Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Anna Tesařová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anna Tesařová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Název anglicky

Motivation as a tool of performance management

Cíle práce

Zpracování nových přístupů k řízení motivačního procesu v organizaci v souvislosti s řešením podpory rozvoje výkonnosti zaměstnanců, případně procesů. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a ve struktuře motivačního procesu ve vybrané organizaci.
Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.
Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci a na zpracování návrhu změn řízení motivačního procesu ve vztahu k dosažení vyšší výkonnosti zaměstnanců, případně procesů.

Metodika

Metodika práce zahrnuje užití vybraných metod analytických a syntetických, induktivních a deduktivních.

Metody analytické zahrnují techniku dotazníkového šetření, techniku řízeného rozhovoru, analýzy podnikových dokumentů a organizačních norem organizace.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků získaných analýzou motivačního procesu v organizaci, formulování a koncipování navrhovaných změn v motivačním procesu, vhodné formulování závěru diplomové práce.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

Řízení, řídící proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost procesů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost procesu motivace.

Doporučené zdroje informací

Adair, J.: Efektivní motivace. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-868-5100-1.

Bělohlávek F.: Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Nakonečný, M.: Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

Tureckiová, M.: Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

Wagnerová, I. : Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 10. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace jako nástroj řízení výkonnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12. 3. 2018 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné vedení, ochotu a pomoc při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala vedení a zaměstnancům státní příspěvkové organizace Zdravotní Ústav se sídlem v Ústí nad Labem za spolupráci a poskytnutí klíčových podkladů k vypracování této bakalářské práce.

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Abstrakt

Tématem bakalářské práce „Motivace jako nástroj řízení výkonnosti“ je analýza motivačního procesu ve vybrané státní příspěvkové organizaci. Cílem práce bylo zpracovat takové přístupy, které vedou ke zdokonalení řízení motivace pracovníků ve Zdravotním ústavu se sídlem v Ústí nad Labem. Práce obsahuje dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. Teoretická část rozebírá základní problematiku z oblasti řízení lidských zdrojů, pracovní motivace, motivačních teorií, motivačního programu, pracovního výkonu a výkonnosti. Praktická část vychází z dotazníkového šetření, které je rozděleno do čtyř okruhů zabývajících se hmotnými nástroji motivace, sociálně-řídícími vztahy v organizaci, rozvojem a identifikačními údaji o zaměstnancích. Poslední část práce zhodnocuje výsledky z dotazníkového výzkumu a přidává možná doporučení ke zlepšení stávajícího motivačního programu, který reaguje na dynamický proces motivace zaměstnanců. Funkčnost motivačního programu ve státní příspěvkové organizaci má být v pravidelných intervalech jednoho či dvou let kontrolována.

Klíčová slova: modely řízení lidských zdrojů, motivační faktory, motivační program, motivační teorie, pracovní výkonnost, řízení, řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, zdroje motivace

Motivation as a Tool of Performance Management

Abstract

The theme of the bachelor thesis "Motivation as a Tool of Performance Management" is the analysis of the motivation process in a selected state contributory organization. The aim of the thesis was to elaborate such approaches, which lead to improvement of motivation management of employees at the Zdravotní ústav Ústí nad Labem. There are two successive main sections - theoretical and practical. The theoretical part deals with basic issues of human resource management, work motivation, theories of motivation, motivation plan, work performance and performance. The practical part is based on a questionnaire survey, which is divided into four areas dealing with the material tools of motivation, social-management relations in organization, professional growth and identification data of employees. The last part of the thesis evaluates the results of the questionnaire research and adds possible recommendations for improvement of the existing motivation plan which responds to the dynamic process of employee motivation. The functionality of the motivation plan in the state contributory organization should be checked at regular intervals of one or two years.

Keywords: human resources management models, motivating factors, motivation plan, theories of motivation, work performance, management, human resources management, performance management, sources of motivation

Obsah

1 Úvod 11

2 Cíl práce a metodika 12

2.1 Cíl práce 12

2.2 Metodika 12

3 Teoretická východiska 14

3.1 Řízení lidských zdrojů 14

3.1.1 Řízení lidských zdrojů a jeho úkoly 15

3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů 16

3.1.3 Personální práce 17

3.2 Motivace a pracovní motivace 18

3.2.1 Druhy motivace 18

3.2.2 Stimuly a motivy 19

3.2.3 Zdroje motivace 20

3.2.4 Pracovní motivace 20

3.2.5 Demotivace 21

3.2.6 Motivační faktory 22

3.3 Motivační teorie 23

3.3.1 Taylorismus (instrumentalita) 24

3.3.2 Maslowova hierarchie potřeb 24

3.3.3 Alderferova teorie ERG 25

3.3.4 Herzbergův dvoufaktorový model 25

3.3.5 Vroomova teorie očekávání 26

3.3.6 Lathamova a Lockova teorie cíle 26

3.3.7 McGregorova teorie X a Y 27

3.4 Pracovní výkon a výkonnost 28

3.4.1 Pracovní výkon a jeho řízení 28

3.4.2 Cíle při řízení pracovního výkonu a výkonnosti 30

3.4.3 Systematika řízení pracovního výkonu a jeho teoretické koncepce 30

3.4.4 Hodnocení a odměňování pracovního výkonu 31

3.5 Motivační program 33

3.5.1 Proces vytváření motivačního programu 34

4 Vlastní práce 36

4.1 Charakteristika příspěvkové organizace Zdravotní ústav se sídlem v Ústí nad Labem 36

4.1.1 Historie ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem 37

4.1.2 Organizační struktura ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem 38

4.1.3 Zaměstnanecké výhody ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem 39
4.2 Vlastní výzkum 39
4.2.1 Vymezení zkoumaného souboru 39
4.2.2 Analýza získaných údajů 40

5 Výsledky a doporučení 61
5.1 Výsledky 61
5.2 Doporučení 63

6 Závěr 65

7 Seznam použitých zdrojů 67

8 Přílohy 70
Příloha č. 1 – Organizační struktura ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem 71
Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření 72

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozlišení mezi stimuly a motivy 19
Obrázek 2: Teorie hierarchie potřeb (Maslow) 25
Obrázek 3: Zdravotní ústav se sídlem v Ústí nad Labem – logo 36
Obrázek 4: Pracoviště spadající pod ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem 38

Seznam grafů

Graf 1: Je Vámi vykonávaná práce hodnocena i jinými způsoby než mzdou/platem? 40
Graf 2: Jakým jiným způsobem (mimo mzdu/plat) je Vaše práce hodnocena? 41
Graf 3: Co považujete za nejvíce motivující faktor k vyššímu výkonu práce? 42
Graf 4: Co Vás naopak při Vaší práci demotivuje? 43
Graf 5: Jaké zaměstnanecké výhody poskytované Zdravotním ústavem využíváte? 44
Graf 6: Odpovídá Vaše mzda/plat vynaloženému výkonu práce? 45
Graf 7: Jak jsou pro Váš výkon důležité následující pracovní podmínky? 45
Graf 8: Jste spokojen/a s technickým vybavením na pracovišti? 46
Graf 9: Jste spokojen/a s pracovním kolektivem na pracovišti? 47
Graf 10: Je pro Váš pracovní výkon důležitý kladný vztah s přímým nadřízeným? 47
Graf 11: Motivuje Vás stávající styl vedení k vyššímu výkonu práce? 48
Graf 12: Dokáže Váš přímý nadřízený objektivně ocenit Vaše pracovní výsledky? 49
Graf 13: Jste spokojen/a s úrovní komunikace mezi kolegy? 49
Graf 14: Je Vám poskytován dostatek informací potřebných k výkonu práce? 50
Graf 15: Jak hodnotíte zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka? 51
Graf 16: Vytváří Vaše práce stresující situace? 51
Graf 17: Máte možnost dalšího profesního rozvoje? 52
Graf 18: Je pro Vás možnost dalšího vzdělávání motivačním faktorem? 53
Graf 19: Jaké formy odborného vzdělávání využíváte? 53
Graf 20: Můžete Vámi získané poznatky využívat v praxi? 54
Graf 21: Jsou získané informace skutečně využívány? 55
Graf 22: Které další benefity byste uvítal/a? 55

Graf 23: Uvažujete o změně zaměstnání? 57
Graf 24: Pohlaví....57
Graf 25: Do jaké věkové kategorie spadáte? 58
Graf 26: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? 59
Graf 27: V jakém organizačním útvaru ZÚ pracujete? 59
Graf 28: Jak dlouho jste v ZÚ zaměstnán/a? 60

Seznam použitých zkratek

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
FKSP	fond kulturně sociálních potřeb
např.	například
kupř.	kupříkladu
resp.	respondenti
ZÚ	Zdravotní ústav

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace jako prostředku pro ovlivňování výkonnosti zaměstnanců u vybrané firmy. Motivaci si lze představit jako konstrukt činitelů, který má bezesporu vliv na úkony jedince v rozličných oblastech jeho života. Motivace dokáže člověka aktivizovat a usměrnit, a to jak v jeho osobním poli působnosti, tak obzvláště ve sféře pracovního procesu. Druhé zmíněné oblasti se věnuje i tato práce.

Aby daný zaměstnanec dosáhl vždy od něj požadovaného výkonu, je třeba ho řídit. Nejúčinnějším nástrojem, jak ho řídit, je bezesporu právě motivace. Ta je efektivní pouze tehdy, bere-li vedoucí pracovník v potaz charakter pracovní pozice (její obsah a proces), organizační kulturu podniku nebo také samotnou osobnost vedeného zaměstnance.

Existují různé přístupy k řízení při pracovním procesu, jež reagovaly především na stav a změny ve firemním prostředí. Některé tyto přístupy jsou již historicky překonané, jako příklad lze uvést tradiční Fayolův přístup založený na strojovém vedení lidí. Současné moderní postoje k managementu se od tohoto formalistického principu odvrátily. Podle těchto postojů je důležité, aby měl člověk ze své práce určitou míru uspokojení. Neboť spokojenost zaměstnance z jeho pracovní činnosti pozitivně ovlivňuje jeho výkonnost na pracovišti. V aktuální době si většina firem a podniků uvědomuje naléhavost a klíčovost motivace svých zaměstnanců. V dnešním neustále se měnícím světě totiž platí základní předpoklad. Firma, která má spokojenější a motivovanější zaměstnance má dozajista snazší cestu k úspěchu než firma, která se o motivaci svých pracovníků nestará. Na druhou stranu v současné době neexistuje jednotné stanovisko vedoucích pracovníků, jak k motivaci jako nástroji řízení přistupovat. Jedná se tedy o poměrně složitou problematiku.

V bakalářské práci jsou proto nejdříve charakterizována teoretická východiska, která pracují se základními pojmy jako motivace, motivační program, řízení lidského kapitálu či pracovního výkonu.

Vlastní praktická část práce se zabývá již konkrétní příspěvkovou organizací a dotazníkovým šetřením, které je zaměřeno na motivaci pracovníků v dané organizaci. Výsledky tohoto dotazníkového šetření vedou k možným návrhům změn v oblasti motivace pro zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnanců.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem předkládané bakalářské práce je řešit odborné přístupy k řízení procesu motivace ve spojení s podporou podnikových procesů a výkonnosti zaměstnanců. Třemi jednotlivými dílčími cíli práce jsou: Analyzovat a vytvořit návrh řešení potřebných změn motivačního procesu ve vybrané organizaci. Vypracovat soubor teoretických poznatků vztahujících se k dané problematice. Analyzovat soudobé úrovně řízení motivačního procesu organizace v souvislosti s dosažením vyšší výkonnosti zaměstnanců a procesů.

2.2 Metodika

Teoretická část předkládané práce charakterizuje přístupy k řešení motivace pomocí metod literární rešerše. Praktická část práce metodicky využívá analytické a syntetické, induktivní a deduktivní metody. Primární technikou sběru dat je kvantitativní výzkumné šetření – dotazník. Dotazníkové šetření je analytickou metodou, která je v tomto případě zaměřena na vedení lidí a pracovní stimuly.

Jednotlivé otázky obsažené v dotazníku jsou směřovány na současný stav motivace pracovníků, na pracovní podmínky a na profesní rozvoj. Dotazník obsahuje celkem 30 otázek rozdělených do čtyř tematických částí. V první tematické části dotazníku je 7 otázek zaměřených na hodnocení vykonávané práce, motivující faktory při práci a existující podnikové benefity. Dané otázky jsou podkladem pro vymezení současného stavu odměňování práce v organizaci. Druhá tematická část se skládá z 10 otázek orientovaných na sociální, řídící vztahy a komunikaci mezi kolegy, přičemž směřuje ke zjištění pracovních podmínek na pracovišti. Třetí oblast obsahuje 8 otázek z okruhu vzdělávání, seberealizace a kariérního růstu zaměstnanců v návaznosti na možnost budoucího růstu výkonu vlivem nových motivačních faktorů. Čtvrtá část doplňuje dotazník o 5 identifikačních otázek určených k lepšímu roztřídění odpovědí, a tím snadnější orientaci při vyhodnocení dotazníku. Realizace dotazníkového šetření proběhla ve Zdravotním ústavu se sídlem v Ústí nad Labem. Prostřednictvím pracovních emailů byli osloveni všichni stávající zaměstnanci, přičemž průzkumu se zúčastnilo 142 ochotných jedinců.

Dále je použita analytická metoda studia podnikových dokumentů, kterou jsou získány interní informace o vybrané organizaci. Poslední využitou technikou jsou syntetické, induktivní a deduktivní metody, které byly využity k agregaci dat získaných z vyplněných dotazníků, z vnitřní podnikové dokumentace a k následné formulaci navrhovaných změn v motivačním procesu.

3 Teoretická východiska

Bakalářská práce ve své části „Teoretická východiska“ rozebírá problematiku, která se týká zejména řízení lidských zdrojů, motivace při pracovním procesu, a k tomu využitelných motivačních teorií a pracovního výkonu.

Dostatečná motivace při pracovním procesu vede k odpovídajícímu dosažení delegovaných úkolů. Zvláště vedoucí pracovníci při řízení by měli být schopni pochopit vlivy, které motivaci posilují a které ji naopak omezují. Dobře řízení a uspokojení pracovníci totiž pracují mnohem intenzivněji. Pracovníky je možno motivovat různými motivační faktory. Tyto faktory by měly následně umožnit například to, aby zaměstnanci byli danému podniku více oddáni, popřípadě aby podali lepší pracovní výkon (Urban, 2017, s. 12).

3.1 Řízení lidských zdrojů

V nejširším smyslu pojem řízení, synonymicky chápaný jako management, pochází z latinského výrazu „manus“[1]. Četněji se pojem management začal užívat v americké angličtině na začátku 20. století. Do češtiny se dá tento pojem přeložit jako řízení, popřípadě jako podnikové řízení. Dle P. F. Druckera je vhodnější termín management nezaměňovat s podnikovým řízením, neboť v rámci managementu lze aplikovat jeho postupy a techniky i v neziskovém sektoru (tedy mimo podnikovou oblast). Management má ze své podstaty mnoho vymezení a definic: Jde například o výčet „*specifických funkcí vykonávaných pracovníky organizací (podniků) v řídícím postavení“* či „*způsobu práce s lidmi v řízeném („podřízeném“) postavení, spočívajícím v ovlivňování jejich jednání takovým způsobem, aby aktivně a angažovaně plnili stanovené úkoly vedoucí k efektivnímu dosahování cílů organizace“* (Tureckiová, 2004, s. 27-28).

Termín řízení lidských zdrojů má obecně dvojí smysl. Za prvé ho lze chápat jako personalistiku (personální práci), jež se zaobírá řízením lidí v daném podniku (respektive organizaci). Za druhé tento termín uchopuje všechny pracující v organizaci (lidský faktor). Lidský faktor je tvořen lidským, společenským a organizačním kapitálem. Tyto kapitály společně obsahují veškeré znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků (Šikýř, 2014, s. 20). Řízení lidských zdrojů obecně zahrnuje prakticky všechny činnosti

[1] V českém překladu „ruka“.

související s řízením firemní spolupráce. Věcně jde o racionální a strategický přístup k řízení lidí v organizaci. K důležitým cílům při řízení lidských zdrojů náleží zejména dosáhnutí stanovených strategických cílů organizace, přispění k rozvoji kultury zacíleného na získání vyššího výkonu v organizaci, zajištění dostatečné způsobilosti lidí využitelných v pracovním procesu, umožnění pozitivních pracovních vztahů mezi managementem a zaměstnanci a v neposlední řadě uplatňování etického přístupu při řízení lidí (Armstrong, 2015, s. 48).

3.1.1 Řízení lidských zdrojů a jeho úkoly

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je zajišťovat dané organizaci výkonnost. Tato výkonnost by se měla stále zlepšovat, a to především zvyšováním produktivity pomocí zdokonalování využití veškerých peněžních, hmotných, informačních a lidských zdrojů. Nejdůležitějším aspektem je zde působení na lidské zdroje, neboť právě ony ovlivňují zprostředkování hmotných a peněžních zdrojů.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů se řadí: Za prvé, zařazení správných lidí na správná místa (určený pracovník by měl být schopen pružně reagovat na měnící se požadavky pracovní pozice). Stále častěji se u tohoto hlavního úkolu používá tzv. „šití pracovních úkolů pracovníkovi na míru“, tedy v souhrnu nalézt pro člověka správnou náplň práce. Za druhé, jde o to dobře využívat pracovní kvalifikace svých zaměstnanců. Za třetí, je třeba zvolit efektivní styl vedení lidí, a vytvořit tak dobré mezilidské vztahy v organizaci. Za čtvrté, je důležitým úkolem rozvoj pracovních schopností, sociálních atributů a růst profesní kariéry pracovníků, což slouží k vnitřní radosti z vykonávané práce a k jakémusi splynutí zájmů jedinců se zájmy organizace. Za páté, jde o vytváření dobrého jména organizace a dodržování existující legislativy v pracovní oblasti (Koubek, 2007, s. 16-18). K dosažení všech úkolů a cílů organizace je třeba, aby v dané organizaci pracovalo dostatečné množství výkonných a motivovaných zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se snaží najít rovnováhu mezi ekonomickými a sociálními cíli (vyšší využívání sociálních nástrojů oproti ekonomickým vede např. k neefektivnosti). Ekonomické cíle říkají, jak dosahovat předpokládaných výsledků organizace. Sociální cíle uspokojují potřeby jednotlivců (Šikýř, 2014, s. 20-21).

3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Z hlediska koncepce řízení lidských zdrojů lze odlišit dvě základní pojetí, a to „měkký“ a „tvrdý“ model. Měkký model se dá chápat psychologicko-sociálně, bere totiž v potaz člověka jako jakýsi zdroj idejí, vědomostí a dovedností. Člověk (lidský zdroj) je nositelem těchto znalostí a myšlenek, které vzájemně spojuje s dalšími lidmi (lidskými zdroji). Toto pojetí umožňuje například účinné nakládání s peněžními, hmotnými zdroji pomocí již zmíněného lidského zdroje. Naproti tomu tvrdý model bere v potaz ekonomickou stránku, kterou posuzuje lidi v organizaci. Člověk je zde chápán jako zdroj určený ke spotřebě (Tureckiová, 2004, s. 46). Mezi další nejznámější modely, které vysvětlují funkci řízení lidských zdrojů, patří např. Model shody, Harvardský model a 5-P model.

Model shody

Tento model byl vytvořen Michiganskou školou, a je tak nejstarším známým pojetím, které si všímá řízení lidských zdrojů. Dle tohoto modelu by se soustava lidských zdrojů a složení organizace měla shodovat se strategií organizace. Jen tato harmonizace lidských zdrojů a struktury organizace umožní dosáhnout stanovených strategických cílů. Model navíc stanovuje cykly lidských zdrojů, jež jsou utvořeny čtyřmi funkcemi používanými ve všech podnicích. Jedná se o:

1) Výběr – propojení lidského zdroje s pracovní pozicí,
2) Hodnocení – management pracovního výkonu,
3) Odměňování – v organizacích je často tato funkce používána nevyhovujícím způsobem, jde zejména o stejné odměňování jak krátkodobých tak dlouhodobých výsledků,
4) Rozvoj – podpora rozvoje vysoce kvalitních pracovníků (Armstrong, 2007, s. 28).

Harvardský model

Neboli Harvardský systém je pojetím, které vychází z názoru školy Beera, že řízení lidských zdrojů by mělo brát v potaz veškerá nařízení a jednání manažerů působící na pracovní vztahy v rámci organizace (tedy mezi lidskými zdroji). Dle tohoto pojetí je třeba se zabývat řízením lidí v delším časovém rozmezí a zároveň je nutné změnit pohled na pracovníka jakožto na určité aktivum, které není určeno k přímé spotřebě jako náklad. Harvardský model také uvádí, že hlavní zodpovědnost za řízení lidských zdrojů mají

linioví manažeři. Personální útvar by měl naopak definovat politiku, která následně vede podnikovou personalistiku k vzájemné podpoře.

5-P model

Pojetí 5-P modelu definuje pět složek, které umožňují fungování řízení lidských zdrojů. Jednotlivými složkami jsou: Pojetí lidských zdrojů (jak organizace přistupuje k lidským zdrojům), politika lidských zdrojů (zásady podporující strategické cíle organizace), programy lidských zdrojů (usměrňují podnikové změny, aby se dosáhlo stanovených strategických cílů), praxe lidských zdrojů (praktické postupy k zajištění lidských zdrojů, řízení výkonu při práci, rozvoj a odměňování zaměstnanců), procesy lidských zdrojů (metody k uskutečňování strategických plánů) (Armstrong, 2015, s. 53).

3.1.3 Personální práce

Personalistika neboli personální práce jsou rozsáhlé činnosti uskutečňované v organizaci, jež směřují k péči o člověka a zároveň zajišťují jeho rozvojové požadavky v podniku. Charakter personální práce se v organizacích historicky měnil. Měnily se cíle, obsah, funkce a postupy personální práce. Od začátku 20. století postupně docházelo k rozšiřování personalistiky v podnicích zejména stále častější specializací pracovníků (personalistů) zabývajících se zaměstnaneckou pracovní náplní. Personální práce obsahuje 3 etapy: Pro tuto práci nejdůležitější etapu představující personální řízení na strategické úrovni. Ta se poprvé objevila v 80. letech minulého století a je spojována s koncepcí řízení lidských zdrojů. Dále se jedná o etapu reprezentující personální operativní řízení, které umožnilo vytvářet specializované pracovní útvary. Ta je známá od 50. let minulého století. V neposlední řadě je to etapa administrativně správní, která se týká péče o zaměstnance (např. jejich potřeb) a personální administrativy (např. zaměstnanecká evidence). Ta se objevila na počátku 20. století (Tureckiová, 2004, s. 42-44).

Řízení lidských zdrojů přineslo zásadní změny v pohledu na člověka. Dle tohoto pohledu je důležitá angažovanost pracovníků, která značně zefektivňuje zaměstnaneckou práci. Na zaměstnance se od této doby nahlíží jako na produktivní zdroj (Tureckiová, 2004, s. 46).

3.2 Motivace a pracovní motivace

Pojem motivace je odvozen od latinského výrazu „movere“[2]. Motivace uvádí jedince do pohybu. Jedná se například o touhu, která řídí člověka tak, aby jednal specifickým způsobem. Důležitým prvkem vedle motivace je vůle, jež umožňuje jedinci učinit něco vědomě (Adair, 2004, s. 14). Účelem motivace je utvoření nenuceného kladného postoje k určitému výkonu či druhu chování. Motivace je tedy proces, který na něco působí. (Plamínek, 2010, s. 14). Motivace je obecně jedním z nejdůležitějších vlivů úspěšnosti. Samy organizace očekávají od lidí, kteří se ucházejí o pracovní pozice, aby byli velice motivovaní, činní a iniciativní (Niermeyer, 2005, s. 15). Motivace je tedy chápána jako vůle k učinění nějaké činnosti. Existují vnitřní i vnější zdroje motivace. Každý člověk má různé množství motivačních zdrojů (Heller, 2001, s. 6).

Proces motivace je velice komplikovaný. Různí lidé totiž mají různé cíle a potřeby, tím pádem dělají rozličné kroky k zvládnutí svých stanovených cílů. Motivace se tedy týká různých faktorů, které ovlivňují lidi. Motivace je tvořena třemi prvky:

a) směrem – co se jedinec pokouší vykonat,
b) úsilím – jak snaživě se o něco jedinec pokouší,
c) vytrvalostí – jak dlouho se o něco jedinec snaží.

„*Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“* (Armstrong, 2007, s. 219-220).

3.2.1 Druhy motivace

Obecně se dají vymezit dva druhy motivace – vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** je charakteristická svobodou jednání člověka, která je činěna například jeho rozhodováním a angažováním se. Jedinec se sám snaží rozvíjet své znalosti a dovednosti. Sám si rovněž určuje cestu ve způsobu vykonávané práce a docilování výsledků. Významné jsou zejména 3 prostředky sloužící ke zlepšení vnitřní motivace. Podstatné opatření je „autonomie“, jež lidem umožňuje určit si individuální plán. Dalším prostředkem je „dokonalost“, jež podporuje jedince v tom, aby našli způsob jak se mají zlepšovat. Posledním prostředkem je „účel“, který lidem např. při udělování pokynů ujasňuje, proč je daný pokyn potřebný. Vnitřní faktory motivace působí často dlouhodobě (jsou neodmyslitelnou

[2] V českém překladu „hýbat“

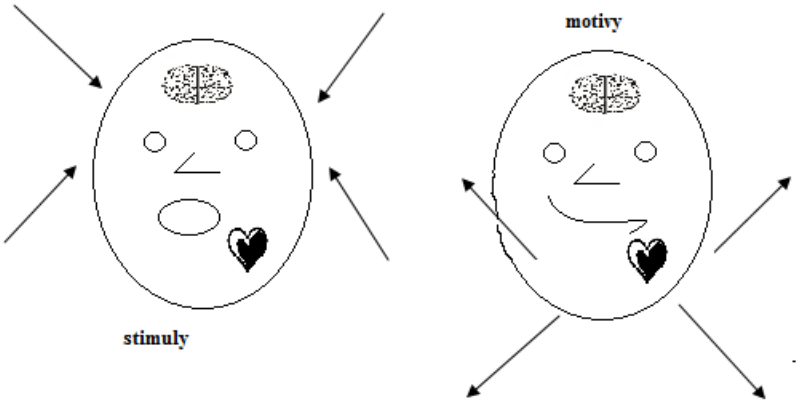
součástí jedince). **Vnější motivace** je charakterizována prostředky, které motivují lidi. Jsou to různé odměny (kupříkladu povýšení, zvýšení platu apod.) i potrestání (například kritizování zaměstnance). Vnější faktory motivace nepůsobí obvykle dlouhodobě, mají ale často zřetelný vliv a silný následný efekt (Armstrong, 2015, s. 218-219).

Jelikož existují velké rozdíly mezi individuální vnitřní sebemotivací, lze vymezit ještě obecnou a specifickou motivaci. Obecnou motivaci nalézáme u všech lidí a vyznačuje se touhou něco produkovat, na něco působit (s různou silou), něčeho dosahovat. Specifická motivace se týká určitých subjektivních cílů, pro které se člověk velmi angažuje, a to za pomoci své vynaložené vytrvalosti (Niermeyer, 2005, s. 22-23).

3.2.2 Stimuly a motivy

Pozitivní postoj k jistému úkolu má nejčastěji dva důvody. Prvním důvodem je vnější činitel – **stimul** (např. peněžní odměna). Druhý důvod je spojen s vnitřním naladěním jedince – **motivem** (úkol chce jedinec kvůli něčemu vykonat) (Plamínek, 2010, s. 14). Vystupování a činnost lidí určují tedy vnitřní motivy vycházející z psychiky. Vnější stimuly naopak účinkují na psychiku lidí (Šikýř, 2014, s. 21).

Obrázek 1: Rozlišení mezi stimuly a motivy



Zdroj: vlastní zpracování dle (Plamínek, 2010, s. 14)

Stimuly i motivy mohou účinkovat současně. Je-li něco vyvoláno za pomoci vnějšího stimulu, daný proces se označuje za stimulaci. Stimulace je výhodná v tom, že pokud je poskytován stimul, pak výkon spojený s prací dále probíhá. Nevýhodou je, že daný výkon probíhá jen za předpokladu působení stimulu. Je-li upotřeben vnitřní motiv, tak se daný proces označuje za motivaci. Ta je výhodná v tom, že pokud je dobře vystižen

motiv daného člověka, pak jeho práce pokračuje i bez vlivu (vnějších) stimulů. Nevýhodou je nutnost znát motivovaného jedince a zároveň samotný proces motivace (Plamínek, 2010, s. 14-15).

3.2.3 Zdroje motivace

Hlavním motivem lidského chování a lidských činností jsou potřeby. Potřeby v jedincích vzbuzují zdání nedostatku či nadbytku, což je pro každého nějak subjektivně významné (Šikýř, 2014, s. 132). **Potřeby** jsou základním zdrojem motivace a dělí se na potřeby biologické či potřeby sociální.

Mezi další zdroje motivace patří návyky, zájmy, hodnotové orientace a ideály. **Návyky** jsou vlastně stereotypy neboli opakující se způsoby lidských aktivit. **Zájmy** lze chápat jako plody a zdroje poznávacích aktivit, jsou to reálné motivy. **Hodnotové orientace** jsou soustavou hodnot a předností dle úrovně jejich významnosti vzhledem k prožívání a činnostem daného člověka[3]. Hodnotová orientace spočívá v typu hodnotového systému, který může být náboženský, politický, sociální, estetický, ekonomický a teoretický. **Ideály** jsou zdrojem motivace, jedná se o vytouženou vizi člověka, jež je jím kladně posuzována. Jedinec se zároveň snaží tuto vizi uskutečnit (Duchoň, 2008, s. 265 a s. 298).

3.2.4 Pracovní motivace

Pracovní motivaci lze vymezit jako formulaci přístupu jedince k pracovní činnosti a jeho ochoty k práci, která vyplývá z individuálních vnitřních motivů. U pracovní motivace je důležité vzít v potaz jak obecný postoj člověka k práci, tak vystihnutí pracovní spokojenosti v jistém druhu organizace (Tureckiová, 2004, s. 57). Při pracovní motivaci je nezbytné vzít v úvahu očekávání zaměstnanců, neboť pokud jsou očekávání zaměstnanců nevlídná, tak se motivace stává slabší a naopak. Proto pracovní motivace pracuje s takzvanou expektační teorií motivace. Ta naznačuje, že zaměstnanci cílí svá jednání a pracovní snažení takovým směrem, který vede k pozitivním efektům (Urban, 2017, s. 31).

Vědomé ovlivňování pracovníků při práci vyžaduje dostatečné znalosti o skladbě motivů jednání všech jednotlivých zaměstnanců dané organizace. Mezi tyto motivy patří:

[3] Vždy závisí na daném jednotlivci podle čeho zhodnotí okolnosti.

- pracovní náplň (konkrétně jde např. o pracovní povinnosti a pravomoci),
- pracovní podmínky (konkrétně jde např. o pracovní dobu),
- pracovní vztahy (pracovně-právní i společenské) (Šikýř, 2014, s. 132).

Pracovní motivaci je možné vytvořit dvěma způsoby, a to za použití dvou druhů motivů, které vedou k určitému typu pracovní aktivity. Z tohoto důvodu se vymezují přímé „intrinsické“ motivy a nepřímé „extrinsické“ motivy. U intrinsických motivů se jedinec motivuje sám. Lze k nim proto zařadit motiv výkonu, touhu po moci, touhu po seberealizaci, potřebu kontaktu s druhými lidmi a podobně. U extrinsických motivů práce a mzda uspokojuje jiné potřeby, jedinci se motivují zevně. Sem patří například potřeba jistoty, potřeba uplatnění se, potřeba vlastní důležitosti. Podstatná je souhra obou druhů motivů (Tureckiová, 2004, s. 57-58).

Významným aspektem je také motivační přístup v práci, který říká, že práce je perfektním motivátorem. Pokud mají zaměstnaní lidé potěšení ze své práce a zároveň jí berou jako podstatnou stránku svého života, tak svou práci dělají co nejlépe. Motivační přístup je pro organizaci prospěšný především v tom, že přispívá velice výrazně k dosahování solidních výsledků organizace. Současně motivovaný přístup v práci slouží k rozpoznávání a řešení problémů zaměstnanců (Koubek, 2007, s. 59).

3.2.5 Demotivace

Existuje názor, že člověka nelze motivovat, lze u něj pouze odstranit překážky omezující jeho motivaci. Tyto překážky mu tedy brání v tom, aby byl dostatečně motivován. Jinými slovy není možné někoho motivovat, ale jen zmírnit jeho demotivaci. Dle Appela to však není pravda, neboť je jednodušší rozpoznat faktory, které dělají člověka spokojenějšího, než se zaměřovat na ty faktory, které zmírňují jeho nespokojenost. V konečném důsledku tedy nelze motivovat člověka tím, že se omezí příčiny demotivace (Appelo, 2011, s. 79)[4].

Pokud zaměstnanci nemají dostatečnou motivaci ke své práci, tak obvykle není třeba komplikovaně zasahovat do jejich psychiky. Ve většině případů bývají příčiny demotivace prostými problémy. Tyto problémy se dají napravit často jednoduchými zásahy. Jedním z důležitých úkolů vedoucího pracovníka je, aby působil na kladné sladění

[4] Vlastní volný překlad

zájmů zaměstnanců a potřeb dané organizace (Plamínek, 2010, s. 20). Důležité je mít stále na paměti, že demotivace je ovlivňována zejména třemi zásadními příčinami. Jedná se o:

- chybějící sebedůvěru jednotlivce,
- neurčitou definici cíle,
- neurčitou představu o stanoveném cíli a jak cíle dosáhnout (Urban, 2008, s. 32).

3.2.6 Motivační faktory

K aktivní podpoře motivace se může využít řada kladných faktorů. Mezi nejvýznamnější pozitivní činitele spadá například náplň práce, možnost kariérního postupu, odpovědnost, možnost osobního růstu a podobně. Podstatné je, aby ze všech motivačních faktorů vzešel dostatečně pozitivní účinek k udržení motivace lidí ve firmě (Forsyth, 2009, s. 31-40). Náplň práce patří mezi nejefektivnější motivační faktory. Pokud má zaměstnanec atraktivní náplň práce tak to znamená, že nemusí dělat tolik rutinních operací, a tudíž se může více rozhodovat samostatně např. ohledně svých postupů. Účinná je také změna náplně práce (buď přeřazení zaměstnance na jiné postavení v rámci stejné, anebo vyšší organizační úrovně). Nová situace pro pracovníka znamená, že se bude více snažit (Khelerová, 2010, s. 120). *„Avšak i nudná práce může být atraktivnější, pokud je dobrá komunikace, když lidé znají své místo ve společnosti a vidí, že i jejich práce je užitečná a důležitá.“* (Forsyth, 2009, s. 36-37).

Možnost kariérního postupu je faktorem, který ovlivňuje některé zaměsnance velice silně. Někteří zaměstnanci jsou ale se svojí pracovní pozicí spokojeni a kariérní postup si nepřejí, a to především z důvodu větší odpovědnosti na vyšší pozici. Pro jedince je v tomto ohledu důležité, aby znal jednoznačná „pravidla hry“ v organizaci z hlediska rozvoje kariéry (Khelerová, 2010, s. 124). Vyšší pracovní úrovně v sobě integrují také vyšší platové ohodnocení (Forsyth, 2009, s. 39).

Pokud jedinec má za něco odpovědnost, měl by mít i dostanečnou pravomoc rozhodovat o existujících problémech a úkolech. K odpovědnosti a pravomocím se zaměstnanci dostávají skrze delegování od nadřízených pracovníků. Je třeba dodržovat jasná pravidla delegování (např. připravovat pracovníky postupně na obtížné úkoly) (Khelerová, 2010, s. 121).

U faktoru možnosti osobního růstu lze vymezit dva typy růstu. Prvním typem je postup (povýšení) v jedné firmě. Druhým typem je postup z bývalého zaměstnání do výhodnějšího zaměstnání (Forsyth, 2009, s. 40).

3.3 Motivační teorie

Rozlišuje se velké množství teorií, které se zaměřují na motivaci. Některé motivační teorie na sebe dokonce navazují a společně tak spolu kooperují. S prvními určitými návrhy vzhledem k porozumění motivace přišli z antického Řecka filozofové, kteří se zaměřili na takzvanou koncepci hédonismu (zkoumali požitky jakožto základní motivační prostředek, jenž umožňuje vybudit lidské chování). Na tuto myšlenku se navázalo v 17. a 18. století. Hlavní posun přišel až s přístupem vědeckého řízení. Vznikla tak první skupina motivačních teorií zaměřená na instrumentalitu (Armstrong, 2015, s. 219 a s. 231). Za nejstarší motivační teorii se může dozajista považovat teorie „cukru a biče". „Cukr" i „bič" jakožto stránky značící odměny a tresty (cukr – pozitivní odměna; bič – negativní trest) jsou účinnými vnějšími stimuly. Dle této teorie existuje možnost do určitého rozsahu ovládat druhé díky odměnám a trestům. Teorie motivace se často rozděluje na dva antagonistické tábory: Behavioralisty, pro které je důležitý pouze stimul a reakce, a na zastánce kognitivní psychologie, kteří říkají, že lidé jednají ve všech ohledech účelně. Tato dvojznačnost je přirozeně chybná, neboť se využívají oba druhy motivace (Adair, 2004, s. 19-22).

Již při vzniku prvních motivačních teorií se braly v úvahu lidské potřeby. Lidské potřeby bylo nutno rozeznat, roztřídit a hierarchicky uspořádat, aby se daly následně využít jako hybné články pro pracovní motivaci (Tureckiová, 2004, s. 59). Obecně se teorie motivace dělí do třech kategorií, z nichž každá jednotlivá kategorie obsahuje jednu či více konkrétních teorií. Do těchto tří kategorií patří:

1) Teorie instrumentality – dle ní odměny a tresty řídí lidi a zabezpečují tak, aby pracovníci postupovali žádaným způsobem práce. Tato kategorie obsahuje jednu hlavní teorii, a to „taylorismus".[5]

2) Teorie zaměřené na obsah – kategorie někdy synonymicky nazývaná jako „teorie potřeb". Patří sem kupříkladu Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova teorie ERG a Herzbergův dvoufaktorový model. Kategorie se tedy zabývá obsahem motivace v tom smyslu, že smyslem konkrétních teorií je uspokojení potřeb. Zjišťují se primární potřeby, jež působí na chování člověka.

3) Teorie zaměřené na proces – dle této kategorie jsou významné psychologické procesy, které mají dopad na motivaci a očekávání. Jako konkrétní teorie sem lze zařadit

[5] Dále by se sem dala zařadit např. teorie cukru a biče (viz zmíněná již výše v textu)

například Vroomovu teorii očekávání, Lathamovu a Lockovu teorii cíle (Armstrong, 2007, s. 221-222). V neposlední řadě sem patří také McGregorova teorie X a Y, jež se zaměřuje na procesy lidského jednání (Adair, 2005, s. 95).

3.3.1 Taylorismus (instrumentalita)

Tato teorie je navázána na Taylorovo pojetí vědeckého řízení, kde hlavní roli plní finanční stimulace pracovníků. Předpokladem této teorie je, že vnější stimuly jsou přímo spjaté s pracovním výkonem. Dle této teorie lidé pracují pouze za určitý finanční obnos (Kocianová, 2010, s. 28). Taylorismus tedy patří do teorie instrumentality. Nejlepším instrumentem pro ovládání pracovníků zde jsou odměny a tresty. Uplatňují se peněžní podněty podle efektivního výkonu pracovníka. Taylorismus se opírá také o důslednou systémovou kontrolu. Zároveň ale příliš neuznává lidské potřeby a neformální vztahy mezi zaměstnanci. Toto pojetí je v některých oblastech stále velice populární (Armstrong, 2015, s. 219-220).

3.3.2 Maslowova hierarchie potřeb

„*Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb.*“ (Adair, 2004, s. 29). Tato teorie je jedna z nejvlivnějších a náleží k teoriím zaměřujím se na obsah. Dle ní existuje pět klíčových stupňů potřeb, které jsou posloupně seřazeny. Jen neuspokojené potřeby dokáží motivovat chování jedince (Armstrong, 2015, s. 220). Seřazeny jsou podle toho, jak se rozvíjí jednotlivé stupně potřeb. Jednotlivé stupně potřeb se mohou rozvíjet jen tehdy, pokud je dosaženo stupně potřeby předešlé. Za prvé, to jsou fyziologické potřeby, které do sebe integrují např. složky jako hlad, žízeň a spánek. Za druhé, to jsou potřeby bezpečí (a jistoty), které v sobě zahrnují důvěru a ochranu před nebezpečím. Za třetí, to jsou sociální potřeby, kde jsou důležité složky jako sounáležitost, láska, přátelství a společenský život. Za čtvrté, jde o potřebu uznání, do které lze zahrnout prvky jako respekt, sebeúctu či úspěch. Za páté, se jedná o jedincův růst a jeho sebeaktualizaci (seberealizaci), což zahrnuje osobní rozvoj, osobní růst a získávání znalostí (Adair, 2005, s. 94).

Obrázek 2: Teorie hierarchie potřeb (Maslow)

Zdroj: vlastní zpracování dle (Tureckiová, 2004, s. 59)

Hierarchie potřeb je neustále velice oblíbená. Na druhou stranu je také často kritizována díky své nepružnosti a nepřizpůsobivosti. I samotný Maslow zpochybnil striktní hierarchizaci potřeb. Nezpochybnil ale to, že vyšší potřeby jsou významnější (Armstrong, 2015, s. 221).

3.3.3 Alderferova teorie ERG

Teorie C. A. Alderfera byla zprostředkovaně ovlivněna teorií hierarchie potřeb Maslowa. Název teorie ERG značí názvy dílčích oddílů potřeb: „Existency" jako existence, „relatedness" jako vztahy sounáležitosti a „growth" jako rozvoj (Tureckiová, 2004, s. 60). Stejně jako Maslowova teorie se Alderferova zaměřuje na obsah motivace.

Oddíl existence fakticky zohledňuje hlad, žízeň, plat, pracovní předpoklady a zaměstnanecké výhody.

Oddíl potřeb vztahů sounáležitosti zohledňuje pracovníky, pro které je nezbytné včlenit se do vztahů uvnitř organizace. Konkrétně se jedná o prvky porozumění, přijetí, stvrzování a vlivu.

Oddíl rozvoje je nejdůležitější ze všech oddílů. Neboť pracovníci se chtějí uplatnit v dané organizaci a současně využít své předpoklady k tomu, aby se rozvíjeli (Armstrong, 2015, s. 221).

3.3.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergova teorie patří do kategorie zkoumající obsah motivů. Teorie pracuje s dvojím pojetím faktorů a dělí je na vnitřní přímé faktory tzv. sastisfaktory (neboli motivátory – posilují pracovní spokojenost) a vnější nepřímé faktory tzv. dissatisfaktory (neboli hygienické faktory – chrání před pracovní nespokojeností) (Tureckiová, 2004,

s. 61-62). Oba faktory motivace se zabývají souvislostmi práce (např. mzdou, podmínkami v práci). Satisfaktory se zaobírají obsahem práce a potřebou jí vykonávat. Dissatisfaktory se zaobírají kontextem práce. Tato teorie je někdy kritizována, neboť se snaží zjistit potřeby a zároveň neměří vztah mezi spokojeností a výkonem (Armstrong, 2015, s. 221).

Mezi satisfaktory s kladným efektem lze zařadit výkon, veřejnou pochvalu, záživnou práci, odpovědnost a příležitost se rozvíjet. K satisfaktorům se záporným efektem se tedy řadí neuspokojivý výkon, nedostatek uznání v organizaci, nezáživná náplň práce, nepostačující odpovědnost a nemožnost se dále rozvíjet.

Mezi dissatisfaktory s kladným efektem se může zařadit mzda, jistota zaměstnání, vysoký status v organizaci a kvalitní politika organizace. K dissatisfaktorům se záporným efektem se řadí nekvalitní podmínky v práci, nejistota pracovní pozice, nízký status a nesprávná politika organizace (Kocianová, 2010, s. 30).

3.3.5 Vroomova teorie očekávání

Teorie očekávání či také teorie expektance spadá do kategorie teorií, které jsou zaměřeny na proces. Motivace je podle teorie očekávání zajištěna tím, že pracovníci přesně vědí, jaké kroky učinit k získání odpovídající odměny. Daná teorie se někdy označuje jako VIE, protože pracuje s pojmy valence, instrumentalita a expektace. „Valence“ značí individuální hodnotu, „instrumentalita“ značí mínění, že jedna věc podnítí věc druhou, a „expektace“ značí vynaloženou sílu vedoucí k zaručenému účinku. Expektace se často odvíjí od dřívější zkušenosti (Armstrong, 2015, s. 223).

Základní myšlenka teorie je založena na velikosti pravděpodobnosti dosažení pracovního cíle, při které pracovník používá vyšší míru motivace jen tehdy, pokud daný postup vede právě k vytouženému cíli. Pokud je pravděpodobnost dosažení cíle malá, pak svou práci zaměstnanec nevykonává s dostatečným nasazením. Těmito vytouženými cíli mohou být např. zvýšení mzdy, radost z práce celkově, firemní růst a sebeaktualizace pomocí zvládání obtížných povinností (Tureckiová, 2004, s. 63).

3.3.6 Lathamova a Lockova teorie cíle

Neboli teorie stanovování cílů, která z velké míry ovlivňuje firemní postupy i v dnešní době, neboť z ní vychází např. známá podniková technika SMART (ta značí specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované cíle) (Tureckiová, 2004, s. 67-68). Lathamova a Lockova teorie cíle pracuje s názorem, že pracovníci jsou

motivovanější a výkonnější, pokud předem pracují s dobře vytyčenými a definovanými cíli. Jedinci získávají konkrétní cíle a akceptují je. Účast jednotlivců při nastavování cílů je nutná, neboť umožňuje stanovit takové cíle, které je reálné uskutečnit. Tyto cíle jsou tedy dosažitelné i přes to, že jsou náročné. Jedinci pak dostávají zpětnou vazbu svého výkonu, což umožňuje pracovníkům naplňovat i složitější cíle.

Daná teorie je podrobena i kritice z důvodu obtížnosti ospravedlnění toho, že jedinci mají rozličné cíle v rozdílných situacích. Stanovených cílů díky tomu nelze dosáhnout vždy a za všech okolností (Armstrong, 2015, s. 225).

3.3.7 McGregorova teorie X a Y

Je jednou z hlavních teorií, která využívá přístup zaměstnanců k ochotě pracovat. Vyšší pracovníci (manažeři) dle McGregora motivují a řídí nižší pracovníky na základě dvou strategických přístupů. Teorie X značí strategický přístup, při kterém jsou zaměstnanci bráni jako líní, nespolehliví a nezajímající se o svou práci. Proto při tomto přístupu manažeři využívají přímé řízení, jenž je založeno na přesných instrukcích a nařízeních pro zaměstnance. *„Takové lidi je třeba „držet na krátkém vodítku“ a pravidelně a přísně jejich práci kontrolovat.“* (Tureckiová, 2004, s. 58). Tento tradiční přístup tedy pracuje s tím, že normální pracovník má přirozenou nechuť k práci, nemá velkou ctižádost a nechce nic při své práci řešit. Proto při pracovním procesu existuje v daném přístupu hrozba trestů, a to v případě, když zaměstnanci neplní organizační cíle (Adair, 2005, s. 95). Teorie Y označuje strategický přístup, při kterém zaměstnanci pracují s radostí, považují práci za neodmyslitelný prvek svého života. Není tedy třeba podřízené výrazně kontrolovat. „*Při řízení takových lidí lze použít styl „volné uzdy“.“* (Tureckiová, 2004, s. 58). Podle daného přístupu se pracovníci ztotožňují s cíli organizace a vyhledávají vlastní zodpovědnost. Není potřeba používat přehnané hrozby trestů, lidé v organizaci se totiž kontrolují sami. Zaměstnanci dostávají odměny za odvedený výkon (Adair, 2005, s. 95).

V obou strategických přístupech McGregor vyobrazuje krajní případy. Teorie Y je o něco zajímavější, neboť z ní lze získat lepší výkon. Existuje i situace, která zaměstnance z teorie X přesune do teorie Y. V kladném strategickém přístupu teorie Y lze vytvořit motivační proces na míru jedinci, a tím pádem tak dosáhnout vyšších výkonů (Forsyth, 2009, s. 17).

3.4 Pracovní výkon a výkonnost

Pracovní výkon je ústředním faktorem personální práce. Každá organizace nabírá zaměstnance proto, aby odváděli jistý pracovní výkon. Zároveň tímto způsobem pracovníci plní podnikové záměry. U pracovního výkonu se rozlišuje tradiční přístup, který pokládá za důležitou specializaci práce, jasně určené pokyny a postupy. Navíc se nepřihlíží k aspektům jako je pohlaví, věk, zkušenosti apod. (příkazový přístup). V tomto přístupu je pracovní výkon stanoven na základě výkonu průměrného pracovníka. Na druhé straně se rozlišuje i moderní přístup k pracovnímu výkonu, který se snaží vytvořit pracovní postupy a pokyny dle způsobilosti každého jednotlivého pracovníka. V potaz se tedy bere individualita pracovníků (flexibilní přístup). Ve flexibilním přístupu existuje velké množství motivačních prvků (Koubek, 2007, s. 202-203). Wagnerová definuje pracovní výkon jako „*výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.*“ (Wagnerová, 2008, s. 12). Tureckiová chápe pracovní výkon spíše jako prostou rovnici: Pracovní výkon je rozdílem potenciálu a bariér v dané organizaci. Pracovní výkon závisí na určitém stupni motivace, na schopnostech daného zaměstnance a organizačních podmínkách (Tureckiová, 2007, s. 8-9).

Navíc je nezbytné od sebe oddělovat dva pojmy, a to „hodnocení výkonnosti“ (tj. zhodnocení specifické události malého rozsahu) a „řízení výkonnosti“ (tj. manažérská pomůcka pro vedení pracovníků). Oba pojmy se společně týkají pracovní výkonnosti. Pracovní výkonnost se odlišuje od výše zmíněného pracovního výkonu. Znamená totiž všeobecnější a z delší perspektivy vyjádřitelný pracovní výkon, který je určen jednotlivému subjektu. Na pracovní výkonnost mají vliv zejména organizační, technické, sociální a osobní determinanty. Mezi osobní determinanty lze zařadit například temperament, znalosti a dovednosti pracovníka (Wagnerová, 2008, s. 11-12).

3.4.1 Pracovní výkon a jeho řízení

Řízení pracovního výkonu je uspořádaný systém, jenž slouží ke zvyšování výkonu organizace díky zdokonalování pracovního výkonu jednotlivých pracovníků. Řízení pracovního výkonu mají ve své moci linioví manažeři. Ti určují různé způsoby práce a opatření, která vytvářejí kolektivní shodu a pochopení cílů a záměrů organizace, a to jak v krátkodobé, tak dlouhodobé pespektivě. Pracovní výkon a jeho usměrněné řízení výrazně ovlivňuje řízení lidských zdrojů a celostní kulturu v organizaci (Armstrong, 2011, s. 23-24). Současně je pracovní výkon a jeho řízení mnohem propojenějším přístupem, než

se může na první pohled zdát. Funguje totiž na principech vedení lidí, které jsou založeny buď na ústní dohodě, anebo písemné smlouvě mezi vedoucím pracovníkem (manažerem) a podřízeným pracovníkem. Smlouva obsahuje vymezení budoucího pracovního výkonu a schopností potřebných k jeho zvládnutí. Písemná smlouva či ústní dohoda ve svém důsledku umožňuje spojit pracovní úkoly, rozvoj pracovníka, posouzení výkonu pracovníka a jeho odměňování. Díky všem těmto aspektům se zaměstnaci snáze přizpůsobují hodnotám organizace. Důležité ovšem je, aby smlouva či dohoda pracovního výkonu odpovídala rozvoji a odměnám pracovníka za sjednaný výkon v daném podniku (Koubek, 2007, s. 203).

Pracovní výkon a jeho řízení se týká:

- splynutí osobního cíle jedince s cíli podniku (aby jednotlivci respektovali zásadní hodnoty podniku),
- možnosti dohodnout se na očekávání a formulovat ho (očekávaná práce, očekáváné dovednosti a očekávané chování),
- skýtání příležitostí jedincům v organizaci k identifikaci osobního cíle jednotlivce (slouží k rozvíjení dovedností a schopností),
- motivování pracovníků za pomocí pochval (dát jim šanci rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti) (Armstrong, 2011, s. 72).

Řízení pracovního výkonu je cyklem, který obsahuje základní fáze. Mezi tyto **fáze pracovního výkonu** se řadí: *„1. Definování role pracovníka“*, u této fáze se sjednávají nejdůležitější pole působnosti a nároky na pracovníka. *„2. Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu“* neboli fáze plánování pracovního výkonu, která určuje jakých výsledků by měl pracovník dosáhnout (dohoda či smlouva určuje cíle a normy pracovního výkonu, měření pracovního výkonu dle určených ukazatelů, schopnosti nutné k účelnému plnění úkolů, základní hodnoty organizace či požadavek na distribuci služeb zákazníkům). *„3. Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka“* neboli fáze plánu individuálního růstu pracovníka, jež odpovídá na otázku, co by měl pracovník z hlediska svého rozvoje udělat, aby vylepšil své schopnosti, znalosti a dovednosti. *„4. Řízení pracovního výkonu v průběhu období“* je fáze, kde dochází k realizaci dané smlouvy či dohody a současně zde probíhá neustálá zpětná vazba týkající se výkonu, posuzování pracovního výkonu a podobně. *„5. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu“* čili fáze vyhodnocení, kde se zkoumá a posuzuje pracovní výkon za určité období (nejčastěji

za rok). Poslední zmíněná fáze je základem pro úpravy dohod o pracovním výkonu (Koubek, 2007, s. 204-205).

3.4.2 Cíle při řízení pracovního výkonu a výkonnosti

Cíle, které si smluví vedoucí (manažer) s podřízeným pracovníkem jsou buď pracovní, anebo rozvojové (Koubek, 2007, s. 205). Hlavní cíle pracovního výkonu a jeho řízení lze shrnout do čtyř organizačních linií: V první řadě do vertikální integrace, což je spojení a určitá harmonizace organizačních, týmových, individuálních cílů. Ve druhé řadě do funkční integrace, jež spojuje strategie dílčích fungujících celků v rámci dané organizace. Ve třetí řadě se jedná o propojení v oblasti řízení lidských zdrojů, které integruje odměňování, podnikový rozvoj a vzdělávání zaměstnanců dle jasného racionálního přístupu. V poslední řadě jde o propojení potřeb jednotlivců a potřeb organizace (Armstrong, 2011, s. 72).

Obecný cíl řízení výkonnosti je chápán jako nástroj k získání kvalitnějších efektů v podniku, v organizačních týmech a u zaměstnanců. K tomu je třeba vytvořit sdílené pojetí toho, jak má být čeho v organizaci dosaženo. Pracovní výkonnost musí být současně vždy v souladu s naplánovanými cíli a standardy organizace (Wagnerová, 2008, s. 33).

3.4.3 Systematika řízení pracovního výkonu a jeho teoretické koncepce

Systém řízení pracovního výkonu je svým charakterem cyklický. U jedince či organizačních týmů v podniku lze daný systém zobrazit následovně:

1) Formulovat a ustanovit cíle – dohodnout se na cílech.
2) Naplánovat účinná opatření a měřítka hodnocení.
3) Monitorovat výkon a poskytnout zpětné hodnocení – návrhy na lepší výkonnost.
4) Zhodnotit a odměnit výkon (Tureckiová, 2004, s. 53).

V teoretickém zakotvení u řízení pracovního výkonu se v současné době používá anglický pojem „performance management“[6] oproti zastaralé koncepci „performance appraisal“[7]. Řízení výkonnosti ztělesňuje takový styl řízení a motivace zaměstnanců, které jsou definované především pomocí kvantitativních výkonových ukazatelů (finanční ukazatele, ukazatele kvality výstupu, ukazatele délky inovačního cyklu apod.). V systému

[6] V českém překladu „řízení výkonnosti“.
[7] V českém překladu „hodnocení výkonnosti“

řízení pracovního výkonu má význam pracovní hodnocení, které je celistvou součástí celého procesu řízení výkonu (Wagnerová, 2008, s. 31-33). Pro systémové řízení výkonu se používá převážně kromě koncepce systémů „performance management" také řízení podle cílů („management by objectives"), rozličné motivační teorie[8] a systémy hodnocení. Systémy „performace management" jsou velice všestranné a zároveň jsou založeny na jistých principech. Mezi využívané principy patří určitá vazba na podnikovou strategii (popř. podnikové hodnoty), zacílení na uspokojení potřeb, důraz na účelnou komunikaci a v neposlední řadě propojení personálních systémů s procesy v organizaci (Tureckiová, 2004, s. 53-54).

Existují tři teorie, které jsou opěrnými teoretickými východisky pro řízení pracovního výkonu. Za prvé se jedná o Lathamovu a Lockovu teorii cíle, která stanovuje čtyři ustálené soustavy úkonů (orientace zájmů na priority, stimulace ke snaze, podněcování pracovníků k investicím do svých znalostí, podnětné cíle). Ty propojují cíle s výkony.[9] Za druhé jde o teorii kontroly, kde je nejdůležitější zpětná vazba používaná jako prostředek k usměrňování chování. Kvůli danému teoretickému východisku je zpětná vazba obecně ústřední součástí procesu řízení pracovního výkonu. Třetím teoretickým východiskem je Bandurova sociální teorie poznávání, kde nejdůležitějším prvkem je pojetí sebedůvěry. Pokud se vytváří pozitivní sebedůvěra u zaměstnanců, potom je dopad na výkon pracovníků velice kladný (Armstrong, 2011, s. 42-43).

3.4.4 Hodnocení a odměňování pracovního výkonu

V podnicích je důležité, aby hodnocení a odměňování pracovního výkonu bylo propojeno. V dnešní době se na toto ve firmách často zapomíná (Plamínek, 2009, s. 104).

Hodnocení pracovního výkonu je prostředkem, který slouží k motivování a kontrole zaměstnanců. Zároveň je hodnocení významné jak pro organizaci, tak pro vedoucího a podřízeného zaměstnance (například se těmito kroky zvyšuje výkonnost jedinců, roste potenciál zaměstnanců, zlepšuje se komunikace mezi dílčími úrovněmi řízení v organizaci apod.). Vyšší pracovníci (manažeři) využívají hodnocení pracovního výkonu k motivování svých podřízených, a ti pak dosahují snáze lepšího výkonu. Dále hodnocení umožňuje vedoucím chápat potřeby zaměstnanců a poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu, která následně pozitivně ovlivňuje jejich pracovní činnost.

[8] Viz kapitola 3.3
[9] Více viz podkapitola 3.3.6

Hodnocení také pomáhá vedoucím pracovníkům rozvíjet silné stránky pracovníků a také u nich zmírňovat slabé stránky. K tomu všemu vyžívá vedoucí pracovník čtyři typy hodnocení pracovního výkonu:

a) Průběžné hodnocení pracovní činnosti – má denní charakter, vedoucí pracovník dává podřízeným připomínky o postupu jejich práce.
b) Zhodnocení efektů z úkolů – po ukončení stanoveného úkolu či při nedodržení termínu.
c) Peněžní hodnocení – manažeři stanovují zaměstnancům pohybylivou složku mzdy.
d) Systematické hodnocení – (provádí hodnotícím rozhovorem, a to buď ročně, pololetně nebo čtvrtletně) – hodnocení úkolů z delší časové perspektivy, které je založeno na objektivních a subjektivních kritériích (Šuleř, 2003, s. 125-127).

Odměňování pracovního výkonu nelze zaměňovat pouze za mzdu hrazenou zaměstnancům. Jedná se o mnohem širší pojem, který obsahuje jak finanční tak hmotné komponenty. Tyto komponenty jsou určitou získanou hodnotou, kterou dostane pracovník za odvedený pracovní výkon. Obecně se mohou mezi tyto komponenty zařadit různorodé bonifikace (prémie), podíly na hospodářském výsledku, možnost využívat firemní automobil a podobně (Niermeyer, 2005, s. 86). Odměny uspokojují potřeby zaměstnance a ten je získává za svůj uskutečněný pracovní výkon. Odměny tedy nejsou jen peněžní, ale obsahují vše *„co je pro zaměstnance příjemné (uspokojuje některou jeho potřebu)“*. Pracovníka odměny motivují a on díky tomu odvádí patřičnou pracovní činnost (Urban, 2017, s. 24). Mezi zaměstnanecké komponenty odměňování (zaměstnanecké výhody) patří konkrétně:

- pevně stanovený plat (pro potřebný životní standard a existenci jedince),
- sociální služby (jedná se např. o životní pojištění, důchodové pojištění placené podnikem - pro osobní prospěch zaměstnance),
- krátkodobé bonusy (např. za dosažení určitého cíle, spojeno s dohodou o cílech),
- dlouhodobé kompenzace (pracovník se podílí na úspěchu organizace kupř. opcemi na akcie),
- přidělení služebního vozu (služební vůz je symbolem sociálního statusu),
- nadstavby (např. využívání služebního vozu zdarma, stejně tak využívání podnikového mobilu apod.)

- přidělené limity rozpočtových zdrojů (pracovní výkon s sebou občas nese i situace, kdy je nutné hradit nějaké úkony, k tomu slouží rozpočtové limity obsahující i individuální užitek pro zaměstnance) (Niermeyer, 2005, s. 87-88).

3.5 Motivační program

Koncepce motivačního programu nemá v teorii řízení, a dokonce ani v manažerské praxi své dostatečné pojmové vymezení. Motivační program znamená buďto jednotlivý, anebo celkový souhrn prostředků, jehož záměrem je zejména ovlivňování pracovního výkonu. Dále má motivační program vliv na jednání pracovníků, současně tvoří a posiluje kladný vztah pracovníka k podniku. Jestli bude motivační program úspěšný závisí především na vhodnosti propojení vnějších stimulů s vnitřními motivy pracovníka. (Dvořáková, 2012, s. 533). Motivační program slouží také k tomu, aby zaměstnanci snáze přijímali změny. Navíc se zaměřuje na problémy týkající se hodnocení dosahovaných výsledků a podněcuje iniciativu popřípadě tvůrčí činnost pracovníků (Míka, 2005). Pojem motivačního programu je významný hlavně pro vedoucí pracovníky (manažery). Motivační programy totiž využívají právě manažeři a patří tak mezi základní prvky jejich pracovních pravomocí. Motivační program daného podniku je tvořen na základě souboru teoretických poznatků pracovní motivace (Váchal, 2013 s. 650). Kromě toho, že motivační program je vytvářen pomocí obecných poznatků pracovní motivace, musí reflektovat i motivační strukturu zaměstnanců organizace (ta vychází z analýzy struktury vnitřních motivů). Nejdůležitějšími úkoly motivačního programu jsou tedy ty, které ovlivňují ochotu zaměstnanců pracovat, výkonnost zaměstnanců, spokojenost a stabilitu v zaměstnání z hlediska organizace. Z toho vyplývá, že motivační program stanovuje základní pravidla pro používání stimulačních nástrojů a postupy, díky nimž lze dosáhnout kýžené pracovní motivace (Kocianová, 2010, s. 39). V neposlední řadě motivační program odráží strategii lidských zdrojů a vůbec celou strategii dané organizace (Dvořáková, 2012, s. 240)

Kvalitní motivační program by měl obsahovat veškeré skutečnosti, jež jsou podstatné pro všechny pracovníky v dané organizaci. Jedná se například o socio-ekonomické postavení organizace, o zahrnutí zaměstnance do chodu organizace, o uplatnitelnost zaměstnance v organizaci, o vyhlídky zaměstnance do budoucnosti, o postupy vykonávání práce a zhodnocení změn. Pro motivační program je dále nezbytné zabezpečit takové možnosti, aby měli zaměstnanci co nejvíce vyhovující podmínky. A samozřejmě také vzít v potaz vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a podnikem. Vedoucí pracovníci musejí počítat

vždy s jistou antipatií ke změnám v organizaci, proto je dobré využívat skupinovou práci. Změny by manažeři měli činit organizovaně a na každou změnu použít individuální strategii řízení změn. Ta by měla ovlivnit zaměstnance tak, aby změny přijímali kladně a byli dostatečně motivováni (Míka, 2005).

„*Manažerské motivační strategie jsou aplikovaným souborem poznatků, metod a praktických postupů z psychologie práce a obecného managementu, které se týkají vedení pracovníků. K jejich realizaci je vhodné zpracovat a implementovat motivační program organizace…"* (Dvořáková, 2012, s. 247).

3.5.1 Proces vytváření motivačního programu

Pro tvorbu motivačního programu je nutné znát společenské a ekonomické aspekty (informace). Mezi ně patří následující aspekty:

- technické, technologické a organizační (týkají se pracovních podmínek),
- společensko-demografické a pracovně-kvalifikační (vystihují podstatné znaky pracovní organizace),
- profesní prostředí a pracovní podmínky (podstatné znaky týkající se pracoviště),
- systémové hodnocení a odměňování pracovníků,
- postupy v řízení a vedení zaměstnanců,
- realizované personální práce (personalistika),
- péče o pracovníky (např. sociální apod.),
- agregované informace (např. analyzované informace o pracovní spokojenosti apod.) (Kocianová, 2010, s. 39-40).

Konkrétní proces tvorby motivačního programu je definovám pěti kroky: 1. Zjistit situaci a efektivitu ohledeně klíčových faktorů pracovní motivace, a to kupříkladu pomocí dotazníku nebo řízeného rozhovoru (většinou nutná výpomoc od psychologů či jiných odborníků). 2. Charakterizovat motivační strukturu uvnitř organizace, tímto se současně určí původ spokojenosti či nespokojenosti. 3. Vytyčit cíle motivačního programu k určení jednotlivých hledisek pracovní motivace. 4. Ustanovit prostředky a opatření, které budou použity k dosažení stanovených cílů. Zde se dá hovořit dále o pěti typech opatření (a. zkvalitnit výběr a hodnocení pracovníků pro jejich budoucí růst, b. vytvořit objektivní mzdový systém a zaměstnanecké výhody respektující kvalitu pracovního výkonu, c. vytvořit systém péče o společenský rozvoj pracovníka, d. utvořit vztahy k zaměstnavateli, e. spoluúčast na rozhodování vzhledem k organizačnímu rozvoji).

5. Koncepčně zpracovat motivační program, ve kterém je přesně stanoven průběh a odpovědnost za realizaci s odpovídajícími časovými termíny (Dvořáková, 2012, s. 240-241).

4 Vlastní práce

Praktická část práce ve své první kapitole charakterizuje vybranou organizaci z hlediska její současnosti, historie a organizační struktury. První kapitola praktické části taktéž vymezuje soudobé zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány danou organizací. Druhá kapitola se již zabývá vlastním dotazníkovým šetřením, jehož cílem je analyzovat motivační proces ve vybrané organizaci. Analyzovaný motivační proces následně slouží k zhodnocení aktuálního stavu a případným návrhům na zlepšení motivace k vyšší výkonnosti zaměstnanců organizace.

4.1 Charakteristika příspěvkové organizace Zdravotní ústav se sídlem v Ústí nad Labem

Obrázek 3: Zdravotní ústav se sídlem v Ústí nad Labem – logo

Zdroj: (www.zuusti.cz/)

Zdravotní ústav se sídlem v Ústí nad Labem je státní příspěvková organizace, která je zřizovaná Ministerstvem zdravotnictví České republiky. Způsob řízení a své kompetence daný zdravotní ústav odvozuje od statutu, který je mu propůjčen taktéž Ministerstvem zdravotnictví ČR. Zdravotní ústav vznikl na základě zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví[10] a zákona č. 320/2002 Sb. o změně některých souvisejících zákonů.

Jakožto zdravotnické zařízení poskytuje komplexní laboratorní služby nejvyšší kvality pro občany, firmy, obce a lékaře. Služby jsou segmentovány do několika oblastí. První oblastí jsou zdravotnické služby, které zahrnují očkování, cestovní medicínu, alergologické a imunologické ambulance, pracovní lékařství, posuzování pracovních rizik (fyziologie práce), poradny HIV/AIDS. Druhou oblastí jsou klinické laboratoře, kam spadá lékařská mikrobiologie, genotoxilogie, alergologie a klinická imunologie. Třetí oblastí služeb jsou hygienické laboratoře, kde jsou uskutečňovány analýzy odpadních vod, odpadů, pitné vody, potravin a farmaceutické analýzy. Čtvrtou a pátou oblastí jsou obchodní oddělení a oddělní podpory zdraví, které zajišťují poradenské a výchovné služby

[10] Zdravotní ústav je přímo vymezen v § 89 tohoto zákona.

ohledně podpory zdraví (Zdravotní ústav Ústí nad Labem, 2018). Do hlavní činnosti ZÚ spadá zejména preventivní péče o zdraví lidu a specializovaná ambulantní (léčebná a preventivní) péče v oboru alergologie. ZÚ také vyšetřuje a měří složky životních či pracovních podmínek (tj. biologické rozbory vody, potravin a měří fyzikální škodliviny jako hluk apod.). ZÚ dále sleduje ukazatele zdravotního stavu obyvatelstva, připravuje podklady pro řízení zdravotních rizik a pro činnost orgánů integrovaného záchranného systému. V neposlední řadě taktéž provádí očkování v rozsahu podle platných právních předpisů (Interní dokumenty ZÚ, 2010).

Státní příspěvková organizace k 31. 12. 2016 zaměstnává celkem 487 zaměstnanců (z toho 383 žen). Z hlediska ekonomické struktury příspěvková organizace hospodařila v roce 2016 s celkovými aktivy ve výši 447 889 000 Kč a její rozpočet činil přibližně 410 000 000 Kč (Zdravotní ústav Ústí nad Labem, 2017).

4.1.1 Historie ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem

Od 90. let 20. století do konce roku 2002 byly zdravotní ústavy součástí okresních hygienických stanic. Zdravotní ústavy v rámci okresních hygienických stanic zajišťovaly hygienické služby z hlediska provádění odborných služeb jako jsou měření, laboratorní analýzy a další zdravotnické služby (KHS Královehradeckého kraje, 2016).

V roce 2003 vznikly samostatné zdravotní ústavy v jednotlivých krajích, které měly kooperovat s nově zřízenými krajskými hygienickými stanicemi. Příkladem může být například ZÚ se sídlem v Praze, který vznikl restrukturalizací Městské hygienické stanice a Hygienické stanice hlavního města Prahy (Zdravotní ústav Praha, 2012). Zdravotní ústav se sídlem v Ústí nad Labem tudíž vznikl ke stejnému datu (k 1.1. 2003) jako ostatní zdravotní ústavy v jednotlivých krajích (Zdravotní ústav Ústí nad Labem, 2017). Od roku 2008 Ministerstvo zdravotnictví ČR začalo zefektivňovat hospodaření a ekonomické procesy všech zdravotních ústavů v jednotlivých krajích. Z tohoto důvodu v roce 2012 došlo k přenosu odborných pravomocí ze čtrnácti zdravotních ústavů do dvou hlavních center (to zajistil zákon č. 115/2012 Sb., kterým se mění výše zmíněný zákon 258/2000 Sb.). Těmito centry se staly ZÚ se sídlem v Ostravě a ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem. ZÚ Ostrava převzal odborná pracoviště v moravských krajích, a to v krajích: Olomouckém, Jihomoravském, Zlínském, Moravskoslezském a kraji Vysočina (Zdravotní ústav Ostrava, 2018). ZÚ Ústí nad Labem převzal v tomto období veškerá odborná pracoviště v českých krajích, to jsou kraje: Hlavní město Praha, Středočeský, Jihočeský,

Karlovarský, Královehradecký, Liberecký, Pardubický, Plzeňský a samozřejmě Ústecký kraj (Zdravotní ústav Ústí nad Labem, 2018).

Obrázek 4: Pracoviště spadající pod ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem

Zdroj: (www.zuusti.cz/)

4.1.2 Organizační struktura ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem

V čele ZÚ stojí ředitel, který zároveň působí jako statutární orgán. Ředitel je navržen hlavním hygienikem ČR a následně jmenován i odvoláván ministrem zdravotnictví. Ředitel má přímo pod sebou 6 útvarů, jedná se o:

- Útvar řízení projektů,
- Útvar IT,
- Útvar obchodu,
- Útvar interního auditu a právních služeb,
- Útvar práce a mezd
- Útvar desinfekce, desinsekce a deratizace.

Ředitel navíc může zřídit podle svého uvážení pracovní skupiny, komise a poradní orgány. ZÚ se dále člení na centra. Ty se dělí na oddělení a oddělení na jednotlivé úseky (pracoviště). V čele šesti center jsou vedoucí jednotlivých center, kteří jsou přímo podřízeni řediteli ZÚ. Ředitel ZÚ dané vedoucí zaměstnance do funkcí sám jmenuje a sám odvolává. Centra se prostřednictvím svých vedoucích pracovníků zodpovídají řediteli. Mezi centra se řadí: Centrum imunologie a mikrobiologie, pod nějž náleží 11 specializovaných oddělení jako je Oddělení lékařské mikrobiologie, Oddělení laboratorní imunologie apod. Centrum hygienických laboratoří, pod které patří 9 specializovaných oddělení, například Oddělení vzorkování, Oddělení farmacie apod. Na stejné úrovni jako vedoucí Centra hygienických laboratoří působí rovněž manažer kvality a metrolog. Centrum zdravotnických služeb, kam spadají 3 oddělení, například Oddělení očkování a cestovní medicíny. Dále je to Centrum ekonomické se 2 podřízenými

odděleními, například Oddělení materiálně-technického zabezpečení. Centrum technické s 5 odděleními technicko-provozními a 1 Oddělením BOZP a krizového řízení. Posledním centrem je Centrum podpory zdraví se 2 odděleními, kam spadá například Oddělení zdravotních rizik (Zdravotní ústav Ústí nad Labem, 2017).[11]

4.1.3 Zaměstnanecké výhody ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem

Příspěvková organizace poskytuje svým zaměstnancům několik výhod. Mezi tyto výhody lze zahrnout například stravenky, indispoziční (zdravotní) volno, příspěvek na dopravu, zvýhodněné podmínky telekomunikačních služeb, odměny k výročí (životní jubilea), možnost rekreace na podnikové chatě. Zaměstnavatel navíc umožňuje očkování zaměstnancům a jejich rodinných příslušníků za zvýhodněné ceny.

Ve státní příspěvkové organizaci je také tvořen FKSP. Všichni zaměstnanci z tohoto fondu dostávají příspěvek na stravování, a to formou stravenek v hodnotě 80 Kč za jednu, přičemž z této částky si zaměstnanci sami platí 30 Kč (Interní dokumenty ZÚ, 2016).

4.2 Vlastní výzkum

Vlastní výzkum se zaobírá již zmíněným dotazníkovým šetřením, které je rozděleno do 4 oblastí. Otázky dotazníkového šetření jsou směřovány na současný stav motivace pracovníků (existující podnikové benefity), na pracovní podmínky (sociální a řídící vztahy, komunikaci na pracovišti) a na profesní rozvoj (vzdělávání, seberealizaci, kariérní růst a růst výkonu). Poslední oblastí jsou identifikační otázky (pro zařaditelnost jednotlivých respondentů). Dotazník byl pracovníkům zaslán elektronicky prostřednictvím jejich podnikových emailů.

4.2.1 Vymezení zkoumaného souboru

V rámci výzkumného šetření bylo osloveno všech 487 zaměstnanců. Podle vnitřní směrnice musí mít všichni zaměstnanci ZÚ založený pracovní email, tudíž bylo možné do výzkumu zahrnout pracovníky ze všech útvarů, úseků, oddělení i center. Dotazník byl tedy zaslán jak vedoucím, tak jejich podřízeným pracovníkům. Kladnou odezvou

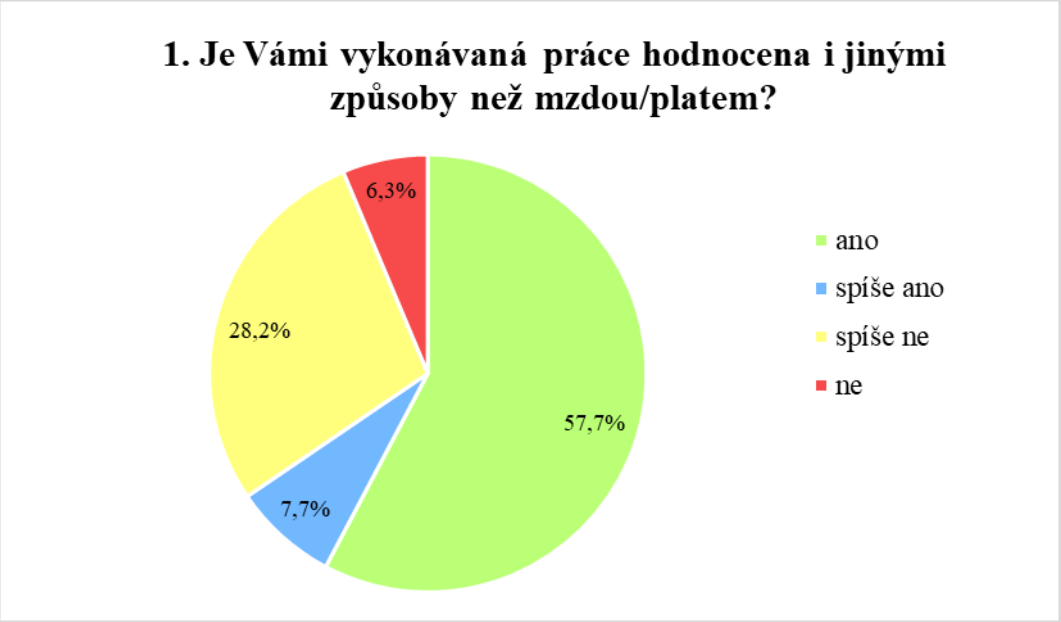
[11] Celá organizační struktura ZÚ Ústí nad Labem viz Příloha č. 1 – Organizační struktura ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem.

od zaměstnanců bylo získáno 142 vyplněných dotazníků. To znamená návratnost dotazníku přibližně 29,16 %.

4.2.2 Analýza získaných údajů

Údaje byly získány kvantitativním výzkumným šetřením – dotazníkem. V této podkapitole jsou odpovědi respondentů na jednotlivé otázky znázorněny graficky. Grafická podoba je rovněž doplněna o doprovodný komentář.

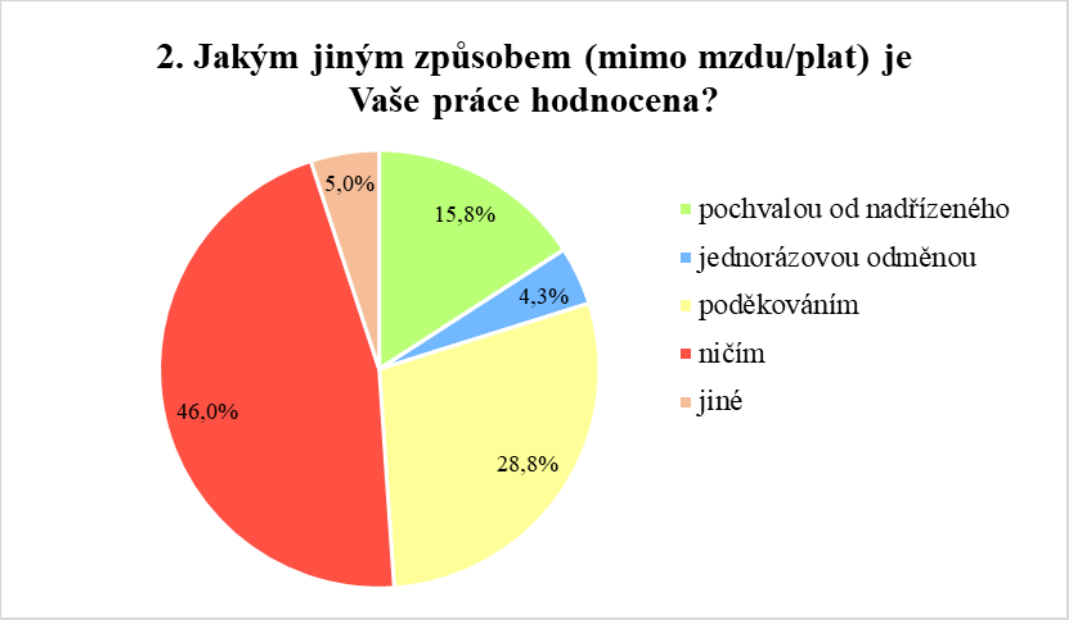
Graf 1: Je Vámi vykonávaná práce hodnocena i jinými způsoby než mzdou/platem?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

První otázka se dotazovala na to, zda je práce zaměstnanců hodnocena i jinak než mzdou/platem. Odpovědělo na ni všech 142 respondentů, z toho 82 respondentů (57,7 %) odpovědělo „ano“, 40 respondentů (28,2 %) odpovědělo „spíše ne“, 11 respondentů (7,7 %) odpovědělo „spíše ano“ a 9 respondentů (6,3 %) odpovědělo „ne“. Z odpovědí na otázku vyplývá, že v organizaci ohledně hodnocení práce panují jisté nesrovnalosti. Zaměstnanci nejspíše nejsou schopni termín hodnocení správně definovat a také ne vše jako hodnocení chápou.

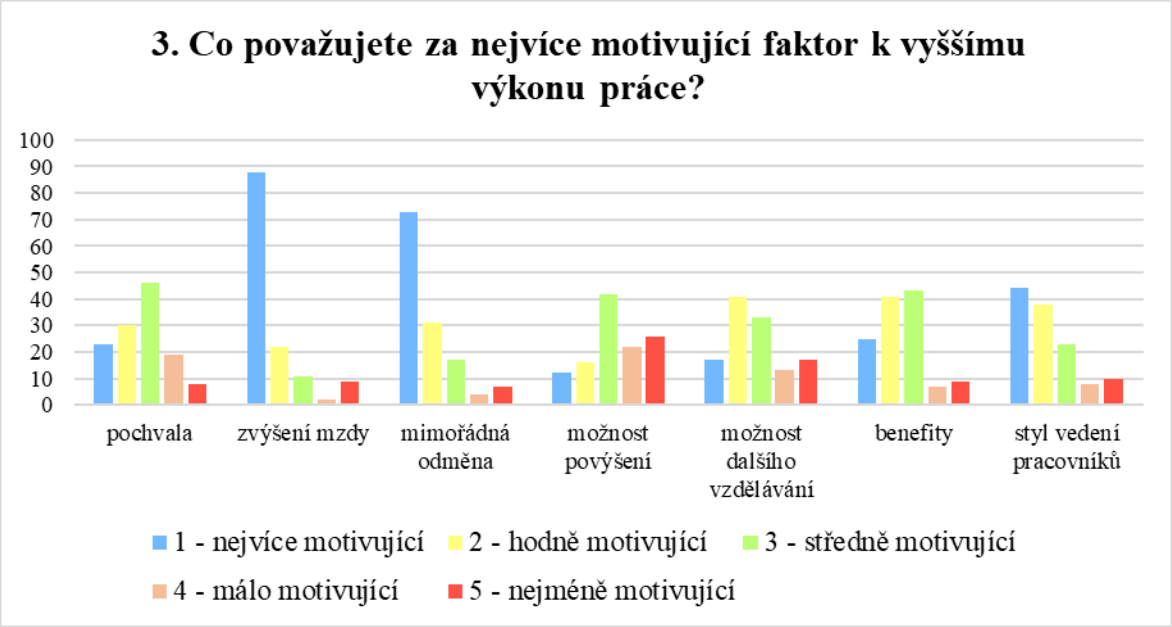
Graf 2: Jakým jiným způsobem (mimo mzdu/plat) je Vaše práce hodnocena?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Druhá otázka dotazníku mířila opět na hodnocení práce, a to přímo na konkrétní způsob, jak jsou respondenti při své práci hodnoceni. Dotazovaným bylo nabídnuto několik možností na výběr, společně s možností „jiné“ kam mohli dotazovaní doplnit vlastní názor, nevyhovovala-li jim předcházející volba. V tomto případě bylo respondentů 139, většina tedy 64 respondentů (46,0 %) zaškrtla možnost „ničím“, což zřejmě souvisí s vysvětlením odpovědí na předcházející otázku. Dále 40 respondentů (28,8 %) uvedlo, že „poděkováním“, 22 respondentů (15,8 %) označilo, že „pochvalou od nadřízeného“, 6 respondentů (4,3 %) odpovědělo, že „jednorázovou odměnou“. Zbylých 7 respondentů (5,0 %) zaškrtlo možnost „jiné“ a doplnilo následující odpovědi: *„dobrým pocitem, že jsem udělal maximum pro klienty; hromadný email s poděkováním od nadřízeného ke konci roku, ale také benefity či stravenky“.* Jeden z respondentů dokonce vyjádřil nespokojenost s ohodnocováním v organizaci větou: *„Čím víc dělám, tím mi krátí osobní ohodnocení každý měsíc“.*

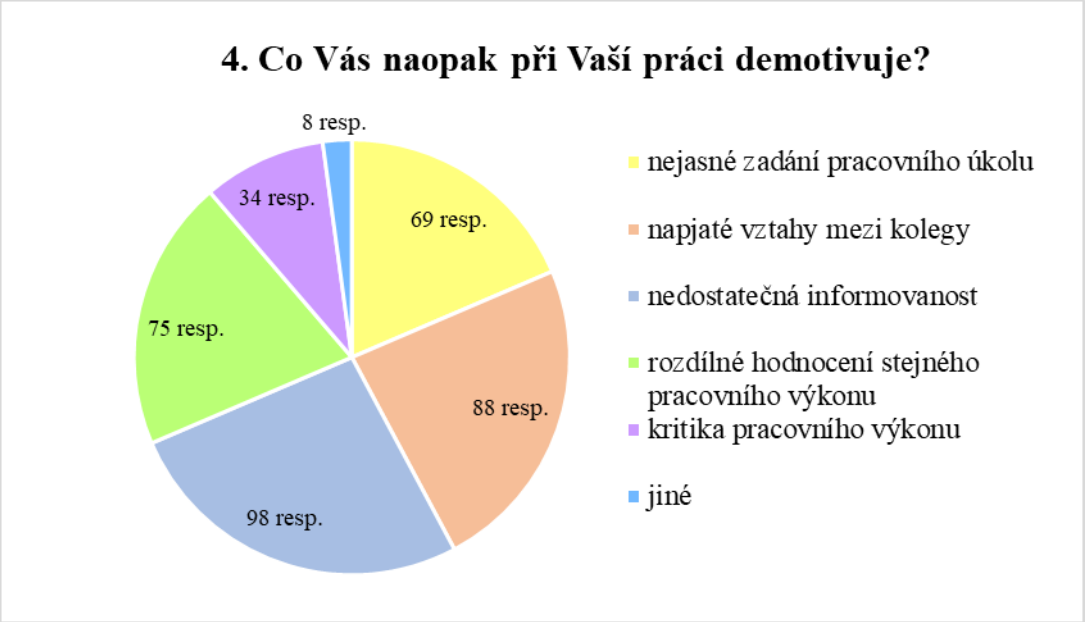
Graf 3: Co považujete za nejvíce motivující faktor k vyššímu výkonu práce?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Třetí otázka se týkala motivujících faktorů, které ovlivňují výkon zaměstnanců při pracovním procesu. Dotazovaní měli hodnotit faktory, a to na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 - nejvíce motivující, 2 - hodně motivující, 3 - středně motivující, 4 - málo motivující, 5 - nejméně motivující. Nejvíce respondentů (88) považuje za nejvíce motivující „zvýšení mzdy“, dále „mimořádné odměny“ (73 resp.) a „styl vedení pracovníků“ (44 resp.). První dva zmiňované faktory by však měly pouze krátkodobý účinek (pocit uspokojení), a poté by motivace zaměstnanců zase klesla. Třetí zmíněný faktor (styl vedení pracovníků) by jako jediný působil dlouhodobě na vyšší výkonnost zaměstnanců. Naopak nejméně respondenty motivuje „možnost povýšení“ (26 resp.) a „možnost dalšího vzdělávání“ (17 resp.).

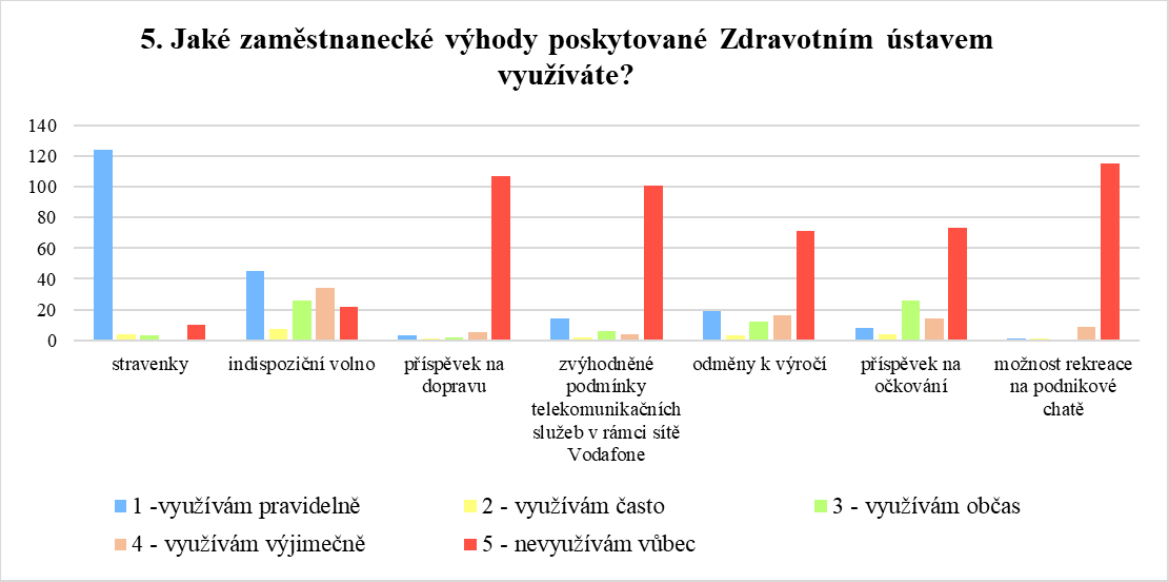
Graf 4: Co Vás naopak při Vaší práci demotivuje?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Čtvrtá otázka se týkala demotivace při pracovním procesu. Odpovědělo na ni všech 142 respondentů, přičemž respondenti mohli vybrat více než jednu odpověď. 98 respondentů (69,0 %) demotivuje nejvíce nedostatečná informovanost, dále 88 respondentů (62,0 %) demotivují nejvíce napjaté vztahy mezi kolegy na pracovišti, 75 respondentů (52,8 %) demotivuje rozdílné hodnocení stejného pracovního výkonu, 69 respondentů (48,6 %) demotivuje nejasné zadání pracovního úkolu, 34 respondentů (23,9 %) demotivuje kritika pracovního výkonu a 8 respondentů (5,6 %) je toho názoru, že je to něco jiného. V rámci možnosti „jiné“ zaměstnanci jako to co je demotivuje nejčastěji doplňovali: *„neodborná kritika pracovního výkonu; mám nároky a nemám lidi; není vyřešena zastupitelnost; nezájem "státu"; nadbytečná byrokracie; pokud zůstávají podněty ke zlepšení činnosti pracoviště bez odezvy; nekompetentnost řídících pracovníků; čas vynaložený jiným směrem než odborně; např. administrativa, kterou může vykonat někdo jiný (a který k tomu má lepší podklady než já)“.*

Graf 5: Jaké zaměstnanecké výhody poskytované Zdravotním ústavem využíváte?



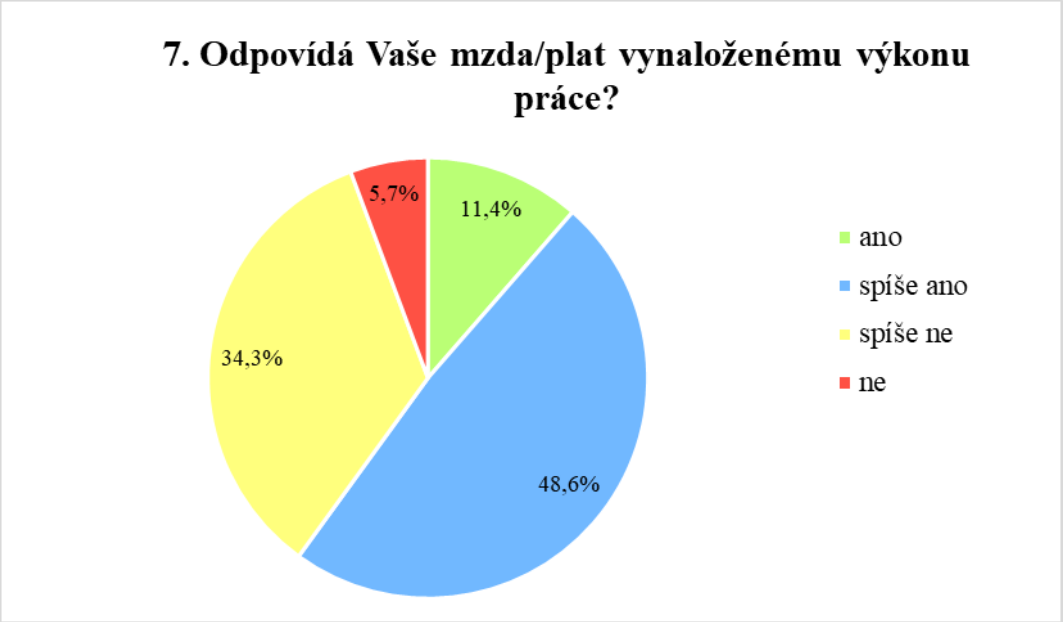
Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Pátá otázka se ptala na nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody, které poskytuje ZÚ Ústí nad Labem. Respondenti měli zaměstnanecké výhody ohodnotit na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 - využívám pravidelně, 2 - využívám často, 3 - využívám občas, 4 - využívám výjimečně, 5 - nevyužívám vůbec. Zaměstnanci nejvíce využívají „stravenky“ (pravidelně využívá 124 respondentů), dále „indispoziční volno“ (45 resp.). Naopak nejméně využívají „možnost rekreace na podnikové chatě“ (115 resp.), dále „příspěvek na dopravu“ (107 resp.) a „zvýhodněné podmínky telekomunikačních služeb v rámci sítě Vodafone“ (101 resp.).

6. Jaké další benefity byste uvítal/a?

V rámci šesté otázky mohli respondenti libovolně doplnit jaké další benefity mimo těch, které jsou nabízeny ZÚ, by si přáli. Otázku vyplnilo 122 respondentů, přičemž nejčastěji by uvítali: „příspěvek na penzijní připojištění“ (ve 24 případech), „mimořádné finanční odměny“ (například předvánoční odměny, odměny ke konci roku; ve 12 případech), „příspěvek na kulturu“ (v 10 případech), „příspěvek na dovolenou“, „13. plat“ (obojí v 8 případech), dále „příspěvek na sportovní aktivity“ (v 7 případech), „příspěvek na dopravu“ (v 5 případech), „využití služebního automobilu i pro soukromé účely“ a „rehabilitační a relaxační činnosti“ (obojí ve 4 případech). Zároveň se v menší míře objevovaly odpovědi: „práce z domova“, „závodní stravování“, „poukázky do lékárny“, „on-line kurzy“.

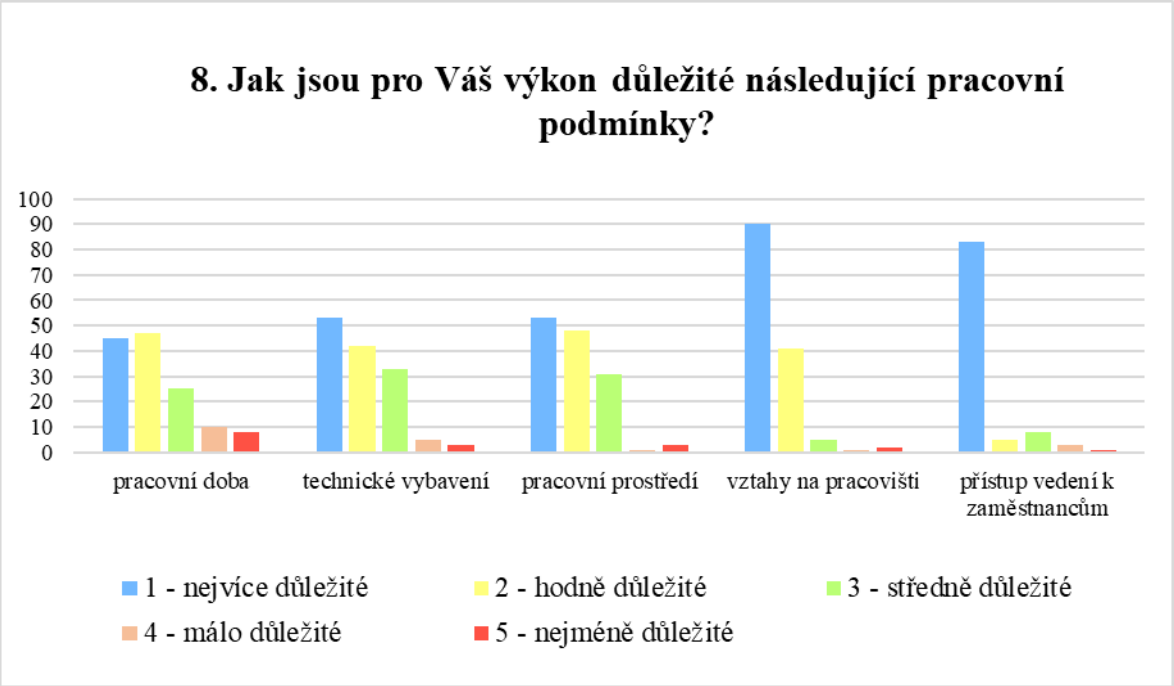
Graf 6: Odpovídá Vaše mzda/plat vynaloženému výkonu práce?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Sedmá otázka zjišťovala názor pracovníků na to, zda výše mzdy/platu odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Odpovědělo 140 dotazovaných, z toho 68 respondentů (48,6 %) vyslovilo názor, že „spíše ano“, 48 respondentů (34,3 %) bylo opačného názoru tedy „spíše ne“, 16 respondentů (11,4 %) zastávalo názor, že „ano“ a 8 respondentů (5,7 %) zaškrtlo „ne“.

Graf 7: Jak jsou pro Váš výkon důležité následující pracovní podmínky?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

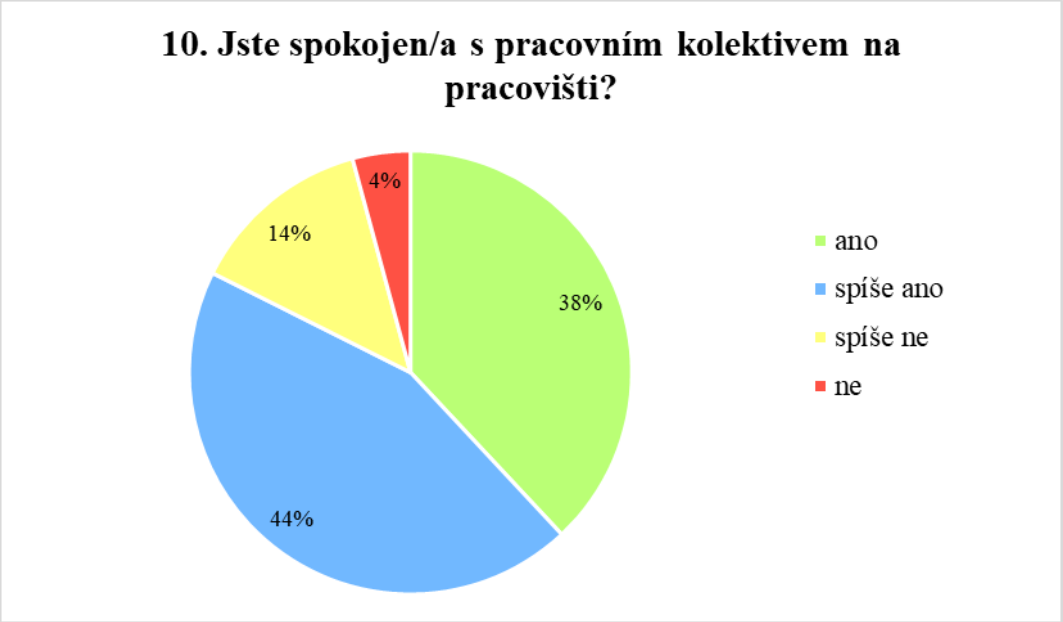
Osmá otázka se zaměřovala na významnost stanovených pracovních podmínek. S tím, že respondenti měli pracovní podmínky hodnotit na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 - nejvíce důležité, 2 - hodně důležité, 3 - středně důležité, 4 - málo důležité, 5 - nejméně důležité. Za nejvíce důležitou pracovní podmínku označilo 90 respondentů „vztahy na pracovišti“, 83 respondentů „přístup vedení k zaměstnancům“, shodně 53 respondentů „technické vybavení“ a „pracovní prostředí“. Nejméně důležité naopak označili v tomto pořadí: „pracovní doba“ (8 resp.), „technické vybavení“ (3 resp.), „pracovní prostředí“ (3.resp.). Velmi malé množství respondentů označilo některou pracovní podmínku jako „nejméně důležitou“, proto lze vyhodnotit, že pracovní podmínky jsou pro pracovní výkon zaměstnanců klíčové.

Graf 8: Jste spokojen/a s technickým vybavením na pracovišti?

Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Devátá otázka zkoumala spokojenost zaměstnanců se současným technickým vybavením na pracovišti. Zodpovědělo ji všech 142 respondentů, z toho 67 respondentů (47 %) odpovědělo „spíše ano“, 42 respondentů (30 %) odpovědělo opačně „spíše ne“, 21 respondentů (15 %) odpovědělo „ne“ a 12 respondentů (8 %) odpovědělo „ano“. Z odpovědí vyplývá, že většina respondentů je s technickým vybavením na pracovišti spokojená.

Graf 9: Jste spokojen/a s pracovním kolektivem na pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

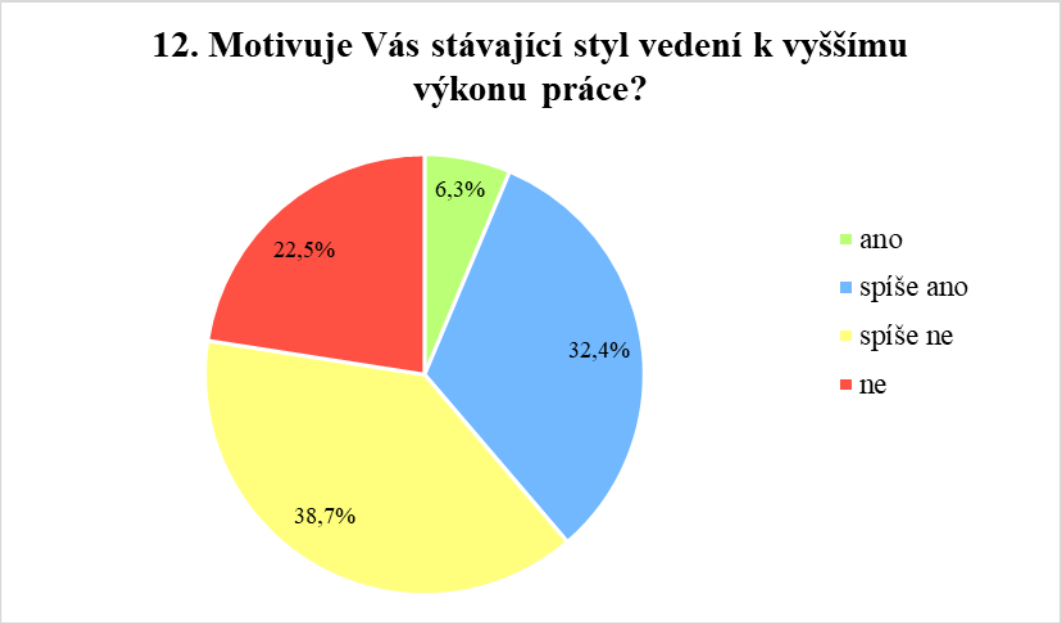
Desátá otázka zjišťovala spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem na pracovišti. Na otázku odpovědělo 142 respondentů, z toho 63 respondentů (44 %) bylo názoru, že „spíše ano“, 54 respondentů (38 %) bylo názoru, že „ano“, dále 19 respondentů (14 %) bylo názoru, že „spíše ne“ a 6 respondentů (4 %), že „ne“. Na grafu lze tedy vidět, že většina respondentů je s pracovním kolektivem na pracovišti spokojená.

Graf 10: Je pro Váš pracovní výkon důležitý kladný vztah s přímým nadřízeným?

Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Jedenáctá otázka se zaměřovala na význam kladného vztahu mezi přímým nadřízeným a podřízeným zaměstnancem pro jeho pracovní výkon. Na otázku bylo získáno 142 odpovědí, z toho 107 respondentů (75,4 %) sdílelo názor, že „ano“, 33 respondentů (23,3 %) sdílelo názor, že „spíše ano“ a 2 respondenti (1,4 %) sdíleli názor, že „spíše ne“. Odpověď „ne“ u této otázky nevyužil žádný z respondentů. Z odpovědí je tedy evidentní, že téměř pro všechny (pro 140 ze 142 respondentů) je při pracovním výkonu důležitý kladný vztah s přímým nadřízeným.

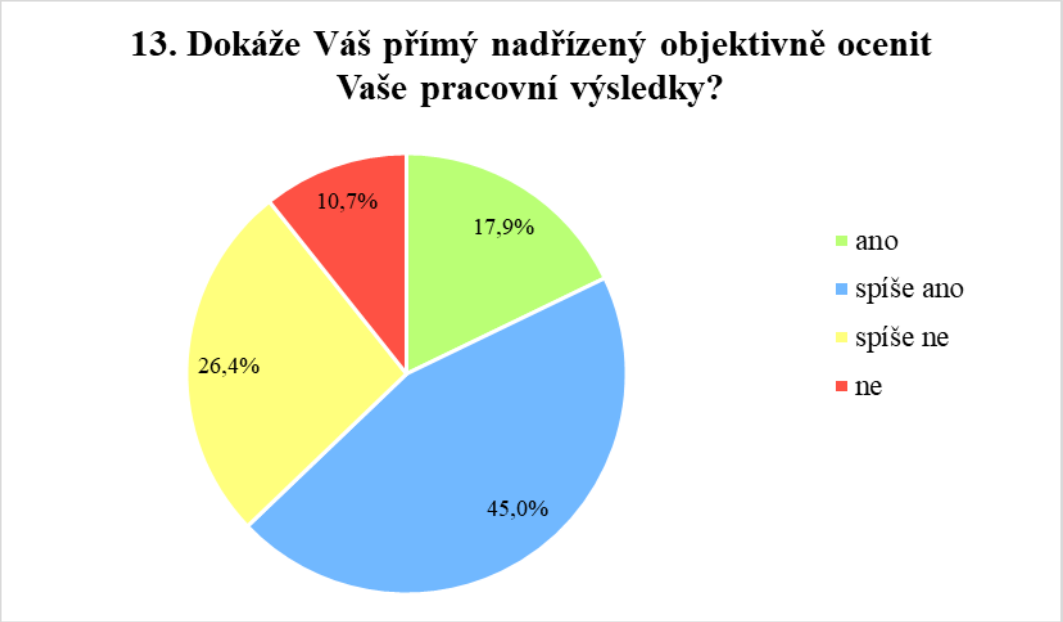
Graf 11: Motivuje Vás stávající styl vedení k vyššímu výkonu práce?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Dvanáctá otázka se dotazovala, zda pracovníky motivuje stávající styl vedení pracovníků k vyššímu výkonu práce. Otázku zodpovědělo 142 respondentů, z toho 55 respondentů (38,7 %) označilo „spíše ne“, 46 respondentů (32,4 %) označilo „spíše ano“, 32 respondentů (22,5 %) označilo „ne“, a 9 respondentů (6,3 %) označilo „ano“. Z toho vyplývá, že většinu respondentů stávající styl vedení nemotivuje k vyššímu výkonu práce.

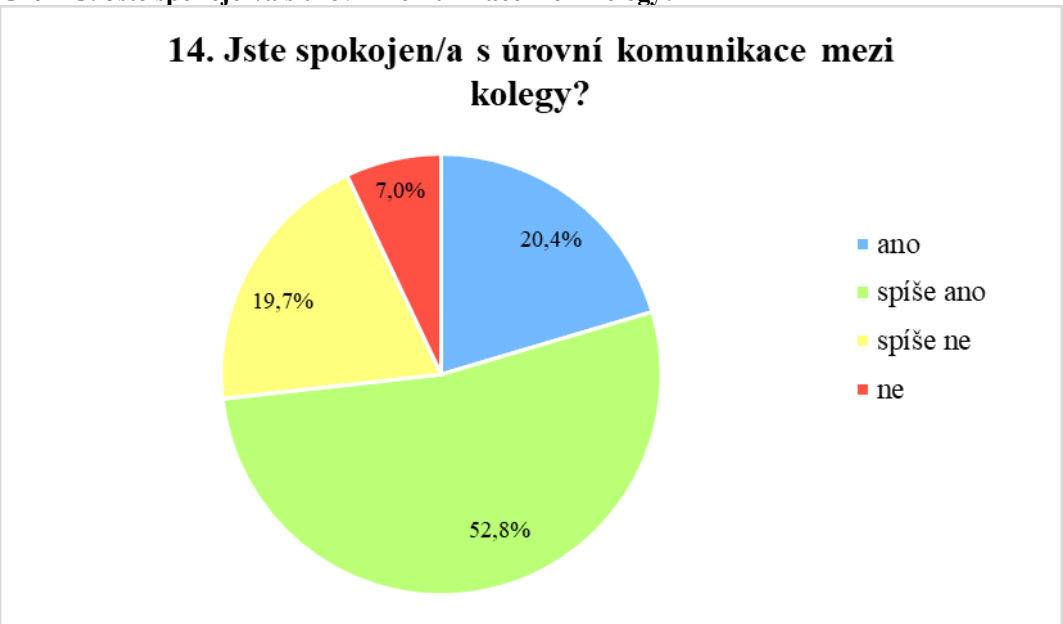
Graf 12: Dokáže Váš přímý nadřízený objektivně ocenit Vaše pracovní výsledky?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Třináctá otázka hodnotila, zda je přímý nadřízený schopen objektivně ocenit pracovní výsledky zaměstnanců. Tuto otázku zodpovědělo 140 respondentů, z toho 63 respondentů (45,0 %) odpovědělo „spíše ano“, 37 respondentů (26,4 %) odpovědělo „spíše ne“, 25 respondentů (17,9 %) odpovědělo „ano“ a 15 respondentů (10,7 %) odpovědělo „ne“.

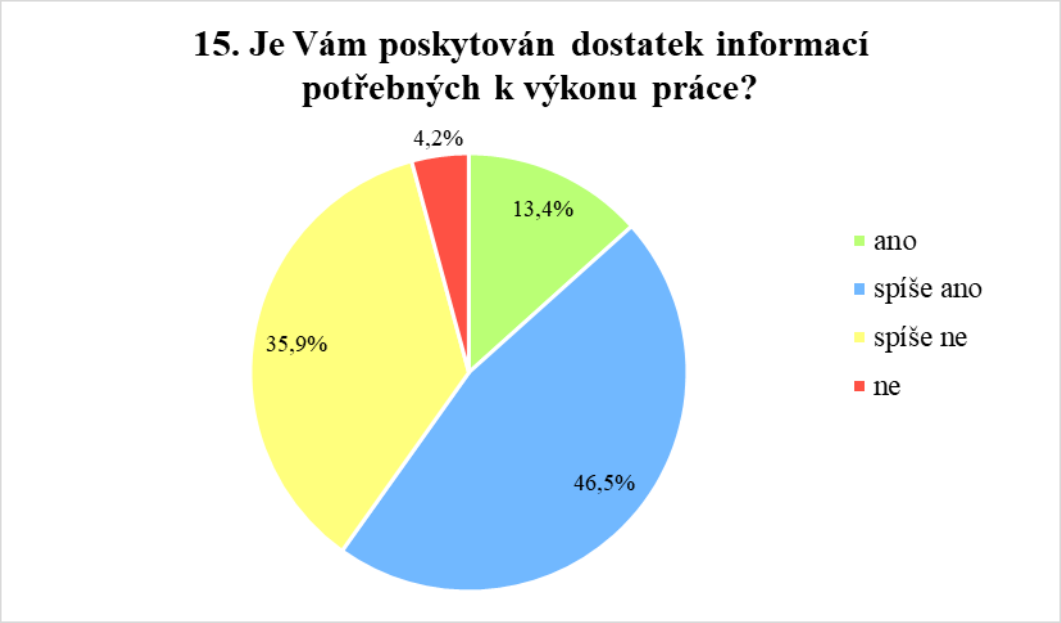
Graf 13: Jste spokojen/a s úrovní komunikace mezi kolegy?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Čtrnáctá otázka zkoumala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní komunikace mezi kolegy. Odpovědělo 142 respondentů, přičemž 75 respondentů (52,8 %) zaškrtlo možnost „spíše ano“, 29 respondentů (20,4 %) zaškrtlo možnost „ano“, 28 respondentů (19,7 %) zaškrtlo možnost „spíše ne“ a zbylých 10 respondentů (7,0 %) zaškrtlo možnost „ne“. Z grafu tedy vyplývá, že většina respondentů (73,3 %) považuje úroveň komunikace na pracovišti za uspokojivou.

Graf 14: Je Vám poskytován dostatek informací potřebných k výkonu práce?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

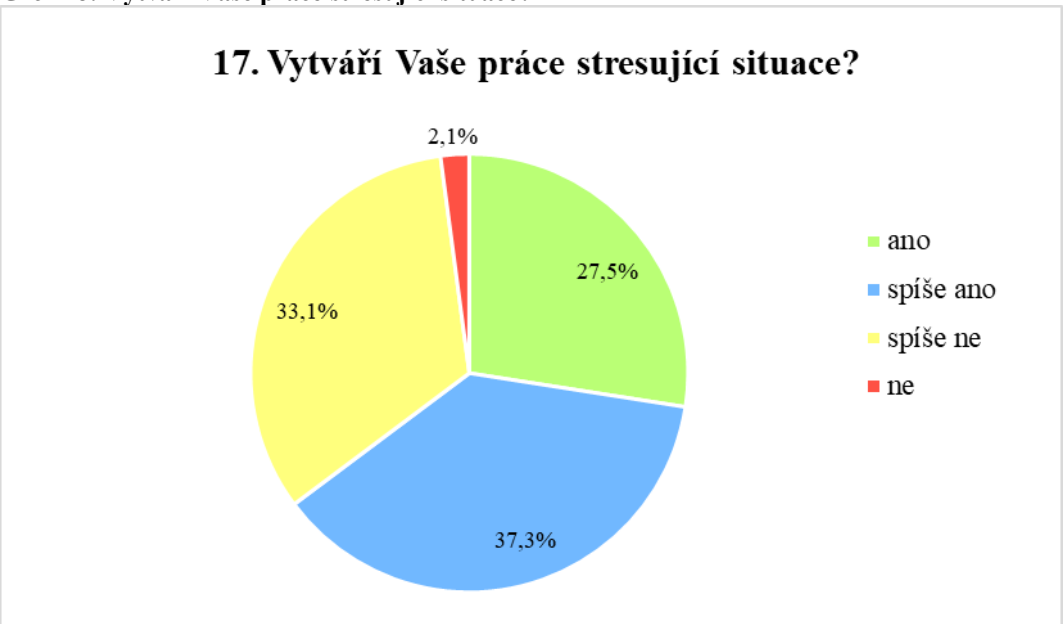
Patnáctá otázka se zabývala tím, jestli zaměstnanci mají dostatek informací potřebných k výkonu jejich práce. Celkem odpovědělo 142 respondentů, z toho 66 respondentů (46,5 %) potvrdilo, že „spíše ano“, 51 respondentů (35,9 %) potvrdilo, že „spíše ne“, 19 respondentů (13,4 %) potvrdilo, že „ano“ a 6 respondentů (4,2 %) nemá dostatek informací k výkonu práce.

Graf 15: Jak hodnotíte zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka?

Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Šestnáctá otázka se týkala hodnocení zpětné vazby od vedoucího pracovníka k zaměstnanci. Na otázku reagovalo 139 respondentů (tzn. 3 neodpověděli), přičemž „pozitivně“ zpětnou vazbu vycítilo 95 respondentů (68,3 %), „negativně“ 30 respondentů (21,6 %), „velmi pozitivně“ 13 respondentů (9,4 %) a „velmi negativně“ jen 1 respondent. Z toho vyplývá, že zaměstnanci hodnotí zpětnou vazbu od svého vedoucího pracovníka ve většině pozitivně.

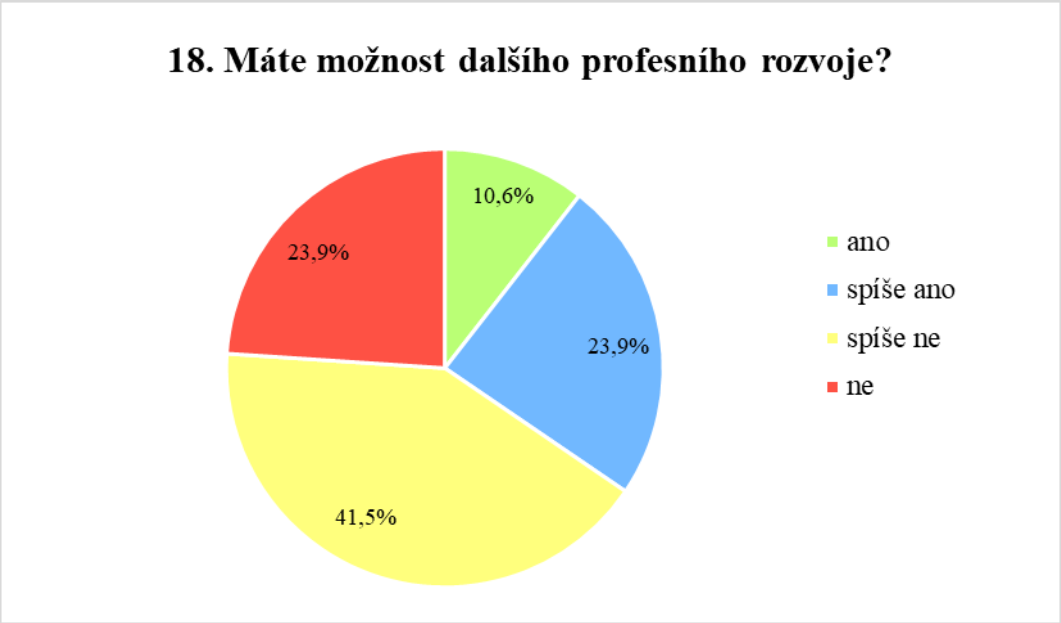
Graf 16: Vytváří Vaše práce stresující situace?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Sedmnáctá otázka zkoumala přítomnost stresujících situací na pracovišti. Zodpověděli ji všichni respondenti. 53 respondentů (37,3 %) souhlasilo se „spíše ano“, 39 respondentů (27,5 %) s „ano“, 47 respondentů (33,1 %) odpovědělo „spíše ne“ a „ne“ 3 respondenti (2,1 %). Na grafu je očividné, že práce v dané organizaci vyvolává stresující situace u více než poloviny respondentů.

Graf 17: Máte možnost dalšího profesního rozvoje?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

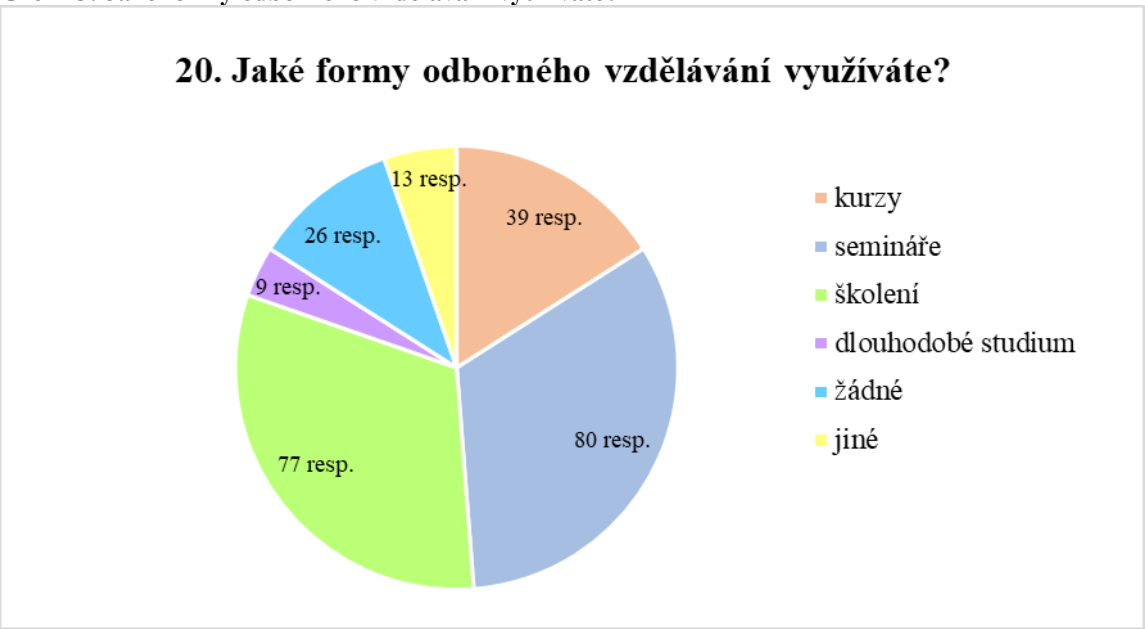
Osmnáctá otázka si všímala možnosti profesního rozvoje v organizaci. O otázku se zajímalo všech 142 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník. Z toho 59 zaměstnanců (41,5 %) nevidělo možnost dalšího profesního rozvoje a zaškrtlo odpověď „spíše ne“. Na odpověď „ne“ a „spíše ano“ reagoval shodný počet 34 respondentů u obou možností, což je 23,9 %. Jenom 15 respondentů (10,6 %) si myslí, že jim organizace nemá co dát vzhledem k jejich dalšímu profesnímu růstu. Z grafu je patrné, že větší část zaměstnanců možnost svého profesního rozvoje v organizaci nevidí.

Graf 18: Je pro Vás možnost dalšího vzdělávání motivačním faktorem?

Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Devatenáctá otázka se týkala motivačního faktoru vzdělávání při pracovním procesu. Z celkových 142 respondentů 54 (38,0 %) víceméně souhlasilo, že další vzdělávání je motivuje (odpověď „spíše ano“) a 33 respondentů (23,2 %) souhlasilo absolutně (odpověď „ano“). Menší počet 34 respondentů (23,9 %) odpovědělo, že „spíše ne“ a s „ne“ souhlasilo 21 respondentů (vzdělávání při pracovním procesu pro ně není významným faktorem). Pro většinu zaměstnanců je vzdělávání motivačním faktorem.

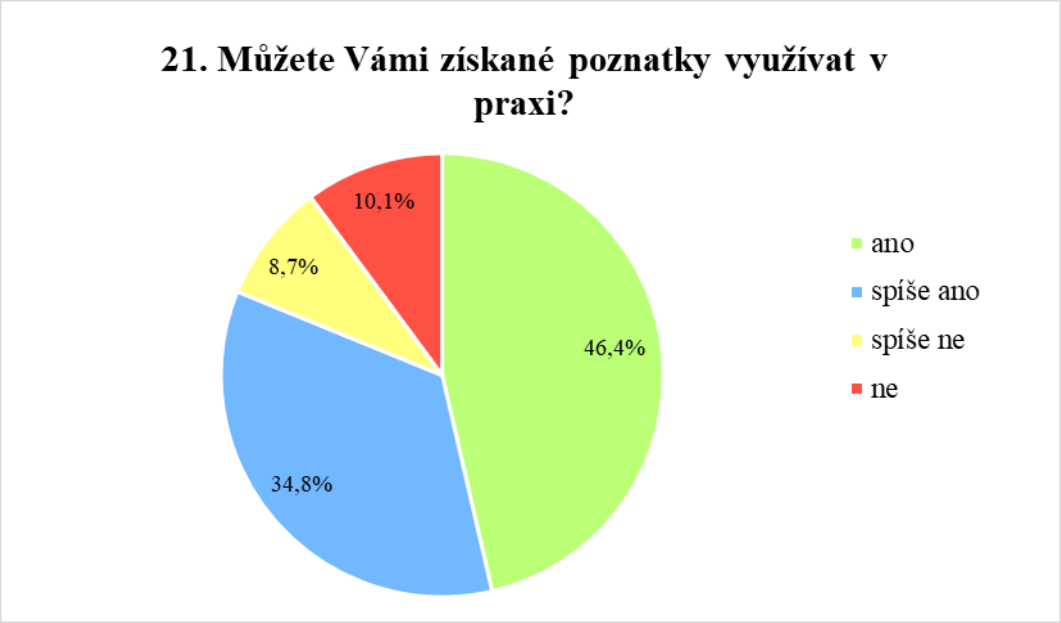
Graf 19: Jaké formy odborného vzdělávání využíváte?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Dvacátá otázka se respondentů ptala na formy odborného vzdělávání, které využívají ve své práci. Respondenti měli umožněno vybrat i více odpovědí. Odpovědělo 141 dotazovaných jedinců. Z toho více než polovina, tedy 80 respondentů (56,7 %) zaškrtlo „semináře“ a 77 respondentů (54,6 %) zaškrtlo „školení“. Zaměstnanci příspěvkové organizace využívají také „kurzy“, tuto otázku zaškrtlo 39 respondentů (27,7 %). Na druhou stranu 26 respondentů uvedlo, že nevyužívají „žádné“ formy odborného vzdělávání. „Dlouhodobě studuje“ 9 z dotazovaných jedinců (6,4 %). Respondenti mohli u dané otázky doplnit další formu vzdělávání dle svého uvážení. Tato dodatková možnost byla využita ve 13 případech (9,2 %). Zde se jako nejčastější náměty objevovaly: *„samostudium“* (6 resp.), *„odborné časopisy“* (2 resp.) nebo *„informace od kolegů“* (1 resp.).

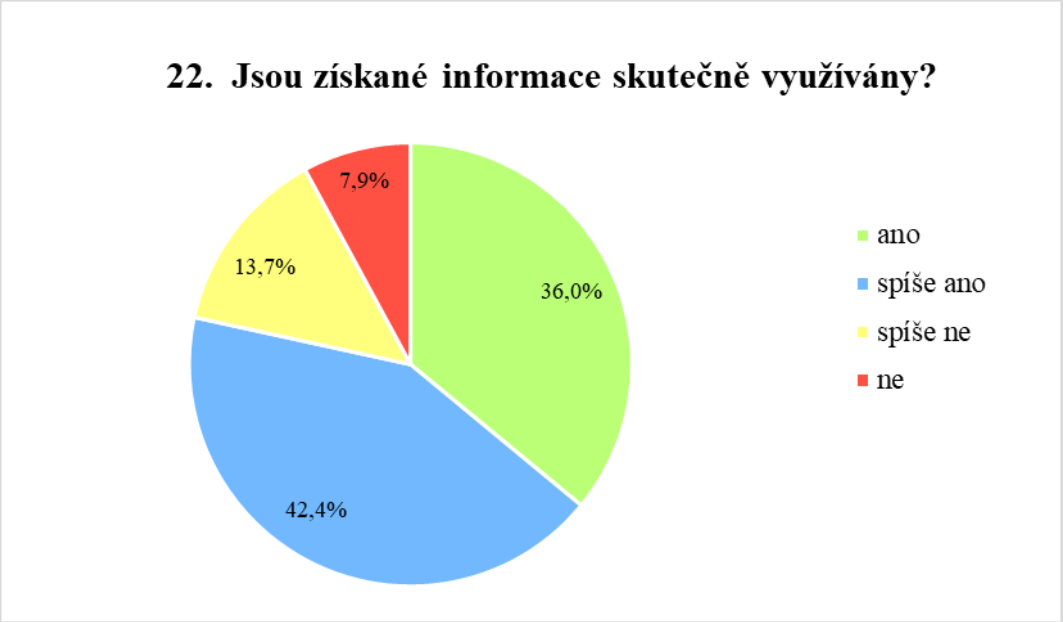
Graf 20: Můžete Vámi získané poznatky využívat v praxi?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Dvacátá první otázka navazovala na předcházející otázku a ptala se, zda získané poznatky z forem odborného vzdělávání mohou pracovníci využít při praxi. Odpovědělo 138 respondentů. Skoro polovina respondentů, tedy 64 (46,4 %) byla názoru, že „ano“, 48 respondentů (34,8 %) bylo názoru, že „spíše ano“, dále 14 respondentů (10,1 %) zastávala opačný názor, že „ne“ a 12 respondentů (8,7 %) měla názor, že „spíše ne“. Z údajů na grafu vyplývá, že zaměstnanci mají možnost tyto poznatky využívat v pracovním prostředí a tento názor zastává 81,2 % z nich.

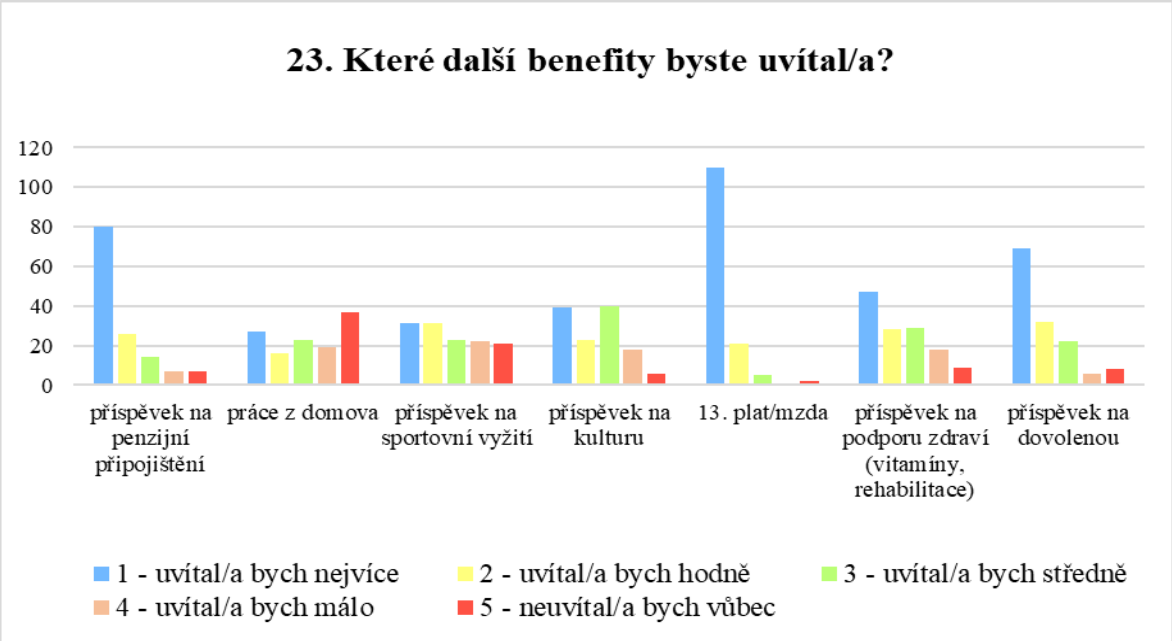
Graf 21: Jsou získané informace skutečně využívány?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Dvacátá druhá otázka navazovala na dvě předchozí otázky. Otázka hodnotila, jestli zaměstnanci informace a poznatky z odborného vzdělávání poskytovaného ZÚ skutečně využívají. 59 respondentů (42,4 %) odpovědělo „spíše ano“, 50 respondentů (36,0 %) odpovědělo „ano“, 19 respondentů (13,7 %) odpovědělo „spíše ne“ a zbytek 11 jedinců odpovědělo „ne“. Poznatky ze vzdělávání jsou v organizaci z větší míry reálně využívány.

Graf 22: Které další benefity byste uvítal/a?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Dvacátá třetí otázka se zabývala tím, jaké další benefity z nabízených, by zaměstnanci přidali k těm v současnosti poskytovaným. Respondenti měli zaměstnanecké benefity ohodnotit na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 – uvítal/a bych nejvíce, 2 – uvítal/a bych hodně, 3 – uvítal/a bych středně, 4 - uvítal/a bych málo, 5 - neuvítal/a bych vůbec. Zaměstnanci by si nejvíce přáli dostávat „13. plat“ (přání vyslovilo 110 respondentů), dále „příspěvek na penzijní připojištění“ (to by chtělo 80 respondentů) a „příspěvek na dovolenou“ (69 resp.). Naopak nejméně by dotazování zaměstnanci z nabízených možností chtěli „práci z domova“ (37 resp.) a „příspěvek na sportovní vyžití“ (21 resp.).

24. Jaké další motivační faktory byste si přál/a?

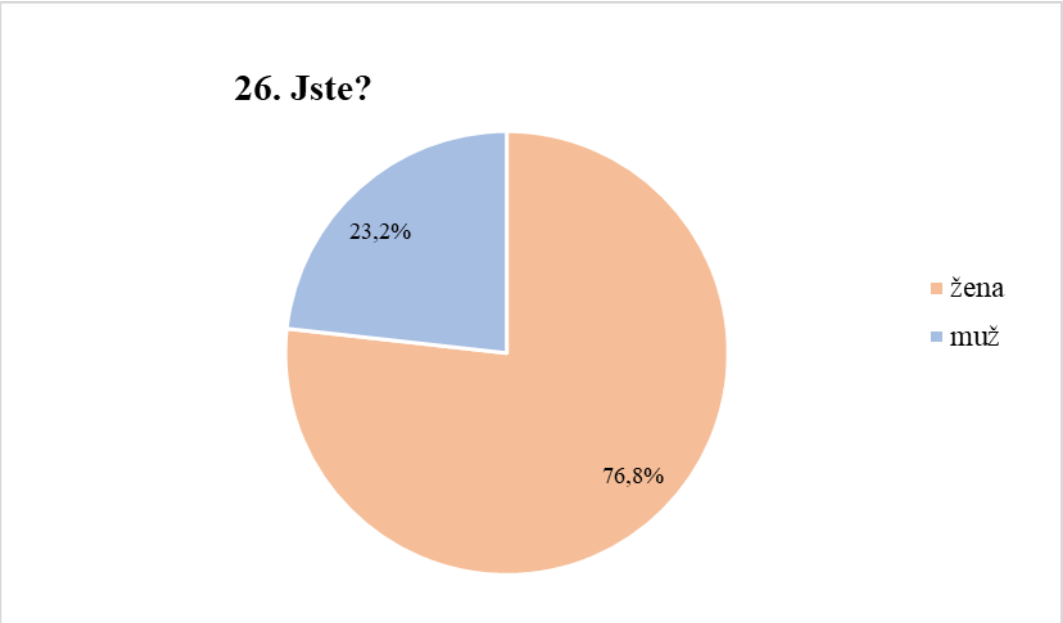
Dvacátá čtvrtá otázka byla plně otevřená a zaměřovala se na to, jaké další motivační faktory, by si zaměstnanci přáli přidat k již existujícím motivačním faktorům. Nepovinou otázku vyplnilo 57 respondentů, přičemž motivační účinek by na nejvíce zaměstnanců měly následující skutečnosti: V 6 případech se objevilo pouhé „okamžité finanční ohodnocení za odvedenou mimořádnou práci“; v 5 případech se objevily „příspěvek/odměny za dlouhodobé nemarodění“ a „možnost využití služebního automobilu k soukromým účelům“; ve 4 případech respondenti doplnili „hrazené celoživotní vzdělávání“, „větší informovanost“ a „možnost využití firemního telefonu pro soukromé účely“; ve 3 případech se objevily „pozitivní energie na pracovišti“, „vyšší plat“ a „zpětná vazba od zákazníků (lékařů i pacientů) při jejich spokojenosti“; ve 2 případech respondenti připojili motivační faktory jako „přístup k většímu množství odborné literatury“, „jistota stabilního zaměstnání bez neustálých změn ve vedení organizace“, „dobré fungování a zároveň rozvoj ZÚ“, „společenské firemní akce (stmelování týmu i mimo pracoviště)“; v 1 případě se objevilo například „rovnoměrné hodnocení pracovníků na stejné úrovni v rámci organizační struktury“, „snadnější kariérní růst“, „příspěvek na dovolenou“ apod. V pěti případech se objevila i odpověď „žádné“.

Graf 23: Uvažujete o změně zaměstnání?

Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Dvacátá pátá otázka zjišťovala, zda pracovníci uvažují o změně zaměstnání. Otázku vyplnilo 140 respondentů, přičemž 60 respondentů (42,9 %) označilo možnost „spíše ne“, 53 respondentů (37,9 %) označilo možnost „ne“, 19 respondentů (13,6 %) označilo možnost „spíše ano“ a 8 respondentů (5,7 %) označilo možnost „ano“. Graf odpovědí tedy vypovídá, že většina (celkem 80,8 %) respondentů o změně zaměstnání spíše neuvažuje a je tedy ve svém nynějším zaměstnání v rámci možností spokojena.

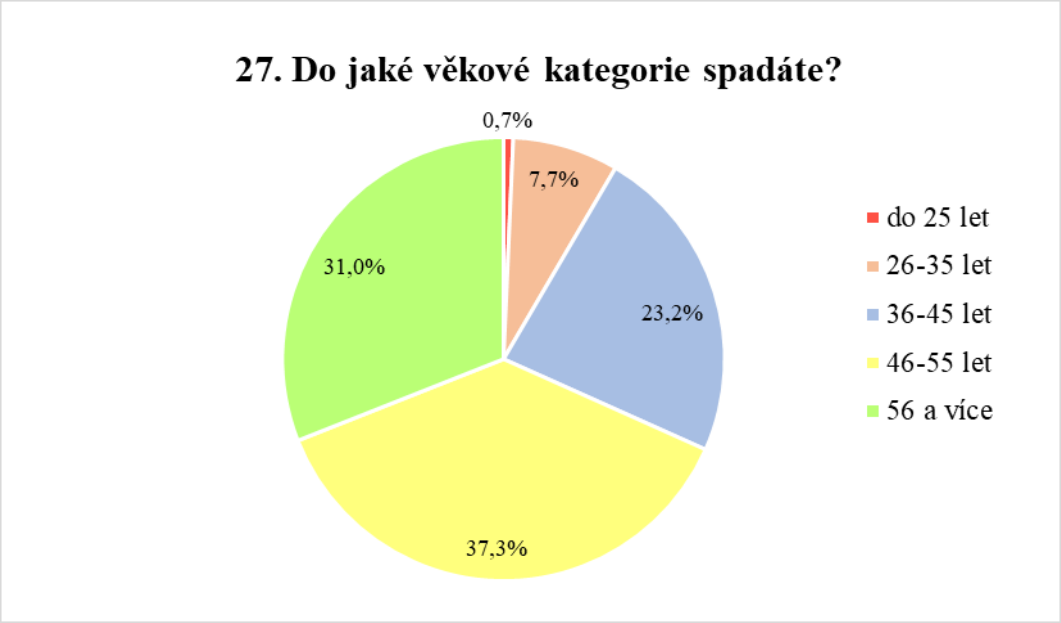
Graf 24: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Dvacátá šestá otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Většinu respondentů dotazníkového šetření činily ženy, a to 109 respondentů (76,8 %) a jen 33 respondentů (23,2 %) tvořili muži. Vzhledem k tomu, že podnik zaměstnává více žen než mužů, bylo to očekávané a není to tudíž překvapením.

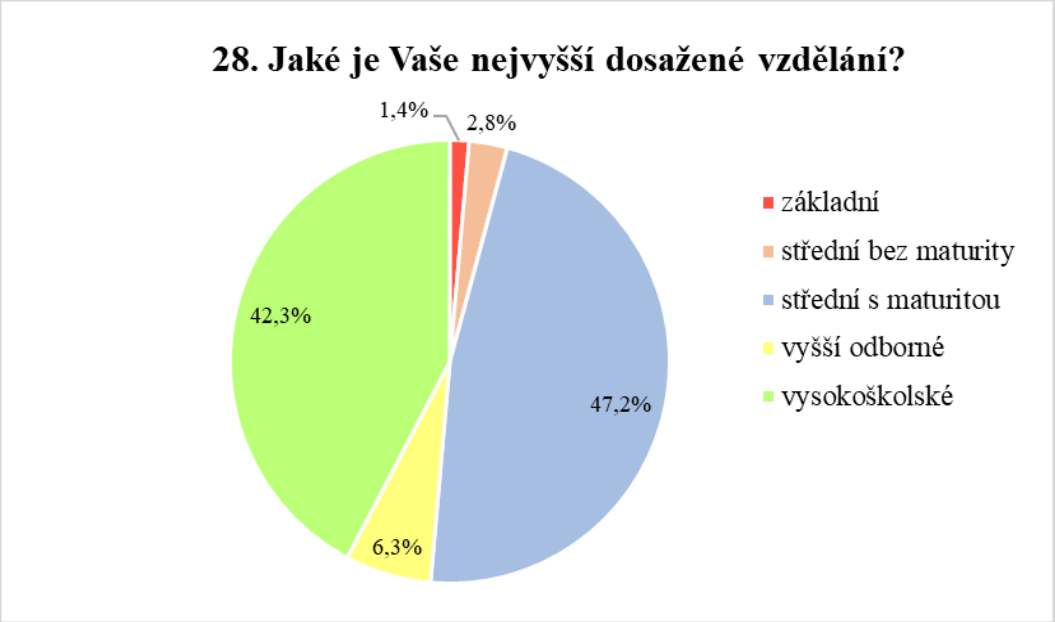
Graf 25: Do jaké věkové kategorie spadáte?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Dvacátá sedmá otázka měla za úkol odhalit věk respondentů. Z hlediska věkové kategorie dotazovaných tvoří nejpočetnější skupinu 53 respondentů (37,3 %) spadající do věkové kategorie 46−55 let, dále 31,0 % bylo 44 respondentů ve věku 56 a více let, 23,2 % představuje 33 respondentů ve věku 36-45 let, 11 respondentů (7,7 %) spadá do kategorie 26-35 let a pouze 1 respondent (0,7 %) je ve věku do 25 let. Z uvedeného lze konstatovat, že většina zaměstnanců organizace je starší 46 let a nejmladší kategorie do 25 let se ve státní příspěvkové organizaci téměř neobjevuje.

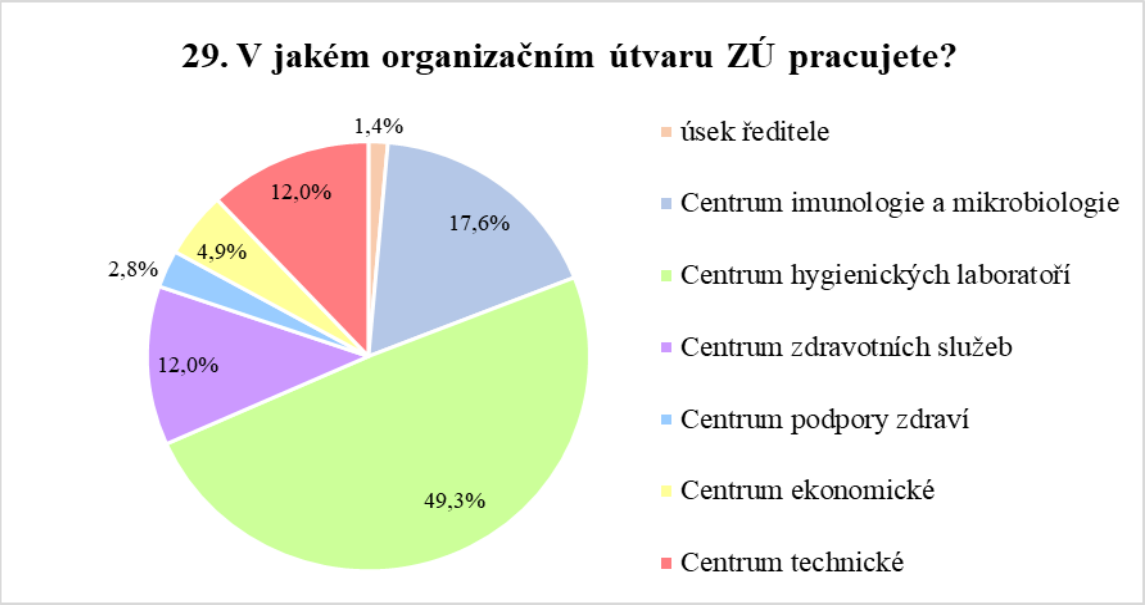
Graf 26: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Dvacátá osmá otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Z výzkumu vyplynulo, že většina respondentů, tedy 67 jedinců (tj. 47,2 %) dosahuje středoškolského vzdělání zakončeného maturitou, 60 respondentů (42,3 %) disponuje vysokoškolským vzděláním, 9 respondentů (6,3 %) má vyšší odborné vzdělání, 2,8 % tedy 4 respondenti mají ukončené středoškolské vzdělání, ovšem bez maturitní zkoušky a 1,4 % tedy 2 respondenti ukončili jen základní školu. Z grafu je patrno, že zkoumaný vzorek zaměstnanců má z většiny střední vzdělání s maturitou či dokonce vysokoškolské vzdělání.

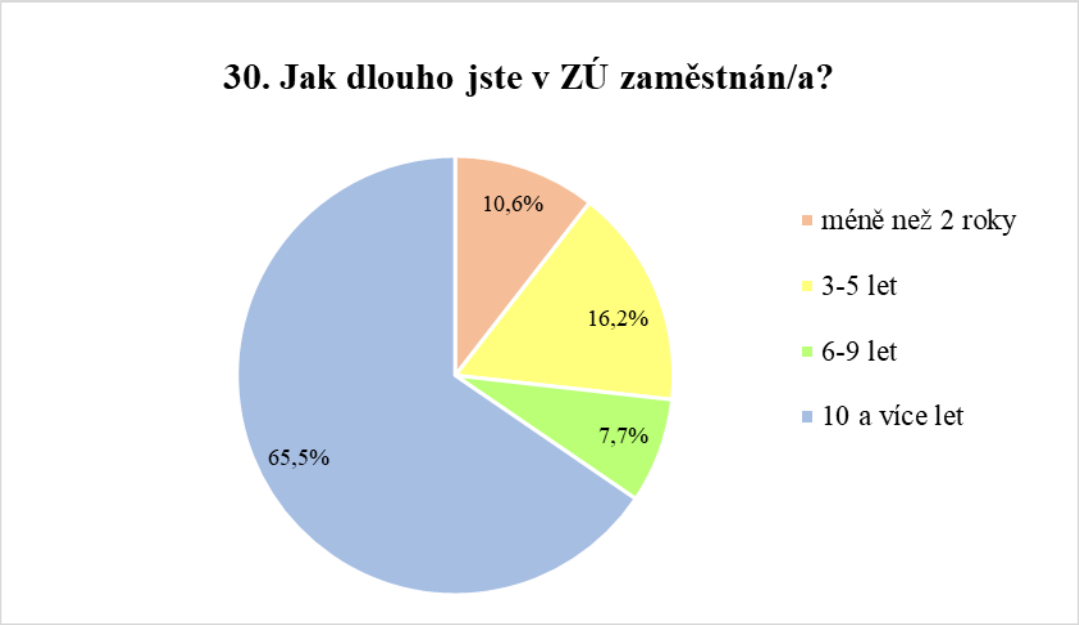
Graf 27: V jakém organizačním útvaru ZÚ pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Dvacátá devátá otázka u respondentů zjišťovala, ve kterém organizačním útvaru ZÚ Ústí nad Labem pracují. S nejvyšší návratností 49,3 % (70 respondentů) se dotazníkové šetření setkalo v Centru hygienických laboratoří, kde je zaměstnáno nejvíce pracovníků. Další velmi angažované centrum 17,6 % (25 respondetů) bylo Centrum imunologie a mikrobiologie. Shodných 12,0 % (tedy 17 respondentů) z Centra technického a Centra zdravotních služeb. Nejmenší účast mělo Centrum ekonomické 4,9 % (7 respondentů), Centrum podpory zdraví 2,8 % (4 respondenti) a úsek ředitele 1,4 % (2 respondenti).

Graf 28: Jak dlouho jste v ZÚ zaměstnán/a?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumného šetření

Třicátá otázka řešila délku zaměstnání, po kterou jsou jednotliví respondenti zaměstnáni ve ZÚ Ústí nad Labem. Z celkového počtu 142 respondentů odpovědělo 93 respondentů (65,5 %), že jsou v organizaci zaměstnáni 10 a více let, pouhých 11 respondentů (7,7 %) pracuje v organizaci po dobu 6-9 let, dále 23 respondentů (16,2 %) zde působí po dobu 3-5 let a 15 respondentů (10,6 %) zatím méně než 2 roky. Z odpovědí na tuto otázku lze vyvodit skutečnost, že většina zaměstnanců v ZÚ Ústí nad Labem pracuje již dlouhou dobu (přes 10 let) a tento aspekt může následně negativně ovlivňovat míru jejich motivace a pracovní výkonnost.

5 Výsledky a doporučení

Následující kapitola obsahuje zhodnocení výsledků výzkumného dotazníkového šetření z předešlé kapitoly. Výsledky výzkumného dotazníkové šetření jsou poté doplněny o vhodná doporučení.

5.1 Výsledky

Vlastní výzkum byl v rámci dotazníku rozdělen do čtyř oblastí. První oblast se týkala existujícího hodnocení a odměňování pracovního výkonu zaměstnanců ve vybrané příspěvkové organizaci, dále působení současných motivačních a demotivačních faktorů na zaměstnance při práci, oblast si všímala i využívaných zaměstnaneckých výhod. K tomu se vázaly otázky číslo 1 až 7. Druhá oblast se zaměřovala na pracovně-technické podmínky na pracovišti a sociálně-řídící vztahy, stresující situace při práci. K tomu se pojily otázky číslo 8 až 17. Třetí oblast se zaobírala profesním rozvojem zaměstnanců v podobě vzdělávání, jejich případnou seberealizací, vývojem motivačních faktorů a zaměstnaneckých výhod do budoucna. O tomto referovaly otázky číslo 18 až 25. Čtvrtá oblast byla identifikační pro lepší zařazení respondentů. Otázky číslo 26 až 30 se týkaly pohlaví respondentů, věkové kategorie, nejvyššího dosaženého vzdělání, zařazení z hlediska organizační struktury a doby zaměstnání v organizaci.

Z první části otázek vyplývá, že zaměstnanci chápou pojem hodnocení velice obšírně a zároveň nejsou při své práci výrazně hodnoceni jiným činitelem nežli mzdou/platem. Motivační faktory, které nejpozitivněji ovlivňují pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu, se dají rozdělit na ty s krátkodobým účinkem (např. mimořádné odměny) a s dlouhodobým účinkem (např. styl vedení pracovníků). Zaměstnance zároveň příliš nemotivuje vidina případného pracovního povýšení a demotivováni jsou rozdílným hodnocením pracovního výkonu, nedostatečnou informovaností v organizaci, případně napjatými vztahy mezi spolupracovníky. Z hlediska využívání zaměstnaneckých výhod vyčnívají a jsou nejčastější především stravenky. Za stravenkami následuje zdravotní (indispoziční) volno. Mezi potencionální zaměstnanecké výhody si pracovníci ZÚ přejí zvláště ty benefity, které mají nějakou finanční hodnotu (kupř. 13. plat). Zajímavostí této části je, že většina dotazovaných si myslí, že jejich pracovní výkon je ohodnocen dostatečnou výší mzdy/platu.

Z druhé části otázek je zjevné, že zaměstnanci zkoumaného vzorku přikládají velký důraz pracovním podmínkám s ohledem na odpovídající výkon práce. Nejvýznamnější jsou pro ně vztahy na pracovišti. Co se týká technického vybavení na pracovišti, nemá k němu majorita respondentů prakticky výtky. S kolektivem na pracovišti jsou respondenti taktéž spíše spokojení než nespokojení a rovněž tak s komunikací mezi kolegy. Pracovní výkon téměř všech respondentů je významně ovlivněn kladným vztahem s přímým nadřízeným. Ovšem stávající styl vedení lidí na většinu respondentů působí demotivačně. Skoro stejná většina si však myslí, že jejich přímý nadřízený dokáže adekvátně ocenit jejich pracovní výsledky. Dotazovaní zaměstnanci mají zpravidla dostatek informací potřebných k výkonu své práce. Zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka respondenti hodnotí většinou pozitivně. Současně se zaměstnanci v rámci pracovního procesu nevyvarují stresových situací, což může mít negativní vliv na jejich pracovní výkon.

Třetí část otázek ukázala, že na většinu respondentů působí vzdělávání jako motivační faktor. Zaměstnavatel jim umožňuje vzdělávat se obzvláště prostřednictvím seminářů, školení a kurzů. Nachází se zde ale mnoho zaměstnanců, kteří naopak nevyužívají žádnou z forem vzdělávání. Většina respondentů, jež se účastní některé formy vzdělávání má možnost využít nově nabyté poznatky i při své praxi a také je následně skutečně využívá. Co se týče profesního rozvoje, větší část zaměstnanců ho v organizaci nevidí jako reálný. Oblast také zjišťovala, jaké nové benefity by zaměstnanci v ZÚ uvítali. Nejžádanější položkou se stal opět 13. plat, dále příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na dovolenou. Respondenti odpovídali i na otázku, zda uvažují o změně svého stávajícího zaměstnání. O odchodu ze zaměstnání spíše neuvažují a jsou tedy v rámci možností v nynějším zaměstnání spokojeni.

Čtvrtá oblast doplnila dotazník o identifikační údaje respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnily zejména ženy. Většina respondentů se pohybuje ve věkové kategorii 46-55 či 56 a více let, přičemž jsou v ZÚ zaměstnáni po dobu 10 a více let. Zaměstnanci organizace jsou zpravidla vzdělaní lidé, téměř všichni mají dosažené středoškolské studium zakončené maturitní zkouškou a skoro polovina má vystudovanou vysokou školu nebo alespoň vyšší odbornou školu. V rámci organizační struktury se výzkumu zúčastnilo nejvíce zaměstnanců z Centra hygienických laboratoří, dále Centra imunologie a mikrobiologie, Centra zdravotních služeb a Centra technického.

Celostní situaci ve státní příspěvkové organizaci lze zrekapitulovat následovně: Zaměstnanci jsou víceméně spokojeni. Někteří by například kvitovali zvýšení mzdy

(tj. mimo jiné pro většinu zaměstnanců v organizaci velice silný motivační faktor), ale zároveň si zaměstnanci nemyslí, že by byl jejich odvedený pracovní výkon výrazně finančně podhodnocen, ba naopak. Motivační program, který je v organizaci vytvořen, věcně funguje a na zaměstnance působí v určitých aspektech bezesporu kladně. Avšak i tak v něm lze nalézt některé nedostatky. K jeho kladnému působení lze přiřadit hojně využívané zaměstnanecké benefity. Na druhou stranu jeho hlavním problémem a nedostatkem je, že nedokáže zaměstnance dostatečně motivovat k dalšímu profesnímu rozvoji v rámci organizace.

5.2 Doporučení

Vzhledem k některým nedostatkům, které motivační program ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem přináší, se dají vytyčit jistá doporučení. Nedostatečná informovanost uvnitř organizace způsobuje, že si zaměstnanci často přidělávají práci. Doporučení v tomto ohledu by mělo mířit zejména na vedoucí pracovníky („šéfy“ jednotlivých center a oddělení). Zde by bylo nasnadě zlepšit komunikaci mezi jednotlivými organizačními stupni (především zlepšit horizontální komunikaci mezi centry). Lepší komunikace by mohla být zajištěna např. pracovními mítinky (pracovní schůze vedoucích jednotlivých center alespoň jednou měsíčně, praktikována obdobně na vertikální úrovni vždy mezi „šéfem“ centra a vedoucími dílčích oddělení). Výsledkem by byla lepší informovanost zaměstnanců obecně. S daným problémem souvisí i rozdílné hodnocení pracovního výkonu, jež zaměstnanci pociťují. Vedoucí center by se spolu s ředitelem ZÚ měli dohodnout na jasných pravidlech, jak hodnotit pracovní výkon svých podřízených pracovníků. Doporučení by v tomto případě mohlo být podobné jako u prvního případu. Tedy zlepšení komunikace mezi organizačními jednotkami, což by bylo zajištěno právě častějšími, intenzivnějšími a fixně stanovenými schůzemi. Kritizován je i styl vedení zaměstnanců. Vedení ZÚ Ústí nad Labem by proto mělo zvážit změnu současného stylu vedení zaměstnanců. Ústředním návrhem zde je změnit systematiku řízení, a to tak, aby vedoucí oddělení předávaly podřízeným jasné úkoly se splněním ke konkrétnímu termínu, což v současnosti příliš nefunguje.

Zásadním problémem z hlediska motivace v organizaci je to, že zaměstnanci organizace nejsou motivováni k adekvátnímu profesnímu rozvoji. V tomto ohledu je třeba přemýšlet o tom, co udělat pro to, aby motivováni byli. Sami zaměstnanci ve vyplněném dotazníku přinesli některá doporučení a návrhy. Tato doporučení by dozajista pomohla

ke zvýšení motivace v oblasti profesního rozvoje. V prvé řadě se jedná o bezprostřední peněžní ohodnocení zaměstnance za pracovní aktivitu, která přesahuje obvyklý pracovní rámec (konkrétně jde o finanční odměnu za mimořádnou práci nebo finanční odměnu za dlouhodobé neonemocnění). Ve druhé řadě se jedná o to, aby zaměstnanci měli osobní užitek ze statků, které denně využívají v rámci organizace, což v současnosti chybí (konkrétně může jít o využití služebního vozidla či mobilního telefonu k soukromému užívání). Pro dobrou motivaci zaměstnanců vzhledem k profesnímu rozvoji by vedení organizace mohlo přemýšlet také o zařazení 13. platu, jakožto motivačním faktoru pro ty zaměstnance, kteří podávají vysokou pracovní výkonnost během roku apod.

Organizace by mohla mít v blízkém budoucnu další problém vzhledem k věkovému složení ZÚ. Neboť hrozí, že většina zaměstnanců předdůchodového věku odejde do důchodu a vedení nezvládne zajistit nové pracovní zdroje. Nasnadě je tedy doporučení generační obměny zaměstnanců.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zpracovat odborné přístupy k řízení motivačního procesu ve vybrané příspěvkové organizaci (Zdravotním ústavu se sídlem v Ústí nad Labem) v souvislosti s podporou podnikových procesů a výkonnosti zaměstnanců. Bakalářská práce je rozčleněna na dvě hlavní části, a to na teoretickou část („Teoretická východiska“) a praktickou část („Vlastní práci“). Práce je navíc doplněna o kapitolu „Výsledky a doporučení“, která shrnuje výsledky z vlastního dotazníkové šetření a přidává možné návrhy na změny nedokonalostí motivačního programu zavedeného v organizaci.

Teoretická část má za cíl objasnit teoretické poznatky vztahující se k problematice řízení lidských zdrojů, pracovní motivace, motivačních teorií, vytváření motivačního programu, pracovního výkonu a pracovní výkonnosti. Práce rozebírá dílčí modely řízení lidských zdrojů, popisuje motivační faktory, definuje různé pojmy z oblasti pracovní motivace (např. stimuly, motivy) a z oblasti pracovního výkonu (např. výkon a výkonnost). V neposlední řadě rozebírá nejpoužívanější motivační teorie.

Praktická část práce má za cíl analyzovat aktuální úrovně řízení motivačního procesu ve státní příspěvkové organizaci. Vlastní práce ve svém úvodu charakterizuje již samotný Zdravotní ústav se sídlem v Ústí nad Labem, jeho historii, organizační strukturu a využívané zaměstnanecké výhody. Práce pokračuje vlastním výzkumem, který je založen na dotazníkovém šetření. Dotazníkovým šetřením je zjištěno, že zaměstnanci jsou kladně stimulováni, a to zejména zaměstnaneckými výhodami (stravenkami či indispozičním volnem). Zaměstnanci státní příspěvkové organizace jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením vzhledem k předváděnému pracovnímu výkonu. Současně jsou rovněž z větší části spokojeni i s dosavadním motivačním programem. Existují ale čtyři výjimky, kde spokojenost nepanuje. Výjimkami jsou nedostatečná informovanost zaměstnanců, rozdílné hodnocení pracovního výkonu u zaměstnanců, špatný styl vedení zaměstnanců a nedostatečná motivace pro další kariérní rozvoj v rámci organizace.

První tři výjimky korespondují s podobnými doporučeními, které by měly danou situaci zlepšit. Jedná se především o zlepšení komunikace mezi jednotlivými organizačními stupni a jednotkami (zdokonalit vertikální i horizontální komunikaci) pomocí častějších a intenzivnějších pracovních porad. Důležité je v tomto ohledu změnit systematiku řízení pracovníků v organizaci (to znamená jasně přiřazovat úkoly jednotlivým zaměstnancům a plnit konkrétní termíny). Co se týká problematiky nemožnosti dalšího

profesního rozvoje, jsou zde prodiskutována doporučení, která prakticky stanovili sami respondenti v otevřených otázkách dotazníkového šetření. Zaměstnanci by preferovali dodatečná finanční ohodnocení za mimořádný pracovní výkon nebo by si přáli využívat různých pracovních výdobytků (jako možnost využít pracovní automobil k soukromým účelům apod.). Vedení organizace by zároveň mohlo přidat možnost 13. platu či jiného finančního ohodnocení těm zaměstnancům, kteří plní své pracovní povinnosti nad rámec a podávají odpovídající pracovní výkon. Závěrem lze říci, že roli silných motivačních faktorů v rámci ZÚ Ústí nad Labem plní zejména peněžní ohodnocení, čehož by vedení organizace mohlo a mělo využít k lepší motivaci svých zaměstnanců a k zakomponování tohoto faktu například do nově tvořeného motivačního programu.

Státní příspěvková organizace by měla mít neustále na paměti, že na motivaci svých zaměstnanců je třeba neustále pružně reagovat – je třeba mít dostatek motivačních faktorů. Vytvořený motivační program by měl být dynamický a zároveň by měl umět reagovat na měnící se motivy jedinců v organizaci. Je doporučeno, aby byl motivační program za rok či za dva po svém uvedení zhodnocen a zrevidován – zda přinese předpokládaný výsledek.

7 Seznam použitých zdrojů

Použitá literatura

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

ADAIR, John Eric, 2005. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno: CP Books. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0529-6.

APPELO, Jurgen, 2011. *Management 3.0: leading Agile developers, developing Agile leaders*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley. Addison-Wesley signature series. ISBN 0321712471.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, s.r.o. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HELLER, Robert, 2001. *Jak motivovat druhé*. Vyd. 1. Praha: Slovart. Základy pro manažery. ISBN 80-7209-328-2.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠULEŘ, Oldřich, 2003. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-87-3.

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

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Použité internetové zdroje

MÍKA, Jan, 2005. *Motivační program - Co by v něm nemělo chybět* [online]. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html

KHS Královehradeckého kraje: Právní povaha KHS [online], 2016. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: www.khshk.cz/e-learning/kurs9/kapitola_31__prvn_povaha_khs_khs_jako_sprvn_orgn.html

Zdravotní ústav Ostrava: Historie [online], 2018. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: https://www.zuova.cz/Home/Page/historie

Zdravotní ústav Praha: O nás [online], 2012. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www2.zupraha.cz/cs/O-nas-3.htm

Zdravotní ústav Ústí nad Labem: O nás [online]. 2018. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: www.zuusti.cz/

Zdravotní ústav Ústí nad Labem: O nás [online]. 2018. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: www.zuusti.cz/o-nas/

Zdravotní ústav Ústí nad Labem: O nás [online]. 2018. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: www.zuusti.cz/o-nas/zakladni-informace/

Zdravotní ústav Ústí nad Labem: Organizační struktura [online]. 2017. (PDF). [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: www.zuusti.cz/wp-content/uploads/2017/09/Organizační-schéma-ZÚ-se-sídlem-v-Ústí_2017_v5.pdf

Zdravotní ústav Ústí nad Labem: Služby [online]. 2018. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: www.zuusti.cz/sluzby-2/

Zdravotní ústav Ústí nad Labem: Výroční zpráva rok 2016 [online]. 2017. (PDF). [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: www.zuusti.cz/wp-content/uploads/2017/08/Roční-zpráva-za-rok-2016.pdf

Ostatní zdroje

Interní dokumenty ZÚ: Statut ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem, 2010. Praha.

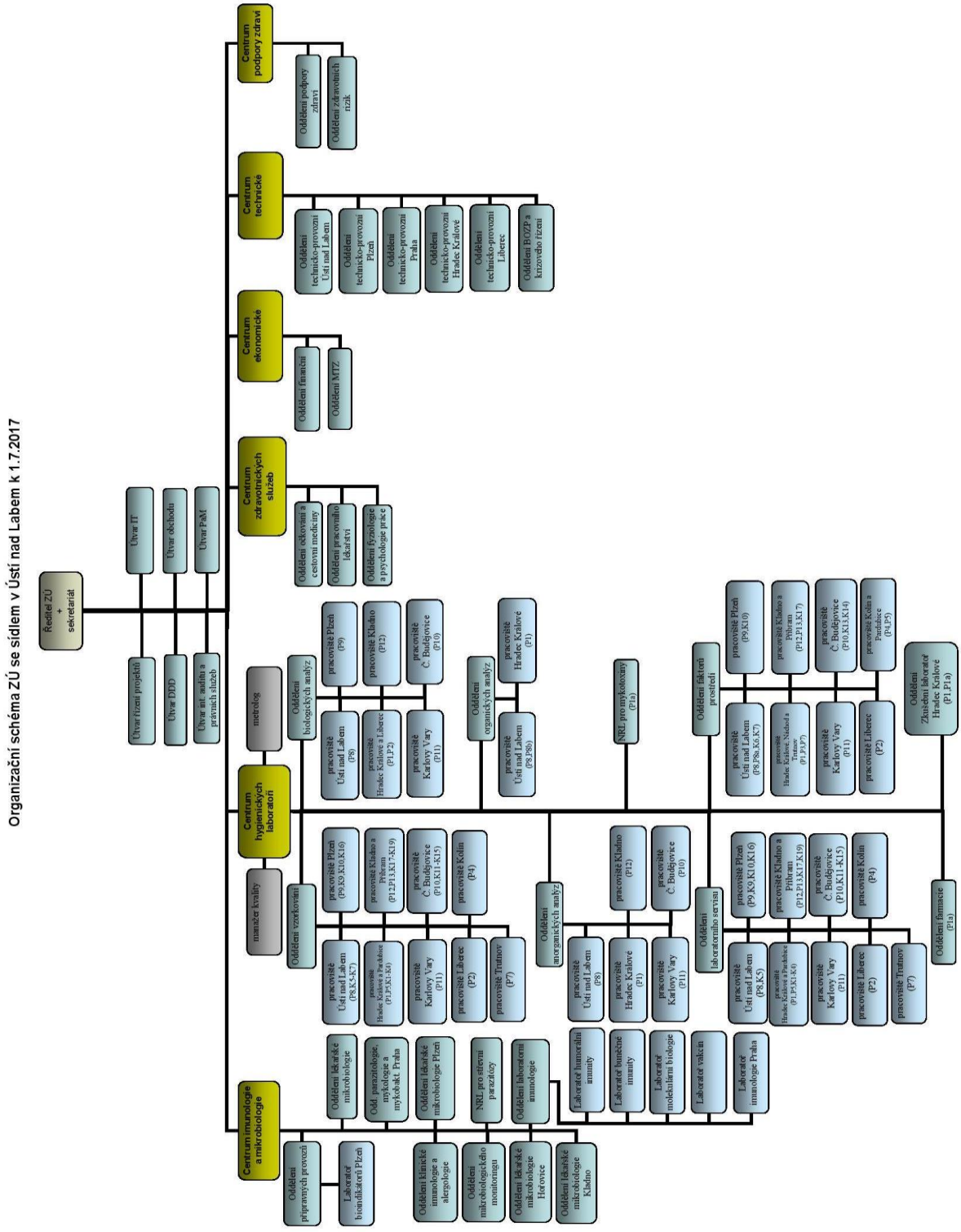
Interní dokumenty ZÚ: Kolektivní smlouva, 2016. Ústí nad Labem.

8 Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem

Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření

Příloha č. 1 – Organizační struktura ZÚ se sídlem v Ústí nad Labem



Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jsem studentka Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož vyhodnocení bude použito při vypracování mé bakalářské práce s názvem Motivace jako nástroj řízení výkonnosti. Dotazník je anonymní a získané informace budou použity pouze pro účely bakalářské práce.

1. oblast – hmotné nástroje motivace

1. Je Vámi vykonávaná práce hodnocena i jinými způsoby než mzdou/platem?

- ano
- spíše ano
-spíše ne
- ne

2. Jakým jiným způsobem (mimo mzdu/plat) je Vaše práce hodnocena?

- pochvalou od nadřízeného
- jednorázovou odměnou
- poděkováním
- ničím
- jiné (doplňte) ……

3. Co považujete za nejvíce motivující faktor k vyššímu výkonu práce? Ohodnoťte prosím na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 - nejvíce motivující, 2 - hodně motivující, 3 - středně motivující, 4 - málo motivující, 5 - nejméně motivující.

Motivující faktor	**Ohodnocení**
pochvala	1 – 2 – 3 – 4 – 5
zvýšení mzdy	1 – 2 – 3 – 4 – 5
mimořádná odměna	1 – 2 – 3 – 4 – 5
možnost povýšení	1 – 2 – 3 – 4 – 5
možnost dalšího vzdělávání	1 – 2 – 3 – 4 – 5
benefity	1 – 2 – 3 – 4 – 5
styl vedení pracovníků	1 – 2 – 3 – 4 – 5

4. Co Vás naopak při Vaší práci demotivuje? Možno zaškrtnout více odpovědí.

- nejasné zadání pracovního úkolu
- napjaté vztahy mezi kolegy
- nedostatečná informovanost
- rozdílné hodnocení stejného pracovního výkonu
- kritika pracovního výkonu
- jiné (doplňte) ……

5. Jaké zaměstnanecké výhody poskytované Zdravotním ústavem využíváte? Ohodnoťte prosím na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 - využívám pravidelně, 2 - využívám často, 3 - využívám občas, 4 - využívám výjimečně, 5 - nevyužívám vůbec.

- stravenky
- indispoziční volno
- příspěvek na dopravu
- zvýhodněné podmínky telekomunikačních služeb v rámci sítě Vodafone
- odměny k výročí
- příspěvek na očkování
- možnost rekreace na podnikové chatě

6. Jaké další benefity byste uvítal/a? Prosím doplňte.

……

……

……

7. Odpovídá Vaše mzda/plat vynaloženému výkonu práce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

2. oblast – sociálně-řídící vztahy

8. Jak jsou pro Váš výkon důležité následující pracovní podmínky? Ohodnoťte prosím na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 - nejvíce důležité, 2 - hodně důležité, 3 - středně důležité, 4 - málo důležité, 5 - nejméně důležité.

Pracovní podmínky	**Ohodnocení**
pracovní doba	1 – 2 – 3 – 4 – 5
technické vybavení	1 – 2 – 3 – 4 – 5
pracovní prostředí	1 – 2 – 3 – 4 – 5
vztahy na pracovišti	1 – 2 – 3 – 4 – 5
přístup vedení k zaměstnancům	1 – 2 – 3 – 4 – 5

9. Jste spokojen/a s technickým vybavením na pracovišti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem na pracovišti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Je pro Váš pracovní výkon důležitý kladný vztah s přímým nadřízeným?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Motivuje Vás stávající styl vedení k vyššímu výkonu práce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Dokáže Váš přímý nadřízený objektivně ocenit Vaše pracovní výsledky?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

14. Jste spokojen/a s úrovní komunikace mezi kolegy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Je Vám poskytován dostatek informací potřebných k výkonu práce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Jak hodnotíte zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka?

- velmi pozitivně
- pozitivně
- negativně
- velmi negativně

17. Vytváří Vaše práce stresující situace?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

3. oblast – rozvoj zaměstnanců a benefitů

18. Máte možnost dalšího profesního rozvoje?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19. Je pro Vás možnost dalšího vzdělávání motivačním faktorem?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Jaké formy odborného vzdělávání využíváte? Možno zaškrtnout více odpovědí.

- kurzy
- semináře
- školení
- dlouhodobé studium
- žádné
- jiné (doplňte) ……

21. Můžete Vámi získané poznatky využívat v praxi?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

22. Jsou získané informace skutečně využívány?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

23. Které další benefity byste uvítal/a? Ohodnoťte prosím na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 - uvítal/a bych nejvíce, 2 - uvítal/a bych hodně, 3 - uvítal/a bych středně, 4 - uvítal/a bych málo, 5 - neuvítal/a bych vůbec.

Zaměstnanecké výhody	**Ohodnocení**
příspěvek na penzijní připojištění	1 – 2 – 3 – 4 – 5
práce z domova	1 – 2 – 3 – 4 – 5
příspěvek na sportovní vyžití	1 – 2 – 3 – 4 – 5
příspěvek na kulturu	1 – 2 – 3 – 4 – 5
13. plat/mzda	1 – 2 – 3 – 4 – 5
příspěvek na podporu zdraví (vitamíny, rehabilitace)	1 – 2 – 3 – 4 – 5
příspěvek na dovolenou	1 – 2 – 3 – 4 – 5

24. Jaké další motivační faktory byste si přál/a? Prosím doplňte.

……

……

25. Uvažujete o změně zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4. oblast – identifikační otázky

26. Jste?

- žena
- muž

27. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- 56 a více

28. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

29. V jakém organizačním útvaru ZÚ pracujete?

- úsek ředitele
- centrum imunologie a mikrobiologie
- centrum hygienických laboratoří
- centrum zdravotních služeb
- centrum podpory zdraví
- centrum ekonomické
- centrum technické

30. Jak dlouho jste v ZÚ zaměstnán/a?

- méně než 2 roky
- 3 - 5 let
- 6 - 9 let
- 10 a více let