

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Diplomová práce**

**Pracovní motivace zaměstnanců**

**Kateřina Sůkupová**

© 2023 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Súkupová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Jičín

Název práce

**Pracovní motivace zaměstnanců**

Název anglicky

**Work motivation of employees**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce bude analyzovat pracovní motivaci zaměstnanců ve vybrané společnosti. V teoretické části budou popsány pojmy týkající se motivace s přesahem zejména do oblasti pracovní motivace. Empirická část se bude zabývat vlastním výzkumem současné úrovně pracovní motivace ve vybraném zařízení.

### Metodika

Diplomová práce bude složena ze dvou částí – teoretické a empirické. Teoretická část bude zpracována na základě studia odborné literatury a následně provedené kompilace textu. V empirické části bude v návaznosti na teoretickou část proveden vlastní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Zpracování získaných dat bude směřovat k vyhodnocení předem formulovaných statistických hypotéz. Provedené slovní interpretace výsledků budou doplněny o vhodné grafy a tabulky.

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 str.

## **Klíčová slova**

pracovní motivace, motiv, zaměstnání, hodnocení, spokojenost, potřeby

---

## **Doporučené zdroje informací**

MUSIL, J. V. Psychologické aspekty vedení a řízení lidí. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-3-6.

NGUYEN, T. D. (Thanh Duc Nguyen). Inquiry-the journal of health care organization provision and financing. Hanoi: Hanoi University of Public Health, 2021. ISSN 0046-9580.

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

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

VÉVODA, J. a kol. Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4732-3.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. a SOLLÁROVÁ, E. Sociální psychologie. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-247-5775-9.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Mgr. Ing. Pavel Michálek, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra psychologie

---

Elektronicky schváleno dne 9. 6. 2022

**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 19. 02. 2023

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 23. 3. 2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Mgr. Ing. Pavlovi Michálkovi, Ph.D. za odbornou pomoc při vypracování mé diplomové práce a mému manželovi Michalovi za podporu, kterou mi poskytoval během celého studia.

# **Pracovní motivace zaměstnanců**

## **Abstrakt**

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit úroveň pracovní motivace u zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení. Dílčím cílem je zjistit pomocí statistických hypotéz, zda existuje statisticky významná souvislost mezi znaky. Práce se skládá ze dvou hlavních částí.

V teoretické části jsou popsány pojmy týkající se pracovní motivace – je charakterizován pojem motiv, popsány motivační typy lidí, demotivace, stimulace, vnitřní a vnější faktory motivace, teorie motivace, pracovní spokojenost a pracovní motivace.

Empirická část se zabývá vlastním výzkumem současné úrovně pracovní motivace, kde je popsáno vybrané zdravotnické zařízení, průběh výzkumu a popis dotazníku. Hlavní část této práce je zaměřena na porovnání statistického souboru podle různých kategorií a jejich kombinací. Dále je věnována pozornost testování nulových hypotéz pomocí vhodných statistických metod, jejich ověřování a interpretaci zjištěných výsledků.

**Klíčová slova:** pracovní motivace, motiv, zaměstnání, hodnocení, spokojenost, potřeby

## **Work motivation of employees**

### **Abstract**

The main goal of the diploma thesis is to analyze and evaluate the level of motivation among employees in chosen healthcare facility. A partial goal is to determine, using statistical hypotheses, whether there is a statistically significant association between traits. The work consists of two main parts.

In the theoretical part, concepts related to job motivation is described and characterized. Various means of motivation, demotivation, and stimulation are included. Also, the internal and external factors of motivation, motivation theory, job motivation and satisfaction are described.

The practical part deals with the research of current level of job motivation. Chosen medical facility is described. Research work and description of the survey are described. The main part of this work is focused on the comparison of statistical data according to the different categories and their combinations. The testing of null hypotheses with using of appropriate statistical methods and their verification was given attention. The results were interpreted.

Keywords: work motivation, motive, employment, evaluation, satisfaction, needs

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
2.2.1 Dotazník .....	11
2.2.2 Stanovení hypotéz .....	12
2.2.3 Metoda výpočtu .....	15
<b>3 Teoretická část.....</b>	<b>17</b>
3.1 Historie teoretických základů motivace.....	17
3.2 Vymezení pojmu motivace .....	18
3.2.1 Základní druhy motivace .....	19
3.3 Pojem motiv a jeho charakteristika.....	20
3.3.1 Rozdělení motivů.....	21
3.4 Motivační typy lidí.....	22
3.5 Demotivace .....	23
3.6 Stimulace a motivace .....	24
3.7 Vnitřní a vnější faktory motivace .....	25
3.7.1 Vnitřní faktory .....	25
3.7.2 Vnější faktory .....	25
3.8 Teorie motivace .....	26
3.8.1 Teorie instrumentality .....	26
3.8.2 Teorie zaměřené na obsah .....	26
3.8.3 Teorie zaměřené na proces .....	30
3.9 Nástroje motivace .....	32
3.9.1 Transakční odměny .....	32
3.9.2 Vztahové odměny a nástroje nefinanční motivace .....	34
3.9.3 Nevhodné motivační nástroje – obrácená motivace .....	36
3.10 Pracovní spokojenost .....	37
3.10.1 Členění pracovní spokojenosti .....	38
3.10.2 Zdroje pracovní spokojenosti .....	39
3.11 Pracovní motivace.....	40
3.11.1 Individuální rozdíly v pracovní motivaci .....	41
3.11.2 Motivace zdravotních sester a lékařů .....	42
3.11.3 Motivace administrativních pracovníků .....	44
<b>4 Empirická část.....</b>	<b>46</b>
4.1 Popis zdravotnického zařízení .....	46



4.2	Průběh výzkumu a popis dotazníku .....	46
4.3	Struktura statistického souboru.....	48
4.3.1	Struktura respondentů podle příslušnosti k druhu profese a pohlaví	48
4.3.2	Struktura respondentů podle věkové kategorie a pohlaví.....	50
4.3.3	Struktura respondentů podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví	51
4.3.4	Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání .....	53
4.4	Testování výzkumných hypotéz .....	54
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>80</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>86</b>
7.1	Literární zdroje.....	86
7.2	Internetové zdroje .....	88
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>89</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>92</b>
9.1	Příloha č. 1 – dotazník .....	92

# 1 Úvod

Sektor zdravotnictví se převážně zabývá plněním obecně prospěšných aktivit ve veřejném zájmu tím, že vykonává specifické veřejné služby ve smyslu péče o zdraví lidu. S ohledem na dlouhodobý nedostatek pracovníků ve zdravotnických profesích situace vyžaduje ze strany zdravotnických zařízení práci se zvyšováním či alespoň zachováním úrovně motivace stávajících pracovních týmů a vytváření motivačních podmínek pro nástup nových zaměstnanců. Vytváření nových týmů předpokládá vynakládání určitých podnikových zdrojů a pro zdravotnická zařízení znamená řadu složitých činností. Sektor zdravotnictví se dlouhodobě potýká s nedostatkem lékařů a zdravotních sester. Z pozice zdravotnického zařízení jako zaměstnavatele je tedy důležité pracovat co nejefektivněji s lidskými zdroji a motivovat zaměstnance.

Lidské zdroje jsou ve zdravotnictví nejdůležitějším vstupem. V EU je zaměstnáno přibližně 10 % pracovníků ve zdravotnictví, v žebříčku prestiže šestadvaceti povolání v rámci České republiky obsadili lékaři první pozici a zdravotní sestry třetí pozici. Prestižní profese jsou charakteristické významnými schopnostmi, zásluhami a chováním vůči ostatním, a to znamená, že profese zdravotníků je nepostradatelná. Aby byla zdravotnická péče poskytována co nejvyšší kvalitou a bylo zajištěno nejen bezpečí pacientů, je vhodné se zabývat motivací a pracovní spokojeností zdravotnických pracovníků. Stále platí, že péče o pacienty je nejvyšším motivátorem pro profesionální zdravotnický personál (Vévoda a kol., 2013, str. 10–12).

Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům vedoucích, protože motivovaní zaměstnanci pracují usilovněji a dosahují lepších výsledků. Pracovní motivace posiluje nasazení, odpovědnost a iniciativu zaměstnanců. Předpokladem účinné motivace je nejen nalézt motivy, ale také jak používat motivační nástroje a tím získat ze zaměstnanců to nejlepší a odstranit to nedostatečné (Urban, 2017, str. 9–12).

Situace ve vztahu k motivačním faktorům je v různých zemích Evropské Unie i mimo ni odlišná (Krstic a kol., 2019, str. 11 a Lambrou a kol., 2010, str. 6).

## **2 Cíl práce a metodika**

Tato kapitola vymezuje cíl a metodiku diplomové práce.

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit úroveň pracovní motivace v Městské nemocnici ve Dvoře Králové nad Labem. Teoretická část se věnuje deskripci pojmů z oblasti pracovní motivace. Empirická část se zabývá analýzou současné úrovně pracovní motivace, kde je popsáno zdravotnické zařízení, průběh výzkumu a popis dotazníku. Hlavní část diplomové práce se zaměřuje na porovnání statistického souboru podle různých kategorií a jejich kombinací. Práce se dále zabývá testováním nulových hypotéz pomocí vhodných statistických metod, jejich ověřování a interpretaci zjištěných výsledků.

### **2.2 Metodika**

Diplomovou práci tvoří část teoretická a část empirická. Kompilaci odborných textů předchází studium odborné literatury. Pro zpracování empirické části je proveden vlastní výzkum formou dotazníkového šetření. Na základě zpracovaných dat je proveden rozbor statistického souboru podle různých kategorií a následně vyhodnocení výzkumných hypotéz. Slovní interpretace výsledků jsou doplněny o vhodné grafy a tabulky. Průběh výzkumu a popis dotazníku je uveden v podkapitole 4.2.

#### **2.2.1 Dotazník**

Dotazník (viz Příloha č.1) se skládá ze dvou částí a je sestaven na základě zvolených výzkumných hypotéz. První část dotazníku obsahuje osobní otázky na pohlaví, věk, druh profese, pracovní pozici, délku pracovního poměru a nejvyšší dosažené vzdělání. Druhá část dotazníku obsahuje vlastní otázky vztahující se k pracovní motivaci – spokojenost s výší mzdy, spokojenost se vztahy na pracovišti, spokojenost se systémem hodnocení a odměňování, důležitost úrovně pracovního prostředí, spokojenost s náplní práce, spokojenost s rozsahem práce, důležitost možnosti vzdělávání, důležitost možnosti dalšího pracovního postupu, důležitost zaměstnaneckých výhod, důležitost pochvaly nebo uznání a spokojenost s délkou pracovní doby. Otázky vztahující se k pracovní motivaci se skládají

ze čtyřstupňové škály (ano, spíše ano, spíše ne, ne) vystihující důležitost motivačního faktoru nebo spokojenost s motivačním faktorem.

### **2.2.2 Stanovení hypotéz**

Pro empirickou část práce jsou zvoleny následující výzkumné hypotézy:

H<sub>01</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi věkem a spokojeností s výší mzdy

H<sub>11</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi věkem a spokojeností s výší mzdy

Předpokladem výběru této hypotézy je úvaha, zda starší věková kategorie bude spokojenější s výší mzdy než mladší respondenti, a to z důvodu, že u starších respondentů se předpokládá více odpracovaných let a s tím související vyšší mzda.

H<sub>02</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi věkem a spokojeností se vztahy na pracovišti

H<sub>12</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi věkem a spokojeností se vztahy na pracovišti

Předpokladem výběru této hypotézy je úvaha, že starší věková kategorie nebude spokojenější s mezilidskými vztahy na pracovišti oproti mladším respondentům, a to z důvodu, že u starších respondentů se předpokládá nabytí více (zejména negativních) zkušeností ze vztahů s lidmi, vyššího psychického opotřebení a zažitých stereotypů.

H<sub>03</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pohlavím a spokojeností se systémem hodnocení a odměňování

H<sub>13</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi pohlavím a spokojeností se systémem hodnocení a odměňování

Předpokladem výběru této hypotézy je úvaha, zda jsou ženy spokojenější se systémem odměňování a hodnocení více než muži nebo naopak. Důvodem nespokojenosti žen se systémem hodnocení a odměňování by mohl být fakt, že ženy jsou hodnoceny a odměňovány hůře za stejnou práci než muži.

H<sub>04</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pohlavím a důležitostí úrovně pracovního prostředí

H<sub>14</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi pohlavím a důležitostí úrovně pracovního prostředí

Předpokladem výběru této hypotézy je úvaha, zda je pro muže důležitá úroveň prostředí, ve kterém pracují, více než pro ženy.

H<sub>05</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy

H<sub>15</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy

Předpokladem výběru této hypotézy je úvaha, zda druh profese souvisí se spokojeností s výší mzdy. Dá se předpokládat, že respondenti ve zdravotnické profesi budou méně spokojeni s výší mzdy než respondenti v nezdravotnické profesi, a tudíž druh profese může mít vliv na spokojenost s výší mzdy. Důvodem nespokojenosti pracovníků ve zdravotnické profesi může být odpovědnější a náročnější práce lékařů, sester a dalšího zdravotnického personálu nebo práce na směny a s tím související pocit nízké odměny za práci.

H<sub>06</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi druhem profese a spokojeností s náplní práce

H<sub>16</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi druhem profese a spokojeností s náplní práce

Předpokladem výběru této hypotézy je úvaha, zda druh profese souvisí se spokojeností s náplní práce, zda jsou zdravotníci více spokojeni s náplní práce než nezdravotníci.

H<sub>07</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a možnostmi dalšího pracovního postupu

H<sub>17</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a možnostmi dalšího pracovního postupu

Předpokladem výběru této hypotézy je úvaha, zda pracovní pozice souvisí s možností dalšího pracovního postupu neboli, zda je lékařská, sesterská či administrativní pozice závislá na možnosti dále pracovně postoupit. Dá se předpokládat, že pro lékaře nebo sestry bude více důležité mít možnost dalšího pracovního postupu vzhledem k vyšší pracovní prestiži, vyššímu statusu ve společnosti a také k vyšším mzdám.

H<sub>08</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a možností dalšího vzdělávání

H<sub>18</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a možností dalšího vzdělávání

Předpokladem výběru této hypotézy je úvaha, zda pracovní pozice souvisí s možností dalšího vzdělávání neboli, zda je pro lékařskou, sesterskou či administrativní pozici důležitá možnost se dále vzdělávat. Dá se předpokládat, že pro lékaře a sestry bude důležitější mít možnost se dále vzdělávat než pro administrativní nebo provozní pracovníky, a to z důvodu zvyšujících se požadavků na práci zdravotníků.

H<sub>09</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí zaměstnaneckých výhod

H<sub>19</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí zaměstnaneckých výhod

Předpokladem výběru této hypotézy je úvaha, zda pracovní pozice souvisí s důležitostí zaměstnaneckých výhod a zda jsou pro lékařské, sesterské či administrativní pozice důležité zaměstnanecké výhody.

H<sub>10</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí pochvaly nebo uznání od nadřízeného

H<sub>110</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí pochvaly nebo uznání od nadřízeného

Předpokladem výběru této hypotézy je úvaha, zda pracovní pozice souvisí s důležitostí pochvaly nebo uznání od nadřízeného a zda je pro lékařskou, sesterskou či administrativní pozici důležitá pochvala nebo uznání od nadřízeného.

### 2.2.3 Metoda výpočtu

Získané výsledky z dotazníkového šetření jsou zpracovány do asociačních a kontingenčních tabulek v MS Excelu 2019. Hypotézy jsou ověřovány na základě statistické metody  $\chi^2$  testu nezávislosti (Řezanková, 2017, s. 73–77).

Pro použití  $\chi^2$  testu nezávislosti musí být splněny následující podmínky:

- a)  $n > 40$
- b) podíl teoretických četností menších než 5 nesmí přesáhnout 20 %
- c) žádná z teoretických četností nesmí být menší než 1

Všechny tyto podmínky musí být splněny současně. Pokud nejsou podmínky splněny, je nutné sloučit řádky nebo sloupce v kontingenční tabulce.

Pro testování v asociační tabulce je použit vzorec:

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a + b)(a + c)(b + d)(c + d)}$$

Pro testování v kontingenční tabulce jsou použity vzorce:

- pro skutečné hodnoty:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{n(n_{ij})^2}{n_{i.} n_{.j}} - n$$

- pro teoretické četnosti

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

Testová kritéria se porovnají s kritickými hodnotami uvedenými ve statistických tabulkách. Pro asociační tabulku se jedná o hodnotu  $\chi^{2\alpha}(2-1)(2-1)$ , pro kontingenční tabulku hodnota  $\chi^{2\alpha}(r-1)(s-1)$ .

Pokud  $\chi^2 > \chi^{2\alpha}$ , potom je nulová hypotéza zamítnuta, platí alternativní hypotéza, tj. závislost mezi znaky existuje.

Při prokázané existenci závislosti je následně vypočítána síla závislosti, a to:

- v asociační tabulce vyjádřením koeficientu asociace:

$$|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$$

- v kontingenční tabulce výpočtem a interpretací Pearsonova koeficientu kontingence:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

- v kontingenční tabulce výpočtem a interpretací normovaného koeficientu kontingence:

$$C_n = \frac{C}{C_{\max}}, \quad C_{\max} = \sqrt{\frac{h-1}{h}}, \quad \text{kde } h = \min(r, s)$$

(Bakalářská práce Kateřina Sukupová, 2021, str. 14-15)



### 3 Teoretická část

*„Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů.“*

Plamínek (Plamínek in Zítková a kol., 2015, str. 103)

Zdravotnické profese jsou založeny na týmové spolupráci, proto je nutné umět propojit lidské motivy s hodnotami a potřebami organizace (Zítková a kol., 2015, str. 103). Motivace je v dnešní době chápána jako důležitý faktor úspěchu a je vykládána jako jeden z hlavních úkolů vedoucích pracovníků. Od pracovníků, kteří jsou ve vedoucích pozicích se očekává, že jsou schopni motivovat nejen sebe, ale i ostatní členy týmu (Vévoda a kol., 2013, str. 15).

Při zvýšené společenské poptávce po efektivních zdravotnických službách se pro manažery nemocnic stalo výzvou motivovat zaměstnance a zároveň plnit očekávání pacientů. V současné době je motivován pouze zdravotnický personál, takže spokojenost pacientů je nízká z důvodu nízké kvality administrativních služeb v nemocnicích. Motivace zaměstnanců pomáhá zaměstnanci připoutat se k práci, spojuje jejich úspěch s cíli společnosti a umožňuje jim dokončit každodenní práci (Nguyen, 2021, str. 2 a 3).

#### 3.1 Historie teoretických základů motivace

Příčinami lidského chování se zabývali v 6. a 5. století před naším letopočtem řečtí filozofové Sokrates, Platón a Aristoteles. Platón ve svém díle „Ústava“ rozděljuje duši na tři složky – část rozumová, vznětlivá a žádostivá, které lze charakterizovat pomocí žádostí a motivací na straně jedné a naplněním tužeb na straně druhé. Toto dělení duše má podle Jirsy smysl v tom, aby vysvětlilo motivaci lidského jednání (Platón in Šmahaj a kol., 2015, str. 8-9).

Dalšími směry zabývající se motivací byl empirismus a britský asocianismus, které kladly důraz na zkušenosti a učení. V 18. století řešil problematiku motivace Rousseau, ale větší vliv na výklad motivace měla až teorie evoluce dle Darwina v 19. století (Šmahaj a kol., 2015, str. 9).

### 3.2 Vymezení pojmu motivace

*„Motivace je sice dobrým předpokladem, avšak nikoli zárukou vysoké výkonnosti. Chtít neznamená dokázat. Vysoké výkony vyžadují navíc schopnosti a dovednosti. Tvrdá a vytrvalá práce ani cílené nasazení nestačí.“*

Steiger a Lippmann (Steiger a Lippmann, 2012, str. 134)

Pojem motivace pochází z latinského „movere“, což znamená hýbat se, pohybovat se. Neexistuje jednotné vymezení pojmu motivace, ale lze jej definovat jako intrapsychický dynamický proces, který aktivuje chování, jednání a prožívání jedince. Motivaci lze chápat také jako postulovaný proces určující cíl a chování (Šmahaj a kol., 2015, str. 7-8). Odborný termín motivace vyjadřuje hypotetický vědecký konstrukt, který vychází z faktu, že chování člověka má nějaký psychologický cíl vycházející z vnitřního stavu. Motivace je tvořena vnitřními pohnutkami a vnějšími procesy, tj. chováním, které má tři základní modalitty: výraz, jednání a řeč. Souhrnně lze vymezení pojmu motivace popsat jako proces, který je tvořen vnitřními determinacemi cíle, silami a trváním chování (Nakonečný, 2014, str. 16–20).

Motivace je soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho aktivují a tyto hnací síly se projevují formou motivovaného jednání. Výkonová pracovní motivace je charakteristika osobnosti daná potřebou mít úspěch a zároveň daná potřebou vyhnout se neúspěchu. Síla výkonové motivace je určena poměrem: výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu (Pauknerová a kol., 2012, str. 171). S výkonovou motivací souvisí potřeba výkonu, do které Murray zahrnuje potřebu dokázat něco obtížného, co nejrychleji překonat překážky a soupeřit s ostatními. Výkonové motivaci se systematicky věnoval zejména McClelland, který ji popisuje jako potřeby dosáhnout určitého cíle. Dosažení cíle mohou bránit jak vnější překážky, tak osobní nedostatky. Atkinson rozšířil McClellandovo pojetí výkonové motivace o samostatný a zároveň komplementární motiv vyhnout se neúspěchu (Murray, McClelland a Atkinson in Výrost a kol., 2019, str. 120–121).

Oproti tomu motivování znamená ovlivňování cílených procesů motivace člověka s ohledem na aktuální situaci. Z pohledu vedoucích pracovníků lze motivování přirovnat

ke koordinování, při kterém vedoucí pracovníci sladují cíle pracovníků s cíli organizace (Steiger a Lippmann, 2012, str. 134-135).

### **3.2.1 Základní druhy motivace**

Rozlišují se dva základní typy motivace: vnitřní a vnější. Vnitřní motivace spočívá v pocitu člověka, že práce je pro něj důležitá, zajímavá, podnětná, poskytující přiměřenou míru autonomie, poskytující možnost rozvoje a příležitost dosáhnout úspěchu. Deci a Ryan popisují vnitřní motivaci jako potřebu být schopný vykonávat určitou práci, a přitom svobodně jednat a rozhodovat ve vztahu k vykonávané práci a dosahování výsledků. Hackman a Oldham vymezují pět klíčových charakteristik práce podněcujících vnitřní motivaci zaměstnanců: rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba. Vnější motivace zahrnuje odměny a sankce, které mohou mít výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě (Deci, Ryan, Hackman a Oldham in Armstrong a Taylor, 2015, str. 218-219).

Další dělení motivace uvádí Nakonečný:

- intrinsická a extrinsická
- vědomá a nevědomá
- primární a sekundární (Nakonečný, 2014, str. 23).

Pojem intrinsická motivace zavedl Woodworth a znamená, že tento druh motivace probíhá vnitřně neboli, že jedince jedná z vlastní pohnutky. Rheinberg uvádí, že intrinsické neboli vnitřní pohnutky se týkají průběhu činnosti. Oproti tomu extrinsická motivace vyjadřuje jednání jedince z vnější pobídky a vztahuje se k chování, které je vykonáváno na cizí přání s příslibem nějaké odměny. Rozdíl mezi těmito dvěma druhy motivace je pouze ve vnitřních a vnějších zdrojích, ale ve skutečnosti nelze tyto dva pojmy od sebe oddělit, protože se prolínají. Například pro někoho může být práce intrinsická, protože má v ní zábavu, pro druhého jedince může být naopak extrinsická z důvodu nutnosti obživy (Woodworth a Rheinberg in Nakonečný, 2014, str. 89-91).

### 3.3 Pojem motiv a jeho charakteristika

Pojem motiv pochází z latinského slovesa „moveo“, což znamená hýbám, uvádím do pohybu. Motiv vyjadřuje psychologický důvod nějakého puzení, úsilí, chtění nebo přání. Motiv se nedá odvozovat z vnějších objektů, protože tyto objekty mohou být spojeny s různými motivy. Důležité je rozlišení druhů a forem motivů. Mezi druhy motivů patří např. hlad, sex, potřeba uznání. Za formy motivů se většinou pokládají potřeby, zájmy a ideály. Krech a Crutchfield dělí motivy na dvě hlavní kategorie: deficitní motivy (sebeudržování a jistota) a na abundantní motivy (uspokojení a vzrušení). Dále se rozlišují motivy na vědomé a nevědomé, záměrné chování nemusí vždy vyjadřovat skutečný motiv (Krech a Crutchfield in Nakonečný, 2011, str. 589–593).

Motivy jsou hybné iniciační síly, které vyvolávají aktivitu člověka. Formou motivu je potřeba a z toho vyplývá, že motiv zahrnuje jak potřebu, tak určité chování, které vede k jejímu uspokojení. Pokud motiv funguje dynamicky, pak určuje směr chování, pokud tak nefunguje, potom je pouze bezprostřední příčinou chování (Šmahaj a kol., 2015, str. 16). Nakonečný považuje za formy motivů dle starších zdrojů nejen na potřeby a zájmy, ale také pudy (Nakonečný, 2014, str. 174):

- pudy – prožívání instinktů nebo vrozená reakce (Nakonečný, 2014, str. 174). Pudy jsou psychofyzické dispozice, které svou aktivitou směřují k určitému cíli. Pudy lze dělit dle různých kritérií, Rohracher dělí pudy do čtyř skupin: 1. vitální 2. sociální 3. hedonistické 4. kulturní (Rohracher in Musil, 2013, str. 84–85),
- zájmy – fungují na nevědomé úrovni, jsou v podmíněném spojení s hodnotami. Pomocí faktorové analýzy rozlišuje Guilford zájmy na profesionální a mimo-profesionální (Guilford in Nakonečný, 2014, str. 175-176). Zájem jako sekundární motiv má trvalejší charakter a směřuje k určitým činnostem ve vztahu k talentu, schopnostem a rysům osobnosti. Na základě faktorové analýzy rozlišuje Guilford zájmy na: umělecké, lingvistické, vědecké, mechanické, venkovní, obchodně-politické, sociální aktivity, osobního přispění a úřadování (Guilford in Musil, 2013, str. 88-89),
- potřeby – potřebovat znamená mít něčeho nedostatek. Pojem potřeba a pojem motiv bývají zaměňovány, ale oboje jsou vnitřní psychické stavy, které jsou

komplementární. Potřeba má více rovin: ekonomická, kriminalistická, fyziologická a psychologická. Zásadně se rozlišují dva druhy potřeb: biogenní a sociogenní (Nakonečný, 2014, str. 161–163). Murray klasifikuje potřeby na viscerogenní (organické) a psychogenní (psychické). Obecně lze dělit potřeby na: vrozené (primární) a získané (sekundární), biogenní (vrozené) a sociogenní (naučené), viscerogenní a psychogenní, vědomé a nevědomé. Nejznámější je dělení potřeb podle Maslowa – viz kapitola 3.8.2 (Musil, 2013, str. 87–88).

### 3.3.1 Rozdělení motivů

Obecně lze dělit motivy na primární a sekundární.

- primární motivy – biogenní, organický, vrozený, nenaučený,
- sekundární motivy – sociogenní, naučený, získaný.

Další dělení motivů:

- vrozené a získané – vrozené (potřeba bezpečí, sounáležitosti), získané (socializace osoby),
- biologické – např. odstranění hladu, žízně, únavy, bolesti nebo potřeba nikotinu a alkoholu,
- psychické – postoje, zájmy, normy, ideály – např. potřeba autonomie, kompetence a vztahovosti,
- sociální – např. výkonnost, dominance, seberealizace (Šmahaj a kol., 2015, str. 17-18).

Dle Brunsteina, Heckhausena J. a Heckhausena H. vznikají další motivy učením, které se liší svým obsahem a funkcí. Rozlišují je na implicitní a explicitní:

- implicitní – jsou pozorovány jen nepřímo, mají nevědomé zdroje,
- explicitní – odrážejí u osoby obraz sebe sama, mají vědomé zdroje (Brunstein, Heckhausen J. a H. in Nakonečný, 2014, str. 173).

Jelikož existuje mnoho psychologických důvodů chování, můžeme mluvit o pluralitě motivů. Schmalt a Langens se domnívají, že *„ty relativně obecné motivační systémy jako hlad, úzkostnost, zvědavost a sexualita, ale také snaha o výkon, připojení a moc, jakož*

*i některé formy agresivního jednání, mají genetickou bázi, neboť představují přizpůsobení se podmínkám přežití a rozmnožování ve vývoji člověka ve věcném a sociálním prostředí.“* (Schmalt a Langens in Nakonečný, 2014, str. 171–172).

### **3.4 Motivační typy lidí**

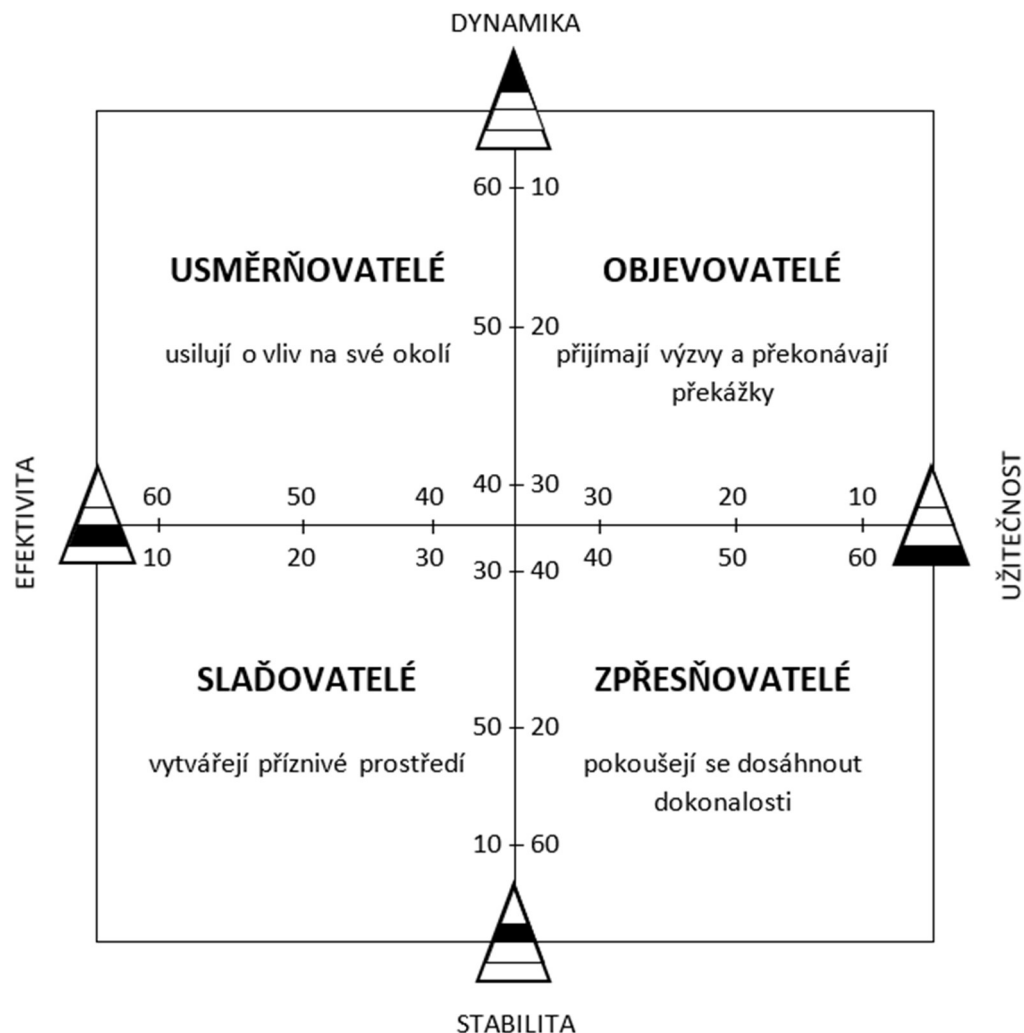
Plamínek popisuje čtyři motivační typy lidí:

1. Objevovatelé jsou charakterističtí nezávislostí a samostatností. Rádi překonávají překážky a přijímají výzvy. Neustále hledají další výzvy, což může vést k jejich fyzickému vyčerpání a poškození zdraví. Pozitivní stránkou je, že dosahují výborných úspěchů, a tudíž mají nejlepší předpoklady pro vědeckou a kreativní práci. Umí zdatně verbálně i neverbálně komunikovat, jejich projev ovšem působí nepřirozeně až naučeně.
2. Usměřňovatelé usilují o maximální volnost a vliv na jiné lidi. Vztahy mezi lidmi vnímají na vertikální úrovni. Bývají rádi středem pozornosti, dovedou přesvědčit jiné lidi. Lehce se dokážou dostat do vůdcovských rolí velkých skupin. Mezilidské vztahy vnímají jako boj, proto nadšeně a dobře soupeří.
3. Slad'ovatelé dokážou velmi dobře pochopit druhé lidi. Mezilidské vztahy posuzují na úrovni horizontální, nevytvářejí hierarchie, ale sítě. Mají vyvinutou emociální a sociální inteligenci, jsou oporou sociální struktury.
4. Zpřesňovatelé bývají pečliví, spolehliví, přísní na sebe i své okolí. Vyžadují řád a pořádek, důležité jsou pro ně normy a pravidla. Sice se naučí jednat s lidmi, avšak mezilidské vztahy je příliš nezajímají, žijí ve svém světě čísel. Komunikují racionálně, emoce spíše skrývají. Z hlediska práce bývají ke svým zaměstnavatelům loajální a své nadřazené plně respektují. Své úsilí vynakládají na dosažení precizního výkonu (Plamínek, 2015, str. 46-53).

K největším sporům dochází mezi usměřňovateli, dokážou se pohádat o cokoliv. Mezi objevovateli dochází ke konfliktům při spolupráci na stejném úkolu. Slad'ovatelé mají nejméně sporů, zpřesňovatelé řeší spíše své vnitřní konflikty (Plamínek, 2013, str. 40).

Následující obrázek zobrazuje čtyři motivační typy lidí podle Plamínka.

Obrázek 3.1 – Motivační typy lidí



zdroj: Plamínek, 2013, str. 41

### 3.5 Demotivace

Demotivaci je potřeba se v zaměstnání vyhnout. Demotivace může mít příčinu nejen v osobních vlastnostech a temperamentu jedince, ale i v klimatu na pracovišti a zejména stylu a přístupu vedoucího zaměstnance. Meier popisuje znaky ztráty motivace: ze skupiny nepřichází žádné návrhy, pracovníci se zbavují náročných úkolů, dělání nezbytných věcí, trpění chyb, přísné dodržování úředního postupu a silná hierarchie. Meier doporučuje „motivovat pomocí nových postupů, výzev, apelem na osobní zodpovědnost, apatické

*pracovníky motivovat konkrétními úkoly, a především permanentně se motivaci věnovat v oblasti podpory potřeb jistoty, uznání, prestiže a statusu a v neposlední řadě podporovat osobní rozvoj“ (Meier in Zítková a kol., 2015, str. 109–110).*

### **3.6 Stimulace a motivace**

Pravidlo motivace a stimulace: „*Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí“*

Plamínek (Plamínek, 2015, str. 43)

Jako jednodušší alternativu, kde není nutný samostatný výkon a stálá kontrola, je možno místo motivace použít stimulaci. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je, že motivace působí pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), kdežto stimulace působí z vnějšku prostřednictvím vnějších podnětů (stimulů). Výhodou motivace je, že pracovní proces může pokračovat bez vnějších podnětů za předpokladu nalezení správných motivů (práce přináší radost). Výhodou stimulace je její jednoduchost – pracovní proces trvá při poskytování vnějších podnětů (za práci dostaneme plat) (Plamínek, 2015, str. 16–17).

Motivace se od stimulace odlišuje především v délce účinku na jedince. Stimulace ovlivňuje pouze vnější motivy osobnosti. Za vnější podněty neboli stimuly lze považovat z hlediska práce zaměstnanecké výhody. Dle Armstronga se hlavní zaměstnanecké výhody týkají bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb a dobrovolných výhod (Armstrong in Zítková a kol., 2015, str. 108–109).

Stimuly jsou podněty, které lze podle Pauknerové dělit na:

- impulzy – endogenní vnitřní podněty,
- incentivy – exogenní vnější podněty (Pauknerová a kol., 2012, str. 220–221).

Stimulace ve vztahu k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců, přičemž lze stimulovat pozitivně tj. kladným hodnocením nebo odměnou nebo negativně tj. záporným hodnocením, sankcí nebo trestem. Stimulace k práci směřuje ke dvěma cílům, jednak k podněcování optimálního přístupu k pracovním činnostem a jednak k osobnímu rozvoji zaměstnanců (Pauknerová a kol., 2012, str. 220–221).



### **3.7 Vnitřní a vnější faktory motivace**

Motivační faktory jsou okolnosti, které přispívají k motivaci, ale také motivaci brání. Motivační faktory lze třídit podle různých hledisek, na hmotné a nehmotné, vnitřní a vnější. Nejznámější je Maslowovo hierarchické třídění potřeb od základních až po seberealizační. Důležité třídění podává Herzberg ve dvoufaktorové teorii, ve které člení motivační faktory na spokojenost a nespokojenost (Maslow a Herzberg in Urban, 2017, str. 12–13).

#### **3.7.1 Vnitřní faktory**

K vnitřním faktorům souvisejícím s prací se řadí potřeby, které si lidé uspokojují během výkonu práce. Navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie potřeb. Urban uvádí tyto čtyři vnitřní faktory:

1. samostatnost – vychází z potřeby řídit svou činnost, zaměstnanci o své práci nerozhodují zcela samostatně, nadřizený pouze deleguje určité pravomoci,
2. nové schopnosti – vychází z potřeby se zdokonalovat, posiluje sebevědomí,
3. viditelné výsledky – nejsilnější vnitřní faktor,
4. společenský význam – přínos tkví ve vykonávané činnosti pro druhé lidi nebo organizaci (Urban, 2017, str. 14–15).

Feldmann člení vnitřní faktory motivace na úrovni vědomých a nevědomých motivů, biologických a sociálních motivů. Vnitřní faktory nazývá osobními faktory motivace (Feldmann a kol., 1994, str. 139–145).

#### **3.7.2 Vnější faktory**

K vnějším faktorům motivace patří zisk od organizace, ve které zaměstnanci správně a včas vykonávají svou práci. Jedná se především o finanční odměnu, ale také naději na zvýšení odměny v budoucnu nebo naději na povýšení. Mezi další vnější faktory motivace lze zařadit pochvalu, uznání a odbornou prestiž (Urban, 2017, str. 16).

Feldmann nazývá vnější faktory situačními faktory motivace, což jsou všechny vnější podněty chování (Feldmann a kol., 1994, str. 146).

### **3.8 Teorie motivace**

První přístupy k teoriím motivace pochází z dob starověkého Řecka, které se zaměřují na pojetí hédonismu (požitkářství). V 17. a 18. století na tuto myšlenku navazují Locke a Bentham, avšak větší posun motivace zaznamenává až počátek 20. století díky vědeckému řízení Taylora (teorie instrumentality). V polovině 20. století se začaly prosazovat teorie zaměřené na obsah a v 60. a 70. letech 20. století teorie zaměřené na proces (Armstrong a Taylor, 2015, str. 219). Teorie motivace se pokouší vysvětlit podstatu a fungování motivačního procesu. Armstrong dělí teorie motivace do třech hlavních oblastí:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces (Armstrong in Jankelová a Moricová, 2017, str. 67).

#### **3.8.1 Teorie instrumentality**

Instrumentalitou se rozumí představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou, která může být vysoká nebo nízká, pozitivní nebo negativní. Tato teorie je podle Armstronga založena na principu podobných potřeb, kdy se opakuje stejné chování. Teorie instrumentality funguje na formálním principu, nebere v úvahu neformální vztahy na pracovišti (Armstrong in Jankelová a Moricová, 2017, str. 67).

#### **3.8.2 Teorie zaměřené na obsah**

Podle Majtána tato teorie představuje přístupy, které se zaměřují na příčiny lidského chování. Příčinami jsou neuspokojené potřeby a pracovníci jsou motivováni k uspokojování svých potřeb. Do této skupiny teorií se zejména řadí Maslowův hierarchický systém potřeb, Alderferova ERG teorie, Herzbergova dvoufaktorová teorie nebo McClellandova teorie dosažení (Majtán in Jankelová a Moricová, 2017, str. 68).

#### **Maslowova teorie hierarchie potřeb**

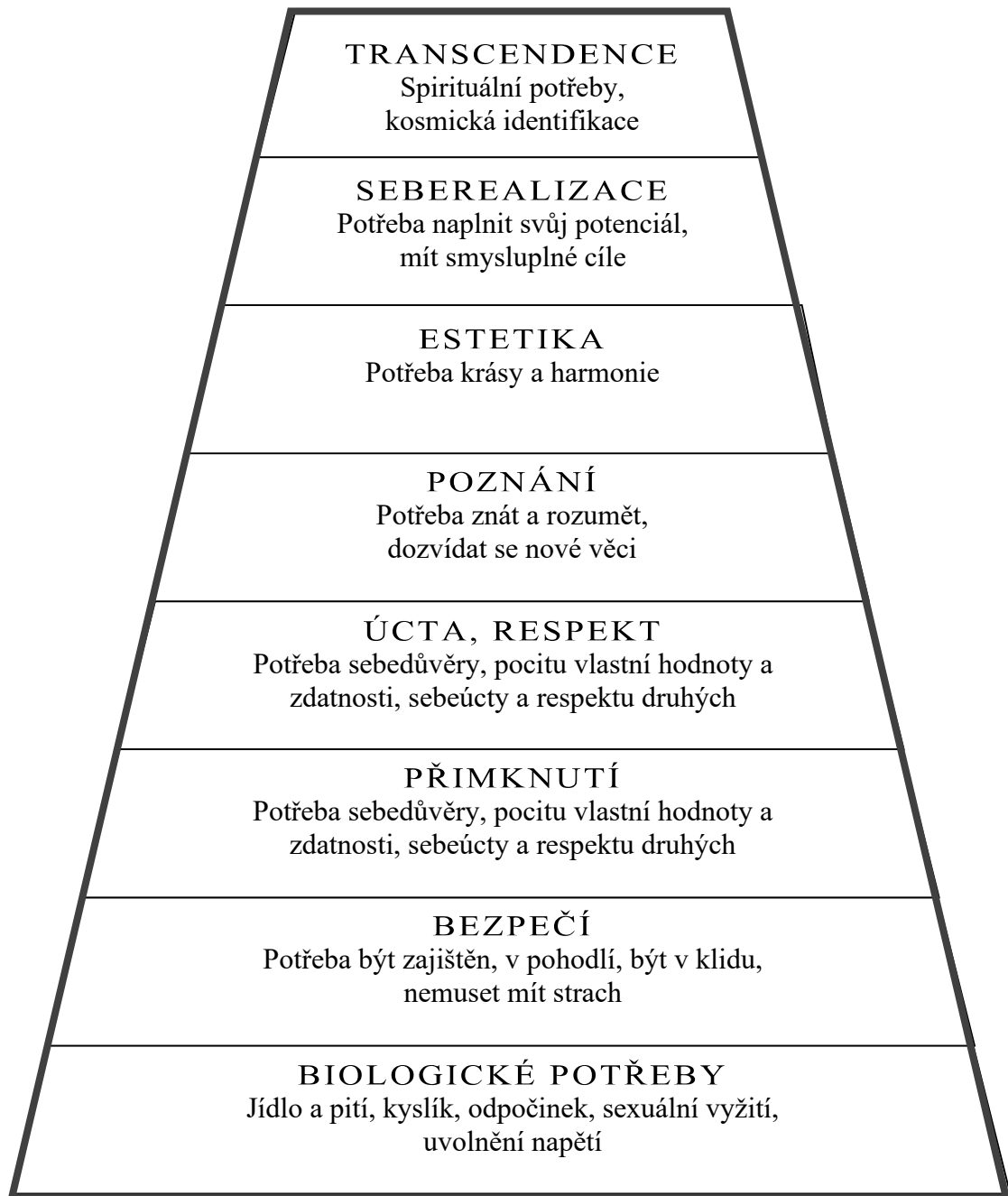
Maslow nazýval lidské motivy potřebami, které roztřídil do několika skupin podle stupně vývoje. Na prvním místě jsou biologické potřeby např. hlad, žízeň, odstranění bolesti. Jsou-

li biologické potřeby uspokojeny, dostává se na další místo potřeba bezpečí, tj. být v pohodlí, být zajištěn. Potom přichází na řadu potřeba někam patřit, Maslow říká „*Nyní bude člověk cítit ostře, tak jako nikdy předtím, nepřítomnost přátel, milovaného člověka, ženy a dětí. Bude hladovět po láskyplných vztazích s lidmi vůbec, zejména po místě ve skupině, do níž patří, a bude s velkou intenzitou usilovat o dosažení tohoto cíle. Bohužel toužit po zaujetí takového místa více než po čemkoli na světě, a snad i zapomene, že kdysi, když trpěl hladem, ohrnoval nos nad láskou jako něčím neskutečným, nepotřebným.*“ Čtvrtou potřebou je potřeba úcty a sebeúcty. Po nasycení všech potřeb přichází potřeba poznání a potřeba estetiky. Nejvyššími potřebami jsou potřeba seberealizace a transcendence, přesahu sebe samého. Maslow tvrdí, že pokud nejsou uspokojeny nižší potřeby, nelze uspokojit ty vyšší. Ovšem člověk, který dosáhne stadia seberealizace, už nepotřebuje mít potřebu např. být milován (Říčan, 2013, str. 188–190). Plamínek doplňuje Maslowovu hierarchii potřeb o nulové patro – potřebu příjemných pocitů (Plamínek, 2015, str. 89).

Průzkum ve všeobecné nemocnici v Nicosii na Kypru, kterého se zúčastnil lékařský personál (67 lékařů) a ošetrovatelský personál (219 zdravotních sester), ukázal, že úspěchy byly na prvním místě mezi čtyřmi hlavními motivátory, následované odměňováním, spolupracovníky a pracovními atributy. Nástroj vyvinutý pro měření motivace na základě Maslowovy a Herzbergovy teorie se skládá z 19 položek, které jsou seskupeny do čtyř odlišných motivačních faktorů. Faktor atributů práce zahrnuje 7 položek: autorita, cíle, příležitosti k tvořivosti, jasné povinnosti, kontrola práce, využívání dovedností a rozhodování. Faktor odměňování zahrnuje 4 položky: plat, životní prostředí, důchod a nepřítomnost. Faktor spolupracovníků zahrnuje 5 položek: týmovou práci, hrdost na práci, ocenění, nadřizený a férovost. A konečně nejsilnější faktor úspěchů zahrnuje 3 položky: smysluplnost práce, získaný respekt a mezilidské vztahy. Odměňování může být spojeno s nižší úrovní Maslowovy pyramidy potřeb (fyziologické a bezpečnostní). Faktor spolupracovníci je ekvivalentní třetí úrovni pyramidy popisované jako sociální potřeby. Pracovní atributy mají zjevnou souvislost se čtvrtou úrovní (úcta) a faktor úspěchů je spojen s nejvyšší úrovní (sebeaktualizace) (Lambrou a kol., 2010, str. 3–4, 6 a 7).

Následující obrázek zobrazuje Maslowovu pyramidu potřeb seřazených od nejnižších, jež jsou dány biologicky, až po nejvyšší hodnoty.

Obrázek 3.2 – Maslowova hierarchie motivů



Zdroj: Říčan, 2013, str. 189

### **Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie Herzberga**

První skupinou jsou hygienické faktory, kde absence těchto faktorů způsobuje nespokojenost v práci. Druhou skupinou jsou motivační faktory, jejichž naplňování ovlivňuje spokojenost v práci. Faktory způsobující nespokojenost v práci se nazývají

frustrátory, faktory způsobující pracovní spokojenost se jmenují motivátory nebo satisfaktory. Herzberg popisuje motivačně-hygienické faktory: uznání, úspěch, možnost růstu, povýšení, plat, mezilidské vztahy, odborný dohled, odpovědnost, strategii činnosti podniku a řízení, pracovní podmínky, práci, faktory z osobního života, pozice a bezpečnost práce (Vévoda a kol., 2013, str. 28–33).

Herzbergova teorie je založena na dvou protikladných potřebách – potřebě vyhnout se bolesti a potřebě psychického růstu. Vnější hygienické faktory neboli dissatisfaktory zahrnují pracovní podmínky, bezpečnost práce, jistotu trvalého zaměstnání, personální a sociální politiku organizace, finanční odměnu, řídicí činnost vedoucího a mezilidské vztahy. K vnitřním motivačním faktorům neboli satisfaktorům patří výkon, uznání, odpovědnost za práci, zajímavost pracovní činnosti a možnost postupu (Pauknerová a kol., 2012, str. 173–174).

V průzkumu s použitím Herzbergovy teorie motivace a hygieny bylo analyzováno 348 sester z malých a středně velkých nemocnic s 30–300 lůžky ve čtyřech oblastech v Koreji. V důsledku této studie bylo potvrzeno, že proměnnými, které ovlivňují pracovní motivaci jsou: 1. exogenní faktory: volání, odolnost, šikana na pracovišti, ošetřovatelské pracovní prostředí, vztah nadřízený – podřízený, 2. endogenní faktory: pracovní spokojenost a úmysl zůstat. Nejsilnější proměnnou ovlivňující pracovní motivaci se záměrem zůstat byla vyhodnocena pracovní spokojenost, a to z důvodu toho, že sestry berou pomoc pacientům a opatrovníkům za hlavní motivační faktor. Dalšími faktory ovlivňující záměr zůstat byly zjištěny: volání, odolnost a šikana. Vnitřní motivace z pracovního uspokojení má větší vliv na pracovníky, než vnější motivace jako je plat nebo odměna. Proto je nutné z dlouhodobého hlediska posilovat vnitřní motivaci zaměstnanců na rozdíl od hygienických faktorů, které musí být řízeny tak, aby se snížila nespokojenost s prací (Lee a Lee, 2022, str. 4, 12 a 14).

Do průzkumu ve Varšavě v Polsku bylo zahrnuto 22 veřejných všeobecných nemocnic. Průzkum byl proveden podle Herzbergovy motivační teorie mezi 249 lékaři s chirurgickou (operativní) nebo nechirurgickou (konzervativní) specializací. Největším zdrojem spokojenosti s prací byly na 4 bodové škále shledány: 1. kvalita práce a postavení – 3 body, 2. autonomie, spolupracovníci, kvalita a styl supervize – 2,5 bodů, 3. stabilita zaměstnání – 2 body, 4. zdroj příjmu – 1,69 bodů. Herzberg navrhuje, aby byla poskytována zpětná vazba

k výkonu, aby se zajistily a vytvořily podmínky pro profesní růst, aby zaměstnanci mohli sami organizovat svou práci a diskutovali o cílech, kterých dosáhli. Herzberg tvrdí, že i malé množství času a peněz investovaných do obohacování práce se promítne do spokojenosti zaměstnanců a ekonomických efektů. Rovněž by měly být efektivně využívány dovednosti zaměstnanců (Chmielewska a kol., 2020, str. 6 a7).

### **Alderferova ERG teorie**

Alderferova teorie je podobná teorii Maslowa, avšak je pružnější, protože netrvá na uspokojování potřeb od nejnižších po nejvyšší v jednom směru. Přesto má i tato teorie nedostatky ve smyslu statické povahy. Autor této teorie rozdělil potřeby do třech skupin: existenční, vztahové a růstové. Mezi existenční potřeby patří fyziologické potřeby, vztahové potřeby zahrnují potřebu vztahů zejména v pracovním prostředí a růstové potřeby obsahují potřeby osobního rozvoje (Jankelová a Moricová, 2017, str. 69–70).

### **McClellandova teorie motivace**

McClelland člení potřeby do třech skupin: potřeba úspěchu, potřeba moci a potřeba sounáležitosti. Potřeba úspěchu představuje touhu po samostatné a tvořivé práci, touhu po úspěchu. Potřeba moci zahrnuje touhu ovlivňovat ostatní, touhu měnit lidi a události. Potřeba sounáležitosti zahrnuje touhu po přátelství a vytváření dobrých mezilidských vztahů. Podle McClellanda je potřeba moci nejdůležitějším determinantem manažerského úspěchu (McClelland in Jankelová a Moricová, 2017, str. 72–73).

### **3.8.3 Teorie zaměřené na proces**

Tato skupina teorií není zaměřená na uspokojování potřeb, ale na motivační proces. Mezi teorie motivačního procesu patří zejména: Adamsova teorie rovnosti, Vroomova teorie očekávání, stimulační teorie, motivující dizajn práce (Jankelová a Moricová, 2017, str. 73).

### **Adamsova teorie rovnosti**

Teorie rovnosti ukazuje způsoby, jak snížit nespravedlnost a zvýšit pocit spravedlnosti. Mezi tyto způsoby patří:

- změna na straně vstupu – snížení množství a kvality práce,
- změna na straně výstupu – pracovník předkládá požadavky na zvýšení odměny,
- změna vnímání vztahu mezi odměnou a vykonanou prací,

- změna situace – přechod na jiné pracovní místo (Jankelová a Moricová, 2017, str. 74).

Teorii spravedlnosti (rovnosti) podle Adamse lze vyjádřit jako poměr vložené práce s odměnou za tuto vykonanou práci, v porovnání s tím, co dávají a dostávají spolupracovníci. Případný nerovnovážený stav by měli vedoucí řešit přesně stanovenými kritérii odměňování (Pauknerová a kol., 2012, str. 176).

### **Teorie očekávání – Vroomova teorie**

Vroomova teorie očekávání chápe motivaci jako proces, který usměřňuje osobní volbu člověka. V modelu očekávání vystupují tři proměnné:

- vztah mezi úsilím a výkonem,
- vztah mezi výkonem a odměnou,
- atraktivita odměny uspokojí potřeby (Majtán in Jankelová a Moricová, 2017, str. 75–76).

Podle Majtána je nutné podporovat rozvoj vědomostí a zručnosti pracovníků (Majtán in Jankelová a Moricová, 2017, str. 75–76). Pauknerová popisuje teorii očekávání (expektance) jako společné hodnocené zvažovaných skutečností a vytváření představ (Pauknerová a kol., 2012, str. 176).

### **Teorie X a teorie Y – McGregor**

Za zmínku jistě stojí teorie X a teorie Y podle McGregora, která přistupuje k otázkám pracovní motivace z hlediska stylů vedení:

- teorie X – průměrný člověk nerad pracuje, nutnost řízení lidí, kteří se brání odpovědnosti, hrozby ve formě trestu,
- teorie Y – přirozené fyzické a psychické úsilí, sebekázeň pracovníků, přijímání odpovědnosti, tvořivý přístup k řešení úkolů, ztotožnění se s cíli organizace (Pauknerová a kol., 2012, str. 177–178).

### 3.9 Nástroje motivace

*„Ukažte mi, jak se vaši pracovníci chovají, a já vám řeknu, jak je motivujete.“*

Urban (Urban, 2017, str. 24)

Základní nástroje motivace jsou odměny a tresty. Motivaci na základě odměn označujeme jako pozitivní, motivaci na základě sankcí jako negativní. Odměnu lze chápat jako uspokojení potřeb pracovníka za vykonanou práci. V širokém slova smyslu odměnu tvoří vše, co je pro zaměstnance příjemné. Nejsilnější odměnou jsou peníze, protože je lze použít k uspokojení nejrůznějších potřeb. Peníze neboli finanční odměna jsou vnější motivační faktory a mají-li působit jako motivátory, neměly by být automatické, ale vázané na výsledky. Oproti tomu sankce tvoří vše, co je pro zaměstnance nepříjemné. Sankce se používají v případech, kdy pracovníci jednají záměrně, aby snížili svůj pracovní výkon. Ve většině případů se využívá pozitivní motivace, je produktivnější (Urban, 2017, str. 24–26).

Existuje mnoho členění motivačních nástrojů podle různých kritérií. Jankelová člení nástroje motivace do dvou hlavních skupin: transakční odměny a vztahové odměny (Jankelová a Moricová, 2017, str. 81).

#### 3.9.1 Transakční odměny

Transakční odměny lze rozčlenit na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.

##### **Peněžní odměny**

Mzda nebo plat jsou nejvíce diskutovanou oblastí ve vztahu k motivaci. Někteří autoři tvrdí, že jde o důležitý motivační nástroj, jiní poukazují na krátkodobý účinek peněz. Podle Armstronga jsou peněžní odměny důležitým nástrojem uspokojování potřeb, bezpečí, sebeúcty a získávání prestiže. Peněžní odměny se nejvíce vyskytují ve formě prémie, odměn, bonusů, tj. pohyblivých složek platu nebo mzdy (Armstrong in Jankelová a Moricová, 2017, str. 81).



Finanční či hmotné odměňování vychází zejména z náročnosti vykonávané práce, ze schopností pracovníka a dosažených výsledků. Formy hmotného odměňování jsou:

- základní mzda,
- odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance,
- pohyblivá složka mzdy,
- mzdové příplatky,
- zaměstnanecké výhody (Urban, 2017, str. 116–119).

Roste význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců, výkonového odměňování a diferencovaného podílu a odlišné frekvence vyplácení výkonové složky (Urban, 2017, str. 116–119).

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody nejsou vázány na výkon pracovníka, ale poskytují se z důvodu příslušnosti k dané organizaci. Mohou mít formu hmotnou i nehmotnou (Jankelová a Moricová, 2017, str. 82). Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny a poskytování těchto výhod závisí především na snaze získat a udržet kvalitní zaměstnance. Jedná se o výhody, které usnadňují náročnou práci nebo výhody pro podporující zájmy pracovníků (Urban, 2017, str. 145).

Koubek třídí druhy zaměstnaneckých výhod do třech skupin:

1. výhody sociální povahy – např. sociální pojištění, pojištění zaměstnanců, podpora v nezaměstnanosti, pojištění pracovní neschopnosti, životní pojištění, ochrana vlastnictví, podnikové půjčky, mateřské školy apod.,
2. výhody vztahující se k práci – např. stravování, vzdělávání, úhrada cestovních nákladů, finanční, právní a daňové poradenství, poskytování úvěrů, prodej zboží na podnikové ceny, úprava délky pracovní doby, možnost pružné pracovní doby, úprava délky dovolené, placené pracovní volno apod.,
3. výhody spojené s postavením zaměstnance v organizaci – např. poskytnutí služebního automobilu, mobilu, příspěvku na volání, příspěvek na bydlení (Koubek in Jankelová a Moricová, 2017, str. 82).

Jiné členění zaměstnaneckých výhod uvádí Urban:

1. výhody vztahující se k práci – příspěvek na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti, delší placená dovolená, studijní volno, jazykové kurzy, doprava do zaměstnání, příspěvek na dopravu,
2. pracovní pomůcky – osobní automobil, notebooky, mobily a služby spojené s telefonováním, zvýhodněné bydlení, příspěvek na oděv,
3. výhody sociální a osobní povahy – léčebné pobyty, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže, dětské tábory, půjčky, příspěvky na stavební spoření, dárky a dárkové šeky, finanční, právní a osobní poradenství (Urban, 2017, str. 145–146).

### **3.9.2 Vztahové odměny a nástroje nefinanční motivace**

Jankelová rozděluje vztahové odměny na vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí (Jankelová a Moricová, 2017, str. 83–85). Urban řadí k nejsilnějším nástrojům nefinanční motivace pracovní úspěšnost. K dalším nástrojům pak patří podle Urbana motivace při zadání úkolu, kontrola a hodnocení pracovníků, vyslovení pochvaly a uznání, delegování, koučování, motivování líných a méně výkonných pracovníků, přesvědčování, motivace ve vedení týmů, posilování motivace ke vzdělávání a stabilizace klíčových zaměstnanců (Urban, 2017, str. 46–113). Medlíková uvádí manažerské nástroje motivace pochvalu a poděkování, poslouchání a vnímání druhých, osobní zodpovědnost, žádost o pomoc, jasné zásady a pravidla, flexibilní benefity (cafeterie), střídání volna, mzdu založenou na dovednostech, oslavy a rituály, digitální well-being (Medlíková, 2021, str. 133–139).

V následujících odstavcích jsou uvedeny vybrané nefinanční nástroje motivace.

#### **Vzdělávání a rozvoj**

Tato oblast zahrnuje mnoho aktivit, které jsou poskytovány zaměstnavateli pro zvyšování znalostí svých pracovníků. Armstrong vymezuje vzdělávání a výcvik na školení, kurzy, programy apod. Velmi účinným motivačním faktorem, který je zároveň součástí podnikové kultury, je učení se na pracovišti. Takovéto prostředí formuluje kvalitní mezilidské vztahy a loajalitu k organizaci. Dalšími silnými motivačními faktory působícími dlouhodobě jsou pracovní postavení a rozvoj kariéry (Armstrong in Jankelová a Moricová, 2017, str. 83–84). K nástrojům motivace ke vzdělávání patří význam tréninků, k jejichž úspěšnému

absolvování pomůže průběžné a závěrečné ověřování schopností, písemná zpráva o dosažených znalostech nebo veřejná prezentace. Motivace ke vzdělávání se člení do čtyř skupin: 1. motivace před vzděláváním, 2. motivace v rámci tréninku, 3. ověřování získaných poznatků, 4. motivace po ukončení školení (Urban, 2017, str. 105–108).

### **Pracovní prostředí**

V pracovním prostředí se zkoumají vztahy na pracovišti, úspěch a uznání, obsah práce a informovanost. Podle Dvořákové se většina odborníků shoduje v tom, že pracovní kolektiv a mezilidské vztahy jsou významnějším motivačním faktorem než finanční odměny, jelikož příjemné klima přispívá k dobré spolupráci a vyšší výkonnosti. Úspěch a uznání např. ve formě diplomů, by mělo být základním motivačním nástrojem vedoucích pracovníků. Obsah práce by měl být v souladu s osobnostní strukturou pracovníka. A nakonec informovanost je důležitým prvkem angažovanosti zaměstnanců, zlepšování kvality práce, zvyšování výkonnosti a plnění cílů organizace (Dvořáková in Jankelová a Moricová, 2017, str. 84–85).

### **Úspěšnost pracovníků**

Prvotním předpokladem pracovní úspěšnosti je správný výběr zaměstnanců odpovídající jejich schopnostem, zkušenostem, zájmům, potřebám, vlohám i motivačním profilům pracovníků. Úspěšnost pracovníků závisí také na vysvětlení pracovních postupů, zaškolení s možností využití mentoringu a způsobu provedení tréninků. Aby nedošlo ke ztrátě motivace pracovníků, je úkolem vedoucího odstraňovat překážky v práci, které v jejich práci brání a nemohou je odstranit sami (Urban, 2017, str. 46–53).

### **Kontrola a hodnocení pracovníků**

Motivaci posiluje okamžitá a konkrétní zpětná vazba. Naopak motivaci oslabuje opožděné, obecné, nespravedlivé nebo negativní hodnocení (Urban, 2017, str. 73). Zpětná vazba mířící na činnost, situaci nebo chování se předává hned, popisně, soukromě a proaktivně a má být popisná nikoliv hodnotící (Medlíková, 2021, str. 125–132).

### **Vyslovení pochvaly a uznání**

Pochvala by měla být konkrétní, a to i pro pracovníka, který ještě nedokončil svoji práci (Urban, 2017, str. 77). Pochvala a poděkování by měly být sděleny bezprostředně

po vykonané práci, za delší dobu již všechna pozitivita vyvanou (Medlíková, 2021, str. 133–139).

### **Delegování a koučování**

Delegování je důležitým nástrojem motivace a osobního rozvoje, protože ponechává zaměstnanci určitou míru samostatnosti v rozhodování o postupu nebo způsobu výkonu úkolu. Koučování motivuje pracovníky k samostatnosti a podporuje sebedůvěru ke změnám (Urban, 2017, str. 82 a 87). Na druhé straně jsou lidé, kterým je v daném stylu dobře a nechtějí se dále posouvat nebo na jiný způsob práce nemají dostatek dovedností a schopností (Medlíková, 2021, str. 107–112).

### **Stabilizace klíčových zaměstnanců**

Stabilizovat klíčové zaměstnance nelze jen v rámci finančních odměn. Nejdůležitější úlohu ve stabilizaci sehraává vzájemná důvěra a zejména důvěra ve vedoucí pracovníky, která je nezbytná k tomu, aby se zaměstnanci se svou organizací identifikovali. Další úlohu ve stabilizaci pracovníků hraje možnost uplatnit a rozvíjet své schopnosti a řídicí styl společnosti. Do řídicího stylu lze zahrnout určitá zvláštní práva a povinnosti např. vyjadřovat se k rozhodnutím manažerů, participaci pracovníků na různých projektech a také plnit úlohu vnitřních lektorů, mentorů a koučů (Urban, 2017, str. 109–113). Strategie stabilizace zaměstnanců vychází z poznání a pochopení těchto faktorů: image organizace, efektivita získávání, výběru a rozmístování pracovníků, styl vedení, příležitosti ke vzdělávání a kariéře a uznání a ocenění výkonu. Pro začínající zaměstnance je důležitá perspektiva kariéry, pro zaměstnance ve střední fázi je důležitá možnost řídit svoji kariéru a pro zaměstnance v pozdní fázi jistota zaměstnání (Armstrong a Taylor, 2015, str. 1284–1292).

### **3.9.3 Nevhodné motivační nástroje – obrácená motivace**

Obrácené motivace zahrnují dvě hlavní situace, první se týká trestání zaměstnanců, i když své úkoly vykonávají správně, druhá se týká zaměstnanců, kteří jsou odměňováni ze nevhodné jednání. Předpokladem odstranění tohoto problému je správné vnímání sankce a trestu ze strany vedoucího pracovníka (Urban, 2017, str. 41).

Mezi situace spojené s nevhodnými sankcemi patří:

- práce osob upozorňující na nedostatky,

- zaměstnanci přicházející s novým námětem řeší tento problém sami i při plnění stávajících úkolů,
- vytýkání nedodržení postupu s návody při předložení nového postupu,
- zadání stejného typu úkolu, i když pracovník zvládl úspěšně předchozí těžký úkol,
- označení pracovníka za příliš snaživého při příliš včasném příchodu do práce,
- vedoucí nemá na zaměstnance čas (Urban, 2017, str. 42–43).

### **Nevhodné motivační nástroje**

- vyhlásování zaměstnance měsíce, čtvrtletí, roku – problém je, že odměnu získá jen jeden pracovník, přestože ostatní dosáhli určité úrovně a kritéria výkonu,
- vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců tzv. talentů – talentovaní pracovníci většinou žádné zařazení nepotřebují, ostatní zaměstnance to naopak může poškodit,
- nevhodné porovnávání a soutěžení – může bránit v předávání nezbytných informací v podniku (Urban, 2017, str. 43–44).

## **3.10 Pracovní spokojenost**

*„Příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností“.*

Locke (Locke in Vévoda a kol., 2013, str. 14)

Pracovní spokojenost je zkoumána od 30. let 20. století, kdy začal člověk vystupovat v roli pracovníka. Pojem pracovní spokojenost skrývá různé definice dle mnoha autorů. Gebert a Rosenstiel rozlišují pracovní spokojenost orientovanou na potřeby (motivačně) nebo na pobídky (situačně). Kollárik odlišuje spokojenost v práci (obsahující prvky osobnosti pracovníka) a spokojenost s prací (vztahující se ke konkrétní pracovní činnosti). Bedrnová a Nový popisují vztah mezi motivací a pracovní spokojeností jako stav, kdy dobré pracovní podmínky nepřímo stimulují motivaci k práci (Gebert, Rosenstiel, Kollárik, Bedrnová a Nový in Vévoda a kol., 2013, str. 13–14). Pauknerová definuje pracovní spokojenost jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami nebo jako podmínku pro efektivní využití pracovní síly. Zároveň ji interpretuje jako bipolární kontinuum, kde na jedné straně leží výrazná spokojenost a na druhé straně výrazná nespokojenost (Pauknerová a kol., 2012, str. 178–180). Podle Mayerové a Růžičky je

pracovní spokojenost hlavním smyslem politiky odměňování. Zároveň ji charakterizují jako celkový subjektivní pocit s celkovou mírou spokojenosti nebo nespokojenosti. Pracovní spokojenost je komplexní nejednoznačný motiv se všeobecným postojem (Mayerová a Růžička in Jankelová a Moricová, 2017, str. 63).

Podle Hartovy studie z roku 2001 jsou spokojenější sestry, které pracují ve fakultních nemocnicích než sestry pracující v městských nemocnicích. Dále Hart zjistil, že spokojenější jsou sestry pracující na plný úvazek než na úvazek částečný a také jsou spokojenější sestry, které pracují na noční či noční a denní směny než sestry, které pracují jen na denní směny. Hart uvádí, co chtějí sestry mít:

- méně stresující nebo méně fyzicky náročnou práci – 56 %,
- pravidelné směny – 22 %,
- více peněz – 18 %,
- příležitost k postupu – 14 %,
- čas na rodinu, děti – 14 %,
- méně pracovních hodin – 11 % (Hart in Vévoda a kol., 2013, str. 19–20).

Z průzkumu CVVM z roku 2011 vyplývá, že 14 % respondentů je velmi spokojeno se svou prací a 43 % je spíše spokojeno. Největší spokojenost vyjadřovali vedoucí pracovníci a vysoce kvalifikovaní odborníci (Pauknerová a kol., 2012, str. 178–179).

### **3.10.1 Členění pracovní spokojenosti**

V dělení pracovní spokojenosti není podle Štikaře koncepční, pojmová a metodologická jednotnost. Pracovní spokojenost lze ovšem rozdělit do dvou hlavních proudů:

- jednofaktorová teorie – obsahuje všechny faktory na stejné úrovni, přičemž se pohybuje mezi krajním stavem úplné spokojenosti a krajním stavem úplné nespokojenosti,
- dvoufaktorová teorie – faktory jsou na úrovni odlišných skupin, proto tato teorie odděluje pracovní spokojenost od pracovní nespokojenosti (Štikař in Vévoda a kol., 2013, str. 29).

Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie se pracovní spokojenost člení na:

- vnější spokojenost – nevyhovující vnější faktory jsou pocíťovány jako nespokojenost,
- vnitřní spokojenost – vnitřní uspokojení z práce, vnitřní pocit důležitosti a vážnosti (Pauknerová a kol., 2012, str. 179–180).

### **3.10.2 Zdroje pracovní spokojenosti**

Podle výzkumu McNeese – Smithové, který byl proveden kvalitativním přístupem u třiceti zdravotních sester, bylo zjištěno, že k pracovní spokojenosti přispívají tyto skutečnosti:

- péče o pacienty,
- prostředí,
- vyrovnané pracovní úkoly,
- vztahy se spolupracovníky,
- osobní faktory,
- plat a benefity,
- profesionalita,
- původní kultura a smysl práce,
- kariérová úroveň.

Naopak na pracovní nespokojenost měly vliv tyto faktory:

- pocit přetížení úkoly,
- překážky v péči o pacienty – nedostatek akutních lůžek, nedostatek zásob, čekání na lékaře, nárůst administrativní práce,
- nekvalitní spolupracovníci,
- pocit křivdy (McNeese – Smithová in Vévoda a kol., 2013, str. 20–21).

Z výše uvedeného vyplývá, že zdravotní sestry považují za nejvíce saturovaný faktor péči o zaměstnance, za nejméně významný faktor považují překvapivě podnikovou kulturu, smysl práce a osobní kariéru (McNeese – Smithová in Vévoda a kol., 2013, str. 20–21).

## Skutečnosti ovlivňující pracovní spokojenost

- obsah a charakter práce – nejvíce jsou spokojeni pracovníci v manažerských pozicích,
- mzdové ohodnocení – nemusí být vždy přímá úměrnost mezi mzdou a vykonanou prací,
- pracovní perspektivy – bývají vnímány jako omezené z důvodu zvýšení míry rizika a snížení míry jistot ve společnosti,
- vedoucí pracovník – významně ovlivňuje pracovníky stylem vedení a autoritou,
- spolupracovníci – spolupráce je důležitý faktor, spolupracovníci jsou zdrojem mnoha podnětů i mimo pracovní proces,
- organizace práce – bývá vnímána jako vnější negativní faktor, pracovníci ji nemohou ovlivnit,
- fyzické podmínky práce – bývají zdrojem nespokojenosti, vnímání nepříznivých nebo škodlivých fyzikálních parametrů prostředí, neuspořádanost pracovního prostoru, nepořádek,
- úroveň péče o zaměstnance – je vnímána různě, zaměstnavatelé poskytují např. závodní stravování, stravenky, příspěvky na pojištění, příspěvky na kulturu a sport nebo přechodné ubytování (Pauknerová a kol., 2012, str. 181–184).

### 3.11 Pracovní motivace

*„Soubor energetických sil, které pochází jak z bytí jedince, tak i mimo něj. Tyto síly se podílejí na pracovním chování a určují jeho formu, směr, intenzitu a trvání.“*

Pinder (Pinder in Šmahaj a kol., 2015, str. 31)

Pracovní motivace vyjadřuje přístup pracovníka k práci a ochotu pracovat vycházející z vnitřních pohnutek neboli motivů (Zítková a kol., 2015, str. 115). Pracovní motivace je definována jako psychologický proces, který dává energii a udržuje směr, který se pojí s daným úkolem, prací nebo projektem. Z ekonomického hlediska je pracovní motivace konkurenční a strategickou výhodou. V zásadě se rozlišují dva typy teorií pracovní motivace:

1. endogenní přístup – vysvětluje motivaci vycházející zevnitř osobnosti,



2. exogenní přístup – zaměřuje se na vnější vlivy motivace. Mezi základní teorie spojované s pracovní motivací patří:
- expektační teorie – dle Vrooma,
  - teorie spravedlnosti – dle Adamse,
  - teorie zaměřená na stanovení cílů – dle Lockeho a Lathama,
  - selfdeterminační teorie – dle Deciho a Ryana (Šmahaj a kol., 2015, str. 30–32).

### **3.11.1 Individuální rozdíly v pracovní motivaci**

Individuální rozdíly v pracovní motivaci souvisí s osobnostními charakteristikami zaměstnanců, s mírou uspokojování potřeb dle Maslowovy teorie potřeb, se zkušenostmi, věkem a životní fází. Typy individuálních pracovních motivací lze rozdělit na:

- finanční nebo materiální motivace,
- motivace založená na zajímavé práci,
- výkonová motivace,
- motivace založená na osobní nebo odborné pověsti,
- motivace vycházející ze společenského významu,
- motivace opírající se o potřebu moci,
- motivace založená na potřebě sounáležitosti (Urban, 2017, str. 36).

### **Výkonová motivace**

Pracovníci patřící do skupiny výkonové motivace mají potřebu dosáhnout co největšího úspěchu a výsledku. Vyhledávají náročnější úkoly, proto by jim měli vedoucí pracovníci zadávat náročné a samostatné úkoly (Urban, 2017, str. 37–38). Výkonová pracovní motivace je charakteristika osobnosti daná potřebou mít úspěch a zároveň daná potřebou vyhnout se neúspěchu. Síla výkonové motivace je určena poměrem: výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu (Pauknerová a kol., 2012, str. 171). S výkonovou motivací souvisí potřeba výkonu, do které Murray zahrnuje potřebu dokázat něco obtížného, co nejrychleji překonat překážky a soupeřit s ostatními. Výkonové motivaci se systematicky věnoval zejména McClelland, který ji popisuje jako potřeby dosáhnout určitého cíle. Dosažení cíle mohou bránit jak vnější překážky, tak osobní nedostatky. Atkinson rozšířil McClellandovo pojetí výkonové motivace o samostatný a zároveň komplementární motiv vyhnout se neúspěchu (McClelland a Atkinson in Výrost a kol., 2019, str. 120–121).

### 3.11.2 Motivace zdravotních sester a lékařů

Pracovní motivace zdravotních sester je důležitá z hlediska jejich stabilizace. Problematika zdravotnického personálu souvisí zejména s nedostatkem zdravotních sester, ale i lékařů, jejich fluktuací, špatným mzdovým hodnocením atd. Klíčové je rozpoznání faktorů, které ovlivňují motivaci zdravotních sester. Každá zdravotní sestra má svůj žebříček hodnot, pro některou je stimulem finanční odměna, pro další pracovní prostředí, dobrý kolektiv nebo možnosti seberealizace (Jankelová a Moricová, 2017, str. 86).

Obročníková s Majerníkovou poukazují na motivační činitele u zdravotních sester:

- status a postavení ve společnosti – ze 70 různých povolání zaujímají zdravotní sestry 7.–10. místo,
- poslání – pomoc druhým lidem.

Oproti tomu působí demotivační faktory, které přispívají k nespokojenosti, frustraci a syndromu vyhoření. Mezi demotivační činitele patří:

- vzdělání sester – determinantem je délka a náročnost vysokoškolského studia,
- měnící se politická rozhodnutí a legislativa,
- náročnost profese z hlediska fyzických a psychických podmínek,
- vykonávání dalších činností mimo kompetence sester,
- nízké finanční odměny (Obročníková a Majerníková in Jankelová a Moricová, 2017, str. 87-88).

Ve zdravotnictví se vyskytuje nedostatek pracovních sil v ošetrovatelských službách (práce zdravotních sester), což je zvláště závažné pro malé a středně velké nemocnice. Největším důvodem nedostatku ošetrovatelského personálu je, že sestry preferují nemocnice v metropolitní oblasti nebo všeobecné nemocnice s lepší sociální a platovou úrovní. Nedostatek zdravotnického personálu snižuje kvalitu ošetrovatelských služeb a spokojenost pacientů a zároveň zvyšuje pracovní zátěž ostatních sester, což má za následek začarovaný kruh fluktuace sester, nehody spojené s bezpečností pacientů, včetně chyb v medikaci, proleženin a pádových nehod (Lee a Lee, 2022, str. 2).

Sestry tvoří největší část systému zdravotní péče na celém světě, a proto jsou zdravotní sestry páteří zdravotní péče. Ošetrovatelskou pracovní sílu tvoří muži i ženy. Počet mužských sester v Ghaně je zanedbatelný, bylo zjištěno, že mužské sestry tvoří pouze 9,6 % ošetrovatelské pracovní síly (Velká Británie 11,6 %, Irsko 7,8 %). Mužské sestry jsou sice motivovány k práci v ošetrovatelských službách, ale je potřeba řešit určité faktory, aby do této profese byly zapojeny více. Sestry pomáhají při poskytování komplexní péče pacientům, zastupují jejich zájmy z hlediska vývojových, psychologických, kulturních a duchovních potřeb, navíc vzdělávají pacienty a jejich rodiny. Přestože mužské sestry tvoří menšinu ošetrovatelské pracovní síly, jsou vystaveny diskriminaci na pracovišti a veřejnost je vnímá negativně z důvodu volby ženského povolání. Další negativní zkušenosti jako např. stereotypizace mužů, verbální napadání a obtěžování ze strany pacientů a jejich rodin, stigmatizace genderovými stereotypy zahrnující nedostatek pečovatelských schopností a méně soucitu s pacienty, ovlivňují udržení mužských sester v profesi (Appiah a kol., 2021, str. 1–3).

Průzkum 42 mužských zdravotních sester, z nichž 67 % byly Britové, 10 % Afričané a 5 % Asiaté, ve fakultní nemocnici v Ghaně odhalil tento motivační faktor: motivace svými rodiči, zejména matkami, kteří byli zdravotníci. Další studie podle různých autorů a vzorků v rozmezí let 2016–2019 zjistily tyto motivační faktory u mužských zdravotních sester:

- osobní motivace – významný faktor,
- plat,
- povýšení,
- pracovní nasazení,
- finanční výhody a dohled,
- žádná jiná možnost práce,
- zájem o medicínu – významný faktor, naplnění prostřednictvím práce a příležitost k profesnímu rozvoji (Appiah a kol., 2021, str. 3).

Současný počet lékařů v Polsku na 1 000 obyvatel je pouze 2,3 a je nejnižší v Evropské unii s průměrným počtem lékařů k počtu obyvatel 3,5. Efektivní pracovní motivace zdravotnického personálu (lékařů) může být důležitá pro zlepšení celkového výkonu zdravotní péče. Význam pracovní motivace je patrnější u zdravotnického personálu

než u ostatních zaměstnanců veřejných služeb. WHO navrhuje, aby byla motivace zdravotnických pracovníků považována za hlavní ukazatel kvality zdravotnických služeb. Lékaři, kteří se více zabývají svou prací, dosahují lepších léčebných výsledků a také vyšší osobní a patientské spokojenosti než ti, kteří jsou motivováni méně (Chmielewska a kol., 2020, str. 3–4).

Studie v Srbsku, která zahrnovala 217 lékařů, sester a nezdravotnického personálu, zjistila, že nejdůležitějšími faktory ve 21 zařízeních v Bělehradu a dalších městech jsou plat (22,6 %), dobré mezilidské vztahy (16,3 %), týmová práce (16,3 %), přínos pro zdraví populace (13,5 %) a spokojenost pacienta (13,5 %). Asi 10 % účastníků si myslelo, že práci lze dělat dobře i bez přítomnosti motivačních faktorů (Krstic a kol., 2019, str. 4). Studie v Jordánsku a Gruzii uvádí sebeúčinnost, hrdost a hodnoty jako důležité motivační faktory. Studie v Beninu a Keni prokázaly význam nefinančních pobídek při zvyšování motivace pracovníků. Průzkum ve Vietnamu a Tanzanii prokázal, že motivace musí být ovlivněna finančními i nefinančními pobídkami a motivačními faktory bylo ocenění ze strany manažerů, kolegů a komunity, stabilní zaměstnání, příjem a školení (Lambrou a kol., 2010, str. 6).

Situace ve vztahu k motivačním faktorům je v různých zemích odlišná. Výzkum dle Willis-Shattucka a kol., ukazuje, že motivační faktory jsou nepochybně specifické pro danou zemi, ale finanční pobídky, kariérní rozvoj a otázky řízení jsou hlavními faktory. Nicméně pouze finanční pobídky nestačí k motivaci pracovníků (Willis-Shattuck a kol., in Krstic a kol., 2019, str.11).

### **3.11.3 Motivace administrativních pracovníků**

Administrativní pracovníci zdravotnických zařízení koordinují a usnadňují péči o pacienty, plánují schůzky, odpovídají na telefony, zdraví pacienty, vedou lékařské záznamy, vyřizují lékařská vyúčtování, vyplňují formuláře pojištění a zpracovávají finanční záznamy. Jejich přínos pro zdravotnické služby je zásadní, přesto nejsou dostatečně uznáváni jak manažery nemocnic a zdravotnickým personálem, tak ani pacienty. Nízké uznání může způsobit nízkou pracovní motivaci, opakované úkoly zase způsobují nudu. Ve vietnamských nemocnicích tvoří administrativní pracovníci 18-20 % lidských zdrojů a jejich pracovní

pozice jsou: koordinátor kliniky, administrativní lékařský asistent, specialista na lékařské záznamy a finanční poradce (Nguyen, 2021, str. 1–3).

Kvantitativní studie pracovní motivace byla provedena průřezovou metodou na 215 administrativních zaměstnancích ve 2 vietnamských nemocnicích v Ho Či Minově městě. Index pracovní motivace administrativních pracovníků nebyl vysoký, pouze 4,0 a varuje před negativním dopadem na příjmy nemocnic z hlediska spokojenosti pacientů. Byly zjištěny tyto pozitivní faktory:

- přivýdělek – závislý na měsíčním příjmu nemocnice,
- vyšší vzdělání – větší šance na postup v práci,
- zdravotní benefity – pro pracovníky i jejich příbuzné,
- dobré pracovní prostředí – neutrální faktor ke zmírnění stresu, vzájemná podpora mezi kolegy.

Naopak negativní faktory jsou:

- nízký platový index – čím méně let, tím nižší příjem i přes vysokou kvalifikaci, což může způsobit demotivaci,
- menší šance na vysokoškolské vzdělání – většina pracovníků si musí studium platit, pokud nejsou tyto pracovníci v personálním plánu pro povýšení, nemocnice finančně přispívá jen 50 % personálu,
- žádná samostatná kritéria klíčových ukazatelů výkonu – nevhodná kritéria (KPI) hodnocení pracovního výkonu z důvodu sdílených kritérií jak pro klinický personál, tak pro administrativní pracovníky (Nguyen, 2021, str. 1–2, 4–8).

Strategií řízení lidských zdrojů pro administrativní pracovníky je zachování pozitivních faktorů a postupné překonání negativních faktorů (Nguyen, 2021, str. 1–2, 4–8).

## 4 Empirická část

Empirická část diplomové práce se zabývá deskripcí zdravotnického zařízení, průběhem výzkumu a popisem použitého dotazníku. Hlavní část této práce je zaměřena na porovnání statistického souboru podle různých kategorií a jejich kombinací pomocí grafů a tabulek. Dále se hlavní část zabývá testováním nulových hypotéz pomocí vhodných statistických metod, jejich ověřováním a interpretací zjištěných výsledků. Výzkumné hypotézy jsou doplněny o vhodné tabulky.

### 4.1 Popis zdravotnického zařízení

Městská nemocnice, a. s. je nestátní zdravotnické zařízení ve vlastnictví Královéhradeckého kraje, a podléhá správě Zdravotnického holdingu Královéhradeckého kraje. V průběhu výzkumu zaměstnávala 200 kmenových pracovníků. Hlavní podnikatelskou činností Městské nemocnice, a. s., je poskytování zdravotní péče, a to konkrétně:

- **akutní lůžkové péče** – v oboru interním (včetně JIP), chirurgickém (včetně JIP) a urologickém,
- následné lůžkové péče,
- **ambulantní péče** – v oboru interním, chirurgickém, urologickém, ARO, rehabilitace, endoskopie, dětské lékařské služby první pomoci a
- **služeb komplementu**, který zastupují oddělení klinické biochemie a hematologie (OKBH) a oddělení zobrazovacích metod (RTG, CT, UZV) ([www.mndk.cz](http://www.mndk.cz)).

Mezi další předměty činnosti MNDK patří doprava materiálu a ubytovací služby ([www.mndk.cz](http://www.mndk.cz), bakalářská práce Kateřina Súkupová, 2021, str. 35).

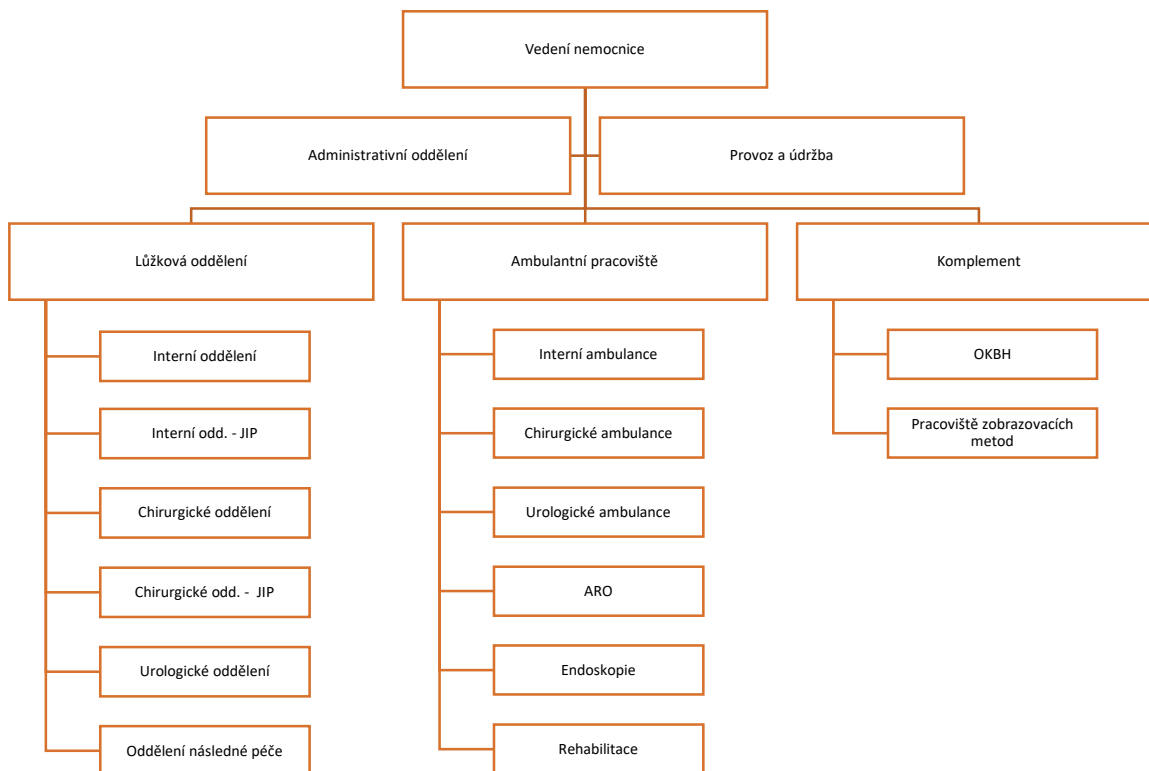
### 4.2 Průběh výzkumu a popis dotazníku

Možnost provedení výzkumu sběrem dat pomocí dotazníkového šetření v Městské nemocnici a. s. byla předem projednána a schválena vedením nemocnice.

Dotazníkové šetření probíhalo v období 5. – 15. 9. 2022. S žádostí o vyplnění dotazníku byli osloveni všichni přítomní zaměstnanci nemocnice.

Zjednodušené organizační schéma s organizačními jednotkami, na kterých proběhlo dotazníkové šetření, zobrazuje Obrázek 4.1 – Zjednodušené organizační schéma MNDK.

Obrázek 4.1 – Zjednodušené organizační schéma MNDK



Zdroj: Vlastní zpracování – bakalářská práce, Kateřina Sůkupová, 2021, str. 36

Distribuce dotazníků byla realizována formou spolupráce vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení. Celkem 241 dotazníků bylo vloženo do čistých obálek, které byly následně opatřeny odlepovacími štítky se jmény. V období od 5. 9. 2022 do 7. 9. 2022 proběhla roznáška 200 dotazníků, z původních 241 dotazníků byly vyřazeni respondenti, kteří v nemocnici už nepracují nebo respondenty na mateřské dovolené. Dne 7. 9. 2022 se vrátilo zpět 79 dotazníků, 8. 9. 2022 dalších 35 dotazníků, celkem k tomuto datumu bylo sebráno 114 dotazníků. Následující den 9. 9. 2022 přišlo 16 dotazníků, celkem tedy 130 dotazníků, 12. 9. 2022 dorazily ještě 2 dotazníky, celkem 132 dotazníků, 14. 9. 2022 se vrátilo 5 dotazníků, celkem 137 dotazníků. Všichni zaměstnanci byli ujištěni, že odpovídají zcela anonymně. Na konci dotazníkového šetření, tj. 15. 9. 2022, bylo odevzdáno celkem 149 dotazníků, návratnost tedy činila 74,5 %.

Dotazník se skládal ze dvou částí. První část obsahovala osobní otázky na pohlaví, věkovou kategorii, druh profese, pracovní pozici, délku pracovního poměru a nejvyšší dosažené vzdělání. Druhá část dotazníku obsahovala vlastní otázky vztahující se k pracovní motivaci – spokojenost s výší mzdy, spokojenost se vztahy na pracovišti, spokojenost se systémem hodnocení a odměňování, důležitost úrovně pracovního prostředí, spokojenost s náplní práce, spokojenost s rozsahem práce, důležitost možnosti vzdělávání, důležitost možnosti dalšího pracovního postupu, důležitost zaměstnaneckých výhod, důležitost pochvaly nebo uznání a spokojenost s délkou pracovní doby.

Dotazník je přílohou diplomové práce.

### 4.3 Struktura statistického souboru

Pro vyhodnocení dat za účelem popisu struktury statistického souboru byl použit software MS Excel a informace získané ze zdrojových dat blíže popisují následující podkapitoly.

#### 4.3.1 Struktura respondentů podle příslušnosti k druhu profese a pohlaví

Z tabulky a grafu vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 30 mužů a 119 žen z celkového počtu 149 respondentů, nezdravotnická profese je zastoupena celkem 32 osobami (tj. 21,48 %), zdravotnická profese 117 osobami (tj. 78,52 %). V nezdravotnické profesi je zastoupeno 11 mužů (tj. 36,67 %) a ve zdravotnické profesi je 19 mužů (tj. 63,33 %). V nezdravotnické profesi je 21 žen (tj. 17,65 %) a ve zdravotnické profesi je 98 žen (tj. 82,35 %). Převážnou většinu tvoří ženy ve zdravotnické profesi. Přehledně strukturu zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 4.1 – Absolutní četnosti dle druhu profese a pohlaví

		pohlaví		
		muž	žena	celkem
druh profese	nezdravotnická	11	21	32
	zdravotnická	19	98	117
celkem		30	119	149

Zdroj: Vlastní výzkum



Relativní četnosti dle druhu profese a pohlaví jsou znázorněny v Tabulce – 4.2– Relativní četnosti dle druhu profese a pohlaví.

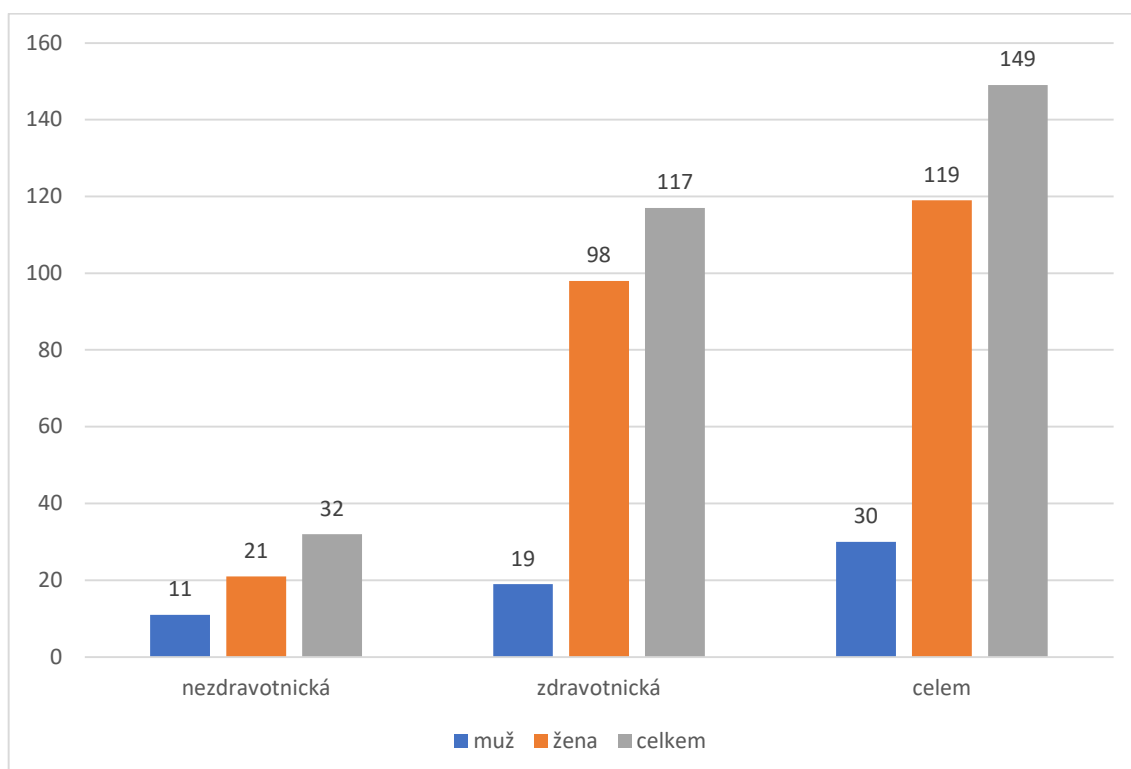
Tabulka 4.2– Relativní četnosti dle druhu profese a pohlaví

		pohlaví		
		muž	žena	celkem
druh profese	nezdravotnická	36,67 %	17,65 %	21,48 %
	zdravotnická	63,33 %	82,35 %	78,52 %
celkem		100,00 %	100,00 %	100,00 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Graficky absolutní četnosti dle druhu profese a pohlaví vyjadřuje Graf č. 4.1 – Absolutní četnosti dle druhu profese a pohlaví.

Graf 4.1 – Absolutní četnosti dle druhu profese a pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum

### 4.3.2 Struktura respondentů podle věkové kategorie a pohlaví

Z celkového počtu 149 respondentů je zastoupeno ve věkové kategorii do 25 let pouze 9 lidí (tj. 6,04 %), ve věkové kategorii 25-50 let je zastoupeno 71 lidí (tj. 47,65 %) a věková kategorie nad 50 let obsahuje 69 lidí (tj. 46,31 %). Ve věkové kategorii do 25 let jsou 4 muži (tj. 13,33 %), ve věkové kategorii 25-50 let je pouze 9 mužů (tj. 30 %) a ve věkové kategorii nad 50 let je 17 mužů (tj. 56,67 %). Ve věkové kategorii do 25 let je 5 žen (tj. 4,2 %), ve věkové kategorii 25-50 let je 62 žen (tj. 52,1 %) a ve věkové kategorii nad 50 let je 52 žen (tj. 43,7 %).

Absolutní četnosti dle věkové kategorie a pohlaví jsou znázorněny v Tabulce 4.3 – Absolutní četnosti dle věkové kategorie a pohlaví.

Tabulka 4.3 – Absolutní četnosti dle věkové kategorie a pohlaví

pohlaví	věková kategorie			
	do 25 let	25-50 let	nad 50 let	celkem
muž	4	9	17	30
žena	5	62	52	119
celkem	9	71	69	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Relativní četnosti dle věkové kategorie a pohlaví jsou znázorněny v Tabulce 4.4 – Relativní četnosti dle věkové kategorie a pohlaví.

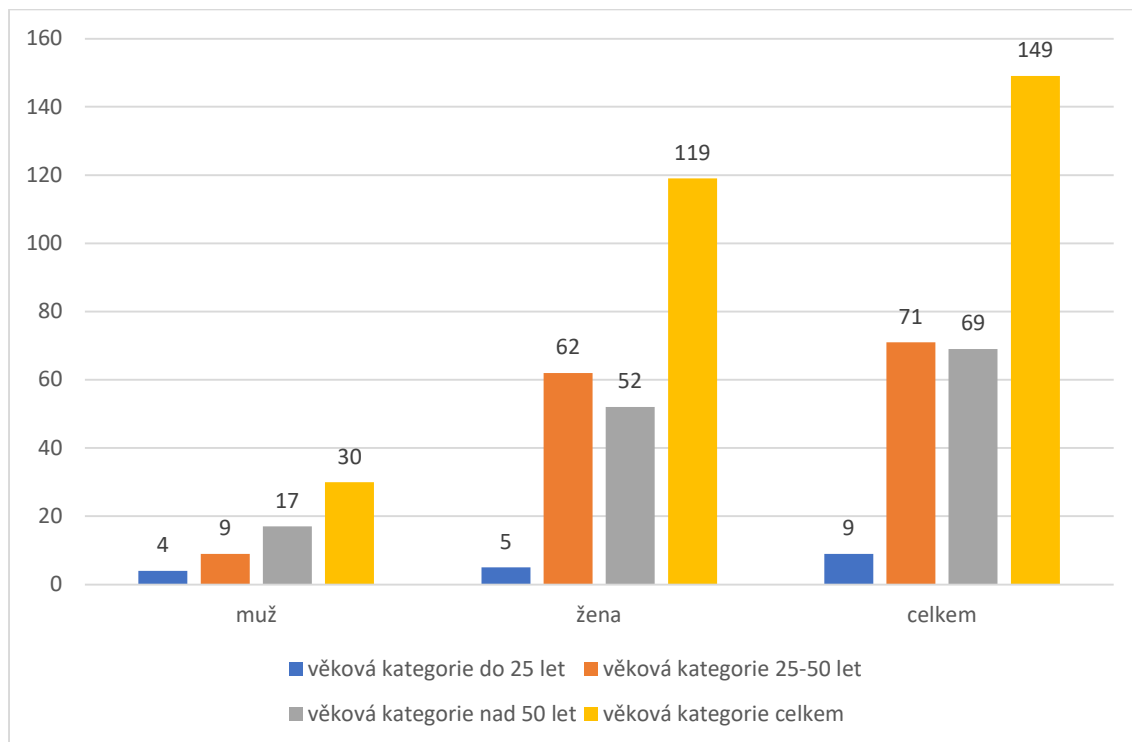
Tabulka 4.4 – Relativní četnosti dle věkové kategorie a pohlaví

pohlaví	věková kategorie			
	do 25 let	25-50 let	nad 50 let	celkem
muž	13,33 %	30,00 %	56,67 %	100,00 %
žena	4,20 %	52,10 %	43,70 %	100,00 %
celkem	6,04 %	47,65 %	46,31 %	100,00 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Názorně absolutní četnosti s rozlišením podle věkové kategorie a pohlaví zobrazuje Graf 4.2 – Absolutní četnosti dle věkové kategorie a pohlaví.

Graf 4.2 – Absolutní četnosti dle věkové kategorie a pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum

#### 4.3.3 Struktura respondentů podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví

Z níže uvedené Tabulky č. 4.5 – Absolutní četnosti podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 14 lékařů (9, 4 %) – 10 mužů (33,33 %) a 4 ženy (3,36 %), 74 zdravotních sester (49,66 %) – 3 muži (10 %) a 71 žen (59,66 %), 33 ostatních zdravotnických pracovníků (rehabilitační pracovníci, laboranti, ošetřovatelé, sanitáři a další personál – 22,15 %), z toho 26 žen (21,85 %) a 7 mužů (23,33 %) a 28 pracovníků v administrativě a provozu (18,79 %) – 10 mužů (33,33 %) a 18 žen (15,13 %). Nejvyšší počet představují zdravotní sestry – ženy, které jsou zastoupeny v počtu 71 (59,66 %).

Přehled absolutních četností podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví představuje následující tabulka 4.5 – Absolutní četnosti podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví.

Tabulka 4.5 – Absolutní četnosti podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví

pracovní pozice	pohlaví		
	muži	ženy	celkem
lékaři	10	4	14
sestry	3	71	74
OZP	7	26	33
administrativní nebo provozní prac.	10	18	28
celkem	30	119	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Přehled relativních četností podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví představuje následující tabulka.

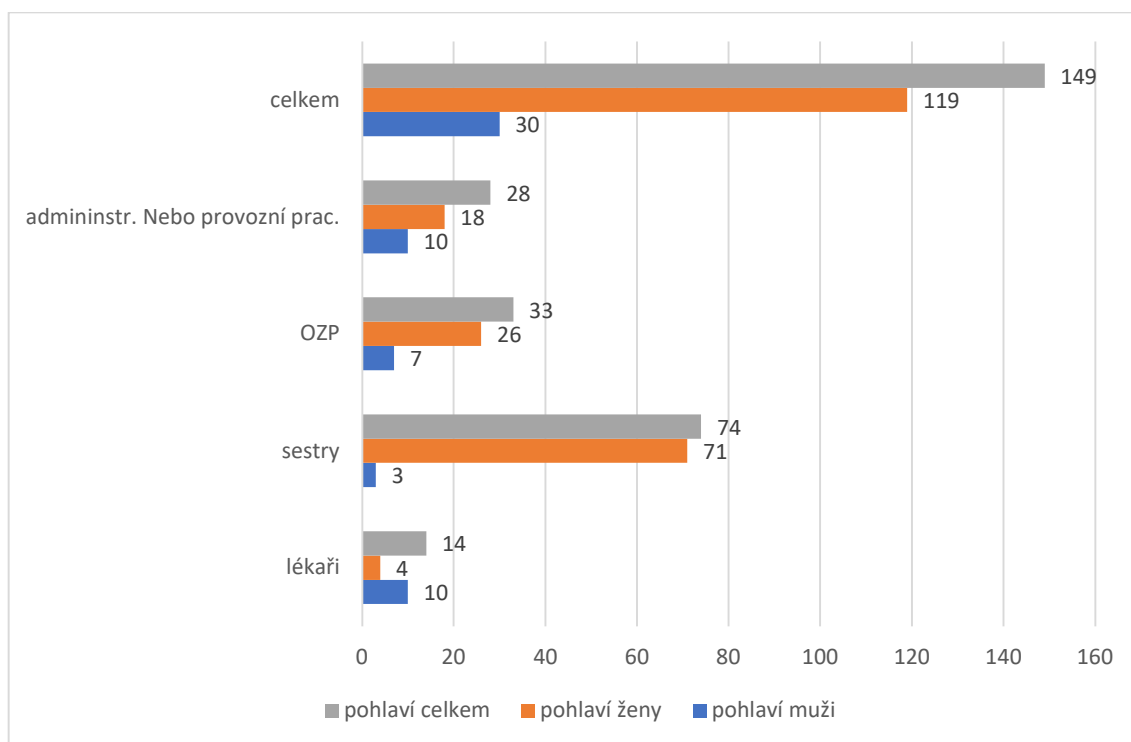
Tabulka 4.6 – Relativní četnosti podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví

pracovní pozice	pohlaví		
	muži	ženy	celkem
lékaři	33,33 %	3,36 %	9,40 %
sestry	10,00 %	59,66 %	49,66 %
OZP	23,33 %	21,85 %	22,15 %
administrativní nebo provozní prac.	33,33 %	15,13 %	18,79 %
celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Přehledně o výše uvedené struktuře respondentů podává informace Graf č. 4.3 – Absolutní četnosti podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví.

Graf 4.3 – Absolutní četnosti podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum

#### 4.3.4 Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Z následující tabulky a grafu vyplývá, že respondenti jsou členění do čtyř kategorií podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Z výsledků je patrné, že mezi pracovníky převažuje středoškolské vzdělání – 89 zaměstnanců (59,73 %). Toto zjištění odpovídá skutečnosti, že nejvíce respondentů je zastoupeno mezi zdravotními sestrami – ženami v počtu 71. Dalších 34 respondentů (22, 82 %) tvoří pracovníci s vysokoškolským vzděláním, to je dáno přítomností lékařů a také skutečností, že si zdravotní sestry doplňují vysokoškolské vzdělání.

Následující tabulka zobrazuje absolutní a relativní četnosti dle nejvyššího dosaženého vzdělání.

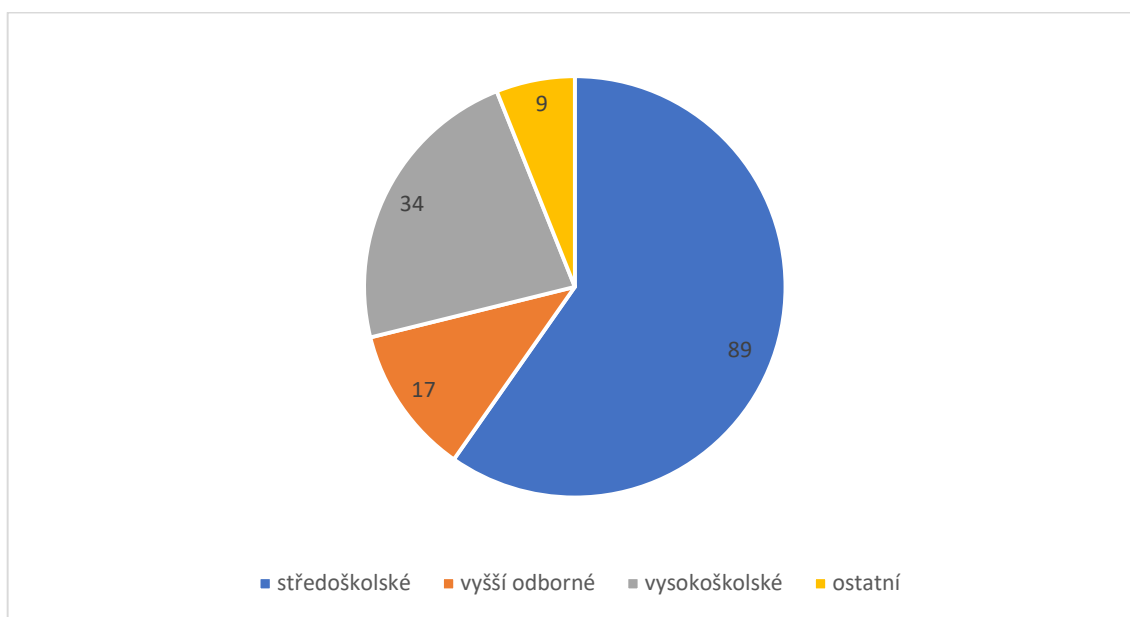
Tabulka 4.7 – Absolutní a relativní četnosti dle nejvyššího dosaženého vzdělání

nejvyšší dosažené vzdělání	absolutní četnosti	relativní četnosti
středoškolské	89	59,73 %
vyšší odborné	17	11,41 %
vysokoškolské	34	22,82 %
ostatní	9	6,04 %
celkem	149	100,00 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Následující graf zobrazuje absolutní četnosti dle nejvyššího dosaženého vzdělání.

Graf 4.4 – Absolutní četnosti dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní výzkum

#### 4.4 Testování výzkumných hypotéz

Stanovení nulových a alternativních hypotéz, podmínky pro použití jednotlivých metod výpočtu a testování jsou uvedeny kapitole č. 2 diplomové práce. Dotazník, který je sestavený pro výzkum hypotéz, obsahuje 6 osobních otázek a 11 otázek vztahujících se k pracovní

motivaci, které se skládají ze 4stupňové škály (ano, spíše ano, spíše ne, ne) vystihující důležitost motivačního faktoru nebo spokojenost s motivačním faktorem.

**H<sub>01</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi věkem a spokojeností s výší mzdy**

Byla stanovena a vyhodnocena následující výzkumná hypotéza:

H<sub>01</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi věkem a spokojeností s výší mzdy

H<sub>11</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi věkem a spokojeností s výší mzdy

Tato hypotéza je složena z osobní otázky na věk respondenta a otázky vztahující se k pracovní motivaci na spokojenost s výší mzdy. Věková skupina je rozdělena do tří kategorií: do 25 let, 25–50 let a nad 50 let – od nejmladšího po nejstaršího respondenta. Výchozí hodnoty pro testování hypotézy uvádí Tabulka č. 4.8 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy H<sub>01</sub>.

Tabulka 4.8 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy H<sub>01</sub>

věková kategorie	spokojenost s výší mzdy				celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	
do 25 let	4	3	0	2	9
25–50 let	7	34	21	9	71
nad 50 let	14	28	19	8	69
celkem	25	65	40	19	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti jsou uvedeny v Tabulce č. 4.9 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy H<sub>01</sub>, ze které je zřejmé, že nejsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$ , protože podíl teoretických četností menších než 5 je 33,33 %. Proto je nutné sloučit 2 řádky.

Tabulka 4.9 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{01}$

věková kategorie	spokojenost s výší mzdy				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
do 25 let	1,5101	3,9262	2,4161	1,1477	9
25–50 let	11,9128	30,9732	19,0604	9,0537	71
nad 50 let	11,5772	30,1007	18,5235	8,7987	69
celkem	25	65	40	19	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Hodnoty po sloučení 1. a 2. řádku, kategorie do 25 let je sloučena s nejbližší věkovou kategorií 25-50 let, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4.10 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{01}$  po sloučení

věková kategorie	spokojenost s výší mzdy				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
do 50 let	11	37	21	11	80
nad 50 let	14	28	19	8	69
celkem	25	65	40	19	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti po úpravě jsou uvedeny v Tabulce 4.11 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{01}$  po sloučení.

Tabulka 4.11 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{01}$  po sloučení

věková kategorie	spokojenost s výší mzdy				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
do 50 let	13,4228	34,8993	21,4765	10,2013	80
nad 50 let	11,5772	30,1007	18,5235	8,7987	69
celkem	25	65	40	19	149

Zdroj: Vlastní výzkum



Výpočtem byla zjištěna hodnota  $\chi^2 = 1,3753$ . Kritická hodnota  $\chi^2_{0,05(3)} = 7,8147$ . Protože hodnota testového kritéria je nižší než kritická hodnota ( $1,3753 < 7,8147$ ), platí nulová hypotéza. S 95 % pravděpodobností nebyla potvrzena závislost mezi znaky. Neexistuje statistická závislost mezi věkem a spokojeností s výší mzdy v Městské nemocnici. Věk tedy není faktorem, který by měl vliv na spokojenost zaměstnanců s výší mzdy. Nejvíce respondentů (34) se nacházelo ve věkové kategorii 25-50 let s odpovědí „spíše ano“. Spokojených a spíše spokojených respondentů s výší mzdy ve všech věkových kategoriích je 90 (60 %), nespokojených a spíše nespokojených je tedy 59 (40 %). Výsledek ukazuje, že pouze 60 % pracovníků, je spokojeno s výší mzdy. Toto zjištění odpovídá skutečnosti, že zaměstnanci ve veřejném zdravotnictví jsou méně placeni než zdravotnický a nezdravotnický personál v soukromém sektoru a dále, že pracovníci ve zdravotnictví si často stěžují na výší mzdy.

**H<sub>02</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi věkem a spokojeností se vztahy na pracovišti**

Byla stanovena a vyhodnocena následující výzkumná hypotéza:

H<sub>02</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi věkem a spokojeností se vztahy na pracovišti

H<sub>12</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi věkem a spokojeností se vztahy na pracovišti

Tato hypotéza je složena z osobní otázky na věk respondenta a otázky vztahující se k pracovní motivaci na spokojenost se vztahy na pracovišti. Věková skupina je rozdělena do tří kategorií: do 25 let, 25–50 let a nad 50 let – od nejmladšího po nejstaršího respondenta. Výchozí hodnoty pro testování hypotézy uvádí Tabulka č. 4.12– Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy H<sub>02</sub>.

Tabulka 4.12 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{02}$

věková kategorie	spokojenost se vztahy na pracovišti				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
do 25 let	4	4	1	0	9
25–50 let	19	30	14	8	71
nad 50 let	17	40	5	7	69
celkem	40	74	20	15	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti jsou uvedeny v Tabulce 4.13 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{02}$ , ze které je zřejmé, že nejsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$ , protože podíl teoretických četností menších než 5 je 33,33 % a zároveň jedna z teoretických četností je menší než 1. Proto je nutné sloučit 2 řádky.

Tabulka 4.13 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{02}$

věková kategorie	spokojenost se vztahy na pracovišti				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
do 25 let	2,4161	4,7698	1,2081	0,9060	9
25–50 let	19,0604	35,2617	9,5302	7,1477	71
nad 50 let	18,5235	34,2685	9,2617	6,9463	69
celkem	40	74	20	15	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Hodnoty po sloučení 1. a 2. řádku, kategorie do 25 let je sloučena s nejbližší věkovou kategorií 25-50 let, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4.14 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{02}$  po sloučení

věková kategorie	spokojenost se vztahy na pracovišti				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
do 50 let	23	34	15	8	80
nad 50 let	17	40	5	7	69
celkem	40	74	20	15	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti po úpravě jsou uvedeny v Tabulce č. 4.15 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{02}$  po sloučení.

Tabulka 4.15 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{02}$  po sloučení

věková kategorie	spokojenost se vztahy na pracovišti				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
do 50 let	21,4765	39,7315	10,7383	8,0537	80
nad 50 let	18,5235	34,2685	9,2617	6,9463	69
celkem	40	74	20	15	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Výpočtem byla zjištěna hodnota  $\chi^2 = 5,672$ . Kritická hodnota  $\chi^2_{0,05(3)} = 7,8147$ . Protože hodnota testového kritéria je nižší než kritická hodnota ( $5,672 < 7,8147$ ), platí nulová hypotéza. S 95 % pravděpodobností nebyla potvrzena závislost mezi znaky. Neexistuje statistická závislost mezi věkem a spokojeností s mezilidskými vztahy na pracovišti v Městské nemocnici. Věk tedy není faktorem, který by měl vliv na spokojenost zaměstnanců s mezilidskými vztahy na pracovišti. Nejvíce respondentů (40) se nacházelo ve věkové kategorii nad 50 let s odpovědí „spíše ano“. Spokojených a spíše spokojených respondentů se vztahy na pracovišti ve všech věkových kategoriích je 114 (77 %), nespokojených a spíše nespokojených je tedy 35 (23 %). V Městské nemocnici je 77 % zaměstnanců spokojeno s mezilidskými vztahy na pracovišti bez ohledu na příslušnost k věkové kategorii. Více jak  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců nemocnice jsou spokojeni s mezilidskými

vztahy na pracovišti, což je velmi pozitivní zjištění. Týmy lékařů a sester musí spolupracovat na velmi vysoké úrovni, přítomnost dobrých vztahů na pracovišti je více než nutností.

**H<sub>03</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pohlavím a spokojeností se systémem hodnocení a odměňování**

Byla stanovena a vyhodnocena následující výzkumná hypotéza:

H<sub>03</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pohlavím a spokojeností se systémem hodnocení a odměňování

H<sub>13</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi pohlavím a spokojeností se systémem hodnocení a odměňování

Tato hypotéza je složena z osobní otázky na pohlaví respondenta a otázky vztahující se k pracovní motivaci na spokojenost se systémem hodnocení a odměňování. Výchozí hodnoty pro testování hypotézy uvádí Tabulka č. 4.16– Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy H<sub>03</sub>.

Tabulka 4.16 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy H<sub>03</sub>

pohlaví	spokojenost se systémem hodnocení a odměňování				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
muž	5	14	5	6	30
žena	19	42	36	22	119
celkem	24	56	41	28	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti jsou uvedeny v Tabulce č. 4.17– Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy H<sub>03</sub>, ze které je zřejmé, že jsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$ .

Tabulka 4.17 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{03}$

pohlaví	spokojenost se systémem hodnocení a odměňování				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
muž	4,8322	11,2752	8,2550	5,6376	30
žena	19,1678	44,7248	32,7450	22,3624	119
celkem	24	56	41	28	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Výpočtem byla zjištěna hodnota  $\chi^2 = 2,468$ . Kritická hodnota  $\chi^2_{0,05(3)} = 7,8147$ . Protože hodnota testového kritéria je nižší než kritická hodnota ( $2,468 < 7,8147$ ), platí nulová hypotéza. S 95 % pravděpodobností nebyla potvrzena závislost mezi znaky. Neexistuje statistická závislost mezi pohlavím a spokojeností se systémem hodnocení a odměňování v Městské nemocnici. Pohlaví tedy není faktorem, který by měl vliv na spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování. Nejvíce respondentů (42), tj. 35 % z celkového počtu žen, byly ženy s odpovědí „spíše ano“, ovšem 14 mužů, tj. 47 % odpovědělo také „spíše ano“, tudíž muži jsou spokojenější se systémem hodnocení a odměňování více než ženy, což splnilo původní předpoklad. Spokojených a spíše spokojených respondentů se systémem hodnocení a odměňování u obou pohlaví je 80 (54 %), nespokojených a spíše nespokojených je tedy 69 (46 %). V Městské nemocnici je přibližně stejný poměr spokojených a nespokojených respondentů se systémem hodnocení a odměňování bez ohledu na pohlaví.

**$H_{04}$ : Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pohlavím a důležitostí úrovně pracovního prostředí**

Byla stanovena a vyhodnocena následující výzkumná hypotéza:

$H_{04}$ : Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pohlavím a důležitostí úrovně pracovního prostředí

$H_{14}$ : Existuje statisticky významná souvislost mezi pohlavím a důležitostí úrovně pracovního prostředí

Tato hypotéza je složena z osobní otázky na pohlaví respondenta a otázky vztahující se k pracovní motivaci na důležitost úrovně pracovního prostředí. Výchozí hodnoty pro testování hypotézy uvádí Tabulka č.4.18– Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{04}$ .

Tabulka 4.18 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{04}$

pohlaví	důležitost úrovně pracovního prostředí				celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	
muž	24	4	2	0	30
žena	101	16	2	0	119
celkem	125	20	4	0	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti jsou uvedeny v Tabulce č. 4.19– Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{04}$ , ze které je zřejmé, že nejsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$ , protože podíl teoretických četností menších než 5 je 62,5 % a zároveň tři z teoretických četností jsou menší než 1. Proto je nutné sloučit 1. a 2. sloupec a zároveň 3. a 4. sloupec – kategorie „ano“ je sloučena s kategorií „spíše ano“ a kategorie „spíše ne“ je sloučena s kategorií „ne“.

Tabulka 4.19 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{04}$

pohlaví	důležitost úrovně pracovního prostředí				celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	
muž	25,1678	4,0268	0,8054	0	30
žena	99,8322	15,9732	3,1946	0	119
celkem	125	20	4	0	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Hodnoty po sloučení 1. a 2. sloupce a zároveň 3. a 4. sloupce, kategorie „ano“ je sloučena s kategorií „spíše ano“ a kategorie „spíše ne“ je sloučena s kategorií „ne“, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4.20 – Asociační tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{04}$  po sloučení

pohlaví	důležitost úrovně pracovního prostředí		
	ano spíše ano	spíše ne ne	celkem
muž	28	2	30
žena	117	2	119
celkem	145	4	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Jsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$  testu, celkový počet  $n$  je vyšší než 40. Vypočtená hodnota  $\chi^2 = 2,28$ , kritická hodnota  $\chi^2_{0,05(1)} = 3,84$ . Vypočtená hodnota je nižší než kritická hodnota ( $2,28 < 3,84$ ), platí nulová hypotéza. S 95 % pravděpodobností nebyla potvrzena závislost mezi znaky. Neexistuje statistická závislost mezi pohlavím a důležitostí úrovně pracovního prostředí v Městské nemocnici. Pohlaví tedy není faktorem, který by měl vliv na důležitost úrovně pracovního prostředí. Drtivá převaha respondentů (101), tj. 85 % z celkového počtu žen, byly ženy s odpovědí „ano“, mužů s odpovědí „ano“ bylo 24, což představuje 80 % z celkového počtu mužů. Pro ženy je tedy úroveň pracovního prostředí o něco málo důležitější než pro muže. Úroveň pracovního prostředí bez ohledu na pohlaví je důležitá a spíše důležitá pro 145 respondentů (97 %), a není spíše důležitá a nedůležitá pro 4 respondenty (3 %). Přesto, že není prokázána závislost mezi pohlavím a důležitostí úrovně pracovního prostředí, z výzkumu vyplývá zásadní skutečnost, že pro drtivou většinu zaměstnanců nemocnice (97 %) je důležitá úroveň pracovního prostředí. Pro většinu pracovníků Městské nemocnice je motivační faktor – úroveň pracovního prostředí – zatím vyhodnocen jako nejsilnější faktor pracovní motivace. Do pracovního prostředí patří např. vybavení kanceláří, moderní zdravotnické přístroje. V současné době probíhá v nemocnici výstavba nových operačních sálů, z nově postavené

budovy pro laboratoř se pracovníci těší již nyní. Nemalý význam má i samotné umístění nemocnice v areálu pod lesem, kam zaměstnanci chodí o přestávkách relaxovat.

**H<sub>05</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy**

Byla stanovena a vyhodnocena následující výzkumná hypotéza:

H<sub>05</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy

H<sub>15</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy

Tato hypotéza je složena z osobní otázky na druh profese a otázky vztahující se k pracovní motivaci na spokojenost s výší mzdy. Výchozí hodnoty pro testování hypotézy uvádí Tabulka č. 4.21– Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy H<sub>05</sub>.



Tabulka 4.21 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{05}$

druh profese	spokojenost s výší mzdy				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
nezdravotnická	10	15	5	2	32
zdravotnická	15	50	35	17	117
celkem	25	65	40	19	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti jsou uvedeny v Tabulce č. 4.22– Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{05}$ , ze které je zřejmé, že jsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$ .

Tabulka 4.22– Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{05}$

druh profese	spokojenost s výší mzdy				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
nezdravotnická	5,3691	13,9597	8,5906	4,0805	32
zdravotnická	19,6309	51,0403	31,4094	14,9195	117
celkem	25	65	40	19	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Jsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$  testu. Vypočtená hodnota  $\chi^2 = 8,4474$ . Kritická hodnota  $\chi^2_{0,05(3)} = 7,8147$ . Vypočtená hodnota je vyšší než kritická hodnota ( $8,4474 > 7,8147$ ), zamítáme nulovou hypotézu a konstatujeme, že s 95 % pravděpodobností byla potvrzena závislost mezi znaky. Existuje statisticky významná závislost mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy v Městské nemocnici. Druh profese je tedy faktor, který má vliv na spokojenost s výší mzdy.

Nyní můžeme vypočítat sílu (těsnost závislosti). Pearsonův koeficient kontingence  $C = 0,2316$ , normovaný koeficient kontingence  $C_n = 0,3276$ , což je slabá závislost. Síla závislosti mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy je slabá.

Největší počet respondentů (50), tj. 43 % z celkového počtu zdravotnické profese, byli respondenti ve zdravotnických profesích s odpovědí „spíše ano“, respondentů v nezdravotnické profesi s odpovědí „spíše ano“ bylo 15, což představuje 47 % z celkového počtu respondentů v nezdravotnické profesi. Respondenti v nezdravotnické profesi jsou tedy o něco málo spokojenější s výší mzdy než respondenti ve zdravotnické profesi. Tato úvaha, které byla prezentována na úvodu této hypotézy, se potvrdila. Spokojených a spíše spokojených respondentů s výší mzdy bez ohledu na druh profese je 90 (60 %), nespokojených a spíše nespokojených je tedy 59 (40 %). S výší mzdy je v Městské nemocnici tedy spokojeno více respondentů.

**H<sub>06</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi druhem profese a spokojeností s náplní práce**

Byla stanovena a vyhodnocena následující výzkumná hypotéza:

H<sub>06</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi druhem profese a spokojeností s náplní práce

H<sub>16</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi druhem profese a spokojeností s náplní práce

Tato hypotéza je složena z osobní otázky na druh profese a otázky vztahující se k pracovní motivaci na spokojenost s náplní práce. Výchozí hodnoty pro testování hypotézy uvádí Tabulka č. 4.23– Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy H<sub>06</sub>.

Tabulka 4.23 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy H<sub>06</sub>

druh profese	spokojenost s náplní práce				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
nezdravotnická	22	9	0	1	32
zdravotnická	60	50	5	2	117
celkem	82	59	5	3	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti jsou uvedeny v Tabulce č. 4.24– Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{06}$ , ze které je zřejmé, že nejsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$ , protože podíl teoretických četností menších než 5 je 50 % a zároveň jedna z teoretických četností je menší než 1. Proto je nutné sloučit 3. a 4. sloupec – kategorie „spíše ne“ je sloučena s kategorií „ne“.

Tabulka 4.24 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{06}$

druh profese	spokojenost s náplní práce				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
nezdravotnická	17,6107	12,6711	1,0738	0,6443	32
zdravotnická	64,3893	46,3289	3,9262	2,3557	117
celkem	82	59	5	3	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Hodnoty po sloučení 3. a 4. sloupce, kategorie „spíše ne“ je sloučena s kategorií „ne“, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4.25 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{06}$  po sloučení

druh profese	spokojenost s náplní práce			
	ano	spíše ano	spíše ne a ne	celkem
nezdravotnická	22	9	1	32
zdravotnická	60	50	7	117
celkem	82	59	8	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti po úpravě jsou uvedeny v Tabulce č. 4.26– Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{06}$  po sloučení.

Tabulka 4.26 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{06}$  po sloučení

druh profese	spokojenost s náplní práce			
	ano	spíše ano	spíše ne a ne	celkem
nezdravotnická	17,6107	12,6711	1,781	32
zdravotnická	64,3893	46,3289	6,2819	117
celkem	82	59	8	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Jsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$  testu. Vypočtená hodnota  $\chi^2 = 3,13$ , kritická hodnota  $\chi^2_{0,05(2)}=5,99$ . Vypočtená hodnota je nižší než kritická hodnota ( $3,13 < 5,2$ ), platí nulová hypotéza. S 95 % pravděpodobností nebyla potvrzena závislost mezi znaky. Neexistuje statistická závislost mezi druhem profese a spokojeností s náplní práce v Městské nemocnici. Druh profese tedy není faktorem, který by měl vliv na spokojenost s náplní práce. Nejvíce respondentů (60), tj. 51 % z celkového počtu zdravotnické profese, byly zdravotnické profese s odpovědí „ano“, ovšem 22 respondentů z nezdravotnické profese, tj. 69 % odpovědělo také „ano“, tudíž nezdravotníci jsou spokojenější s náplní práce více než zdravotníci. Spokojených a spíše spokojených respondentů s náplní práce bez ohledu na druh profese je 141 (95 %), nespokojených a spíše nespokojených je tedy 8 (5 %). V Městské nemocnici je tedy drtivá většina zaměstnanců spokojená s náplní práce, tudíž motivační faktor – spokojenost s náplní práce – je dalším silným faktorem společně s faktorem důležitosti pracovního prostředí pro pracovníky nemocnice.

**H<sub>07</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a možnostmi dalšího pracovního postupu**

Byla stanovena a vyhodnocena následující výzkumná hypotéza:

H<sub>07</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a možnostmi dalšího pracovního postupu

H<sub>17</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a možnostmi dalšího pracovního postupu

Tato hypotéza je složena z osobní otázky na pracovní pozici respondenta a otázky vztahující se k pracovní motivaci na důležitost možnosti dalšího pracovního postupu. Výchozí hodnoty pro testování hypotézy uvádí Tabulka č. 4.27– Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{07}$ .

Tabulka 4.27 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{07}$

pracovní pozice	možnost dalšího pracovního postupu				celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	
lékař	5	1	4	4	14
sestra	24	19	24	7	74
OZP	11	10	9	3	33
admin. nebo provoz. prac.	4	8	8	8	28
celkem	44	38	45	22	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti jsou uvedeny v Tabulce č. 4.28 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{07}$ , ze které je zřejmé, že nejsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$ , protože podíl teoretických četností menších než 5 je 37,5 %. Proto je nutné sloučit 1. a 2. sloupec a zároveň 3. a 4. sloupec – kategorie „ano“ je sloučena s kategorií „spíše ano“ a kategorie „spíše ne“ je sloučena s kategorií „ne“.

Tabulka 4.28 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{07}$

pracovní pozice	možnost dalšího pracovního postupu				celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	
lékař	4,1342	3,5705	4,2282	2,0671	14
sestra	21,8523	18,8725	22,3490	10,9262	74
OZP	9,7450	8,4161	9,9664	4,8725	33
admin. nebo provoz. prac.	8,2685	7,1409	8,4564	4,1342	28
celkem	44	38	45	22	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Hodnoty po sloučení 1. a 2. sloupce a zároveň 3. a 4. sloupce, kategorie „ano“ je sloučena s kategorií „spíše ano“ a kategorie „spíše ne“ je sloučena s kategorií „ne“, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4.29 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{07}$  po sloučení

pracovní pozice	možnost dalšího pracovního postupu		
	ano a spíše ano	spíše ne ane	celkem
lékař	6	8	14
sestra	43	31	74
OZP	21	12	33
admin. nebo provoz. prac.	12	16	28
celkem	82	67	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti po úpravě jsou uvedeny v Tabulce č. 4.30 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{07}$  po sloučení.

Tabulka 4.30 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{07}$  po sloučení

pracovní pozice	možnost dalšího pracovního postupu		
	ano a spíše ano	spíše ne ane	celkem
lékař	7,7047	6,2953	14
sestra	40,7248	33,2752	74
OZP	18,1611	14,8389	33
admin. nebo provoz. prac.	15,4094	12,5906	28
celkem	82	67	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Jsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$  testu. Vypočtená hodnota  $\chi^2 = 3,7859$ , kritická hodnota  $\chi^2_{0,05(3)} = 7,8147$ . Vypočtená hodnota je nižší než kritická hodnota ( $3,7859 < 7,8147$ ), platí

nulová hypotéza. S 95 % pravděpodobností nebyla potvrzena závislost mezi znaky. Neexistuje statistická závislost mezi pracovní pozicí a důležitostí možnosti pracovního postupu v Městské nemocnici. Pracovní pozice tedy není faktorem, který by měl vliv na důležitost možnosti pracovního postupu. Ve všech kategoriích pracovní pozice – lékař, sestra, OZP a administrativní nebo provozní pracovník – byly vybrány nejvyšší počty respondentů, výsledky ukazují, že ve všech případech se jedná o přibližně stejné procento respondentů a to okolo 30 %. Důležitost možnosti pracovního postupu bez ohledu na pracovní pozici je důležitá a spíše důležitá pro 82 respondentů (55 %), a není spíše důležitá a nedůležitá pro 67 respondentů (45 %). Nepotvrdila se úvaha, že by možnost pracovního postupu bylo výrazně důležitá nebo výrazně nedůležitá pro jakoukoliv pracovní pozici.

#### **H<sub>08</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a možnostmi dalšího vzdělávání**

Byla stanovena a vyhodnocena následující výzkumná hypotéza:

H<sub>08</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a možnostmi dalšího vzdělávání

H<sub>18</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a možnostmi dalšího vzdělávání

Tato hypotéza je složena z osobní otázky na pracovní pozici respondenta a otázky vztahující se k pracovní motivaci na důležitost možnosti dalšího vzdělávání. Výchozí hodnoty pro testování hypotézy uvádí Tabulka č. 4.31– Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy H<sub>08</sub>.

Tabulka 4.31 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{08}$

pracovní pozice	možnost dalšího vzdělávání				celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	
lékař	7	5	1	1	14
sestra	36	21	12	5	74
OZP	14	10	7	2	33
admin. nebo provoz. prac.	6	11	5	6	28
celkem	63	47	25	14	149

Zdroj: vlastní výzkum

Teoretické četnosti jsou uvedeny v Tabulce č. 4.32 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{08}$ , ze které je zřejmé, že nejsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$ , protože podíl teoretických četností menších než 5 je 37,5 %. Proto je nutné sloučit 1. a 2. sloupec a zároveň 3. a 4. sloupec – kategorie „ano“ je sloučena s kategorií „spíše ano“ a kategorie „spíše ne“ je sloučena s kategorií „ne“.

Tabulka 4.32 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{08}$

pracovní pozice	možnost dalšího vzdělávání				celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	
lékař	5,9195	4,4161	2,3490	1,3154	14
sestra	31,2886	23,3423	12,4161	6,9530	74
OZP	13,9530	10,4094	5,5369	3,1007	33
admin. nebo provoz. prac.	11,8389	8,8322	4,6980	2,6309	28
celkem	63	47	25	14	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Hodnoty po sloučení 1. a 2. sloupce a zároveň 3. a 4. sloupce, kategorie „ano“ je sloučena s kategorií „spíše ano“ a kategorie „spíše ne“ je sloučena s kategorií „ne“, jsou uvedeny v následující tabulce.



Tabulka 4.33 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{08}$  po sloučení

pracovní pozice	možnost dalšího vzdělávání		
	ano a spíše ano	spíše ne ano	celkem
lékař	12	2	14
sestra	57	17	74
OZP	24	9	33
admin. nebo provoz. prac.	17	11	28
celkem	110	39	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti po úpravě jsou uvedeny v Tabulce č. 4.34 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{08}$  po sloučení.

Tabulka 4.34 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{08}$  po sloučení

pracovní pozice	možnost dalšího vzdělávání		
	ano a spíše ano	spíše ne ano	celkem
lékař	10,3356	3,6644	14
sestra	54,6309	19,3691	74
OZP	24,3624	8,6376	33
admin. nebo provoz. prac.	20,6711	7,3289	28
celkem	110	39	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Jsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$  testu. Vypočtená hodnota  $\chi^2 = 3,9281$ , kritická hodnota  $\chi^2_{0,05(3)} = 7,8147$ . Vypočtená hodnota je nižší než kritická hodnota ( $3,9281 < 7,8147$ ), platí nulová hypotéza. S 95 % pravděpodobností nebyla potvrzena závislost mezi znaky. Neexistuje statistická závislost mezi pracovní pozicí a důležitostí možnosti se dále vzdělávat v Městské nemocnici. Pracovní pozice tedy není faktorem, který by měl vliv na důležitost možnosti dalšího vzdělávání. V kategorii pracovní pozice – lékař odpovědělo v největším

počtu 7 lékařů „ano“ pro důležitost dalšího vzdělávání, což představuje 50 % ze všech lékařů, v kategorii pracovní pozice – sestry odpovědělo v největším počtu 36 sester „ano“ pro důležitost dalšího vzdělávání, což představuje 49 % všech sester, v kategorii pracovní pozice - OZP odpovědělo v největším počtu 14 ostatních zdravotníků „ano“ pro důležitost dalšího vzdělávání, což představuje 42 % z celkového počtu dané kategorie a konečně v kategorii pracovní pozice – administrativní nebo provozní pracovník odpovědělo v největším počtu 11 respondentů „spíše ano“ pro důležitost dalšího vzdělávání, což představuje 39 % z celkového počtu dané kategorie. Důležitost možnosti dalšího vzdělávání bez ohledu na pracovní pozici je důležitá a spíše důležitá pro 110 respondentů (74 %), a není spíše důležitá a nedůležitá pro 39 respondentů (26 %). Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že možnost dalšího vzdělávání je o něco málo důležitější pro sestry a lékaře než pro administrativu a provoz, celkově je důležité vzdělávání pro téměř tři čtvrtiny všech dotázaných. Zdravotní sestry jsou motivovány si dodělávat vysokoškolské vzdělání alespoň v bakalářském stupni studia.

**H<sub>09</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí zaměstnaneckých výhod**

Byla stanovena a vyhodnocena následující výzkumná hypotéza:

H<sub>09</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí zaměstnaneckých výhod

H<sub>19</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí zaměstnaneckých výhod

Tato hypotéza je složena z osobní otázky na pracovní pozici respondenta a otázky vztahující se k pracovní motivaci na důležitost zaměstnaneckých výhod. Výchozí hodnoty pro testování hypotézy uvádí Tabulka č. 4.35– Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy H<sub>09</sub>.

Tabulka 4.35 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{09}$

pracovní pozice	důležitost zaměstnaneckých výhod				celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	
lékař	10	1	0	3	14
sestra	61	8	2	3	74
OZP	24	6	2	1	33
admin. nebo provoz. prac.	21	4	2	1	28
celkem	116	19	6	8	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti jsou uvedeny v Tabulce 4.36– Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{09}$ , ze které je zřejmé, že nejsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$ , protože podíl teoretických četností menších než 5 je 68,75 % a zároveň dvě z teoretických četností jsou menší než 1. Proto je nutné sloučit 1. a 2. sloupec a zároveň 3. a 4. sloupec – kategorie „ano“ je sloučena s kategorií „spíše ano“ a kategorie „spíše ne“ je sloučena s kategorií „ne“. Dále je nutné sloučit 1. – 3. řádek, to jsou lékaři, sestry a OZP.

Tabulka 4.36 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{09}$

pracovní pozice	důležitost zaměstnaneckých výhod				celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	
lékař	10,8993	1,7852	0,5638	0,7517	14
sestra	57,6107	9,4362	2,9799	3,9732	74
OZP	25,6913	4,2081	1,3289	1,7718	33
admin. nebo provoz. prac.	21,7987	3,5705	1,1275	1,5034	28
celkem	116	19	6	8	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Hodnoty po sloučení 1. a 2. sloupce a zároveň 3. a 4. sloupce, kategorie „ano“ je sloučena s kategorií „spíše ano“ a kategorie „spíše ne“ je sloučena s kategorií „ne“, zároveň po sloučení 1. – 3. řádku, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4.37 – Asociační tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_0$  po sloučení

pracovní pozice	důležitost zaměstnaneckých výhod		
	ano a spíše ano	spíše ne ano	celkem
lékař, sestra, OZP	110	11	121
administrativní nebo provozní pracovník	25	3	28
celkem	135	14	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Jsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$  testu, celkový počet  $n$  je vyšší než 40. Vypočtená hodnota  $\chi^2 = 0,0704$ , kritická hodnota  $\chi^2_{0,05(1)} = 3,8415$ . Vypočtená hodnota je nižší než kritická hodnota ( $0,0704 < 3,8415$ ), platí nulová hypotéza. S 95 % pravděpodobností nebyla potvrzena závislost mezi znaky. Neexistuje statistická závislost mezi pracovní pozicí a důležitostí zaměstnaneckých výhod v Městské nemocnici. Pracovní pozice tedy není faktorem, který by měl vliv na důležitost zaměstnaneckých výhod. V kategorii pracovní pozice – lékař odpovědělo v největším počtu 10 lékařů „ano“ pro důležitost zaměstnaneckých výhod, což představuje 71 % ze všech lékařů, v kategorii pracovní pozice – sestra odpovědělo v největším počtu 61 sester „ano“ pro důležitost zaměstnaneckých výhod, což představuje 82 % všech sester, v kategorii pracovní pozice - OZP odpovědělo v největším počtu 24 ostatních zdravotníků „ano“ pro důležitost zaměstnaneckých výhod, což představuje 73 % z celkového počtu dané kategorie a konečně v kategorii pracovní pozice – administrativní nebo provozní pracovník odpovědělo v největším počtu 21 respondentů „ano“ pro důležitost zaměstnaneckých výhod, což představuje 75 % z celkového počtu dané kategorie. Důležitost zaměstnaneckých výhod bez ohledu na pracovní pozici je důležitá a spíše důležitá pro 135 respondentů (91 %), a není spíše důležitá a nedůležitá pro 14 respondentů (9 %). Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že ze všech pracovních pozic jsou zaměstnanecké výhody nejdůležitější pro zdravotní sestry, ostatní pracovní pozice jsou na tom přibližně stejně ve vysokém procentu důležitosti. Zaměstnanecké výhody poskytuje Městská nemocnice ve formě zaměstnaneckých karet, z kterých je možné čerpat 1 000 Kč jednou za čtvrt roku. Tyto karty lze využít např. na nákup

v lékárně, ve zdravotnických potřebách, v oční optice, nákup permanentky do zoo, do fitness centra, na masáže apod.

**H<sub>10</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí pochvaly nebo uznání od nadřízeného**

Byla stanovena a vyhodnocena následující výzkumná hypotéza:

H<sub>10</sub>: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí pochvaly nebo uznání od nadřízeného

H<sub>110</sub>: Existuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí pochvaly nebo uznání od nadřízeného

Tato hypotéza je složena z osobní otázky na pracovní pozici respondenta a otázky vztahující se k pracovní motivaci na důležitost pochvaly nebo uznání od nadřízeného. Výchozí hodnoty pro testování hypotézy uvádí Tabulka č. 4.38– Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy H<sub>10</sub>.

Tabulka 4.38 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy H<sub>10</sub>

pracovní pozice	důležitost pochvaly nebo uznání od nadřízeného				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
lékař	6	3	2	3	14
sestra	55	14	4	1	74
OZP	19	8	5	1	33
admin. nebo provoz. prac.	17	9	2	0	28
celkem	97	34	13	5	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Teoretické četnosti jsou uvedeny v Tabulce 4.39 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy H<sub>10</sub>, ze které je zřejmé, že nejsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$ , protože podíl teoretických četností menších než 5 je 50 % a zároveň dvě z teoretických četností jsou menší než 1. Proto je nutné sloučit 1. a 2. sloupec a zároveň 3. a 4. sloupec – kategorie „ano“ je

sloučena s kategorií „spíše ano“ a kategorie „spíše ne“ je sloučena s kategorií „ne“. Dále je nutné sloučit 1. – 3. řádek, to jsou lékaři, sestry a OZP.

Tabulka 4.39 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy  $H_{10}$

pracovní pozice	důležitost pochvaly nebo uznání od nadřízeného				celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	
lékař	9,1141	3,1946	1,2215	0,4698	14
sestra	48,1745	16,8859	6,4564	2,4832	74
OZP	21,4832	7,5302	2,8792	1,1074	33
admin. nebo provoz. prac.	18,2282	6,3893	2,4430	0,9396	28
celkem	97	34	13	5	149

Zdroj: Vlastní výzkum

Hodnoty po sloučení 1. a 2. sloupce a zároveň 3. a 4. sloupce, kategorie „ano“ je sloučena s kategorií „spíše ano“ a kategorie „spíše ne“ je sloučena s kategorií „ne“, zároveň po sloučení 1. – 3. řádku, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4.40 – Asociační tabulka pro testování nulové hypotézy  $H_{10}$  po sloučení

pracovní pozice	důležitost pochvaly nebo uznání od nadřízeného			celkem
	ano a spíše ano	spíše ne a ne		
lékař, sestra, OZP	105	16		121
admin. nebo provoz. prac.	26	2		28
celkem	131	18		149

Zdroj: Vlastní výzkum

Jsou splněny podmínky pro použití  $\chi^2$  testu, celkový počet  $n$  je vyšší než 40. Vypočtená hodnota  $\chi^2 = 0,7915$ , kritická hodnota  $\chi^2_{0,05(1)} = 3,8415$ . Vypočtená hodnota je nižší než kritická hodnota ( $0,7915 < 3,8415$ ), platí nulová hypotéza. S 95 % pravděpodobností nebyla potvrzena závislost mezi znaky. Neexistuje statistická závislost mezi pracovní pozicí a důležitostmi pochvaly nebo uznání od nadřízeného v Městské nemocnici. Pracovní pozice

tedy není faktorem, který by měl vliv na důležitost pochvaly nebo uznání od nadřízeného. V kategorii pracovní pozice – lékař odpovědělo v největším počtu 6 lékařů „ano“ pro důležitost pochvaly nebo uznání od nadřízeného, což představuje 43 % ze všech lékařů, v kategorii pracovní pozice – sestra odpovědělo v největším počtu 55 sester „ano“ pro důležitost pochvaly nebo uznání od nadřízeného, což představuje 74 % všech sester, v kategorii pracovní pozice - OZP odpovědělo v největším počtu 19 ostatních zdravotníků „ano“ pro důležitost pochvaly nebo uznání od nadřízeného, což představuje 58 % z celkového počtu dané kategorie a konečně v kategorii pracovní pozice – administrativní nebo provozní pracovník odpovědělo v největším počtu 17 respondentů „ano“ pro důležitost pochvaly nebo uznání od nadřízeného, což představuje 61 % z celkového počtu dané kategorie. Důležitost pochvaly nebo uznání od nadřízeného bez ohledu na pracovní pozici je důležitá a spíše důležitá pro 131 respondentů (88 %), a není spíše důležitá a nedůležitá pro 18 respondentů (12 %). Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že nejvíce důležitá pochvala nebo uznání od nadřízeného je pro pracovní pozici – zdravotní sestra, zároveň platí důležitost pochvaly nebo uznání od nadřízeného pro většinu respondentů v nemocnici. Pochvala nebo uznání patří mezi nefinanční nástroje motivace a je silným motivačním faktorem.

## 5 Výsledky a diskuse

Při výzkumu se prokázalo, že existuje souvislost mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy v MN DK. Druh profese je faktor mající vliv na spokojenost s výší mzdy. Při výzkumu se dále prokázalo, že mezi pracovníky MN DK nebyla zjištěna souvislost mezi spokojeností s vybranými motivačními faktory nebo důležitostí vybraných motivačních faktorů a pohlavím, věkem, druhem profese, pracovní pozicí, délkou pracovního poměru nebo nejvyšším dosaženým vzděláním v ostatních zkoumaných hypotézách. Na základě analýzy výzkumných hypotéz došlo k jejich vyhodnocení a byly vyvozeny následující závěry.

V prvních dvou testovaných hypotézách byla zkoumána statistická souvislost mezi věkem a spokojeností s výší mzdy a mezi věkem a spokojeností s mezilidskými vztahy. Bylo zjištěno, že neexistuje statistická závislost mezi znaky. Věk tedy není faktorem, který by měl vliv na spokojenost zaměstnanců s výší mzdy ani faktorem, který by měl vliv na spokojenost pracovníků se vztahy na pracovišti. Výsledky ukazují, že pouze 60 % pracovníků je spokojeno s výší mzdy a více jak tři čtvrtiny zaměstnanců nemocnice jsou spokojené s mezilidskými vztahy na pracovišti. Důvodem, proč neexistuje souvislost mezi věkem a výší mzdy a věkem a mezilidskými vztahy v Městské nemocnici, může být malá významnost věkového faktoru ve vztahu k výší mzdy a vztahu k mezilidským vztahům. Dle Armstronga je plat nebo mzda důležitým motivačním nástrojem (viz kapitola 3.9.1). Většina odborníků dle Dvořákové se shoduje, že mezilidské vztahy jsou významnějším motivačním faktorem než finanční odměny (viz kapitola 3.9.2).

Ve třetí a čtvrté testované hypotéze byla zkoumána statistická souvislost mezi pohlavím a spokojeností se systémem hodnocení a odměňování a mezi pohlavím a důležitostí úrovně pracovního prostředí. Bylo zjištěno, že neexistuje statistická závislost mezi znaky. Pohlaví tedy není faktorem, který by měl vliv na spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování ani faktorem, který by měl vliv na důležitost úrovně pracovního prostředí. Spokojených a spíše spokojených respondentů se systémem hodnocení a odměňování u obou pohlaví je 80 (54 %) a pro drtivou většinu zaměstnanců nemocnice (97 %) je důležitá úroveň pracovního prostředí. I přes toto zjištění nebyly prokázány závislosti u obou testovaných hypotéz. Důvodem, proč neexistuje souvislost mezi pohlavím a systémem hodnocení



a odměňování a pohlavím a úrovni pracovního prostředí v Městské nemocnici, může být malá významnost faktoru pohlaví ve vztahu k systému hodnocení a odměňování a ve vztahu k úrovni pracovního prostředí.

V páté testované hypotéze byla zkoumána statistická souvislost mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy. Pouze u této hypotézy byla zjištěna závislost mezi znaky. Bylo zjištěno, že existuje statisticky významná závislost mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy v Městské nemocnici. Druh profese je tedy faktor, který má vliv na spokojenost s výší mzdy. Síla závislosti mezi těmito proměnnými byla vyhodnocena jako slabá. Respondenti v nezdravotnické profesi jsou o něco málo spokojenější s výší mzdy než respondenti ve zdravotnické profesi. Tato úvaha, které byla prezentována na úvodu této hypotézy, se potvrdila. Důvodem, proč existuje souvislost mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy v Městské nemocnici, může být velká významnost faktoru druhu profese ve vztahu k výši mzdy.

Statistická souvislost mezi druhem profese a spokojeností s náplní práce byla probádána v šesté testované hypotéze. Oproti předchozí hypotéze, kde druh profese měl vliv na spokojenost s výší mzdy, se u této hypotézy závislost mezi znaky neprokázala. Druh profese tedy není faktorem, který by měl vliv na spokojenost s náplní práce. Spokojených a spíše spokojených respondentů s náplní práce bez ohledu na druh profese je 141 (95 %). V Městské nemocnici je tedy drtivá většina zaměstnanců spokojená s náplní práce, tudíž motivační faktor – spokojenost s náplní práce – je dalším silným faktorem společně s faktorem důležitosti pracovního prostředí pro pracovníky nemocnice, ale druh profese nemá velký význam ve vztahu k náplni práce, jelikož se neprokázala jejich vzájemná souvislost.

Ve dvou následujících hypotézách byla zkoumána statistická souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí možnosti pracovního postupu a mezi pracovní pozicí a možností se dále vzdělávat. Ani u těchto hypotéz nebyla zjištěna závislost mezi znaky. Pracovní pozice tedy není faktorem, který by měl vliv na důležitost možnosti pracovního postupu ani faktorem, který by měl vliv na důležitost možnosti se dále vzdělávat. Důvodem, proč neexistuje souvislost mezi pracovní pozicí a možností se dále vzdělávat a mezi pracovní pozicí a možností dalšího pracovního postupu v Městské nemocnici, může být malá významnost

faktoru pracovní pozice ve vztahu k možnosti vzdělávání a ve vztahu k možnosti pracovního postupu.

V posledních dvou hypotézách byla zkoumána statistická souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí zaměstnaneckých výhod a mezi pracovní pozicí a důležitostí pochvaly nebo uznání od nadřízeného. Bylo zjištěno, že neexistuje statistická závislost mezi znaky. Pracovní pozice tedy není faktorem, který by měl vliv na důležitost zaměstnaneckých výhod ani faktorem, který by měl vliv na důležitost pochvaly nebo uznání od vedoucího. Důležitost zaměstnaneckých výhod bez ohledu na pracovní pozici je důležitá a spíše důležitá pro 135 respondentů (91 %). Důvodem, proč neexistuje souvislost mezi pracovní pozicí a důležitostí zaměstnaneckých výhod a mezi pracovní pozicí a důležitostí uznání nebo pochvaly od nadřízeného v Městské nemocnici, může být malá významnost faktoru pracovní pozice ve vztahu k zaměstnaneckým výhodám a ve vztahu k pochvale nebo uznání od nadřízeného. Dle Medlíkové a Urbana patří pochvala a uznání od nadřízeného mezi důležité motivační nástroje (viz kapitola 3.9.2).

Celkově lze konstatovat, že za nejvýznamnější zkoumané motivační faktory v MNDK lze považovat motivační faktor důležitost úrovně pracovního prostředí s 97 %, poté následuje motivační faktor spokojenost s náplní práce s 95 % a také motivační faktor důležitost zaměstnaneckých výhod s 91 %. Statistická souvislost byla prokázána pouze mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy. Druh profese je tedy významný faktor ve vztahu k výši mzdy v Městské nemocnici. Slabá statistická souvislost byla prokázána mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy.

Vzhledem k výsledku testovaných hypotéz, kdy u devíti z deseti výzkumných hypotéz byla zjištěna nezávislost mezi znaky, lze navrhnout rozšíření výzkumu o další kombinace faktorů týkajících se osobních otázek a jednotlivých motivačních faktorů – např. existuje-li souvislost mezi věkem a důležitostí pochvaly nebo uznání od nadřízeného apod. Další variantou rozšíření výzkumu by mohlo být stanovení dalších motivátorů, které nebyly zapracovány do diplomové práce.

Výzkum prokázal, že u devíti z deseti testovaných hypotéz nebyla prokázána souvislost mezi znaky. Lze konstatovat, že vzájemná nezávislost veličin znamená spokojenost pracovníků

nemocnice s motivačními faktory nebo důležitost motivačních faktorů pro nemocniční zaměstnance. Toto pozitivní zjištění lze přisuzovat např. výběru času pro sběr dat, který probíhal v období od 5. -15. září 2022. Toto období, kdy zaměstnanci vyplňovali dotazník, bylo dobou, kdy většina pracovníků byla odpočata z dovolených. Dalším důvodem spokojenosti respondentů mohla být pocovidová doba, kdy pracovníci již nebyli zatíženi úkoly navíc a nemuseli nosit roušky. Změnu ve výsledcích oproti zjištěným výsledkům by mohlo přinést např. zúžené zkoumání pracovních pozic na jednu pracovní pozici zdravotních sester.

## 6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit úroveň pracovní motivace u zaměstnanců v Městské nemocnici ve Dvoře Králové nad Labem. Dílčím cílem bylo zjistit pomocí statistických hypotéz, zda existuje statisticky významná souvislost mezi vybranými motivačními faktory a charakteristikami pracovníků.

Studium odborné literatury posloužilo jako východisko pro shromáždění textu. V teoretické části byly popsány pojmy týkající se pracovní motivace – byl charakterizován pojem motiv, popsány motivační typy lidí, demotivace, stimulace, vnitřní a vnější faktory motivace, teorie motivace, pracovní spokojenost a pracovní motivace.

Empirická část se zabývala vlastním výzkumem současné úrovně pracovní motivace zaměstnanců v Městské nemocnici ve Dvoře Králové nad Labem, kde je popsáno vybrané zdravotnické zařízení a průběh vlastního výzkumu. Výzkum byl realizován za prostřednictvím dotazníkového šetření, které proběhlo v září 2022 a při kterém bylo celkem osloveno 200 respondentů. Na konci dotazníkového šetření bylo vráceno 149 dotazníků. Dotazník (viz Příloha č.1) se skládal ze dvou částí a byl sestaven na základě zvolených výzkumných hypotéz. První část dotazníku obsahovala osobní otázky na – pohlaví, věk, druh profese, pracovní pozici, délku pracovního poměru a nejvyšší dosažené vzdělání. Druhá část dotazníku obsahovala vlastní otázky vztahující se k pracovní motivaci – spokojenost s výší mzdy, spokojenost se vztahy na pracovišti, spokojenost se systémem hodnocení a odměňování, důležitost úrovně pracovního prostředí, spokojenost s náplní práce, spokojenost s rozsahem práce, důležitost možnosti vzdělávání, důležitost možnosti dalšího pracovního postupu, důležitost zaměstnaneckých výhod, důležitost pochvaly nebo uznání a spokojenost s délkou pracovní doby. Otázky vztahující se k pracovní motivaci byly složeny ze čtyřstupňové škály (ano, spíše ano, spíše ne, ne) vystihující důležitost motivačního faktoru nebo spokojenost s motivačním faktorem.

Získaná data byla zpracována a analyzována pomocí programu MS Excel. Hlavní část této práce byla zaměřena na porovnání statistického souboru podle různých kategorií a jejich kombinací. Dále byla věnována pozornost testování nulových hypotéz pomocí vhodných

statistických metod, jejich ověřování a interpretaci zjištěných výsledků. Provedené slovní interpretace výsledků byly doplněny o vhodné grafy a tabulky.

Při výzkumu se prokázalo, že mezi pracovníky Městské nemocnice nebyla zjištěna souvislost mezi spokojeností s vybranými motivačními faktory nebo důležitostí vybraných motivačních faktorů a charakteristikami pracovníků.

Pouze u jedné hypotézy bylo zjištěno, že existuje statisticky významná závislost mezi druhem profese a spokojeností s výší mzdy v Městské nemocnici. Druh profese je tedy faktor, který má vliv na spokojenost s výší mzdy. Síla závislosti mezi těmito proměnnými je slabá.

Za nejvýznamnější motivační faktory v Městské nemocnici lze pokládat důležitost úrovně pracovního prostředí, spokojenost s náplní práce a důležitost zaměstnaneckých výhod.

Na základě zjištěných skutečností lze volit vhodné prostředky a strategie ke zvyšování pracovní motivace zaměstnanců nemocnice.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

1. APPIAH, S. a kol. *Sage open nursing: Experiences and motivations of male nurses in a tertiary hospital in Ghana*. Ghana: School of nursing and midwifery, Valley View University, Accra, 2021. ISSN: 2377-9608.
2. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN: 978-80-247-9882-0 (pdf) a ISBN 978-80-247-9883-7 (ePub).
3. FELDMANN, H. a kol. *Kompendium lékařské psychologie: pro studující a lékaře*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-67-8.
4. CHMIELEWSKA, M. a kol. *Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland*. Warsaw: Department of applied toxicology, division of forensic pharmacy, pharmacy division, Medical University of Warsaw, Poland, 2020. eISSN: 1472-6963.
5. JANKELOVÁ, N., MORICOVÁ Š. *Personálne motivačné nástroje pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti*. Brno: Tribun EU, 2017. ISBN 978-80-263-1162-1.
6. KRSTIC, M a kol. *Journal of sustainable business and management solutions in emerging economies: Motivational factors of employees in health care institutions in Serbia*. Belgrade: Faculty of organizational science, University of Belgrade, 2019. ISSN: 1820-0222.
7. LAMBROU, P. a kol. *Human resources for health: Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital*. Patras: Faculty of social sciences, Hellenic open University, Patras, Greece, 2010. ISSN: 1478-4491.
8. LEE, JY (Lee, Joo Yeon), LEE, MH (Lee, Mi Hyang). *Healthcare: Structural model*

*of retention intention of nurses in small-and medium-sized hospitals: Based on Herzberg's motivation-hygiene theory.* Korea: Jitendra singh, 2022. eISSN: 2227-9032.

9. MEDLÍKOVÁ, O. *Umění motivace – návody a tipy pro pracovní i rodinný život.* Praha: Grada, 2021, ISBN 978-80-271-4337-5 (ePub).

10. MUSIL, J. V. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí.* Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-3-6.

11. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie.* Praha: Stanislav Juhaňák-TRITON, 2011. ISBN 978-80-7387-443-8.

12. NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování.* Praha: Stanislav Juhaňák-TRITON, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

13. NGUYEN, T. D. (Thanh Duc Nguyen). *Inquiry-the journal of health care organization provision and financing.* Hanoi: Hanoi University of public health, 2021. ISSN 0046-9580.

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

15. PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4.

16. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak řídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9744-1 (PDF).

17. ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření.* Praha: Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-90-6594-8-3.

18. ŘÍČAN, P. *Psychologie.* Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0532-6.

19. STEIGER, T., LIPPMANN, E. *Psychologie pro manažery: Jak ovládnout umění vést*. Praha: Albatros Media, 2012, ISBN: 978-80-265-0006-3.
20. SÚKUPOVÁ, K. *Bakalářská práce – stres a jeho vliv na výkonnost v zaměstnání*, Praha: Česká zemědělská univerzita, Katedra psychologie Provozně ekonomické fakulty, 2021.
21. ŠMAHAJ, J. a kol. *Význam motivace v pojetí osobnosti: teoretický, výzkumný a aplikační rozměr*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Katedra psychologie Filozofické fakulty, 2015. ISBN 978-80-244-4790-2.
22. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
23. VÉVODA, J. a kol. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4732-3.
24. VÝROST, J. a kol. *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-247-5775-9.
25. ZÍTKOVÁ, M. a kol. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9756-4 (PDF).

## 7.2 Internetové zdroje

1. *Městská nemocnice, a. s., Dvůr Králové nad Labem* [online]. Dvůr Králové nad Labem, 2021 [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <http://www.mndk.cz>



## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### Seznam obrázků

Obrázek 3.1 – Motivační typy lidí .....	23
Obrázek 3.2 – Maslowova hierarchie motivů .....	28
Obrázek 4.1 – Zjednodušené organizační schéma MNDK.....	47

### Seznam tabulek

Tabulka 4.1 – Absolutní četnosti dle druhu profese a pohlaví .....	48
Tabulka 4.2– Relativní četnosti dle druhu profese a pohlaví .....	49
Tabulka 4.3 – Absolutní četnosti dle věkové kategorie a pohlaví .....	50
Tabulka 4.4 – Relativní četnosti dle věkové kategorie a pohlaví .....	50
Tabulka 4.5 – Absolutní četnosti podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví .....	52
Tabulka 4.6 – Relativní četnosti podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví .....	52
Tabulka 4.7 – Absolutní a relativní četnosti dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	54
Tabulka 4.8 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{01}$ .....	55
Tabulka 4.9 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{01}$ .....	56
Tabulka 4.10 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{01}$ po sloučení.....	56
Tabulka 4.11 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{01}$ po sloučení.....	56
Tabulka 4.12 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{02}$ .....	58
Tabulka 4.13 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{02}$ .....	58
Tabulka 4.14 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{02}$ po sloučení.....	59
Tabulka 4.15 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{02}$ po sloučení.....	59
Tabulka 4.16 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{03}$ .....	60
Tabulka 4.17 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{03}$ .....	61
Tabulka 4.18 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{04}$ .....	62
Tabulka 4.19 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{04}$ .....	62
Tabulka 4.20 – Asociační tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{04}$ po sloučení.....	63
Tabulka 4.21 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{05}$ .....	65
Tabulka 4.22– Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{05}$ .....	65
Tabulka 4.23 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{06}$ .....	66
Tabulka 4.24 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{06}$ .....	67

Tabulka 4.25 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{06}$ po sloučení.....	67
Tabulka 4.26 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{06}$ po sloučení.....	68
Tabulka 4.27 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{07}$ .....	69
Tabulka 4.28 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{07}$ .....	69
Tabulka 4.29 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{07}$ po sloučení.....	70
Tabulka 4.30 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{07}$ po sloučení.....	70
Tabulka 4.31 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{08}$ .....	72
Tabulka 4.32 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{08}$ .....	72
Tabulka 4.33 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{08}$ po sloučení.....	73
Tabulka 4.34 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{08}$ po sloučení.....	73
Tabulka 4.35 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{09}$ .....	75
Tabulka 4.36 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{09}$ .....	75
Tabulka 4.37 – Asociační tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{09}$ po sloučení.....	76
Tabulka 4.38 – Kontingenční tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{10}$ .....	77
Tabulka 4.39 – Teoretické četnosti pro testování nulové hypotézy $H_{10}$ .....	78
Tabulka 4.40 – Asociační tabulka pro testování nulové hypotézy $H_{10}$ po sloučení.....	78

## Seznam grafů

Graf 4.1 – Absolutní četnosti dle druhu profese a pohlaví.....	49
Graf 4.2 – Absolutní četnosti dle věkové kategorie a pohlaví.....	51
Graf 4.3 – Absolutní četnosti podle příslušnosti k pracovní pozici a pohlaví.....	53
Graf 4.4 – Absolutní četnosti dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	54

## Seznam použitých zkratek

ARO	anesteziologicko-resuscitační oddělení
a. s.	akciová společnost
CT	počítačová tomografie (computer tomography)
EU	Evropská Unie
$H_0$	nulová hypotéza
$H_1$	alternativní hypotéza
JIP	jednotka intenzivní péče
KPI	kritérium při hodnocení pracovního výkonu pomocných pracovníků

LDN	léčebna dlouhodobě nemocných
MNDK	Městská nemocnice, a. s. Dvůr Králové nad Labem
OKBH	oddělení klinické biochemie a hematologie
OZP	ostatní zdravotnické profese
RTG	rentgen
UZV	ultrazvuk
WHO	světová zdravotnická organizace

## 9 Přílohy

### 9.1 Příloha č. 1 – dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Súkupová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského stupně na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, jehož data budou sloužit výhradně jako podklady pro zpracování mé diplomové práce na téma „*Pracovní motivace zaměstnanců*“.

Dotazník je anonymní a je určen všem zaměstnancům této nemocnice.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

Bc. Kateřina Súkupová

---

#### 1. část – osobní otázky

Označte, prosím, jednu volbu.

Pohlaví:     muž             žena

Věk:         do 25 let     25–50 let     nad 50 let

Druh profese:             zdravotnická     nezdravotnická

Pracovní pozice:

lékař

sestra

ostatní zdravotnické profese (rehabilitační pracovník, laborant, ošetřovatel, sanitář, další personál...)

administrativní nebo provozní pracovník

Délka pracovního poměru:             do 5 let     5-10 let     nad 10 let

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské
- ostatní (žádná z uvedených možností)

## 2. část – vlastní otázky

V této části dotazníku označte, prosím, odpověď, která nejvíce pro Vás osobně vystihuje důležitost motivačního faktoru při práci nebo spokojenost s motivačním faktorem.

### Otázky vztahující se k pracovní motivaci

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Jste spokojen/a s výší mzdy?				
Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti?				
Jste spokojen/a se systémem hodnocení a odměňování?				
Je pro Vás důležitá úroveň pracovního prostředí, ve kterém pracujete?				
Jste spokojen/a s náplní (strukturou) práce?				
Jste spokojen/a s rozsahem (množstvím) práce?				
Je pro Vás důležitá možnost se dále vzdělávat?				
Je pro Vás důležitá možnost dalšího pracovního postupu?				
Jsou pro Vás důležité zaměstnanecké výhody jako např. příspěvek na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti, delší placená dovolená, studijní volno, léčebné pobyty, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže, dětské tábory, půjčky, příspěvky na stavební spoření, dárky?				
Je pro Vás důležitá pochvala nebo uznání od nadřízeného?				
Jste spokojen/a s délkou pracovní doby?				

Ještě jednou Vám děkuji.