosti), ale také za ochotu, vstřícnost, komunikaci, profesionalitu při práci.

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka, k tomu, aby ohodnotil vlastnosti, postoje a schopnosti, kterými zaměstnanec disponuje a nabízí je organizaci, je jeho bezprostřední nadřízený. Tento je důvěrně obeznámený s pracovním místem, zná pracovní náplň podřízeného, jeho pracovní podmínky a má možnost sledovat jej v průběhu práce. Kompetencí bezprostředního nadřízeného by tedy měla být v rámci pravidelného hodnocení podřízených pracovníků možnost určit výši pobídkové, motivační složky. Aby výše motivační složky byla dostatečně stimulující, měla by tvořit alespoň 30 % měsíční mzdy.

Hodnocení zaměstnanců probíhá v organizaci v pravidelných intervalech dvou let

a má relativně neformální charakter. Aby hodnocení mělo dostatečný stimulační účinek a vyvolalo v zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho výkon práce, je potřeba interval zkrátit minimálně na roční. Hodnocení, které má být podkladem pro stanovení motivační složky, musí být vedeno formálně, tedy písemně a standardizovaně. Na činnosti, které proces hodnocení tvoří, je nutné vyhradit dostatečně dlouhý čas. Součástí hodnocení zaměstnance musí být vždy hodnotící pohovor, ve kterém své hodnocení nadřazený pracovník se zaměstnancem prodiskutuje, a naopak zaměstnanec při něm může vyjádřit svůj postoj. V rámci pohovoru je vytvořen také prostor pro pochvaly a uznání za kvalitní výkon práce nebo na kritiku práce nekvalitní. Navržený formulář Hodnocení zaměstnance je uložen v příloze (Příloha II).

Výstupem hodnotícího pohovoru je písemný záznam o hodnocení, ve kterém jednotlivá kritéria jsou ohodnocena body na stupnici 1–5 v tomto rozdělení:

- 1 - nesplňuje,
- 2 - splňuje s výhradami,
- 3 - splňuje,
- 4 - splňuje velmi dobře,
- 5 - splňuje a překračuje.

V níže uvedené tabulce (Tabulka 12) je navržen souhrn konkrétních hodnotících hledisek, které se týkají odbornosti vykonávané práce, spolehlivosti při výkonu práce, kvality vykonávané práce, vzájemné interakce při práci i postoje k práci a zadávaným úkolům.

Tabulka 12: Bodové hodnocení zaměstnance

HODNOCENÍ					
1 – nesplňuje	5 – splňuje a překračuje				
Odborné znalosti a dovednosti	1	2	3	4	5
Spolehlivost a dodržování termínů	1	2	3	4	5
Kvalita provedené práce (plnění stanovených úkolů v požadované kvalitě a čase)	1	2	3	4	5
Komunikace s kolegy, pacienty a rodinnými příslušníky	1	2	3	4	5
Spolupráce s ostatními zaměstnanci	1	2	3	4	5

Iniciativa a samostatnost, schopnost rychlého a správného rozhodování	1	2	3	4	5
Schopnost rychlého a správného rozhodování	1	2	3	4	5
Flexibilita a nasazení	1	2	3	4	5
Ochota plnit mimořádné úkoly (nad rámec pracovní náplně)	1	2	3	4	5
Vedení písemných záznamů (zdravotnické dokumentace)	1	2	3	4	5
Účast na vzdělávání, prohlubování odborných znalostí a dovedností	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Součet přidělených bodů bude koeficientem pro stanovení motivační složky mzdy pro následující období. V tabulce (Tabulka 13), která je součástí hodnotícího listu, je navržen vzor stanovení bodového ohodnocení a částky motivační složky mzdy.

Tabulka 13: Stanovení motivační složky

STANOVENÍ MOTIVAČNÍ SLOŽKY NA DALŠÍ OBDOBÍ	
Bodové ohodnocení	Stanovená částka

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Pro určení konkrétní částky motivační složky jsou stanovena pravidla výpočtu z určené maximální částky pro danou platovou třídu:

- 10-15 bodů 20 %
- 16-20 bodů 30 %
- 21-25 bodů 40 %
- 26-30 bodů 50 %
- 31-35 bodů 60 %
- 36-40 bodů 70 %
- 41-45 bodů 80 %
- 45-50 bodů 90 %
- 51-55 bodů 100 %

Maximální částky motivační složky jsou vypočteny ze mzdového tarifu platného pro

platovou třídu určenou pro konkrétní profesi. V příloze (Příloha III) je uveden seznam platových tříd, mzdových tarifů a navržených maximálních částek motivační složky.

5.2.2 Školení pro manažery

V souvislosti s návrhem změny struktury odměňování – tedy zavedení motivační složky stanovené na základě hodnocení nadřízených – je dobré zavést pravidelná školení pro manažery oddělení. Je důležité, aby své podřízené lépe motivovali svým přístupem, stylem vedení. Školení manažerů by mělo být zaměřeno na umění koučování a mentoringu podřízených, na důležitost kvalitního hodnocení, které je nutné provádět pravidelně, případně i neoficiálně, při hodnocení kromě kritiky také vyzdvihovat úspěchy, udílet pochvaly.

Manažerská školení pořádají různá školící zařízení. Z nabídky je možné vybrat školení „Manažerská komunikace, motivace a hodnocení pracovníků“ od firmy Studio W s.r.o. Praha, které probíhá po dobu 2 dní prezenčně nebo formou online vysílání. Cena školení je 12 826,- Kč včetně DPH (Studio W, 2022).

V tabulce (Tabulka 14) je nastíněna kalkulace nákladů na školení jednotlivých vedoucích pracovníků. Školení manažerů by organizace mohla nasmlouvat také jako „školení na míru“, uspořádané externím školícím zařízením pro skupinu několika vedoucích pracovníků přímo v organizaci, takové školení je pro organizaci ekonomicky efektivnější.

Tabulka 14: Kalkulace manažerských školení

Počet manažerů	Cena školení	DPH	Cena celkem
1	10 600	2 226	12 826
10	106 000	22 226	128 260

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

5.2.3 Rozšíření nabídky benefitů a navýšení bodů na benefitní karty

Rozšíření nabídky benefitů nemusí být pro organizaci těžké rozhodnutí. Nepeněžní příspěvky na benefitní karty zaměstnanců jsou pro zaměstnavatele sice nedaňovým nákladem, ale na druhou stranu nejsou ani mzdou, která je základem pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. V konečném důsledku tedy organizace ušetří na příspěvku zaměstnanci na benefity místo zvýšení mzdy. Náklady na navýšení příspěvku na benefitní

karty Cafeterie a náklady na navýšení mzdy jsou vyčísleny v níže uvedené kalkulaci (Tabulka 15).

Tabulka 15: Kalkulace příspěvku pro zaměstnavatele

Příspěvek na benefity	Daňový odpočet	Náklad zaměstnavatele	Navýšení mzdy	ZP + SP	Náklad zaměstnavatele
1 000	190	1 190	1 000	340	1 340
1 500	285	1 785	1 500	510	2 010
2 000	380	2 380	2 000	680	2 680

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Pokud organizace navýší příspěvek na benefity karty v progresi podle počtu odpracovaných let o 1 000,- Kč při délce zaměstnání do 5 let, o částku 1 500,- Kč při délce zaměstnání 5–10 let a o částku 2 000,- Kč při zaměstnání delším než 10 let, celková úspora oproti navýšení mzdy o stejné částky bude činit 77 025,- Kč měsíčně (Tabulka 16).

Tabulka 16: Kalkulace úspory za všechny zaměstnance

Výše platby na jednoho zaměstnance	Počet zaměstnanců (celkem 346)	Mzdové náklady	Náklady na příspěvek na benefity karty	Úspora
1 000	30 % = 104	139 360	123 760	15 600
1 500	43 % = 149	299 490	265 965	33 525
2 000	27 % = 93	249 240	221 340	27 900
		688 090	611 065	77 025

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Také pro zaměstnance má navýšení příspěvku na benefity oproti navýšení mzdy zajímavý dopad. Při navýšení o 2 000,- Kč získá oproti navýšení mzdy navíc 520,- Kč, které by ze mzdy odvedl na povinná pojištění a daň z příjmu (Tabulka 17).

Tabulka 17: Rozdíl mezi navýšením příspěvku na benefity a navýšením mzdy

Příspěvek	Zdravotní poj.	Daň	Mzda	Rozdíl
1 000	110	150	740	260
1 500	165	225	1 110	390
2 000	220	300	1 480	520

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Druhým pohledem na záležitost rozšíření benefitů v rámci Cafetérie je rozšíření nabídky v rámci struktury zaměstnaneckých výhod. Několik respondentů vyjádřilo, že jim chybí větší nabídka Cafetérie. Menu nabídky je nasmlouváno v rámci nabídek různých firem, které se chtějí zapojit do sítě obchodních partnerů Cafetérie a využít tak reklamu pro svou firmu. Ze strany zaměstnavatele je možné iniciovat nabídku ke spolupráci firmám, které jsou dostupné pro zaměstnance organizace, v rámci města, okresu. Chybí nabídka kosmetických a kadeřnických salonů nebo sportovních klubů přímo v Kutné Hoře a v Kolíně.

Tyto a další chybějící služby může organizace také nabídnout v rámci interních benefitů nebo péče o zaměstnance, například nabídkou volných vstupenek v rámci předplatného divadelních představení, pořádáním zájezdů na vybraná představení, nasmlouváním kadeřnických a kosmetických služeb přímo v areálu nemocnice (za cenu poskytnutí výhodnějšího nájemného za využívané prostory) apod.

5.2.4 Zlepšení v oblasti komunikace a informovanosti

Třetí oblastí, která byla identifikována jako nedostatečně stimulující je oblast komunikace a informovanosti zaměstnanců, a to nejen o poskytovaných benefitech a jejich struktuře, ale také o záměrech organizace a aktuálních akcích.

Organizace sdílí informace prostřednictvím intranetové sítě. Přístup k těmto službám ale není dostupný pro všechny profese. Organizace má různé možnosti, jak tuto záležitost napravit. Jednou z možností je vydávat pravidelně tištěný věstník, ve kterém budou informace předávány. Tento způsob je pro organizaci nepochybně nejlevnější, ale má své zápory. Edice věstníku musí být pravidelná v dostatečných rozestupech, ale přesto aktuální informace zůstanou ve svém sdělení zpožděny. Také musí mít organizace svého interního vydavatele, který bude dávat informacím adekvátní podobu. Třetím nedostatkem je

navyšování množství papírového odpadu.

Druhou možností je zavedení informačních kiosků. Finančně je tato možnost pro organizaci náročnější, ale informační kiosky mohou sloužit pro více účelů, nejen pro účely předávání informací. Je možné je využít například jako portál při objednávání stravy, jako elektronický docházkový systém nebo komunikační terminál pro odesílání vnitropodnikové elektronické pošty. Kiosky je nutné umístit na každém oddělení, alespoň vždy v každém patře nemocnice, aby k nim měli přístup všichni zaměstnanci, kteří nepracují s počítačovými systémy. Náklady na pořízení 8 kusů internetových kiosků jsou kalkulovány v tabulce (Tabulka 18).

Tabulka 18: Kalkulace internetových kiosků

Typ informačního kiosku	Požizovací cena vč. DPH	Cena celkem za 8 kusů
Stolní kiosek dotykový – 10,1"	60 190	481 520
Pultový kiosek s obrazovkou 24"	55 648	445 184
Pultový kiosek s klávesnicí – 17,3"	92 569	740 552
Stojanový kiosek 22"	69 865	558 920
Stojanový kiosek 58 "	84 680	677 440

Zdroj: vlastní zpracování, AV Factory Praha (2022)

Třetí, nadstandardní možností, jak předávat informace, je pořádání schůzek nebo společenských akcí. Schůzky a společenské akce se mohou konat v pravidelných intervalech. Akce může sloužit k předání informací o dlouhodobých plánech a záměrech organizace, jako prostředek sdělení výsledků hospodaření nebo také jako stimulační prostředek – k vyhlásování úspěchů zaměstnanců, veřejných pochval a hodnocení. Po formální části akce může následovat neformální část, která bude mít stmelovací účinky na kolektivu pracovníků.

6 Závěr

Základní hybnou silou člověka, pohnutkou, která jeho jednání podněcuje a pohání, je motivace. Stimulace jako vnější působení na psychiku člověka je cíleným ovlivňováním a usměrňováním jeho motivace. Správně nastavený systém stimulace zaměstnanců přispívá k zvyšování výkonu, zlepšování kvality práce, ke stabilizaci pracovníků a k jejich spokojenosti se svou prací. Spokojenost zaměstnanců je měřitelným ukazatelem, kterým může organizace zhodnotit správnost zavedených opatření, nastavení motivačních systémů.

Cílem této práce bylo na základě analýzy zhodnotit systém stimulace zaměstnanců ve vybrané organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout zlepšení. Předmětem teoretické části práce jsou charakteristiky lidských zdrojů, motivačních teorií a deskripce různých stimulů. Byly popsány finanční a nefinanční stimuly, zaměstnanecké výhody i péče o zaměstnance. Praktická část práce se zabývala preferencemi zaměstnanců vybrané organizace. Za účelem zjištění, jaká je spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním a stimulačním systémem zavedeným v organizaci, bylo provedeno dotazníkové šetření.

Přestože z výsledku průzkumu vyplynulo, že většina respondentů je se současným zaměstnáním spokojena, byla v nastavení systému stimulace v organizaci zjištěna úzká místa. Změny je potřebné zavést především v oblasti hodnocení zaměstnanců, na které musí navazovat systém motivačního odměňování, který bude pro zaměstnance stimulační a zároveň pro organizaci ekonomicky únosný. Odměňování je dnes chápáno jako komplexní záležitost, kdy odměňováním není jen výplata mzdy za odvedenou práci, ale stává se i stimulačním prostředkem.

Druhou oblastí, na kterou jsou zaměřena navržená opatření, je oblast benefitů. Člověk pracuje na základě pobídek a vnější stimulace podněcuje vnitřní motivaci. Stále častěji jsou odměnou i nepeněžní benefity a nadlimitní péče o zaměstnance. Posledním návrhem na zlepšení systému stimulace je zvýšení informovanosti zaměstnanců o všech aspektech, které se v rámci zaměstnání vyskytnou. Komunikace je hybnou silou organizace a informovanost výborným stimulačním prostředkem.

Zavedením všech těchto doporučených opatření zaměstnavatel dosáhne zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i posílení jejich stabilizace a motivace.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BRADNOVÁ, Hana, 1993. *Encyklopedický slovník*. 1. vydání. Praha: Odeon. 1253 s. ISBN 80-2070-4388.
- DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DĚDINA, Jiří a Václav Cejthamr, 2005. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DEPOO, Lucie, Markéta ŠNÝDROVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ, Gabriela JEŽKOVÁ PETRŮ a Hana URBANCOVÁ, 2021. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu. 148 s. ISBN 978-80-88330-21-9.
- HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KIRCHNER, Steffen, 2016. *Motivační lži: proč jen pozitivní myšlení nefunguje?* Brno: Nakladatelství JOTA, s.r.o. 416 s. ISBN 978-80-7462-983-9.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2012. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s.r.o. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUDWIG, Petr, 2013. *Konec prokrastinace. Jak přestat odkládat a začít žít naplno*. 1. vydání. Brno: Jan Melvil Publishing. 272 s. ISBN 978-80-87270-51-6.

- MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 136 s. ISBN 978-80-271-3005-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3., přepracované vydání. Praha: TRITON. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2008. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomice a managementu. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.
- PALÁN, Zdeněk, 2002. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: Academia. 113 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- ŘÍČAN, Pavel, 2010. *Psychologie osobnosti. Obor v pohybu*. 6., revidované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TOMAN, Ivo, 2010. *Motivace zvenčí je jako smrad: za pár hodin se vyvětrá*. Praha: Taxus International. 191 s. ISBN 858-60-11-22030-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0405-6.
- ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých*

- spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA a kolektiv, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VÉVODA, Jiří a kolektiv, 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-247-4732-3.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

Oficiální dokument

Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) [online]. [cit. 2021-09-10]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Online zdroje

- AV Factory Praha. *Informační kiosky e-shop*. [online] [cit. 2022-03-07]. Dostupné z WWW: <https://eshop.avfactory.cz/59-informacni-kiosky>
- TCC online s.r.o. *Průzkum spokojenosti zaměstnanců: Zjistěte, co vašim zaměstnancům dělá radost i co je trápí* [online]. [cit. 2021-09-17]. Dostupné z WWW: <https://www.tcconline.cz/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu-online/>
- STUDIO W. *Manažerské komunikace, motivace a hodnocení pracovníků*. [online] [cit. 2022-03-03]. Dostupné z WWW: https://www.studiow.cz/detail-kurzu/manazerska-komunikace-motivace-a-hodnoceni-pracovniku-2denni-P021-20221-2022-04-04?utm_source=newsletter_n&utm_medium=email&utm_campaign=personaliste-10032022&utm_content=top_link

8 Přílohy

Příloha I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane,

Obracím se na Vás se žádostí o vyplnění anonymního dotazníku, který slouží jako podklad pro praktickou část méj diplomové práce, která je zaměřena na systém stimulace zaměstnanců v naší organizaci. Vyplněné dotazníky, prosím, vhažujte do schránky označené „dotazníkové šetření“, umístěné na poliklinice, v prvním patře před ředitelstvím, případně je, pokud vyplňujete elektronicky, odešlete na adresu jitka.novotna@nemkh.cz

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.
Jitka Novotná

I. část

1) Pohlaví:

- muž žena

2) Věk:

- méně než 30 let 31–40 let 41–50 let
 51–60 let více než 60 let

3) Nejvyšší dokončené vzdělání:

- základní vyučení vyšší odborné
 střední s maturitou bakalářské vysokoškolské

4) Vykonávaná profese:

- lékař SZP
 dělník ve zdravotnickém zařízení PZP
 dělník v nezdravotnických odděleních THP

5) Délka zaměstnání v organizaci:

- méně než 5 let 5–10 let více než 10 let

II. část

6) Jste spokojen(a) se svým současným zaměstnáním?

- ano spíše ano spíše ne ne

7) Doporučil(a) byste svému známému pracovat v naší organizaci?

- ano spíše ano spíše ne ne

**8) Co by mohlo být příčinou Vašeho odchodu od současného zaměstnavatele?
(Vyberte nejvíce 3 možnosti)**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Nespokojenost s platem | <input type="checkbox"/> Nespokojenost s perspektivou karierního růstu |
| <input type="checkbox"/> Zdravotní důvody | <input type="checkbox"/> Psychická zátěž |
| <input type="checkbox"/> Fyzická zátěž | <input type="checkbox"/> Pracovní režim |
| <input type="checkbox"/> Vztahy se spolupracovníky | <input type="checkbox"/> Vztahy s nadřízenými |
| <input type="checkbox"/> Rodinné důvody | <input type="checkbox"/> Změna bydliště |

9) Považujete svého zaměstnavatele za perspektivního v regionu?

- ano spíše ano spíše ne ne

10) Jste dostatečně informován(a) o záměrech organizace?

- ano spíše ano spíše ne ne

11) Máte možnost seberealizace při své práci?

- ano spíše ano spíše ne ne

12) Projevuje Váš nadřízený zájem vyslechnout Vaše názory?

- ano spíše ano spíše ne ne

13) Považujete své zaměstnání za fyzicky náročné?

- ano spíše ano spíše ne ne

14) Považujete své zaměstnání za psychicky náročné?

- ano spíše ano spíše ne ne

**15) Které faktory jsou při Vašem povolání nejvíce zatěžující?
(Vyberte nejvíce 5 možností)**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> zodpovědnost | <input type="checkbox"/> riziko nákazy |
| <input type="checkbox"/> riziko poranění | <input type="checkbox"/> ochranné pomůcky |
| <input type="checkbox"/> komunikace s pacienty | <input type="checkbox"/> časová tíseň |
| <input type="checkbox"/> nevhodná motivace od nadřízených | <input type="checkbox"/> vztahy s kolegy na pracovišti |
| <input type="checkbox"/> nadměrná administrativa | <input type="checkbox"/> směnný provoz |

- práce přesčas práce v noci
 stres nedostatek zaměstnanců

III. část

16) Co je pro Vás nejdůležitější při motivaci k práci? (Vyberte nejvíce 3 možnosti)

- hmotná odměna obsah práce
 jistota práce manažer
 pracovní atmosféra pracovní podmínky
 image podniku pravidelné hodnocení
 prestiž zastávané pozice zaměstnanecké výhody

17) Ohodnořte, jak jste spokojena s níže uvedenými činiteli, jak jsou pro Vás stimulující: 1 nespokojen(a), 5 velmi spokojen(a)

	1	2	3	4	5
Odměna (vyplácená mzda)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mimořádné odměny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pravidelné hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náplň práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cafeteria Benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interní benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vybavení pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vybavení pracovního zázemí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spolupráce s kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobnost nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní kultura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informovanost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní režim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18) Jste spokojen(a) se systémem odměňování za práci?

- ano spíše ano spíše ne ne

19) Jste spokojen(a) se současnou strukturou benefitů?

- ano spíše ano spíše ne ne

20) Jste dostatečně informován(a) o nabízených benefitech?

- ano spíše ano spíše ne ne

21) Je škála poskytovaných benefitů podle Vás dostatečná?

- ano spíše ano spíše ne ne

**22) Které poskytované benefity jsou pro Vás nejzajímavější?
(Vyberte nejvíce 3 možnosti)**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> dovolená | <input type="checkbox"/> cafeteria – sport |
| <input type="checkbox"/> cafeteria – kultura | <input type="checkbox"/> cafeteria – zdraví |
| <input type="checkbox"/> cafeteria – relaxace | <input type="checkbox"/> podpora vzdělávání |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> příspěvek na dětský tábor |
| <input type="checkbox"/> slevy v lékárně | <input type="checkbox"/> slevy na placené výkony |
| <input type="checkbox"/> závodní stravování | <input type="checkbox"/> nemocniční školka |

23) Který benefit Vám v nabídce chybí?

.....
.....

Příloha II: Hodnocení zaměstnanců

HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE

Příjmení, Jméno, Titul:		Osobní číslo:	
Pracovní pozice:		Pracoviště:	
Hodnotitel:		Hodnocené období:	

HODNOCENÍ						
1 – nesplňuje	-	5 – splňuje a překračuje				
Odborné znalosti a dovednosti		1	2	3	4	5
Spolehlivost a dodržování termínů		1	2	3	4	5
Kvalita provedené práce (plnění stanovených úkolů v požadované kvalitě a čase)		1	2	3	4	5
Komunikace s kolegy, pacienty a rodinnými příslušníky		1	2	3	4	5
Spolupráce s ostatními zaměstnanci		1	2	3	4	5
Iniciativa a samostatnost		1	2	3	4	5
Schopnost rychlého a správného rozhodování		1	2	3	4	5
Flexibilita a nasazení		1	2	3	4	5
Ochota plnit mimořádné úkoly (nad rámec pracovní náplně)		1	2	3	4	5
Vedení písemných záznamů (zdravotnické dokumentace)		1	2	3	4	5
Účast na celoživotním vzdělávání		1	2	3	4	5

SLOVNÍ HODNOCENÍ, DOPORUČENÍ ODBORNÉHO ROZVOJE NA DALŠÍ OBDOBÍ
Slovní hodnocení, silné stránky, úspěchy v hodnoceném období:
Doporučení a úkoly odborného rozvoje na další období:

STANOVENÍ MOTIVAČNÍ SLOŽKY NA DALŠÍ OBDOBÍ	
Bodové ohodnocení	Stanovená částka

HODNOCENÍ KOMPETENCÍ	
Kompetence:	<input type="checkbox"/> zůstávají <input type="checkbox"/> změněny následně: – viz popis pracovních činností

VYJÁDŘENÍ HODNOCENÉHO ZAMĚSTNANCE	
Vyjádření hodnoceného k hodnocení:	<input type="checkbox"/> souhlasím <input type="checkbox"/> nesouhlasím

Zaměstnanec byl s hodnocením seznámen dne:

Datum:
.....
podpis hodnoceného zaměstnance

Datum:
.....
podpis nadřízeného zaměstnance

Příloha III: Seznam mzdových tarifů a maximálních motivačních složek

Tarifní třída	Mzdový tarif	Maximální motivační složka
1	16 200 – 19 000	5 700
2	16 500 – 21 000	6 300
3	17 000 – 23 000	6 900
4	18 000 – 25 000	7 500
5	20 000 – 33 000	9 900
6	22 000 – 35 000	10 500
7	24 000 – 40 000	12 000
8	26 000 – 46 000	13 800
9	28 000 – 52 000	15 600
10	30 000 – 58 000	17 400
11	32 000 – 75 000	22 500
12	35 000 – 80 000	24 000