UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH VĚD
Ústav zdravotnického managementu a ochrany veřejného zdraví

Bc. Klára Poláková

Analýza motivačních faktorů u nelékařských zdravotnických pracovníků

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené bibliografické a elektronické zdroje.

V Olomouci dne 30. 4. 2023 Bc. Klára Poláková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Daniele Navrátilové, Ph.D., za odborné vedení, věcné připomínky a pomoc při vypracování diplomové práce.

Dále chci poděkovat zaměstnancům Fakultní nemocnice Brno, kteří se podíleli na přípravě výzkumného šetření a také všem účastníkům za jejich ochotu a čas při vyplňování dotazníku.

Anotace

Typ závěrečné práce: Diplomová práce

Téma práce: Analýza motivačních faktorů u nelékařských zdravotnických pracovníků

Název práce: Analýza motivačních faktorů u nelékařských zdravotnických pracovníků

Název práce v AJ: Motivational factors analysis of allied healthcare professions

Datum zadání: 2021-12-18

Datum odevzdání: 2023-05-05

Vysoká škola, fakulta, ústav: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta zdravotnických věd, Ústav zdravotnického managementu a ochrany veřejného zdraví

Autor práce: Poláková Klára

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Oponent práce:

Abstrakt v ČJ:

Tato diplomová práce se zabývá analýzou motivačních nástrojů, které mají vliv na spokojenost zdravotnického personálu. Cílem práce je vyhodnocení míry spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků (NLZP) s aktuálním motivačním systémem a analýza preferovaných motivačních nástrojů ve Fakultní nemocnici Brno.

Výzkumné šetření bylo provedeno pomocí elektronického nestandardizovaného dotazníku. Dotazníky byly distribuovány pracovním e-mailem na 20 vybraných oddělení nemocnice. Do výzkumu byli zahrnuti všichni NLZP pracující na těchto odděleních. Dotazník vyplnilo 374 respondentů, návratnost činí 37 %.

Na základě výsledků průzkumu lze tvrdit, že dotazovaní zaměstnanci jsou s prací v nemocnici celkově spokojeni. Bylo zjištěno, že jako nejvýznamnější motivační faktor respondenti vnímají finanční ohodnocení, dále dobré mezilidské vztahy a ocenění ze strany pacientů. Demotivačně naopak působí zejména špatné mezilidské vztahy, nerovný přístup ke všem a velká fyzická, psychická a emocionální zátěž. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že s rostoucím věkem respondenti více upřednostňují příspěvek na penzijní připojištění a jsou více motivováni dobrými mezilidskými vztahy. Dále bylo prokázáno, že s vyšším stupněm vzdělání stoupá zájem o kariérní růst. Nakonec bylo zjištěno, že v rámci různého pracovního zařazení se liší spokojenost s pracovním prostředím a dostatkem slovní pochvaly od nadřízeného.

Zjištěné informace přispívají ke zhodnocení aktuálního stavu motivačního systému FN Brno a mohou být podnětem pro jeho zlepšení.

Abstrakt v AJ:

This diploma thesis deals with the analysis of motivational tools that influence the satisfaction of medical staff. The aim of the work is to evaluate the degree of satisfaction of allied healthcare professions with the current motivational system and analysis of preferred motivational factors at the University Hospital Brno.

The research survey was conducted using an electronic non-standardized questionnaire. Questionnaires were distributed by work e-mail to 20 selected departments of the hospital. All of allied health professions that working in these departments were included in the research. 374 respondents filled in the questionnaire, the return rate is 37%.

Based on the results of the survey, it can be said that the interviewed employees are generally satisfied with their work in the hospital. It was found that respondents perceive financial remuneration as the most important motivational factor, as well as good interpersonal relations and appreciation from patients. On the other hand, bad interpersonal relationships, unequal access to everyone and great physical, mental and emotional stress have a demotivating effect. The research found that with increasing age, the respondents give more priority to the pension insurance contribution and are more motivated by good interpersonal relations. Furthermore, it has been proven that the need for career growth increases with a higher level of education. Finally, it was found that satisfaction with the work environment and the amount of verbal praise from the superior differed within the different job classifications.

The information obtained contributes to ascertaining the state of the motivational system of the University Hospital Brno and can be an incentive for its improvement.

Klíčová slova v ČJ: motivace, pracovní motivace, motivační faktory, benefity, stimulace zaměstnanců

Klíčová slova v AJ: motivation, work motivation, motivational factors, benefits, employee stimulation

Rozsah: 78 stran/1 příloha

Obsah

Úvod 8
1 Motivace 10
2 Vývoj teorie motivace 11
2.1 Teorie instrumentality 12
2.2 Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah 12
2.3 Herzbergův dvoufaktorový model 14
2.4 Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie 15
2.4.1 Expektační teorie 15
2.4.2 Teorie cíle 16
2.4.3 Teorie spravedlnosti 17
2.5 Teorie vitality 17
2.6 Teorie ERG 20
2.7 McGregorova teorie XY 20
3 Shrnutí teorií motivace 22
4 Stimulace vs. motivace 24
5 Motivace v pracovním prostředí 25
5.1 Vnitřní motivace 26
5.2 Vnější motivace 28
5.3 Finanční motivace 29
5.4 Nefinanční motivace 30
5.5 Demotivační faktory 31
6 Týmová spolupráce ve zdravotnictví 32
7 Psychická zátěž u zdravotníků 34
8 Pracovní podmínky 35
9 Druhy odměn za odvedenou práci 37
10 Zaměstnanecké výhody (benefity) 38
11 Nelékařští zdravotničtí pracovníci 39
12 Představení organizace 41
12.1 Analýza stávajícího motivačního systémů 44
12.2 Fond kulturních a sociálních potřeb 44
12.3 Hodnocení zaměstnanců 45
13 Metodika práce 47
13.1 Výzkumné cíle a hypotézy 47

13.2 Charakteristika výzkumného souboru 49
13.3 Sběr dat 50
13.4 Výsledky výzkumného šetření 52
13.4.1 Charakteristika respondentů 52
13.5 Spokojenost s motivačními faktory 54
13.6 Testování hypotéz 60
14 Diskuse 68
Závěr 71
Seznam použité literatury 73
Seznam zkratek 76
Seznam grafů 77
Seznam obrázků 77
Seznam tabulek 78
Seznam příloh 78

Úvod

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších aspektů každé organizace. Jsou to lidé, kteří vykonávají veškeré činnosti vedoucí k naplňování cílů organizace. Právě proto se každá z nich snaží o zajištění dostatku kvalifikovaných a schopných pracovníků, kteří dohromady tvoří harmonický a dobře fungující tým. Dobrý tým snáze čelí nejrůznějším problémům, což je základní prvek dobře fungující organizace, zejména pokud jde o zdravotnické zařízení. Zdravotníci musí při své práci řešit řadu problémů, a proto jsou vystaveni vysoké fyzické, psychické i emocionální zátěži (Franco et al. 2002; Lískovcová 2008).

Pro výkon zdravotnického povolání je zásadní kvalifikace, ale pro zajištění kvalitní péče sama o sobě nestačí. Vzhledem k přítomnosti velké zátěže je zapotřebí dbát na prevenci vzniku syndromu vyhoření. Tou může být vhodná forma motivace. Motivace je určitou vnitřní hnací silou, která člověku pomáhá zvládnout i náročnou práci. Vhodně vedená motivace má vliv na růst pracovního výkonu, iniciativu, pracovní morálku a zvyšování kvality poskytovaných služeb (Franco et al. 2002; Lískovcová 2008). Pro všechny zúčastněné je výhodné zabývat se pracovní spokojeností a motivací zdravotnických pracovníků (Jiří Vévoda et al. 2013). Od motivace pracovníků se odvíjí výkon zdravotnického sektoru (Franco et al. 2002).

Motivace zaměstnanců je jedním ze základních témat při řízení lidských zdrojů, proto je tento fenomén zkoumán již od poloviny 20. století. S vývojem společnosti a proměnou přítomných rizik se neustále proměňují formy používných motivačních nástrojů (Plamínek 2010). Motivace je chápána jako důležitý faktor úspěchu. Od manažerů se očekává, že budou schopni motivovat členy svého týmu. Schopnost motivace se stává důležitou kvalifikací na pozici vedoucího pracovníka (Hart 2001).

Cílem této práce je vyhodnocení míry spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků s aktuálním motivačním systémem a analýza preferovaných motivačních nástrojů ve Fakultní nemocnici Brno. Současné zdravotnictví se potýká s hlubokou personální krizí týkající se zejména nelékařského zdravotnického personálu, proto je výzkumné šetření zaměřeno právě na tuto skupino zdravotníků. Vhodně zvolený motivační systém může zmírnit fluktuaci zaměstnanců, příp. zvýšit zájem o práci v organizaci. Vzhledem k tomu, že je nelékařský zdravotnický personál zastoupen pestrou směsicí různých zdravotnických povolání s různým

stupněm vzdělání, je velmi náročné aplikovat jednotný motivační systém na celou skupinu těchto pracovníků.

1 Motivace

Motivace je složitý proces, který zasahuje do mnoha oborů – ekonomie, sociologie, psychologie, organizační rozvoj a řízení lidských zdrojů (Franco et al. 2002). *„Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivační síly (motivy) bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty“* (Kocianová 2010, s. 22).

Motivaci chápeme jako ochotu něco dělat (Hekelová 2012). Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že někdo na někoho nějak působí a to vede ke zmíněnému pozitivnímu přístupu (Plamínek 2010).

K optimálnímu výkonu musí být motivace přiměřená. Pokud je člověk motivován nedostatečně, bývá výsledek málo uspokojivý. Pokud je naopak motivován nadměrně, může taková motivace vést až k případné destrukci jeho činnosti (Kocianová 2010). Správná míra motivace zvyšuje výkonnost, efektivitu a produktivitu. Motivovaní lidé mají tendence se více angažovat a práce se pro ně stává zábavou (Forsyth 2009). Za základní kámen motivace je považována smysluplná práce, která člověka naplňuje (Pârjoleanu 2020).

2 Vývoj teorie motivace

Snaha o motivaci zaměstnanců k vyššímu pracovnímu tempu není žádnou novinkou. V počátcích vývoje motivace nebylo dostatek informací, a tak se často zaváděly různé pobídkové programy bez empirického základu, který by řídil jejich volbu. Spoléhalo se zejména na finanční pobídky, které se i v současné době jeví v pracovním kontextu jako klíčová forma motivace. I když je finanční odměna upřednostňována, zdá se, že jiné formy motivace mohou být více stabilní (Franco et al. 2002).

Po 2. světové válce (v letech 1959-1965) se objevuje množství prací o lidské motivaci, které přinášejí různé pohledy na dílčí problémy ovlivňování lidského chování. Možná se jednalo o reakci na dnes již klasické dílo *A. H. Maslowa: Motivation and personality* vydané v roce 1954 (Plamínek 2010).

Hlavními teoriemi motivace jsou (Tabulka 1):

1. Teorie instrumentality, behavioristická teorie upevňování přesvědčení
2. Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah
3. Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie (očekávání, cíle a spravedlnosti)

Tabulka 1: Přehled teorií pracovní motivace

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie potřeb	Herzberg (1957)
3. Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Lock (1979)
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

(Zdroj: Personální činnosti a metody personální práce; Kocianová 2010)

2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu racionalizace práce a soustředění se na ekonomické výsledky. Má své kořeny v Taylorových v metodách vědeckého řízení, proto se někdy nazývá taylorismus.

Autor teorie se domnívá, že lidé budou více motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem. Vychází z přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Pokud za dobře odvedenou práci následuje odměna, vede to k upevnění pozitivního přístupu k práci. V případě, kdy se v budoucnu objeví stejná příležitost, bude zaměstnanec ke své práci přistupovat stejně svědomitě. Naopak selhání vede k trestu, což by mělo vést zaměstnance k tomu, aby se napříště tomuto chování vyvaroval a hledal alternativní nástroje k dosahování cíle. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze (Armstrong 2009). Tato teorie však zcela opomíjí vnitřní motivaci pracovníků.

2.2 Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah

Podle této teorie má každý člověk určité potřeby, které by měly být postupně uspokojovány (Forsyth 2009). Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. V případě, že bude rozpoznán cíl, který danou potřebu uspokojí, je možné dosáhnout opětovné rovnováhy. K tomu je zapotřebí zvolit požadovaný způsob chování, který povede k dosažení daného cíle. Je důležité si uvědomit, že pro každou osobu jsou důležité jiné potřeby. Některé potřeby vyvolávají mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. To, na jaké potřeby bude jedinec nejvíce reagovat, závisí na prostředí, ze kterého jedinec vyšel, výchově a na jeho současné situaci. Jednu potřebu je možné uspokojit několika různými cíli. Čím je určitá potřeba silnější, tím více se rozšiřuje okruh cílů, které ji mohou uspokojit. Zároveň může jeden cíl uspokojit více potřeb (Armstrong 2007).

Nejznámějším autorem, který přispěl k teorii potřeb, je Abraham Maslow. Tento vynikající psycholog měl geniální nápad sledovat, na co a v jakém pořadí lidé věnují svou volnou energii. Pozorování způsobů, jak lidé hospodaří s volnou energií, kterou mají k dispozici, vedlo Maslowa k vytvoření hierarchického modelu potřeb tzv. **pyramidy potřeb**. Začíná základními fyziologickými potřebami (potřeba dýchat, jíst,

spát), které jsou umístěny na nejnižší příčce pyramidy potřeb, protože se dokážou při neuspokojení prosadit vůči potřebám výše položený. Uspokojení těchto potřeb je zásadní, a proto si na ně lidé v zaměstnání musí vydělat dostatek peněz (Forsyth 2009; Maslow 2021). Pokud člověk uspokojil své základní fyziologické potřeby, postoupí do 2. patra hierarchie potřeb a začne uspokojovat potřebu bezpečí a ochrany. To zahrnuje potřebu pracovní jistoty nebo pevného zdraví. Jakmile je uspokojena i tato potřeba, člověk postupuje do 3. patra, k naplňování sociální potřeby, a snaží se zapadnout do kolektivu. Pracovní tým je společenské prostředí, ve kterém člověk tráví značnou část svého života. Dobré sociální vazby jsou proto velmi důležité. S tím souvisí předposlední 4. patro pyramidy, které zahrnuje potřebu uznání a úcty. Úcta může být naplňována ze dvou odlišných zdrojů: sebeúctou (jako výsledem sebehodnocení) a úctou od jiných (jako výsledek hodnocení okolí). V manažerské praxi je nutné si uvědomit, že tato potřeba často nabývá podoby výlučnosti. Tedy nejen někam patřit, ale také tam vynikat. Na vrcholu pyramidy se v 5. patře nachází seberealizace. Podle Maslowa se hlavní hybná síla osobnostního rozvoje člověka nachází v jeho nitru. Člověk na této úrovni může být primárně motivován k osobnímu rozvoji. Může také inklinovat k hledání širšího smyslu vlastního života nebo jednání vedené potřebou užitečnosti pro své okolí (Armstrong 2009; Maslow 2021; Plamínek 2010).

Plamínek (2010) do Maslowovy hierarchie potřeb přidal ještě nulté patro, které zahrnuje potřebu prožívání příjemných pocitů a unikání pocitům nepříjemným. Podle něj je motorem našeho aktivního chování a základem individuálního učení, založeného na pocitové zpětné vazbě. Lidé jsou schopni jednat v rozporu se svými základními fyziologickými potřebami, které odpovídají prvnímu patru hierarchie potřeb. Kouří, přejídají se, zanedbávají pohyb, opíjejí se, konzumují drogy. Dělají to i přesto, že je to ohrožuje, a dokonce si toto ohrožení uvědomují. Vypadá to, že o našem chování rozhodují především pocity, které vznikají v souvislosti s jeho důsledky. Pokud jsou tyto pocity příjemné, chování fixujeme, jsou-li nepříjemné, chování se vyhýbáme (Plamínek 2010).

Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a tak je dominantní potřeba hlavním motivátorem chování. Zároveň je třeba si uvědomit, že motivace není účinná, pokud je vedena pouze na jedné úrovni potřeb, přičemž nižší složky nejsou uspokojeny (Armstrong 2009; Forsyth 2009; Plamínek 2010).

2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg a jeho spolupracovníci (1959) zjistili, že na pracovní motivaci působí dvě různé skupiny faktorů:

1. hygienické faktory – vnější faktory, udržovací
2. motivátory – vnitřní faktory, motivační faktory

Podle těchto skupin je někdy teorie nazývána motivačně-hygienickou. První skupinu tvoří tzv. hygienické faktory, které nemají přímý vliv na zvýšení motivace k práci, ale pokud jsou na nízké úrovni nebo chybí úplně, vedou ke vzniku pracovní nespokojenosti. Patří sem pracovní podmínky, mzda, vztahy v pracovním kolektivu, postavení, jistota pracovního místa, bezpečnost práce. V těchto oblastech mohou nastat stížnosti a nespokojenost. Obvykle se nejedná o náhlé impulzy, ale postupně narůstající problémy.

Do druhé skupiny se řadí motivátory, které pramení z práce samotné. Patří sem úspěch či úspěšné splnění cíle, uznání, náplň práce, delegované pravomoci, odpovědnost, růst a povýšení, dovolená, pohyblivá pracovní doba, příspěvek na penzijní připojištění. Tato skupina je považována za podstatu pracovní motivace (Armstrong 2009; Forsyth 2009; Herzberg et al. 1993).

Obecně platí, že vnitřní motivační faktory vycházející z práce samotné mají vyšší motivační potenciál než zevní faktory, mezi něž se řadí například peněžní odměna. Motivace v podobě peněz má obvykle krátkodobý účinek a není Herzbergem považována za motivátor. V případě nespravedlivého systému odměňování, může dokonce působit jako demotivátor. Jedná se tedy o hygienický faktor (Herzberg et al. 1993).

Teorie, že peníze nejsou motivátorem, bývá často napadána. Za prvé je původní výzkum označován za chybný a nepodporuje tvrzení, že peníze nejsou motivátorem. Za druhé, že nebyl učiněn žádný pokus změřit vztah mezi spokojeností a výkonem (Armstrong 2009). Podle Kociánové (2010) lze finanční odměnu považovat za vnitřní motivační faktor, jelikož u některých jedinců může uspokojovat potřebu sebeúcty. Výše finanční odměny je pro takové jedince potvrzení jejich dobrého výkonu a je vnitřně spojena s uznáním postavení a moci.

Mnohými českými autory jsou ovšem Herzberg a Maslow považovány za experty v oblasti motivace a jejich teorie považují za stále platné a využívají je

ve svých výzkumech. Herzbergerovu teorii využili ve svém výzkumu například Vévoda a kol. (2013) nebo Ivanová et al. (2013).

2.4 Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie

Jedná se o teorie zaměřené na psychologické procesy a základní potřeby, které ovlivňují motivaci. Používá se také termín kognitivní, protože jde o teorie zabývající se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jakým způsobem ho interpretují a chápou. Pro manažery mohou být teorie zaměřené na proces užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Nejzásadnějšími z těchto teorií jsou:

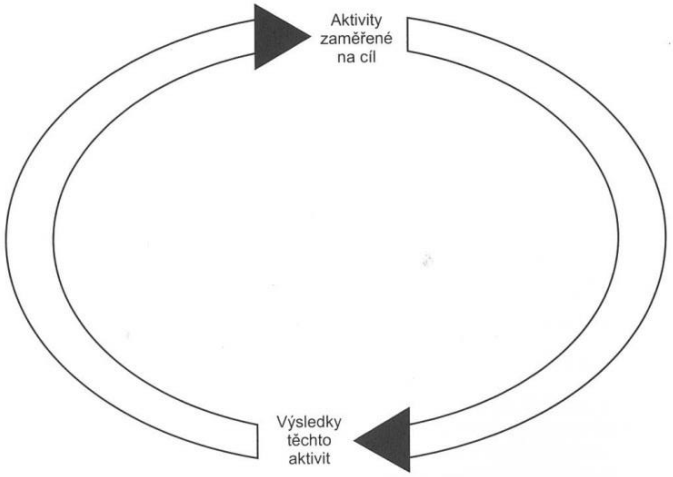
1. Teorie očekávání (expektační teorie)
2. Teorie dosahování cílů (teorie cíle)
3. Teorie pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

2.4.1 Expektační teorie

„Přesvědčte lidi, že mohou být výborní, a pravděpodobně zjistíte, že mohou být a budou“ (Forsyth 2009).

Pojem očekávání vychází z teorie valence – instrumentalita – expektace formulované Vroomem. Valence zde zastupuje hodnotu, instrumentalista je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné, a expektace (očekávání) značí pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku.

Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb (Obrázek 1). Z toho vyplývá, že mzdová forma motivace (motivační fond, prémie) funguje pouze tehdy, jestliže existuje zřetelná vazba mezi úsilím a odměnou a hodnota odměny stojí za vynaložené úsilí. Mnohem více se tak uplatňuje vnitřní motivace, protože člověk si uvědomuje, že pomocí svého chování si může zajistit odměnu (Armstrong 2009).



Obrázek 1: Činnosti vedoucí k cíli
(Zdroj: Jak motivovat svůj tým; Forsyth 2009)

Z této teorie vyplývá, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

1. Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.
2. Pravděpodobnost, že odměna závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

Čím větší je hodnota možné odměny a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání odměny závisí na úsilí, tím větší úsilí bude do dané situace vloženo. Pokud má být výsledek žádoucí, je třeba vložit efektivní úsilí. Na splnění úkolu se dále podílí schopnosti daného člověka (individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální zručnost, znalosti) a vnímání role (co si jedinec přeje dělat nebo si myslí, že má dělat) (Armstrong 2009).

2.4.2 Teorie cíle

Teorie cíle, kterou formuloval Latham a Lock (1979), vychází z předpokladu, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické a konkrétní cíle. Zároveň je splněno, že cíle jsou náročné, ale přijatelné a musí existovat zpětná vazba na výkon. Důležité je podílení se jedinců na stanovování cílů, jelikož náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny. Jedná se o důležitý krok, aby byly jedincem přijaty ony vyšší a náročnější cíle. Plnění cílů musí být podporováno vedením v podobě poskytování rad a zpětné vazby. Pokud jsou dodrženy tyto aspekty, vede to k podpoře vnitřní motivace jedince (Armstrong 2009).

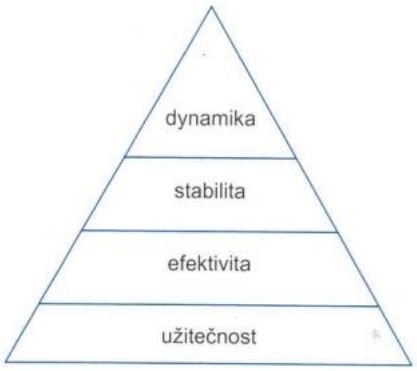
2.4.3 Teorie spravedlnosti

Podle teorie spravedlnosti budou lidé více motivování, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě. Naopak nespravedlivé zacházení bude působit demotivačně. Pracovníci sledují, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními členy týmu. Za spravedlivé je považováno slušné zacházení v porovnání s jinou odpovídající osobou nebo skupinou lidí. Pojem spravedlnost zahrnuje pocity a jde vždy o proces porovnávání s ostatními. Nesmí se ovšem zaměňovat s pojmem rovnost, která by znamenala, že se se všemi musí zacházet stejně. Rovnost by nebyla spravedlivá v případě, kdy si lidé zaslouží odlišné zacházení. Systém odměňování bude spravedlivý, pokud bude jako spravedlivý vnímán. Zdůrazňuje potřebu vytvořit spravedlivý systém odměňování, včetně používání hodnocení práce (Armstrong 2009).

2.5 Teorie vitality

Autorem teorie vitality je Jiří Plamínek. Jejím základem je **pyramida vitality**, která znázorňuje posloupnost budování vitality od užitečnosti (co budeme dělat, pro koho a proč) přes efektivitu (jak to budeme dělat) a stabilitu (jak budeme reagovat na změny podmínek) až k dynamice (jak budeme změny samy vyvolávat a řídit) (Obrázek 2). Tato posloupnost je velmi důležitá, protože nemá například smysl zvyšovat efektivitu procesů, které nejsou užitečné. Pomocí teorie vitality je možné analyzovat problémy, lokalizovat jejich příčiny a jeden po druhém je odstranit. Umožňuje najít místo, které aktuálně nejvíce brání rozvoji firmy (Plamínek 2010).

Každý člověk přispívá v organizaci různým způsobem k budování jednotlivých vitálních znaků, které jsou uvedeny v pyramidě vitality. *„Někdo se cítí jako ryba ve vodě, když má definovat, co bude vlastně firma produkovat, jiný ožívá ve chvíli, kdy se začne mluvit o způsobech, jak se produkty dostanou na světlo tohoto světa. Někdo preferuje změny a zajišťuje dynamiku, někdo má rád jistotu, do změn se příliš nehrne, ale může být pojistkou stability firemního systému.“* Je proto velmi důležité člověka správně odhadnout a dát mu úkoly, které jsou pro něj nejvhodnější. Zvýší se tak jeho motivace k práci a celková spokojenost (Plamínek 2010, s. 29).



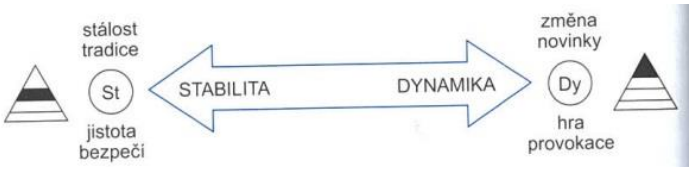
Obrázek 2: Pyramida vitality
(Zdroj: Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali; Plamínek 2010)

Pyramida vitality v sobě skrývá dvě dichotomické škály. Na jedné škále do sebe postupně přechází téma CO (tedy užitečnost) a téma JAK (efektivita). Na druhé jde o tendenci tlumit změny (stabilita) a naopak změny vytvářet (dynamika). Tyto škály popisují tzv. motivační založení, tedy podněty, na které jsou lidé citliví (Plamínek 2010).

První škála popisuje vztah k podnětům, které souvisejí s povahou vykonávaných činností. Některé lidi spíše zajímá účel, tedy výsledek, ke kterému daná činnost vede. Pro ně je důležitý zřejmý cíl, za kterým po celou dobu jdou. Jiní se spíše zajímají o cestu k cíli, způsob, jakým bude výsledku dosahováno, použité metody a prostředky a také lidé, kteří budou na dané činnosti pracovat a jejich vzájemné vztahy. Tento typ člověka si užívá celou cestu vedoucí k cíli (Obrázek 3).

Obrázek 3: Škála popisující vztah k podnětům související s povahou vykonávaných činností
(Zdroj: Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali; Plamínek 2010)

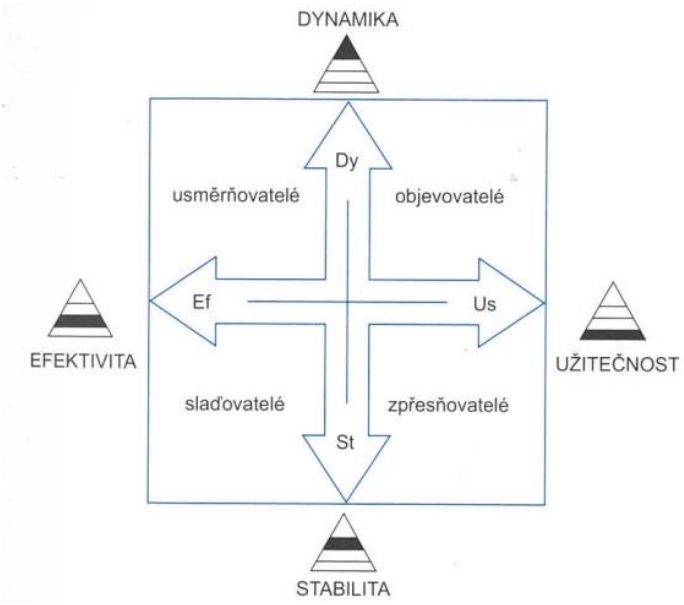
Druhá škála souvisí se změnami vykonávaných činností (Obrázek 4). Někteří lidé potřebují ve svém životě neustálé změny. Tito lidé obvykle dobře tolerují riziko, které změny přináší. Pro jiné je každá, i sebemenší změna nepříjemností, která zbytečně narušuje zavedený systém a navyklé rituály. Tito lidé obvykle tlumí jakékoliv změny, protože mají rádi jistotu a bezpečí (Plamínek 2010)



Obrázek 4: Škála popisující vztah ke změnám
(Zdroj: Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali; Plamínek 2010)

Zkřížením obou škál vzniká diagram se čtyřmi kvadranty. V každém kvadrantu se nachází jiný typ lidí. Při středu sídlí univerzální osobnosti, které rozumí celé škále podnětů a jsou také v zásadě všemi podněty přiměřeně oslovovány. Jejich nevyhraněnost a univerzální pochopení pro druhé jim ostatně propůjčuje vlastnosti, které z nich za vhodných okolností mohou dělat charismatické lídry. Čím dál je konkrétní člověk od středu diagramu, tím více je jeho osobnost vyhraněna z hlediska podnětů, které jej motivují. Existují čtyři motivační typy lidí, které Plamínek pojmenoval jako usměrňovatelé, objevovatelé, zpřesňovatelé a slaďovatelé (Obrázek 5).

O tom, co člověka v konkrétní situaci motivuje, rozhodují vnitřní a vnější faktory jeho života. Mezi vnější faktory patří vlivy působící dlouhodobě (např. uspokojení našich osobních potřeb nebo povaha prostředí, ve kterém dlouhodobě žijeme a pracujeme) a vlivy, které mají přechodný, krátkodobý charakter (aktuální situace, v níž se nalézáme) (Plamínek 2010).



Obrázek 5: Čtyři motivační typy osobností
(Zdroj: Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali; Plamínek 2010)

2.6 Teorie ERG

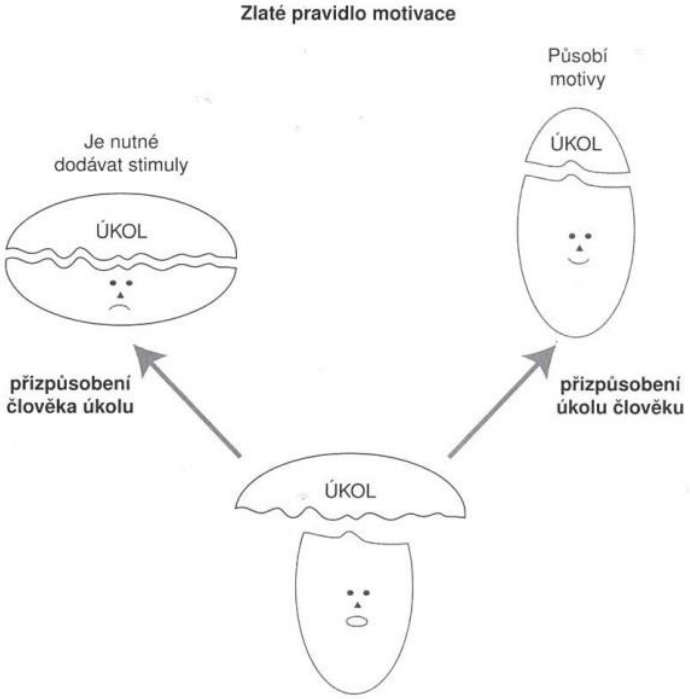
ERG teorie se týká subjektivního pocitu uspokojení potřeb. Byla vytvořena Alderferem v roce 1972. Jedná se o rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb, kterou Alderfer uspořádal do tří kategorií od konkrétních po abstraktní potřeby.

1. Existenční potřeby (E – Existency) – jsou naplňovány prostřednictvím materiálních předmětů – plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky.
2. Vztahové potřeby (R – Relatedness) – uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti – pochopení, potvrzení a vliv.
3. Růstové potřeby (G – Growth) – jejich uspokojení závisí na příležitosti k růstu, stimulují rozvoj tvůrčího a produktivního úsilí (Kocianová 2010).

2.7 McGregorova teorie XY

V roce 1960 Douglas McGregor zjistil, že lidé se ve vztahu k práci dělí do dvou protichůdných skupin, které nazval X a Y. Osoby, kteří fungují podle teorie X, v zásadě považují práci za nutné zlo. Tito jedinci musí být k práci nuceni nebo přemlouváni za pomoci odměny. Druhou skupinu tvoří osoby podle teorie Y, které mají k práci kladný vztah. Mají rády úspěch a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce přinesla uspokojení. Vhodná motivace může člověka přesunout z teorie X do teorie Y (Forsyth 2009; Plamínek 2010).

Tato teorie má poměrně snadné vysvětlení, některá práce člověka baví, jiná ne. Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci závisí na jeho osobnosti, ale také šikovnosti manažera, který ho s úkolem seznamuje (Obrázek 6). V zásadě je důležité, aby si člověk našel v práci něco, co ho bude alespoň trochu bavit. Ideálně by měl manažer znát zájmy svých podřízených a při zadávání úkolu by měl myslet na to, aby alespoň část úkolu přinášela člověku nějakou radost. Zvýší se pak motivace k práci a celkový výkon člověka (Plamínek 2010).



Obrázek 6: Základní pravidlo motivace
(Zdroj: Vedení lidí, týmů a firem; Plamínek 2018)

3 Shrnutí teorií motivace

Pro lepší orientaci v problematice byly všechny popsané motivační teorie shrnuty do přehledné tabulky (Tabulka 2). Zároveň byly vypsány jednotlivé motivační faktory, které vyplývají z jednotlivých teorií a které budou následně analyzovány ve výzkumném šetření.

Aktuální motivační trendy určitým způsobem čerpají téměř ze všech motivačních teorií. Každá z popsaných teorií se snaží najít nějaký univerzální nástroj motivace. V současnosti je záměrem více individuální přístup ke každému zaměstnanci podle jeho povahových vlastností a osobních preferencí.

Tabulka 2: Přehled motivačních teorií

Název teorie	Definice teorie	Motivační faktory
Teorie instrumentality	Za dobře odvedenou práci následuje odměna	- finanční odměna - pochvala
Teorie potřeb	Motivaci k práci ovlivňuje potřeba uspokojování vlastních potřeb	- dobré mezilidské vztahy - finanční odměna - potřeba jistoty - seberealizace - uznání, ocenění
Dvoufaktorová teorie	Na pracovní motivaci působí hygienické faktory a motivátory	- finanční odměna - kariérní růst - příspěvek na penzijní připojištění - spokojenost s náplní práce - uznání, ocenění
Expektační teorie	Odměna musí být spravedlivá	- finanční odměna - rovný přístup ke všem - spravedlivé hodnocení
Teorie cíle	Stanovení konkrétních cílů, kterých má zaměstnanec dosáhnout	- finanční odměna - profesní růst - seberealizace - uznání, ocenění

Teorie spravedlnosti	Spravedlivé jednání	- finanční odměna - spravedlivé hodnocení
Teorie vitality	Lidé se dělí na čtyři typy motivačních profilů	- delegování vhodného úkolu podle typu osobnosti
Teorie ERG	Modifikace Maslowovy teorie potřeb	- dobré mezilidské vztahy - finanční odměna - pracovní podmínky - příležitost k růstu - zaměstnanecké benefity
Teorie XY	Lidé se ve vztahu k práci dělí do dvou protichůdných skupin	- finanční odměna - spokojenost s náplní práce - uznání, ocenění

(Zdroj: vlastní zpracování)

4 Stimulace vs. motivace

Kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká ze dvou důvodů: pomocí vnějších podnětů (stimulů) nebo pomocí vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. Pokud je ochota něco udělat vyvolávána pomocí vnějších stimulů, označuje se tento děj za stimulaci. V případě, že jsou k vyvolávání této ochoty použity již preexistující vnitřní motivy, jedná se o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.

Stimulace má obrovskou výhodu, je poměrně jednoduchá. Dokud je vyplácena odměna, resp. dokud je kompenzováno nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, lze očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy se takové hodnoty přestanou poskytovat, tak se práce pravděpodobně zastaví. To je nevýhoda stimulace, práce probíhá jen po dobu, po kterou působí stimuly. Stimuly jsou podněty přicházející z vnějšího prostředí.

Také **motivace** je nositelkou obrovské výhody – pokud se při motivaci podaří najít motivy člověka, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úkol, protože ho baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Motivy jsou podněty působící v nitru člověka (Plamínek 2010).

V zásadě je tedy možné pouze stimulovat – o motivaci se volněji hovoří v případě, že stimuly jsou v harmonii s preexistujícími motivy nebo nějaké žádoucí motivy vyvolávají. Slovo motivace se tak používá pro tento proces, stejně jako pro jeho výsledek (Plamínek 2018).

5 Motivace v pracovním prostředí

Motivace má mohutný pozitivní potenciál. Často pomáhá tam, kde selhává direktivní způsob řízení. Pro efektivní motivaci je důležité, aby byla motivace upřímná (Forsyth 2009). Proto je potřeba, aby se manažer upřímně zajímal o člověka, kterého chce motivovat. Motivace je proces vedoucí k uspokojení zájmů a potřeb. Je nutné dobře znát člověka, který má být motivován, ale také proces motivace samotné (Plamínek 2010). Motivace je závislá na vnitřní motivaci člověka a vnějších vlivech (stimulech). Vlivy, které působí na člověka zvenku, ovlivňují vnitřní motivaci (Kocianová 2010).

Seznam podnětů (motivátorů), které lidi v práci motivují, jsou u každého člověka téměř totožné. Rozdíl mezi jednotlivými lidmi je v pořadí osobní důležitosti těchto motivátorů, tzv. subjektivní hierarchii (Hekelová 2012). Ke každému člověku je potřeba v oblasti motivace přistupovat individuálně. Lidé se liší v citlivosti na různé podněty. Pro někoho mohou být nejdůležitější peníze, pro jiného harmonické vztahy na pracovišti nebo spravedlivý nadřízeny. Pokud se podaří najít konkrétní podněty, které jsou pro člověka důležité, bude motivace efektivnější a trvalejší. Při motivaci je snaha dát do souladu zájmy člověka a jeho okolí (Plamínek 2010; 2018).

V pracovním procesu lze motivaci definovat jako míru ochoty jednotlivce vyvíjet a udržovat úsilí o dosažení cílů organizace. Pracovní motivace je výsledkem složitého a dynamického procesu, který zahrnuje interakci mezi jednotlivcem, pracovním prostředím a společenskou kulturou (Franco et al. 2002). Individuální úroveň motivace zahrnuje různé faktory, mezi něž patří: hodnoty a cíle, sebepojetí a kognitivní očekávání. Pracovní prostředí zahrnuje organizační kulturu, řízení lidských zdrojů a způsob, jakým organizace přijímá cíle. Sociokulturní vlivy, jako jsou kulturní názory na vztah mezi zdravotnickými pracovníky a pacienty, se mohou zdát nevýznamné pro pracovní motivaci, ale přesto ovlivňují relativní význam dalších motivačních faktorů (Kjellström et al. 2017).

Úspěšnou organizaci tvoří její pracovní tým. Pokud nebude dostatečně motivován, nemůže organizace dobře prosperovat. Jakmile začne klesat motivace, vzápětí následuje i pokles pracovního výkonu. Postupně začne docházet ke zvýšení absence pracovníků, plýtvání časem (častější přestávky nebo řešení soukromých záležitostí v práci), vzepření se systému, porušování pravidel nebo šíření pomluv. To vše vede ke snížení kvality práce, snížení pracovního tempa, úrovně kreativity

a pozornosti. Pracovníci odmítají přebírat odpovědnost, jsou nedochvilní a postupně se rozpadá kultura organizace (Forsyth 2009).

Pokud taková situace nastane, je nutné minimalizovat faktory, které způsobují nespokojenost, a naopak maximalizovat ty, které se podílejí na pozitivní motivaci (Forsyth 2009). Vhodnou formou motivace je stanovení konkrétních a specifických pracovních cílů (úkolů), které jsou náročné, ale dosažitelné. Měly by být zadávány individuálně tak, aby odpovídaly motivům konkrétního vykonavatele. Dále je nutné, aby byly úkoly akceptovány a byla poskytována zpětná vazba týkající se jejich dosahování. Úkoly mohou motivovat samy o sobě nebo může motivovat důsledek jejich splnění či nesplnění (Armstrong 2009; Plamínek 2018). Jakmile se začne zvyšovat úroveň motivace, pak se vzápětí dostaví také lepší pracovní výkon (Forsyth 2009).

V případě využívání trestů nebo kritiky při nesplnění úkolů je potřeba být obezřetný, jelikož se může jednat o demotivující faktor. Kritika nebo nedostatek zpětné vazby může způsobit pocit malého významu vykonávané práce. Ten může vést až k syndromu vyhoření (Pârjoleanu 2020).

Dělení pracovní motivace (Hekelová 2012)**:**

- motivace vnitřní versus vnější
- motivace finanční versus nefinanční

5.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace vychází z člověka samého, je vyjádřena určitým pocitem naplnění z práce samotné, a proto má dlouhodobější a hlubší dopad na pracovní motivaci (Armstrong 2009). Jedná se o soubor potřeb, hodnot a zájmu, které jsou pro daného člověka důležité. Lidé, kteří mají dostatek vnitřní motivace, se vyznačují aktivním přístupem k životu i práci. Sami si neustále kladou různé cíle, a jakmile jich dosáhnou, stanoví si cíle nové. Práce jim přináší naplnění a zábavu (Hekelová 2012).

Mezi vnitřní stimuly patří:

- potřeba podílet se na úspěchu organizace (pocit úspěchu);
- potřeba zdokonalovat se, učit se;
- potřeba dělat důležitou práci;

- potřeba dělat práci, která je zajímavá, která člověka baví, v níž může ukázat své přednosti a schopnosti;
- osobní hodnoty, aspirace a ideály (Fertaľová a Ondriová 2021).

Ačkoliv vnitřní motivace vychází primárně z člověka samého, může být pomocí vnějších stimulů ovlivňována a podporována nadřízeným. Vnitřní motivace závisí v podstatě na tom, jak jsou práce nebo pracovní místo vytvořeny. Lawler rozlišuje tři charakteristiky, které se musí v práci vyskytovat, má-li být vnitřně motivující:

1. Zpětná vazba – Lidé by měli dostávat zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. Ideálně by měli pracovat na kompletním výrobku/procesu/službě nebo na jejich významné části, kterou lze považovat za nějaký celek.
2. Využití schopností – Lidé by měli při své práci využívat svých pozitivních schopností, kterých si cení. Zároveň by měli vnímat důležitost své práce v organizaci.
3. Řízení sebe sama (autonomie) – Lidé by měli ve své práci cítit dostatečnou míru autonomie při stanovování si vlastních cílů a určování cest, jak jich dosáhnout (Armstrong 2009).

Pravidelná a konkrétní zpětná vazba navozuje u zaměstnanců pocit kompetence a v důsledku vede k profesnímu růstu. Nejúčinnější formou uznání je konkrétní a jasná veřejná pochvala, která vede k okamžitým výsledkům. Pochvala by měla být zaměřená na snahu a chování zaměstnance, ne na vlastnosti. Uznání nemusí pocházet pouze od manažera, ale také od kolegů (Pârjoleanu 2020).

Vhodnou formou zpětné vazby je také hodnocení pracovníků, které může být účinným motivačním faktorem. Hodnocení poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Cílem je zlepšit výkonnost pracovníků, což zahrnuje výsledky práce a chování pracovníka v pracovním procesu. Kromě pracovního výkonu se hodnotí také osobnostní rysy, které ukazují na vztah k práci a spolupracovníkům. Hodnocení může vycházet od bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků, podřízených, psychologa, třetí osoby (např. zákazníka, pacienta) nebo se může jednat o sebehodnocení (Kocianová 2010).

Druhy hodnocení pracovníků:

1. Průběžné (neformální) – jedná se o bezprostřední zpětnou vazbu od nadřízeného, která reaguje na aktuální pracovní výkon.
2. Příležitostné – vztahuje se k nějaké mimořádné situaci, pro kterou je hodnocení vyžadováno (pracovní posudek, ukončení adaptačního procesu).
3. Systematické (formální) – provádí se pravidelně, pracovníci jsou hodnoceni podle standardizovaných kritérií (Kocianová 2010).

Existují různé metody hodnocení pracovníků, přičemž každá je vhodná pro jinou skupinu lidí nebo jinou situaci. Hodnocení podle stanovených cílů se obvykle používá pro hodnocení vedoucích pracovníků. Hodnocení na základě plnění norem je vhodné pro výrobní dělníky. Hodnocení pomocí stupnice je možné využít pro konkrétní oblasti pracovního výkonu (číselné, grafické, slovní posuzovací stupnice). Je možné porovnávat navzájem výkony dvou nebo více pracovníků souhrnně nebo podle daných kritérií – metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků. Může se jednat o hodnotící rozhovor nebo hodnotící dotazník (Kocianová 2010).

5.2 Vnější motivace

Při vnější motivaci je pracovník stimulován k vyššímu pracovnímu výkonu pomocí impulzů z vnějšího prostředí. Tato forma motivace je vhodná v případě, kdy člověku chybí vnitřní zájem a práce samotná ho dostatečně neuspokojuje (Hekelová 2012). Vnější forma stimulace by se měla používat zejména při plnění rutinních a monotónních činností. Po určitou dobu může vést ke zvýšení pracovního úsilí a minimalizaci nespokojenosti, ale z dlouhodobého hlediska není moc efektivní, jelikož člověku nepřináší potřebné naplnění (Hekelová 2012; Pârjoleanu 2020).

Vnější forma motivace může vést k negativním následkům, proto je potřeba s ní pracovat opatrně. Pokud je zaměstnanci přislíbená odměna za splnění úkolu, může to u něj vyvolat pocit, že úkol je nechtěný. Zaměstnanec může takový úkol vnímat jako trest a nebude dostatečně motivován úkol splnit. Dalším negativním důsledkem může být naopak honba za přislíbenou odměnou. Na základě toho se u zaměstnance může dostavit méně racionální chování, které vede ke zbytečnému riskování (Pârjoleanu 2020).

Dále je nutné mít na paměti, že zaměstnanec by odměnu neměl dostat před dokončením úkolu. Pro úspěšnou motivaci je zapotřebí měnit frekvenci odměn a střídat hmotné a nehmotné formy odměny (Pârjoleanu 2020).

Možné formy vnějších stimulů:

- spravedlivá odměna,
- jistota zaměstnání,
- dobré pracovní podmínky,
- podíl na výsledku,
- sociální výhody (Fertaľová a Ondriová 2021).

5.3 Finanční motivace

Finanční odměna je považována za nejvíce univerzální nástroj motivace (Plamínek 2018). Peníze motivují, protože jsou spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Dobré finanční ohodnocení umožňuje lidem zajistit si žádoucí životní úroveň a postavení. Mnozí zaměstnanci považují jeho výši za měřítko kariérního úspěchu a jejich vlastní hodnoty pro organizaci. Míra finančního ohodnocení se využívá v soukromém sektoru pro přilákání vysoce kvalifikovaných pracovníků. Peněžní odměna je často dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a pomáhá s rozhodnutím, zda setrvat ve stávající organizaci či nikoliv (Armstrong 2009; Pârjoleanu 2020).

Někteří lidé jsou penězi motivováni opravdu silně, a proto je dostatečná finanční odměna vede ke zvýšení pracovního výkonu. Pro motivaci zaměstnanců je klíčové, aby mohl vedoucí týmu finančně vyjádřit rozdíl mezi nadprůměrnými a podprůměrnými pracovními výkony svých podřízených. U jiných lidí může zaměření na vnější formu motivace snížit jejich vnitřní motivaci, a tak v konečném důsledku snížit jejich pracovní nasazení. Z toho vyplývá, že peníze nemotivují každého ve stejné míře.

Herzberg dokonce zpochybňuje motivaci v podobě finanční odměny. Z dlouhodobého hlediska je zřejmé, že je její význam často přeceňován. Motivace v podobě peněz rychle vyprchá a lidé budou opět nespokojení až do dalšího zvýšení platu. Existuje teorie, že lidé pracují spíše kvůli smyslu svého života než pro peníze samotné. Neznamená to, že by měla být finanční odměna opomíjena, mělo by se však

více pracovat také s nefinančními motivátory, které mývají v konečném důsledku trvalejší charakter (Armstrong 2009; Hekelová 2012; Pârjoleanu 2020).

5.4 Nefinanční motivace

Nefinanční motivace bývá často opomíjena, i když se jedná o efektivní nástroj motivace. V mnoha případech není spojena s žádnými finančními výdaji, takže může být používána v neomezeném množství. Zahrnuje řadu různých forem motivace. Výběr konkrétní formy je pouze na rozhodnutí manažera, který by měl přihlédnout k osobnosti daného člověka a snažit se pro něj najít vhodný motivátor (Hekelová 2012).

Mezi faktory nefinanční motivace podle Hekelové (2012) patří:

- pochvala,
- pocit sounáležitosti s týmem,
- osobní příklad manažera,
- dodržování slibů,
- dobré mezilidské vztahy na pracovišti,
- zajímavá práce,
- možnost dalšího profesního vzdělávání nad rámec toho, které je dáno legislativně (zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání),
- možnost seberealizace,
- pracovní podmínky a prostředí.

Jako silný motivátor funguje pocit pracovního úspěchu. K jeho základním kamenům patří vhodný způsob zadávání pracovních úkolů, od kterého se odvíjí pochopení, přijetí a správné zpracování daného úkolu. Následně je potřeba poskytovat včasnou zpětnou vazbu, pochvalu a uznání za řádně splněný úkol. Postupně je vhodné delegovat vyšší pravomoci, podporovat rozvoj schopností i sebedůvěry zaměstnance. Manažer může pozitivně ovlivnit motivaci podřízených svou přesvědčivostí a důvěryhodností. Při používání nefinanční motivace je třeba přihlížet k individuálním potřebám a osobnostním vlastnostem jednotlivce (Urban 2017).

Člověk je obvykle dobře motivovaný, když ho jeho práce baví. Předpokladem k tomu je, že má pro danou pracovní pozici nezbytné schopnosti. Tento krok by měl být zvážen už při pracovním pohovoru. Dále je důležité, aby byl pracovník dostatečně zaškolen. To mu umožní vykonávat svou práci správně, samostatně a postupně získat potřebnou míru sebedůvěry. V případě, že existují nějaké bloky, které brání v pracovní úspěšnosti, je potřeba je odstranit (Urban 2017).

5.5 Demotivační faktory

Zaměstnance je možné motivovat, ale na druhé straně také demotivovat. K demotivaci obvykle dochází při rozporu mezi očekáváním a realitou. Následně dochází ke ztrátě iniciativy, produktivity nebo kvality práce, někdy dokonce k absentérství a fluktuaci (Škrla a Škrlová 2003). Z toho důvodu je potřeba znát možné příčiny demotivace, ke kterým patří:

- obava z kritiky,
- špatné mezilidské vztahy,
- nedostatek informací, nedostatečná komunikace
- rozhodování o lidech bez lidí,
- pracovní přetížení,
- špatný přístup k realizaci změn,
- špatně nastavený systém,
- nevhodná volba manažerských technik a přístupu k lidem aj. (Hekelová 2012; Škrla a Škrlová 2003).

6 Týmová spolupráce ve zdravotnictví

Základem každé organizace věnující se poskytování zdravotní péče jsou organizační útvary nejrůznějších podob, ve kterých pracují zaměstnanci různých specializací a druhů vzdělání. Historicky byla dána určitá podoba pracovněprávních vztahů, existence nadřízenosti a podřízenosti, kompetence, koordinace a vzájemná komunikace. Vztahy mezi pracovníky jednotlivých specializací se neustále vyvíjejí a postupně se rozšiřuje vzájemná spolupráce. Kvalita současné zdravotní péče se ve velké míře opírá o týmovou spolupráci (Jiří Vévoda et al. 2013).

Dobře fungující pracovní tým zvládá nové úkoly a funkce, včetně nestandardní interdisciplinární spolupráce. V důsledku neustálé fluktuace zaměstnanců, je nutné sestavovat stále nové pracovní týmy. Efektivní týmová spolupráce proto není vždy spontánní. Sestry i lékaři musí být ke vzájemné spolupráci motivováni. Dále je vhodné zajistit vzdělávání o jejích pravidlech. Cílem je vytvořit v pracovním kolektivu kvalitní interpersonální vztahy (Jiří Vévoda et al. 2013).

Sociální vztahy v organizaci ovlivňují náladu pracovníka a následně i jeho pracovní výkon. Pro většinu lidí mají atmosféra na pracovišti a dobré mezilidské vztahy vliv na celkovou spokojenost v práci. Pokud na pracovišti dlouhodobě dochází k přehlížení interpersonálních konfliktů, vede to ke zvýšení míry stresu až vzniku zdravotních potíží jednotlivců. Negativní atmosféra na pracovišti může vést k odchodu pracovníků ze zaměstnání (Kocianová 2010).

Z výzkumu Bártlové (2006a) vyplývá, že každodenní interakce mezi sestrami a lékaři silně ovlivňuje pracovní morálku. Všech 1200 respondentů považuje vztah mezi sestrou a lékařem a celkovou atmosféru na pracovišti, za velmi důležitý faktor pracovní spokojenosti. Většina respondentů měla dojem, že negativní mezilidské interakce mají vliv na stres, frustraci, poruchy v koncentraci, komunikaci, spolupráci a vzájemné předávání informací. Kromě toho vnímají vliv na výskyt náhodných neplánovaných událostí a pochybení. V důsledku se snižuje kvalita péče a je také ohrožena bezpečnost pacientů. Poruchy v komunikaci tak mohou mít negativní dopad na klinické výsledky v péči o nemocného.

Z výsledků vyplývá, že dobré mezilidské vztahy na pracovišti mají větší význam, než je pouhá spokojenost jednotlivých pracovníků. Zlepšením vztahů mezi jednotlivými pracovníky multidisciplinárního týmu, dochází k redukci negativních dopadů nevhodného chování na klinické výsledky pacienta. Důležitým aspektem je v tomto

směru efektivní komunikace, která může zlepšit spolupráci všech členů léčebného i ošetřovatelského týmu (Bártlová 2006a).

7 Psychická zátěž u zdravotníků

Psychická zátěž se ve zdravotnickém prostředí vyskytuje velmi často. Vychází ze samotné podstaty ošetřovatelské profese, která je spojena s vysokými nároky na sociální interakce, rizikem ohrožení zdraví vlastního i cizích osob, vysokou mírou odpovědnosti a často také s prací na směny. Psychickou pracovní zátěž může způsobovat také přetížení, ale i nevytížení, monotónní práce, vynucené pracovní tempo, velká fyzická zátěž nebo konfliktní interpersonální vztahy. Dlouhodobá psychická zátěž může vést ke zdravotním problémům (rozvoji psychosomatického onemocnění, poruchám v oblasti mentálního zdraví, psychickým obtížím), ale také ztrátě motivace k práci, změnám v pracovním výkonu až syndromu vyhoření (Bártlová 2006a; Jiří Vévoda et al. 2013).

Syndrom vyhoření je stav extrémního vyčerpání organismu. Dochází k silnému poklesu pracovní výkonnosti a rozvoji psychosomatických poruch, které ovlivňují pracovní i soukromý život. Zdravotnické profese jsou k rozvoji syndromu vyhoření vysoce rizikové z důvodu přítomnosti velké psychické zátěže. *„Mezi nejčastěji uváděnými příčinami, které vedou k syndromu vyhoření, jsou nadměrná emocionální zátěž, přetíženost, konflikty rolí, vztahové konflikty, přílišná očekávání, nedostatečné uspokojení v pracovním i osobním životě, nedostatečný vztah k profesi a k organizaci, nedostatečná podpora ze strany nadřízených, nadměrné množství práce v příliš stěsnaném časovém rozvrhu, nedostatek autonomie, příliš vysoká nebo rostoucí odpovědnost, špatné pracovní podmínky a špatné organizace práce, špatné vztahy na pracovišti atd.“* (Kocianová 2010, s. 186).

Z výzkumu Harta (2001) vyplývá, že nejčastější příčinou odchodu sester ze zaměstnání jsou stresující pracovní podmínky. Až 56 % sester uvedlo, že si přeje mít méně stresující a méně fyzicky náročnou práci. Další důvody, které sestry vedou k úvahám o odchodu ze zdravotnictví, jsou více předvídatelný harmonogram a touha trávit méně hodin v práci. Důvodem zvyšující se psychické zátěže je často nedostatek personálu na pracovišti.

8 Pracovní podmínky

„Pod pojmem pracovní podmínky rozumíme soubor činitelů působících na činnost člověka v určitém prostoru nebo soubor podmínek, za kterých se uskutečňuje pracovní proces“ (Jiří Vévoda et al. 2013, s. 144). Z této definice vyplývá, že pracovní podmínky zahrnují široký okruh vlivů, které nějakým způsobem působí na spokojenost zaměstnance.

Pracovní podmínky zahrnují:

- prostorové a funkční řešení pracoviště,
- fyzické podmínky práce,
- optimalizace techniky a pracovních prostředků,
- pracovní dobu a pracovní režim,
- bezpečnost práce,
- hygienické podmínky,
- sociální podmínky,
- zdravotně-preventivní péči o pracovníky aj. (Kocianová 2010; Pauknerová 2012).

Pokud jsou pracovní podmínky vnímány zaměstnancem jako nepříjemné, může to u něj vést k negativnímu hodnocení určitého stavu v organizaci. Když budou podmínky působit na zaměstnance vyloženě rušivě, bude docházet ke snížení pracovního výkonu. Mezi rušivé vlivy patří např. nedostatečné osvětlení nebo nevhodné sociálně-psychologické faktory. Vyloženě negativní vliv na pracovní spokojenost má rizikové prostředí a přítomnost škodlivých vlivů (Pauknerová 2012). Při dlouhodobém působení nepříznivých vlivů na pracovníka, může dojít ke zdravotnímu nebo psychickému poškození. Významnou složkou pracovních podmínek je proto také bezpečnost práce, která zajišťuje pracovníkům ochranu před poškozením zdraví (Kocianová 2010; Pauknerová 2012).

Pracovními podmínkami je nutné se zabývat i v případě, že nepůsobí na zaměstnance negativně (Pauknerová 2012). V případě, že zaměstnavatel dlouhodobě nejeví zájem o zlepšování pracovních podmínek, působí to na zaměstnance demotivačně, a to i v případě, že se jim dostává vysokých finančních odměn (Jiří Vévoda et al. 2013). Pravidelné zlepšování pracovních podmínek vede ke zvýšení pracovního komfortu zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl pravidelně investovat do nábytku, pracovních pomůcek, osvětlení pracoviště, ochraně proti hluku,

měl by zajistit příznivé mikroklimatické podmínky a volit vhodné barvy na pracovišti (Pauknerová 2012). Příznivé pracovní prostředí a atmosféra vede pracovníky k pocitu spokojenosti a umožňuje jim podat ten nejlepší výkon (Škrla a Škrlová 2003).

9 Druhy odměn za odvedenou práci

Odměny představují uznání a ocenění lidí za jejich přínos pro organizaci, proto má odměna významný vliv na pracovní spokojenost. Principem odměny je povzbuzovat lidi, aby dosahovali požadovaných cílů. Zaměstnanec za svou práci dostává tzv. celkovou odměnu, která se skládá z finanční a nefinanční složky. Nefinanční odměna je neméně důležitá a například odměna v podobě projevení uznání za dobře odvedenou práci je důležitá téměř pro každého člověka. Tento faktor je ovšem stále velmi podceňován a pochvala se v praxi využívá minimálně. Při odměňování zaměstnanců je vhodné kombinovat finanční a nefinanční formu odměny (Armstrong 2009; Kocianová 2010).

Zásluhové systémy v podobě peněžního odměňování (finanční odměna závisí na výkonu, přínosu nebo schopnostech) mohou fungovat pouze v případě, že jsou splněny tři podmínky: Za prvé zaměstnanci vědí, co dostanou za vynaložené úsilí. Za druhé mají pocit, že odměna je dostatečně velká a stojí za vykonané úsilí. Za třetí cítí, že odměna je dosažitelná (Armstrong 2009).

Nefinanční složka odměny zahrnuje příležitosti ke kariéře, možnosti vzdělávání, uznání a úspěch, styl vedení a jeho kvalita nebo vnitřní motivace plynoucí z práce samotné. V plochých organizacích, kde je omezená možnost kariérního růstu, tedy povýšení, je možné tento motivační faktor nahradit příležitostí k učení a tím umožnit rozvoj v horizontální linii (Armstrong 2009).

Při odměňování je potřeba mít na paměti, že *„dobře odvedená práce není důvodem k odměně, ale podmínkou k udržení zaměstnání“* (Škrla a Škrlová 2003, s. 281). Odměna by měla být udělována za mimořádný výkon nad rámec očekávání. *„Odměna musí následovat co nejdříve po mimořádném výkonu musí být vhodná a dostatečně silná, aby mohla motivovat“* (Škrla a Škrlová 2003, s. 282). Při vyplacení peněžní odměny za nadstandartní výkon je vhodné ji doplnit také o slovní pochvalu. Zaměstnanec bude mít z dobře odvedené práce lepší pocit, když si nadřízený najde čas a osobně ho pochválí (Forsyth 2009).

10 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody jsou další možnou formou motivace zaměstnanců. Jedná se o nenárokovou složku odměny, která slouží pro přilákání nových zaměstnanců a udržení stávajících. V ideálním případě by tak benefity měly být konkurenceschopné a přizpůsobené preferencím zaměstnanců dané organizace, aby pro ně byly dostatečně přitažlivé. Zaměstnanci by o nabízených benefitech měli být dostatečně informováni (Forsyth 2009; Kocianová 2010).

Nabízené benefity mohou mít řadu podob:

- příspěvek na stravování,
- dodatková dovolená,
- zdravotní dny volna neboli sick days,
- zvýhodněné půjčky,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- flexibilní pracovní doba,
- služební vozidlo i pro soukromé účely,
- slevy na firemní výrobky a služby,
- benefity v oblasti sportu, kultury, rekreace a volného času (Armstrong 2009; Forsyth 2009; Kocianová 2010).

V současné době je velmi oblíbený systém zaměstnaneckých výhod zvaný Cafeteria. Tento systém umožňuje zaměstnanci vybrat si z nabízených možností benefity podle vlastních preferencí. Jediným limitujícím faktorem je finanční rozpočet, který stanoví jeho zaměstnavatel (Kocianová 2010).

11 Nelékařští zdravotničtí pracovníci

Činnost nelékařských zdravotnických pracovníků (NLZP) je upravena zákonem č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních).

Jedná se o heterogenní skupinu zahrnující 42 zdravotnických povolání s velmi variabilními požadavky na absolvované vzdělání (Tabulka 3). Středoškolsky vzdělaní zdravotničtí pracovníci obvykle musí pracovat pod odborným dohledem. Zdravotníci s bakalářským nebo magisterským vzděláním, příp. vyšším odborným vzděláním, mohou pracovat bez dohledu (Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR 2023).

Tabulka 3: Seznam nelékařských zdravotnických povolání

Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné způsobilosti	**Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné a specializované způsobilosti**	**Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání pod odborným dohledem nebo přímým vedením**
Všeobecná sestra	Psycholog ve zdravotnictví	Sanitář
Dětská sestra	Klinický logoped, logoped ve zdravotnictví	Ošetřovatel
Porodní asistentka	Zrakový terapeut	Zubní instrumentářka
Ergoterapeut	Fyzioterapeut	Asistent zubního technika
Radiologický asistent	Radiologický fyzik	Autoptický laborant

Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné způsobilosti	**Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné a specializované způsobilosti**	**Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání pod odborným dohledem nebo přímým vedením**
Zdravotní laborant	Biomedicínský inženýr	Masér ve zdravotnictví, nevidomý a slabozraký masér ve zdravotnictví
Zdravotně sociální pracovník	Odborný pracovník v ochraně a podpoře veřejného zdraví	Nutriční asistent
Optometrista		Ortoticko-protetický technik
ortoptista		Laboratorní asistent
Asistent ochrany a podpory veřejného zdraví		Behaviorální technik
Ortotik-protetik		Asistent behaviorálního analytika
Nutriční terapeut		Řidič vozidla záchranné služby
Zubní technik		Řidič zdravotnické dopravní služby
Dentální hygienistka		
Zdravotnický záchranář		
Farmaceutický asistent		
Biomedicínský technik		
Adiktolog		
Praktická sestra		
Behaviorální analytik		

(Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR 2023)

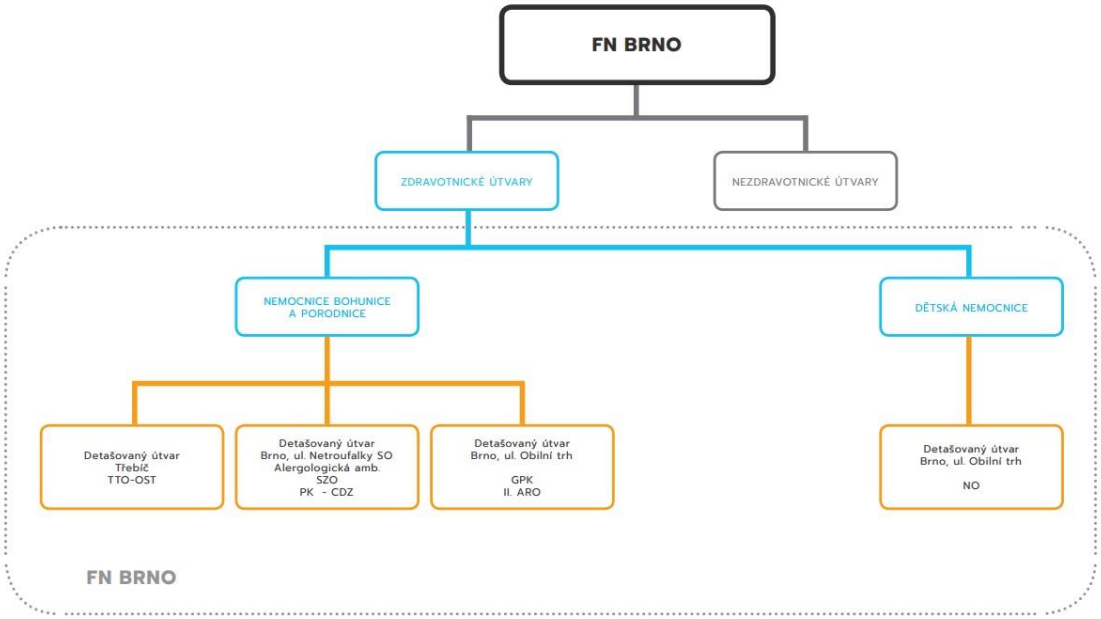
12 Představení organizace

Fakultní nemocnice Brno (FN Brno) je státní příspěvková organizace zřízená na základě rozhodnutí Ministerstva zdravotnictví ČR. Jedná se o druhé největší zdravotnické zařízení v České republice a přední evropskou nemocnici. FN Brno je komplex sestávající ze třech areálů – Bohunice, Dětská nemocnice v Černých Polích a Porodnice na Obilním trhu (Obrázek 7).

Základem dnešní bohunické nemocnice je budova chorobince z roku 1934. Po druhé světové válce se začalo hovořit o vybudování nemocnice pro Brno. Její stavba začala v roce 1969 a nemocnice byla slavnostně otevřena přesně o 20 let později. Lůžkový objekt s kapacitou 1028 lůžek, se stal dominantou bohunického areálu. V následujících letech proběhla ještě řada rekonstrukcí, při kterých byly vybudovány další moderní kliniky.

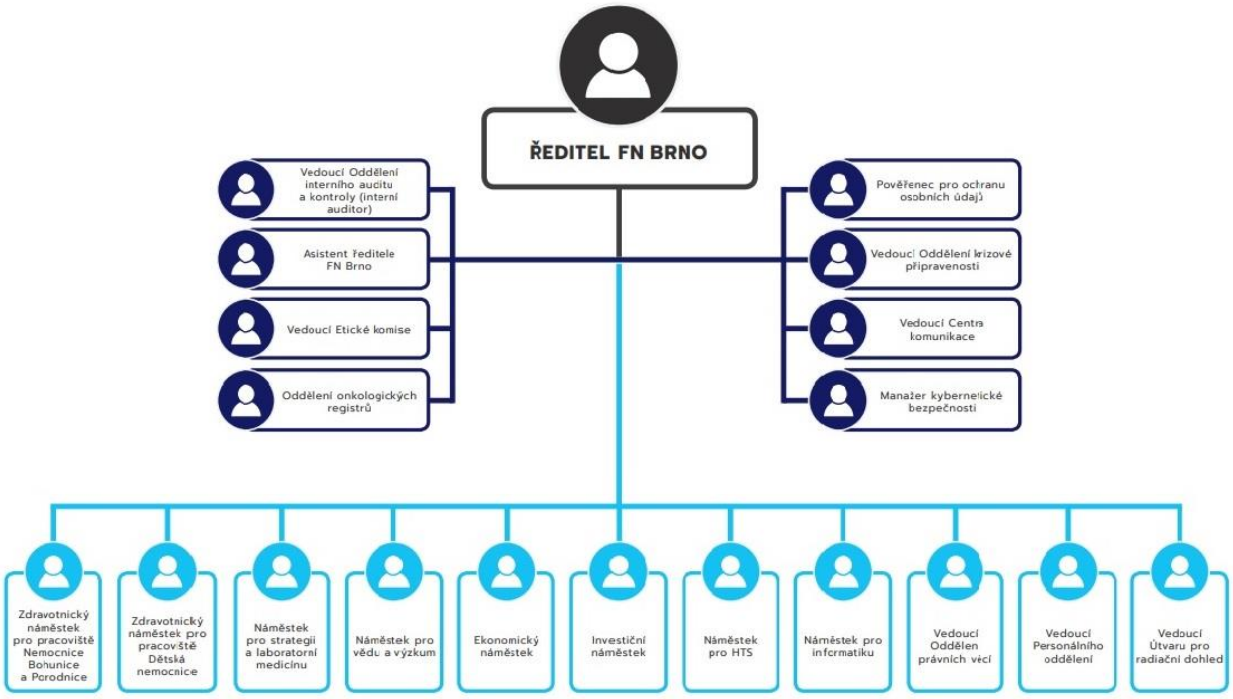
Historie Pracoviště dětské medicíny sahá až do roku 1899, kdy zahájila provoz dětská nemocnice Františka Josefa I. v Černých Polích. Po druhé světové válce proběhla významnější rekonstrukce, jejíž I. etapa byla dokončena v roce 1953. V roce 1957 se z dětské nemocnice stává Fakultní dětská nemocnice (DN). V roce 1996 byla zahájena II. etapa rekonstrukce. Při ní byly do areálu DN začleněna pracoviště, která byla do té doby mimo něj.

V roce 1888 byla postavena budova Zemské porodnice na Obilním trhu s kapacitou 107 lůžek. Budova byla v roce 1919 určena jako místo výuky, a tak vznikla gynekologicko-porodnická klinika. V roce 1947 byla založena II. gynekologicko-porodnická klinika, která nejprve působila v nemocnici U sv. Anny, a v roce 1960 byla převedena na Obilní trh. Roku 1998 došlo ke sloučení I. a II. gynekologicko-porodnické kliniky v Porodnici na Obilním trhu. Od roku 1993 proběhla řada rekonstrukcí, která měla za cíl modernizaci pracoviště (FN Brno 2023a).



Obrázek 7: Organizační struktura FN Brno
(Zdroj: Výroční zpráva Fakultní nemocnice Brno; 2021)

Fakultní nemocnice Brno zaměstnává kolem 5 700 zaměstnanců, z toho přibližně 3500 patří mezi nelékařské zdravotnické pracovníky (NLZP). Organizační uspořádání odpovídá liniově-štábní organizační struktuře, kdy v čele stojí ředitel nemocnice. Nemocnice je rozčleněna na zdravotnické a nezdravotnické útvary (Obrázek 8). Zdravotnický útvar zahrnuje 52 medicínských oddělení. V současné době má nemocnice k dispozici téměř 1700 lůžek a jejich obložnost se pohybuje mezi 60-70 % (FN Brno 2023a).



Obrázek 8: Organizační struktura FN Brno
Zdroj: Výroční zpráva Fakultní nemocnice Brno; 2021

Fakultní nemocnice Brno se pravidelně umisťuje na prvních 10 příčkách v soutěži TOP zaměstnavatelé v kategorii „farmacie a zdravotnictví.“ V roce 2022 se v této soutěži umístila na 6. místě (Obrázek 9). O volbě TOP zaměstnavatele rozhodují studenti, kteří vyplní online dotazník. Pořadí společností v jednotlivých kategoriích je stanoveno na základě výsledků vyplněných dotazníků (FN Brno 2023a).

Obrázek 9: TOP zaměstnavatelé
Zdroj: Fakultní nemocnice Brno

12.1 Analýza stávajícího motivačního systémů

FN Brno nabízí různé benefity, kterými se snaží motivovat stávající zaměstnance a zaujmout potenciální zájemce o zaměstnání.

Mezi benefity patří:

- přednostní ošetření zaměstnance v době 14:00 – 15:00 hodin ve všech ambulancích FN Brno, včetně případné hospitalizace;
- přednostní výdej léků v lékárně FN Brno, pokud se jedná o službu v přímé souvislosti s léčebnou péčí;
- v případě hospitalizace zaměstnanců poskytne bezúplatně využití nadstandardního pokoje.;
- zaměstnavatel umožní zaměstnancům bezúplatný doprovod při hospitalizaci jejich dětí ve FN Brno, kdy není pobyt průvodce dítěte hrazen zdravotní pojišťovnou;
- podpora vzdělávání všech kategorií zaměstnanců;
- 5 týdnů dovolené + 1 týden dodatkové dovolené pro vyjmenované zaměstnance, jejichž náplň práce splňuje dané podmínky
- možnost čerpat příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP)

12.2 Fond kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb vytváří zaměstnavatel základním přídělem ze svého rozpočtu ve výši 2 % ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů a odměny za pracovní pohotovost. Dále je tvořen ostatními příjmy.

Fond slouží k zabezpečení stabilizace zaměstnanců FN Brno a k zabezpečení jejich kulturních, sociálních a dalších potřeb. Z FKSP je vyčleněn příspěvek pro zaměstnance tzv. osobní balíček, který může každý zaměstnanec použít na produkty či služby dle vlastního uvážení. Příspěvek musí být čerpán v souladu s pravidly FKSP.

Z fondu lze čerpat příspěvek na:

- zápůjčky na bytové účely,
- závodní stravování,
- rekreaci na rekreační chatě Bělá pod Pradědem,

- sociální výpomoci,
- věcné dary v platném znění,
- zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců,
- očkování vybraných zaměstnanců FN Brno,
- setkání s důchodci (bývalými zaměstnanci FN Brno) podle § 9 vyhlášky MF č. 114/2002 Sb.,
- osobní balíček v částce 14 000,- Kč na zaměstnance.

Pro poskytnutí Osobního balíčku musí být splněno několik podmínek. Zaměstnanec musí pracovat na hlavní pracovní poměr při výši úvazku minimálně 0,300. Příspěvek zaměstnanci náleží po odpracování 1 roku.

Osobní balíček je možné čerpat na tyto položky:

- penzijní připojištění/doplňkové penzijní spoření;
- soukromé životní pojištění;
- MultiSport karta;
- tělovýchovu (mimo oblast MultiSport karty);
- sportovní aktivity (mimo oblast MultiSport karty);
- rehabilitace, masáže;
- dovolená, rekreace, zájezd;
- dioptrické brýle a čočky;
- dentální hygiena a péče na úseku zubního lékařství a ortodontické péče;
- knihy;
- použití zařízení péče o děti;
- tábor pro dítě;
- kulturu;
- vitamínové prostředky v lékárnách FN Brno (FN Brno 2023b).

12.3 Hodnocení zaměstnanců

Ve Fakultní nemocnici Brno, probíhá 1x ročně hodnocení zaměstnanců. Hodnocení má podobu formuláře, ve kterém jsou různé oblasti k ohodnocení pomocí pětibodové stupnice. Zaměstnanec provede sebehodnocení a pomocí stejného formuláře ho ohodnotí také jeho nadřízený. Následně jsou výsledky obou hodnocení

porovnány a rozebírány na osobním pohovoru zaměstnance s jeho přímým nadřízeným.

Nadřízený by měl v rámci hodnotícího pohovoru zrekapitulovat pracovní výsledky zaměstnance a jeho pracovní chování. Na pohovoru je vhodné vyzdvihnout hlavní úspěchy zaměstnance, příp. stanovit oblasti možného zlepšení pracovního výkonu a cesty vedoucí k jejich dosažení. Rozhovor by měl být zakončen v pozitivním duchu.

Výsledné bodové ohodnocení by mělo sloužit ke spravedlivému finančnímu ohodnocení nad rámec základního platu. Smyslem je možnost porovnat jednotlivé pracovníky a ocenit ty nejlepší. Cílem je spravedlivé finanční ohodnocení všech pracovníků. Zároveň by hodnotící pohovory měly vést ke zvýšení motivace zaměstnanců (interní dokumenty FN Brno). Důležitost zpětné vazby na motivaci zaměstnanců zmiňují ve své Teorii cíle Latham a Lock.

13 Metodika práce

Vzhledem ke zkoumané problematice motivačního systému dané organizace, byl zvolen kvantitativní výzkum, který umožní získat data od velkého počtu respondentů. Pro sběr dat byl sestaven nestandardizovaný dotazník převážně s uzavřenými otázkami. Sběr dat není časově náročný, protože dotazníky je možné poměrně rychle distribuovat. Respondentům je zajištěna anonymita, což může zvýšit jejich ochotu účastnit se výzkumu. Na druhou stranu může být naopak nízká návratnost dotazníků např. při zasílání emailem, kdy může být dotazník přehlédnut nebo z důvodu obavy z podvodného emailu může mít respondent strach otevřít přiložený odkaz na dotazník. Další riziko plyne z nízké validity dat, která může být zapříčiněna nevhodně položenou otázkou, kdy respondent pochopí znění otázky jinak, než jak byla zamýšlena výzkumníkem. Naměřená data pak nemusí odpovídat výzkumnému záměru (Juřeníková 2019).

Kvantitativní výzkumná strategie byla zvolena z toho důvodu, aby byla získána data od co největšího počtu respondentů, a výsledky analýzy tak mohly posloužit vedení FN Brno pro zhodnocení funkčnosti aktuálního motivačního systému.

13.1 Výzkumné cíle a hypotézy

Cílem práce je vyhodnocení míry spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků s motivačním systémem ve FN Brno a analýza preferovaných motivačních nástrojů. Zjištěné informace mohou pomoci FN Brno zhodnotit, zda motivační systém plní svoji funkci. Snahou výzkumu je určit hlavní motivační nástroje, kterými může nemocnice pozitivně působit na motivaci zaměstnanců. Výzkum by měl odhalit, zda jsou zaměstnanci spokojení s motivačním systémem, a to napříč všemi věkovými skupinami a pracovními pozicemi v rámci nelékařských zdravotnických pozic.

Sestavení hypotéz převážně vychází ze závěrů následujících výzkumných šetření. Výzkumy Ivanové et al. (2013) a Vévody et al. (2013) využívají při tvorbě dotazníku Herzbergerovu dvoufaktorovou teorii potřeb. Následně zjišťují, který motivační faktor je respondenty považován za nejdůležitější. McNeese-Smith (1999) a Bártlová (2006b) se ve svých výzkumech, mimo motivační nástroje, zabývají také faktory, které vyvolávají nespokojenost s prací a tím pádem pracovníky demotivují. Bártlová (2006b) upozorňuje, že významným demotivačním faktorem je nedoceňování práce

nadřízenými. Dále zmiňuje, že míra spokojenosti s prací a preferované motivační nástroje, jsou závislé na věku, sociálním statusu a odpracovaných letech. Ivanová et al. (2013) zmiňuje možnou souvislost vyššího stupně vzdělání s motivací v podobě kariérního růstu. Lískovcová (2008) zdůrazňuje, že mzda není jediný motivační faktor a významně působí na motivaci také pochvala za dobře odvedenou práci. Významným zdrojem informací byl také elektronický průzkum Ministerstva zdravotnictví České republiky (2021), které zjišťovalo spokojenost nelékařského zdravotnického personálu napříč všemi specializacemi, obory a zdravotnickými zařízeními. Dále byly při sestavování hypotéz využity osobní zkušenosti získané za pět let mého působení ve Fakultní nemocnici Brno na pozici nelékařského zdravotnického personálu.

Informace o spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem organizace budou získávány pomocí testování hlavní výzkumné otázky, která je rozvinutá do dílčích výzkumných podotázek. Hlavní výzkumná otázka zní: *Jaké faktory nejvíce ovlivňují pracovní motivaci ve FN Brno podle mínění jejích zaměstnanců?*

Dílčí výzkumné podotázky:

POD 1) Jaká je míra spokojenosti NLZP s jednotlivými motivačními faktory?
POD 2) Které motivační faktory jsou pro NLZP nejdůležitější?
POD 3) Mění se spokojenost s motivačním systémem napříč věkovými kategoriemi, stupněm vzdělání a zastávanou pracovní pozicí?

Na podotázku č. 3 navazují výzkumné hypotézy.

Hypotézy:

1. H_{01}*: Preferovaný benefit není ovlivněn věkem respondentů*
   H_{A1}*: Preferovaný benefit je ovlivněn věkem respondentů*

2. H_{02}*: Druh preferované odměny za dobře odvedenou práci není závislý na věku respondentů*
   H_{A2}*: Druh preferované odměny za dobře odvedenou práci je závislý na věku respondentů*

3. H_{03}*: Preferovaný motivační faktor není ovlivněn věkem respondentů*
   H_{A3}*: Preferovaný motivační faktor je ovlivněn věkem respondentů*

4. *H_{04}: Spokojenost s finančním ohodnocením není závislá na nejvyšším dokončeném vzdělání*
   H_{A4}: Spokojenost s finančním ohodnocením je závislá na nejvyšším dokončeném vzdělání

5. *H_{05}: Mezi nejvyšším dokončeným vzděláním a motivačním faktorem v podobě kariérního růstu neexistuje statisticky významný vztah*
   H_{A5}: Mezi nejvyšším dokončeným vzděláním a motivačním faktorem v podobě kariérního růstu existuje statisticky významný vztah

6. *H_{06}: Spokojenost s pracovním prostředím není ovlivněna zastávanou pracovní pozicí*
   H_{A6}: Spokojenost s pracovním prostředím je ovlivněna zastávanou pracovní pozicí

7. *H_{07}: Spokojenost s dostatkem slovní pochvaly od nadřízeného není závislá na zastávané pracovní pozici*
   H_{A7}: Spokojenost s dostatkem slovní pochvaly od nadřízeného je závislá na zastávané pracovní pozici

Na základě hypotéz a položených výzkumných otázek byl sestaven dotazník (Příloha 1).

13.2 Charakteristika výzkumného souboru

Cílovou populaci tvoří nelékařští zdravotničtí pracovníci (NLZP) FN Brno. Strategie výzkumu byla diskutována s náměstkyní pro NLZP Mgr. Renátou Grossovou Klementovou, MBA a zástupkyní náměstka pro NLZP pro pracoviště Dětské nemocnice PhDr. Janou Šífovou, MBA. Na základě vzájemné dohody bylo pro výzkumné šetření vybráno 19 oddělení FN Brno. Snahou bylo, aby ve výzkumném vzorku byly zastoupeny všechny NLZP pozice nacházející se ve FN Brno. Výzkumný vzorek čítá 985 respondentů.

Jakmile byl sestaven dotazník, byla jednotlivá oddělení vybraná pro výzkumné šetření, kontaktována Oddělením organizace a řízení FN Brno, které zajišťovalo prvotní oslovení vedoucích těchto oddělení. Všechny kliniky s výzkumem souhlasily.

Seznam oddělení, na které byly dotazníky distribuovány:

- Centrální operační sály III
- Dětská oční klinika
- Gynekologicko-porodnická klinika
- Interní gastroenterologická klinika
- Klinika dětské anesteziologie a resuscitace
- Klinika dětské chirurgie, ortopedie a traumatologie
- Klinika dětské onkologie
- Klinika dětské ORL
- Klinika dětských infekčních nemocí
- Klinika infekčních chorob
- Klinika radiologie a nukleární medicíny
- Neurologická klinika
- Oddělení dětské hematologie a biochemie
- Ortopedická klinika
- Pediatrická klinika
- Poliklinická ambulantní část
- Společný tým sanitářů
- Ústav patologie

13.3 Sběr dat

Byl sestaven velmi jednoduchý dotazník (Příloha 1), který pro respondenty neznamená velkou časovou zátěž a tím se zvýší šance na jeho úspěšné vyplnění. Dotazník se skládá převážně z uzavřených otázek s jednou možnou odpovědí. U dvou otázek, kde hrozil nekompletní výčet možných odpovědí, byla zvolena polouzavřená forma otázky. Dále byly v dotazníku použity otevřené otázky, které sloužily pro zjištění věku respondentů a délky zaměstnaneckého poměru ve FN Brno. Poslední otázka byla také otevřená a poskytovala možnost vyjádřit se k dotazníku jako celku. Tato otázka byla vložena hlavně z důvodu odhalení nevhodně položených otázek. Tvorba

dotazníků vycházela mimo jiné z výše popsaných motivačních teorií, které byly aplikovány na motivační systém FN Brno.

Byla zvolena elektronická verze dotazníku z důvodu snadnější a rychlejší distribuce mezi velký počet respondentů. Pro vytvoření dotazníku byl použit internetový nástroj pro tvorbu online dotazníků od společnosti Vyplnto.cz. Celkem se dotazník skládal z 18otázek, přičemž 5 otázek bylo určeno k identifikaci respondenta.

Před distribucí dotazníků respondentům proběhl předvýzkum, aby bylo eliminováno riziko zkreslení výzkumu z důvodu výskytu nesrozumitelných nebo nejednoznačně formulovaných otázek. Pro předvýzkum jsem oslovila 5 mých kolegů z řad NLZP pracovníků FN Brno, kteří mi poskytli zpětnou vazbu k vytvořenému dotazníku. Respondenti by uvítali možnost více odpovědí u otázek týkajících se výběru nejvýznamnějšího motivačního a demotivačního faktoru. Po pečlivém zvážení jsem nechala možnost výběru pouze jedné odpovědi, jelikož cílem bylo zjistit, který z faktorů je pro respondenta nejzásadnější.

Následně jsem telefonicky kontaktovala vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení, kde měl sběr dat probíhat a ujasnila s nimi detaily průběhu výzkumného šetření. V domluveném termínu jsem vedoucím pracovníkům odeslala do pracovních emailů průvodní dopis s odkazem na elektronický dotazník. Vedoucí pracovníci následně tento email přeposlali svým podřízeným pracovníkům. Dotazník byl zpřístupněn po dobu 33 dnů. Takto dlouhá doba pro sběr dat byla nastavena na základě požadavku oddělení, kde zaměstnanci pracují na směny. Důvodem byla obava, aby měli všichni zaměstnanci možnost dotazník vyplnit.

Vyplněno bylo 374 dotazníků, z toho 6 dotazníků muselo být vyřazeno pro nesplnění profese NLZP nebo neúplné vyplnění dotazníku. Do analýzy dat tak bylo zařazeno 368 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníku činí 37 %. Důvod tak nízké návratnosti může být ve zvolené elektronické podobě dotazníku, kdy se respondenti mohli obávat rozkliknout přiložený odkaz v emailu. Vzhledem ke kybernetickému útoku, který byl veden na nemocnici v roce 2020, je personál proškolen neotevírat podezřelé odkazy. Dalším faktorem může být časové vytížení personálu, který nemá v pracovní době čas vyplňovat dotazník, byť jeho vyplnění zabere 5-10 minut. Riziko nízké návratnosti u této formy distribuce bylo zváženo už při přípravě výzkumu.

13.4 Výsledky výzkumného šetření

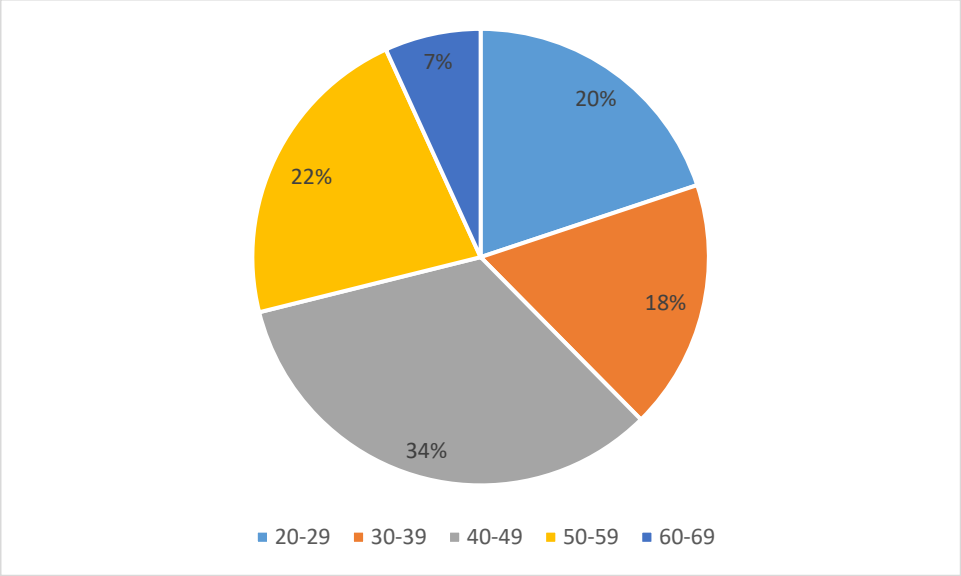
13.4.1 Charakteristika respondentů

Do výzkumného šetření bylo zařazeno 368 respondentů, z toho 96 % jsou ženy a 4 % muži. Vzhledem ke zdravotnickému prostředí není překvapením, že převaha žen je značná.

Účastnili se respondenti ve věkovém rozpětí 20 až 68 let, přičemž modus činí 50 let. Následně byli respondenti rozděleni podle věku do pěti kategorií s 10letým rozpětím. Cílem bylo rozčlenit jedince podle vývojové psychologie a zároveň bylo nutné dodržet jednotné rozpětí ve všech kategoriích (Lašek 2023).

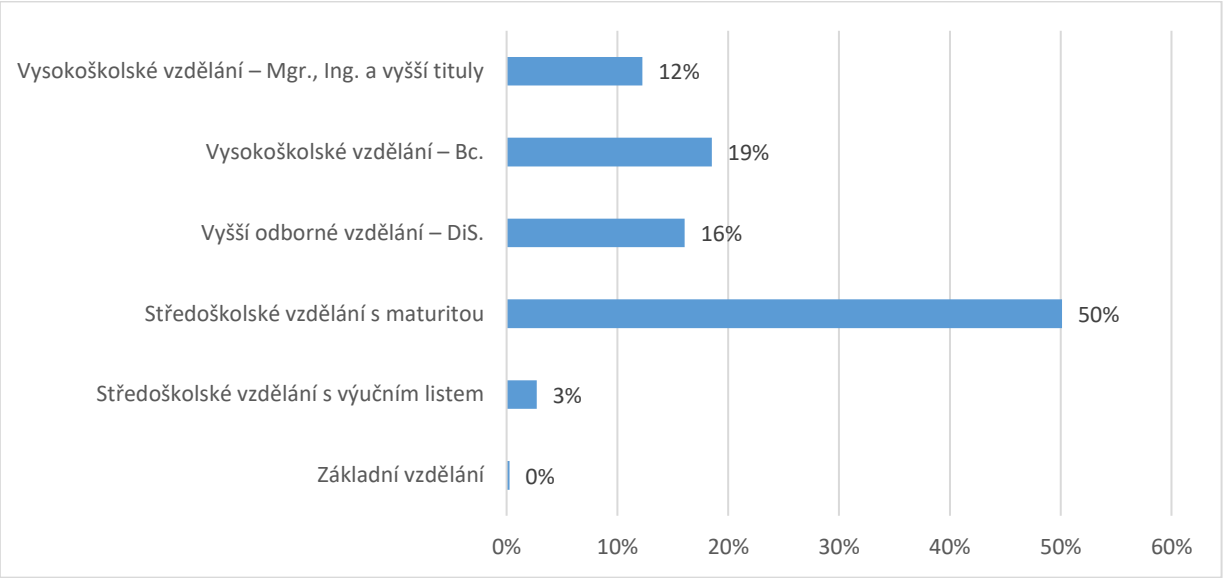
V největším počtu je zastoupena kategorie 40 až 49 let se 123 respondenty (34 %). Velmi vyrovnané zastoupení je v kategoriích 20 až 29 let, 30 až 39 let a 50 až 59 let, kde je v každé kategorii průměrně zastoupeno 20 % respondentů. Nejméně početnou kategorií je 60 až 69 let, která zahrnuje pouze 25 respondentů (7 %). Z dat vyplývá, že více než 50 % respondentů je starších 43 let (Graf 1).

Graf 1: Rozdělení respondentů podle věku



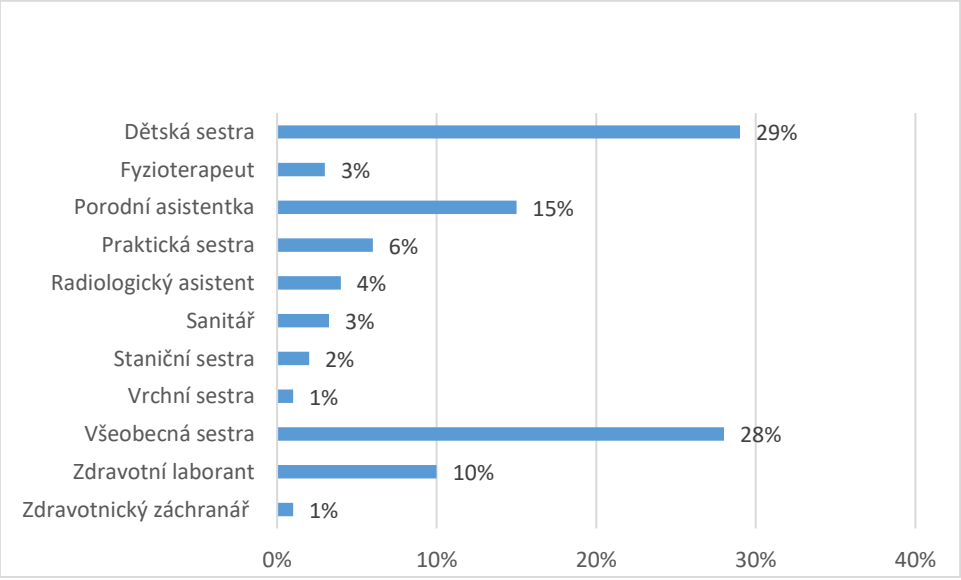
Druhý graf znázorňuje, že 50 % respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Vyšší vzdělání, a to buď vyšší odborné nebo vysokoškolské, má 47 % respondentů. Pouze 3 % respondentů jsou středoškolsky vzdělaní pracovníci s výučním listem. Jako nejvyšší ukončené vzdělání základní zvolil pouze 1 respondent.

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání



Třetí graf znázorňuje, jaké pracovní pozice respondenti zastávají. Nejvíc respondentů pracuje jako dětská sestra (29 %). Téměř totožný počet respondentů zastává pozici Všeobecná sestra (28 %). Následuje porodní asistentka s 15% zastoupením. Početnou skupinu tvoří také zdravotní laboranti (10 %). Dále jsou zde méně četné povolání: praktická sestra (6 %), radiologický asistent (4 %), fyzioterapeut (3 %), sanitář (3 %), staniční sestra (2 %), vrchní sestra (1 %) a zdravotnický záchranář (1 %). Pokud se všechny pracovní pozice sester spojí do jedné kategorie, dostaneme počet 238 respondentů (66 %) na pozici zdravotní sestra.

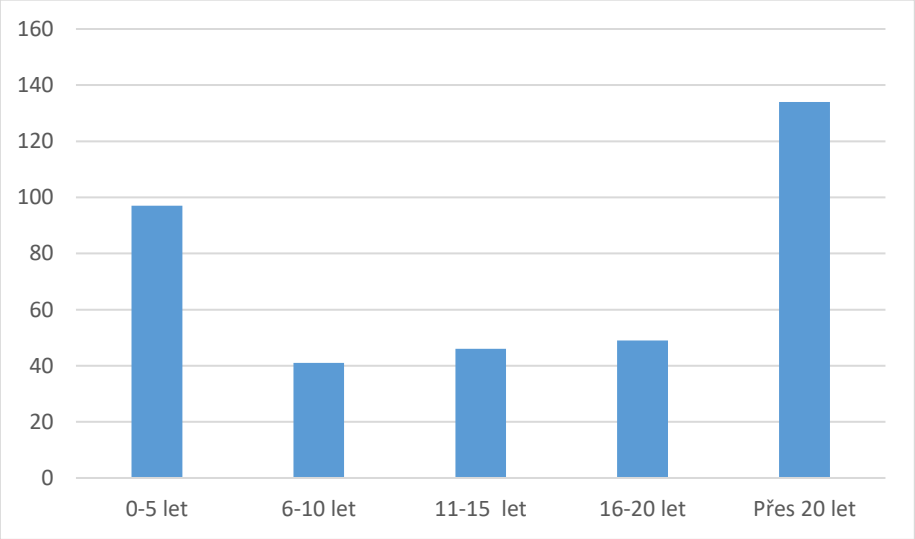
Graf 3: Pracovní pozice



Nejvíce respondentů je v organizaci zaměstnáno 1 rok. Průměrná doba trvání pracovního poměru v nemocnici je 16,6 let. Nejdelší doba působení ve FN Brno je 49 let. Odpovědi respondentů byly rozděleny do pěti kategorií s rozpětím pěti let, které bylo zvoleno na základě inspirace podobným výzkumem Jirkovské et al. (2012).

Z dat vyplynulo, že 37 % respondentů je v nemocnici zaměstnáno více než 20 let. Další velmi početnou skupinou jsou jedinci, kteří v nemocnici pracují 5 a méně let (26 %). Z grafu č. 4 vyplývá, že nemocnice je v posledních letech úspěšná v náboru nových zaměstnanců. Zároveň je patrné, že se nemocnici daří zaměstnance udržte v pracovním poměru i dlouhodobě.

Graf 4: Doba působení ve FN Brno



13.5 Spokojenost s motivačními faktory

Jedním ze zkoumaných parametrů je hodnocení míry spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými motivačními faktory pomocí Likertovi škály. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí: Ano, spíše ano, spíše ne, ne. Každé z těchto odpovědí bylo při vyhodnocování přiděleno číslo, které vyjadřuje hodnotu odpovědi (Tabulka 4). Díky tomu bylo možné vypočítat průměrnou míru spokojenosti pro každý motivační faktor a následně zhodnotit, který z těchto faktorů je pro respondenty nejdůležitější.

Tabulka 4: Přiřazení číselné hodnoty odpovědím Likertovi škály

Odpověď	Číselná hodnota
Ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Ne	4

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky č. 5 je patrné, že většina ze zkoumaných motivačních faktorů se pohybují v rozmezí $\bar{x}$ = 2,0 – 2,3, což svědčí pro odpověď *spíše ano.* Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s mezilidskými vztahy, finančním ohodnocením a pracovním prostředím. Nejspokojenější jsou pracovníci s interpersonálními vztahy. Naopak nejméně spokojení jsou s poskytováním slovní pochvaly od nadřízeného. Hodnota $\bar{x}$ = 2,6 svědčí pro odpověď *spíše ne* čili zaměstnanci spíše nejsou spokojeni s mírou poskytování slovní pochvaly od svého nadřízeného. Dále byla v dotazníku zjišťována také celková spokojenost se zaměstnáním ve FN Brno, jejíž výsledek svědčí pro spíše spokojené zaměstnance.

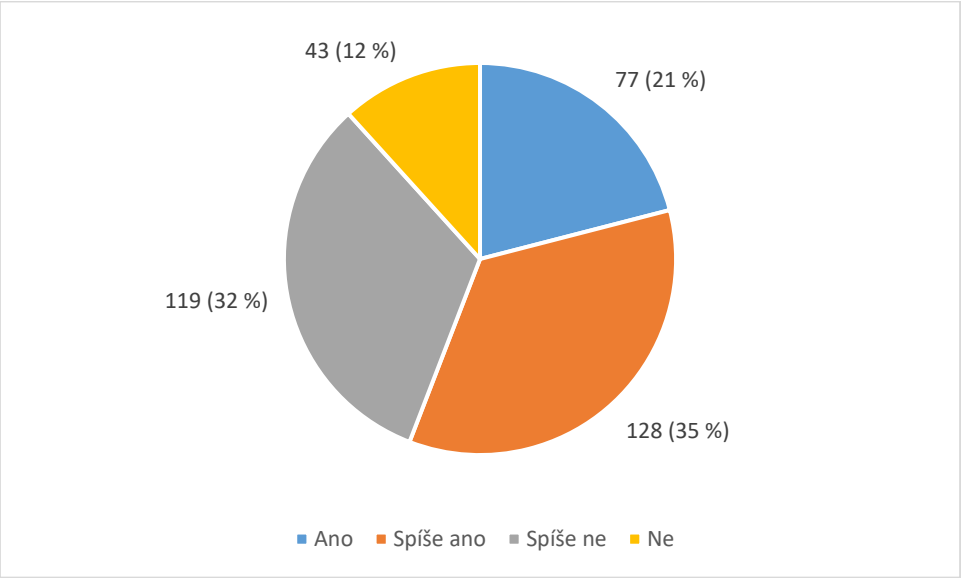
Tabulka 5: Míra spokojenosti s jednotlivými motivačními faktory

Motivační faktor	Míra spokojenosti ($\bar{x}$)	Procento spokojených respondentů
Celková spokojenost	1,7	94 %
Mezilidské vztahy	2,0	82 %
Finanční ohodnocení	2,1	72 %
Pracovní prostředí	2,3	61 %
Slovní pochvala od nadřízeného	2,6	46 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

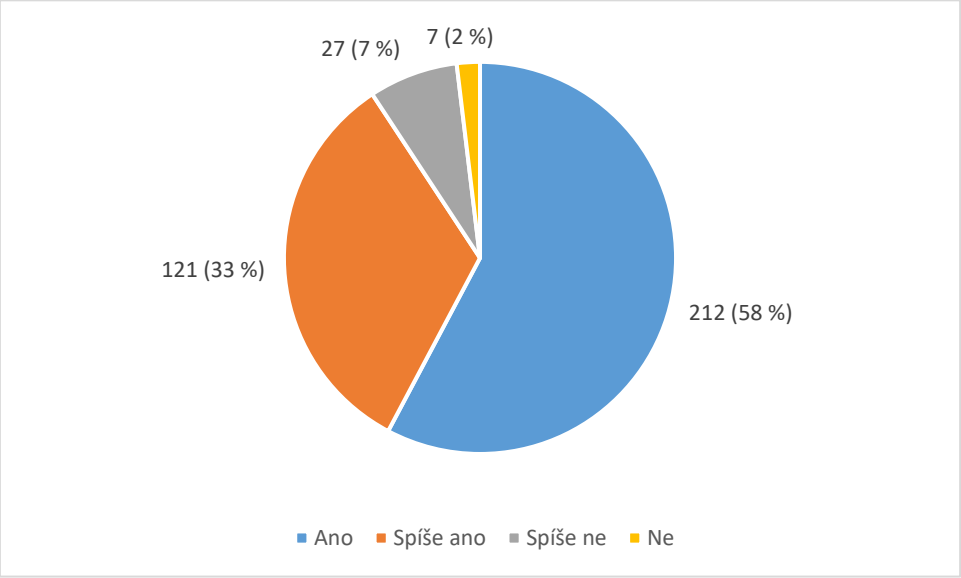
Fakultní nemocnice Brno poskytuje svým zaměstnancům řadu benefitů. Následující graf č. 5 se zaobírá významem těchto benefitů na celkovou spokojenost zaměstnanců. U více než poloviny respondentů mají poskytované benefity vliv na spokojenost v práci. Pro 32 % respondentů jsou benefity ve vztahu k celkové spokojenosti spíše nevýznamné a pro 12 % nemají žádný význam.

Graf 5: Vliv poskytovaných benefitů na spokojenost v práci



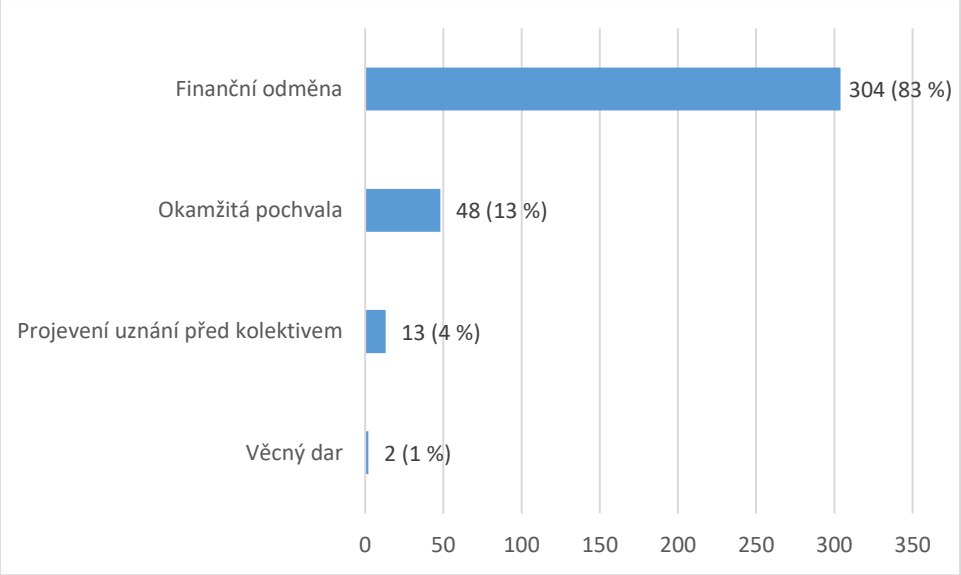
Pokud se podíváme, jak hodnotí respondenti důležitost pochvaly od nadřízeného, zjistíme, že 91 % respondentů považuje pochvalu od svého nadřízeného za významný motivační faktor (Graf č. 6). Na otázku, zda dostávají respondenti dostatek slovní pochvaly, odpovědělo 54 % účastníku *spíše ne* nebo *ne*. Z toho vyplývá, že zaměstnanci nedostávají tolik slovní pochvaly, kolik by bylo třeba pro jejich spokojenost.

Graf 6: Vnímání pochvaly od nadřízeného jako důležitý motivační faktor



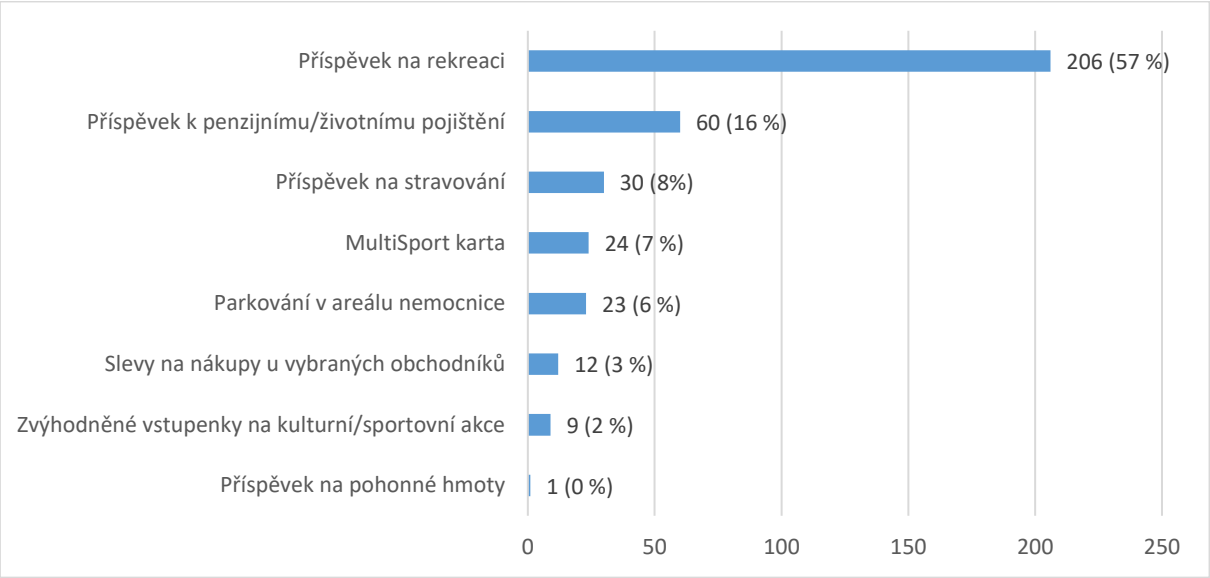
Další graf č. 7 popisuje, jakou formu jednorázové odměny za dobře odvedenou práci zaměstnanci upřednostňují. Ze čtyř nabízených odměn by 83 % respondentů upřednostnilo finanční odměnu. Okamžitá pochvala se umístila na druhé příčce s 13 %. Projevení uznání před kolektivem je upřednostňovanou formou odměny pro 4 % respondentů. Pouze dva respondenti by upřednostnili věcný dar, který se celkově umístil na poslední příčce ve výběru.

Graf 7: Upřednostňovaná forma jednorázové odměny



V dalším grafu č. 8 je znázorněno, který benefit nejvíce odpovídá potřebám zaměstnanců. Nejvíce preferovaným benefitem je příspěvek na rekreaci, který zvolilo 57 % respondentů. Na druhém místě se umístil příspěvek k penzijnímu/životnímu pojištění (16 %). Další v pořadí jsou příspěvek na stravování (8 %), MultiSport karta (7 %), parkování v areálu nemocnice (6 %), slevy na nákupy u vybraných obchodníků (3 %), zvýhodněné ceny vstupenek (2 %). Pouze 1 respondent uvedl příspěvek na pohonné hmoty.

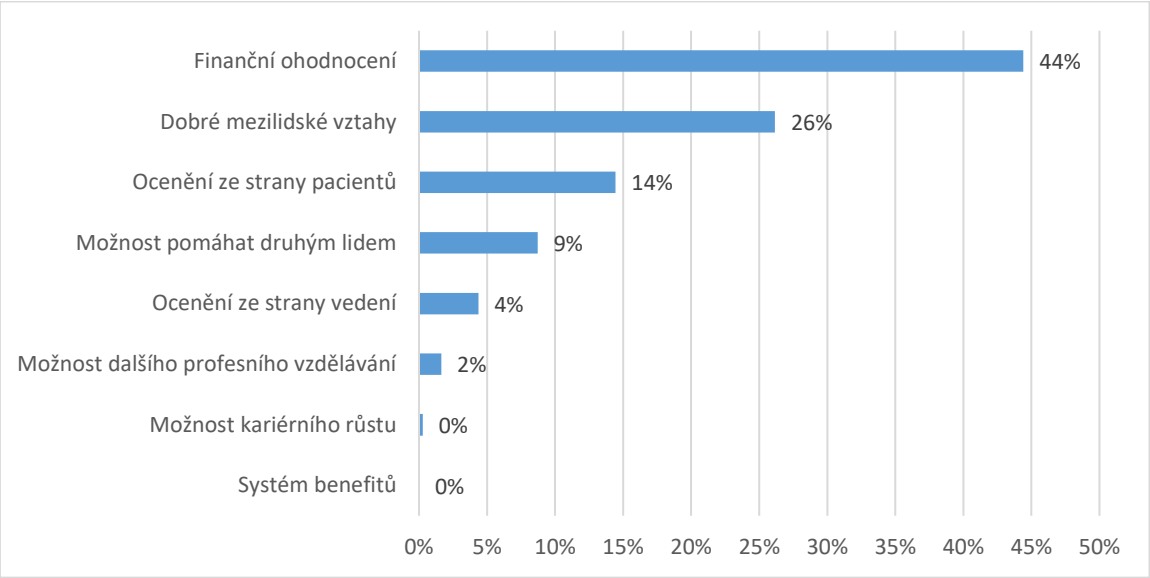
Graf 8: Preferovaný benefit



Další graf č. 9 popisuje, který z motivačních faktorů považují zaměstnanci za nejvýznamnější. Nejvíce respondentů je motivováno finančním ohodnocením (44 %). Další významným faktorem jsou dobré mezilidské vztahy, které považuje za nejdůležitější 26 % respondentů. Vzhledem k charakteru práce ve zdravotnictví, která je postavena na vzájemné spolupráci v týmu, není překvapením, že dobré interpersonální vztahy jsou pro pracovníky velmi významným motivátorem. Pro 14 % respondentů je nejvýznamnějším motivátorem ocenění ze strany pacientů. S tímto bodem také úzce souvisí možnost pomáhat druhým lidem (9 %), což je pro značnou část zdravotníků důvod, proč vykonávají právě tuto profesi. Na dalším místě se nachází ocenění ze strany vedení (4 %). Nejméně významné motivátory jsou možnost dalšího profesního vzdělávání (2 %), možnost kariérního růstu, kterou zvolil pouze 1 respondent a žádný z respondentů nezvolil možnost systém benefitů.

Pokud porovnáme výsledky preferované formy odměny, kde 83 % respondentů zvolilo finanční ohodnocení s výsledky nejúčinnějšího motivátoru, kde 44 % respondentů zvolilo finanční ohodnocení, je zřejmé, že finance hrají významnou roli v celkové spokojenosti zaměstnanců. Při analýze spokojenosti s finančním ohodnocením práce, bylo zjištěno, že 72 % respondentů je se svým platem spokojeno. Tato hodnota je poměrně vysoká, ale přesto tento motivační faktor skýtá prostor pro zlepšení.

Graf 9: Nejvýznamnější motivační faktor



Jelikož míru motivace mohou negativně ovlivnit demotivační faktory, věnoval se výzkum také této oblasti. Z následujícího grafu vyplývá, že za nejvýznamnější demotivační faktor považují respondenti špatné mezilidské vztahy (38 %). Vzhledem k tomu, že při hodnocení nejvýznamnějšího motivačního faktoru skončily mezilidské vztahy na druhé příčce, je zřejmé, že tento faktor se významně podílí na spokojenosti zaměstnanců v práci. Čím lepší jsou interpersonální vztahy na pracovišti, tím jsou zaměstnanci více motivováni k práci, a naopak čím jsou vztahy na pracovišti horší, tím více dochází k demotivaci pracovníků.

Kvalitou interpersonálních vztahů se zabývá *Herzbergerova dvoufaktorová teorie potřeb*, která považuje mezilidské vztahy na pracovišti za hygienický faktor. To znamená, že pokud vztahy na pracovišti nejsou dobré, vede to k demotivaci. Naopak pokud jsou na pracovišti dobré interpersonální vztahy, nejedná se o významný motivační faktor.

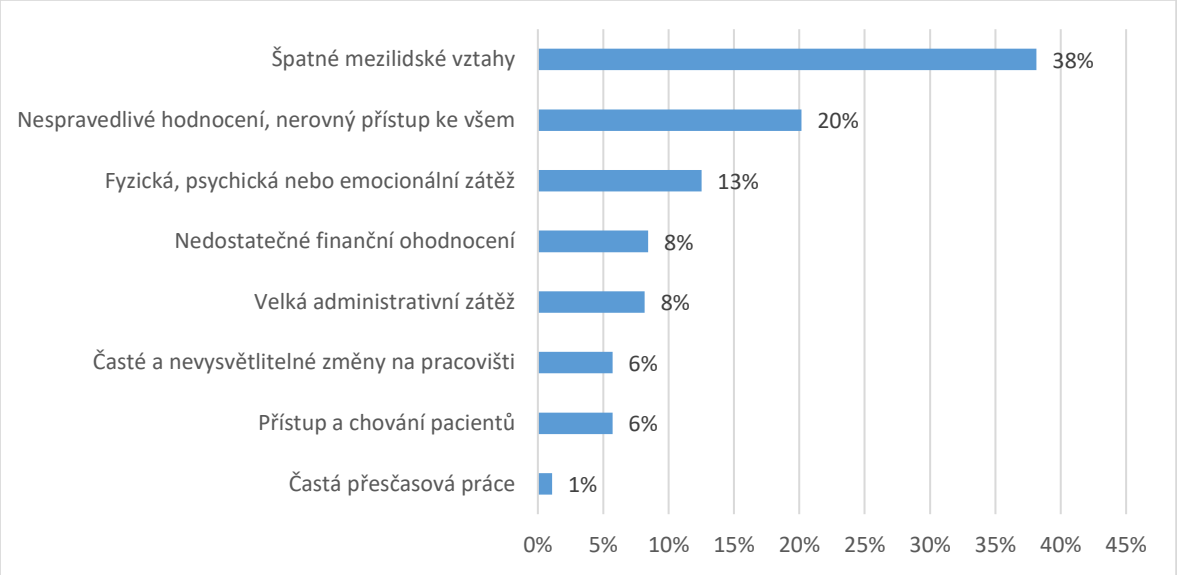
Velmi negativně je respondenty vnímáno také nespravedlivé hodnocení a nerovný přístup ke všem, které se umístilo hned za špatnými mezilidskými vztahy na pracovišti. Tímto aspektem se zabývá *Teorie spravedlnosti*, která říká, že nespravedlivé zacházení působí demotivačně.

Na třetí příčce nejvíce demotivačních faktorů se umístila fyzická, psychická a emocionální zátěž (13 %). Zdravotnická profese je na tyto aspekty velmi náročná. Práce na směny, přesčasová práce, práce pod stresem, manipulace s pacienty

a komunikace s lidmi, to vše jsou velmi náročné prvky, se kterými se zdravotnický pracovník setkává denně.

Na dalších příčkách se umístily: nedostatečné finanční ohodnocení (8 %), velká administrativní zátěž (8 %), časté a nevysvětlitelné změny na pracovišti (6 %), přístup a chování pacientů (6 %) a častá přesčasová práce (1 %).

Graf 10: Nejvýznamnější demotivační faktor



13.6 Testování hypotéz

Pro analýzu dat byla použita vícepolní kontingenční tabulka, která je vhodná pro data získaná z dotazníkového šetření. Ke zhodnocení existence významné souvislosti mezi dvěma jevy, se využívá **Pearsonův χ^2 test nezávislosti.** Pro správný výpočet χ^2 je nutné, aby byla tabulka dostatečně zaplněná. To znamená, že více než 20 % buněk nesmí mít očekávanou četnost menší než 5 a zároveň nesmí být v žádné buňce četnost menší než 1. Pokud tabulka není dostatečně zaplněná, mohou se sloučit některé sloupce nebo řádky, které spolu souvisí (např. kategorie „ano“ a „spíše ano“). Pokud jsou všechna kritéria splněna, je možné spočítat χ^2 test. Následně je vypočítaná hodnota χ^2 porovnána s tabulkovou hodnotou na hladině významnosti $\alpha = 0{,}05$ nebo lépe $\alpha = 0{,}01$. Pokud je vypočítaná hodnota vyšší než tabulková, existuje mezi zkoumanými jevy statisticky významná souvislost (Reiterová 2016).

Dále je vhodné spočítat míru souvislosti pomocí tzv. koeficientu kontingence. Zde bylo použito Cramerovo V, které není závislé na velikosti tabulky a může nabývat hodnot 0 až 1.

Interpretace výsledků Cramerova V:

- Hodnota 0-0,1 – žádný vztah
- Hodnoty kolem 0,1-0,3 – slabý vztah
- Hodnoty kolem 0,7-1 – silný vztah

Hranice jsou pouze orientační a záleží na kontextu (povaze dat) (Hindls et al. 1999).

Testování hypotéz

1. ***H_{01}: Preferovaný benefit není ovlivněn věkem respondentů***
   H_{A1}: Preferovaný benefit je ovlivněn věkem respondentů

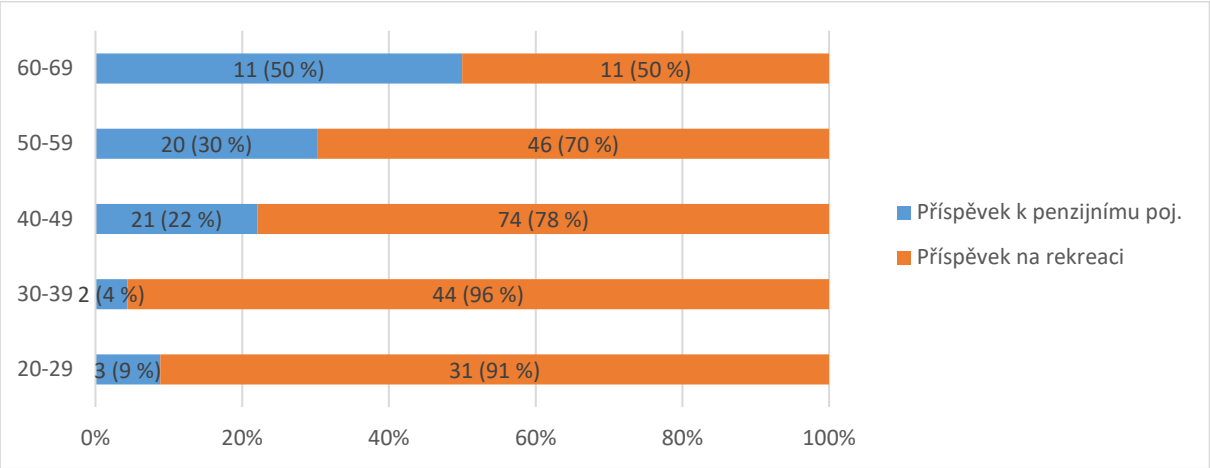
Existence vztahu byla ověřena Pearsonovým χ^2 testem, kdy $\chi^2 = 24{,}67 > \chi^2_{0,01}(5) = 15{,}1$. Následně bylo vypočteno Cramerovo V, kdy v = 0,31, což svědčí pro středně silnou závislost. Na základě výsledku testu **zamítáme hypotézu *H_{01} ve prospěch hypotézy H_{A1}***. Můžeme říct, že preferovaný benefit je ovlivněn věkem respondentů a mezi těmito dvěma znaky existuje středně silná vazba.

Pro analýzu byly vybrány dva nejvíce preferované benefity, které byly dávány do kontextu s věkem respondentů. Bylo zjištěno, že příspěvek na penzijní/životní pojištění je oblíbenější u zaměstnanců starších 40 let, jelikož 91 % respondentů, kteří tento benefit považují za nejoblíbenější, se nachází ve věkovém rozmezí 40-69 let.

Naproti tomu příspěvek na rekreaci je napříč věkem preferován téměř totožně. Nejvíce respondentů, kteří upřednostňují příspěvek na rekreaci před jinými benefity, se nachází ve věkové kategorii 40-49 let (36 %). Naopak ve věku nad 60 let je pouhých 5 % respondentů.

Z grafu č. 11 je patrné, že s rostoucím věkem respondentů se zvyšuje zájem o příspěvek na penzijní připojištění. Ve věkové kategorii 60-69 let je dokonce zájem o příspěvek na penzijní připojištění shodný se zájmem o příspěvek na rekreaci, který v jiných kategoriích příspěvek na penzijní připojištění značně převyšuje.

Graf 11: Vliv věku respondentů na preferovaný benefit



2. ***H_{02}: Druh preferované odměny za dobře odvedenou práci není závislý na věku respondenta***
   H_{A2}: Druh preferované odměny za dobře odvedenou práci je závislý na věku respondenta

Existence vztahu byla ověřena Pearsonovým χ^2 testem, kdy $\chi^2 = 7{,}38 < \chi^2_{0,05}(5) = 11{,}1$. Na základě výsledku testu **nemůžeme zamítnout H_{02}**. Můžeme říct, že mezi preferovanou jednorázovou odměnou za dobře odvedenou práci a věkem respondentů neexistuje statisticky významný vztah.

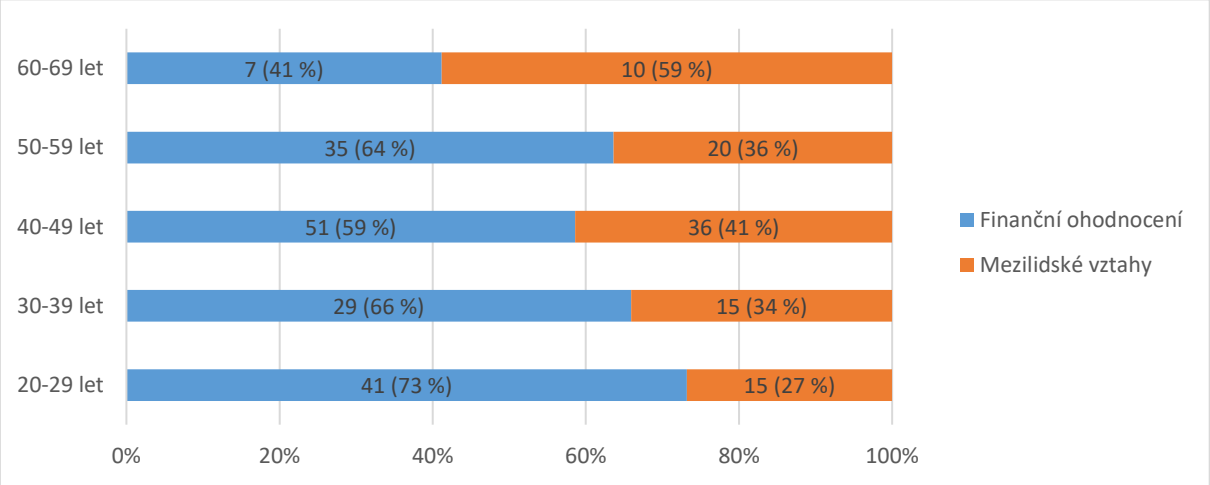
3. ***H_{03}: Preferovaný motivační faktor není ovlivněn věkem respondentů***
   H_{A3}: Preferovaný motivační faktor je ovlivněn věkem respondentů

Existence vztahu byla ověřena Pearsonovým χ^2 testem, kdy $\chi^2 = 17{,}78 > \chi^2_{0,01}(5) = 15{,}1$. Následně bylo vypočteno Cramerovo V, kdy v = 0,23, což svědčí pro slabou závislost. Na základě výsledku testu **zamítáme hypotézu *H_{03}* ve prospěch hypotézy *H_{A3}*.** Můžeme říct, že mezi preferovaným motivačním faktorem a věkem respondentů existuje slabá závislost.

Z nabízených motivačních faktorů byly vybrány dva nejvýznamnější, které zvolilo 70 % všech respondentů. Ve věkové kategorii 20-29 let dává 73 % respondentů přednost finančnímu ohodnocení před dobrými mezilidskými vztahy na pracovišti. S přibývajícím věkem se tento poměr mění. V kategorii 60-69 let se preference přesouvá na stranu mezilidských vztahů, které působí více motivačně na 59 % respondentů (Graf č. 12).

Z uvedených dat vyplývá, že s rostoucím věkem respondentů klesá motivace v podobě finančního ohodnocení, a naopak vzrůstá význam motivace pomocí dobrých interpersonálních vztahů na pracovišti.

Graf 12: Vliv věku na preferovaný motivační faktor



4. ***H_{04}: Spokojenost s finančním ohodnocením není závislá na nejvyšším dokončeném vzdělání***
   H_{A4}: Spokojenost s finančním ohodnocením je závislá na nejvyšším dokončeném vzdělání

Existence vztahu byla ověřena Pearsonovým χ^2 testem, kdy $\chi^2 = 5{,}85 < \chi^2_{0{,}05}(5) = 11{,}1$. Na základě výsledku testu **nemůžeme zamítnout H_{04}**. Můžeme říct, že mezi spokojeností s finančním ohodnocením a nejvyšším dokončeným vzděláním neexistuje statisticky významný vztah.

5. **H_{05}: Mezi nejvyšším dokončeným vzděláním a motivačním faktorem v podobě kariérního růstu neexistuje statisticky významný vztah**
   H_{A5}: Mezi nejvyšším dokončeným vzděláním a motivačním faktorem v podobě kariérního růstu existuje statisticky významný vztah

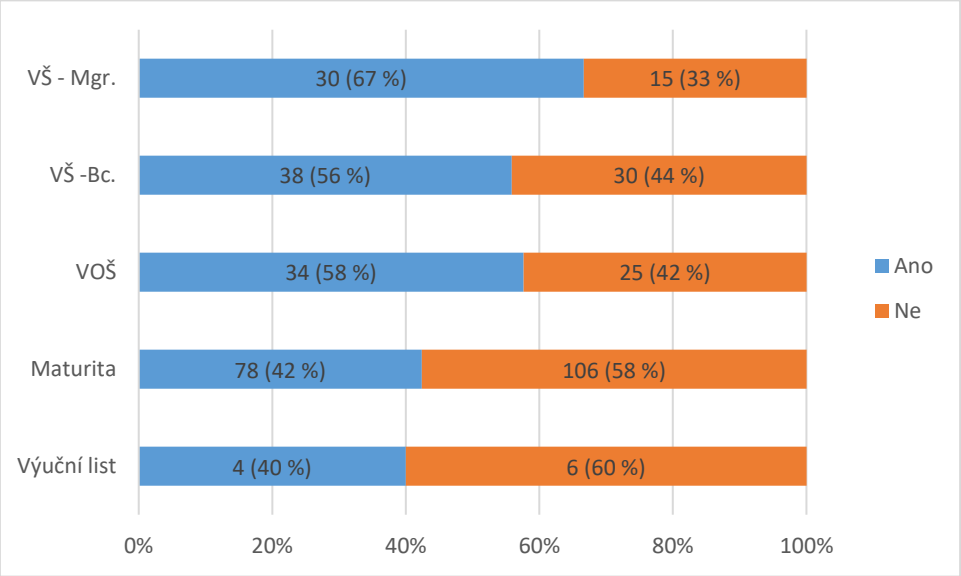
Existence vztahu byla ověřena Pearsonovým χ^2 testem. Pro správný výpočet je nutné, aby byla kontingenční tabulka dostatečně zaplněná. Z toho důvodu bylo nutné sloučit odpovědi „ano“ a „spíše ano“ do jedné kategorie a odpovědi „spíše ne“ a „ne“ do druhé kategorie. Následně bylo zjištěno, že $\chi^2 = 13{,}02 > \chi^2_{0{,}05}(5) = 11{,}1$. Pro těsnost vazby bylo vypočteno Cramerovo V, kdy V = 0,19, což svědčí pro slabou závislost.

Na základě výsledku testu **zamítáme hypotézu H_{05} ve prospěch hypotézy H_{A5}**. Můžeme říct, že mezi stupněm vzdělání a motivací kariérním růstem existuje slabá závislost.

Z grafu č.13 vyplývá, že u respondentů s výučním listem je kariérním růstem motivováno 40 % dotazovaných. Pouze o 2 % vyšší je počet kariérou motivovaných respondentů s maturitní zkouškou. Výrazně více respondentů je kariérou motivováno u jedinců s dokončenou vyšší odbornou školou (58 %). Mezi respondenty s ukončeným bakalářským vzděláním je 56 % jedinců, které motivuje možnost kariérního růstu. Nejvyšší motivaci ke kariéře mají respondenti s magisterským a vyšším vzděláním, kde tuto možnost volilo 67 % dotazovaných.

Z dat lze vyčíst, že s rostoucím stupněm dokončeného vzdělání se zvyšuje míra motivace v podobě možného kariérního růstu.

Graf 13: Motivace v podobě kariérního růstu



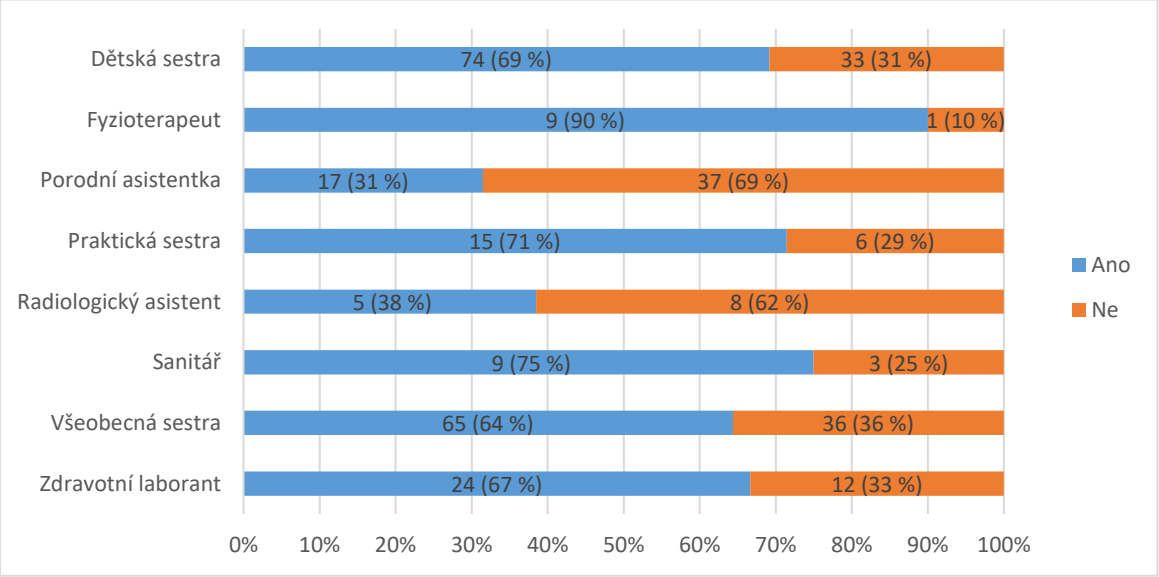
6. **H_{06}: Spokojenost s pracovním prostředím není ovlivněna zastávanou pracovní pozicí**
   H_{A6}: Spokojenost s pracovním prostředím je ovlivněna zastávanou pracovní pozicí

Existence vztahu byla ověřena Pearsonovým χ^2 testem. Pro správný výpočet je nutné, aby byla kontingenční tabulka dostatečně zaplněná. Z toho důvodu bylo nutné sloučit odpovědi „ano“ a „spíše ano“ do jedné kategorie a odpovědi „spíše ne“ a „ne“ do druhé kategorie. Dále byly z této analýzy vyřazeny pracovní pozice zdravotnický záchranář, staniční sestra a vrchní sestra z důvodu nedostatku respondentů v těchto kategoriích. Celkový počet respondentů zařazených do této analýzy je 354.

Následně bylo zjištěno, že $\chi^2 = 29{,}93 > \chi^2_{0{,}01}(8) = 20{,}1$. Pro těsnost vazby bylo vypočteno Cramerovo V, kdy V = 0,29, což svědčí pro slabou až střední závislost. Na základě výsledku testu **zamítáme hypotézu *H_{06} ve prospěch hypotézy H_{A6}***. Můžeme říct, že spokojenost s pracovním prostředím je ovlivněna zastávanou pracovní pozicí a mezi těmito dvěma znaky existuje slabá až středně silná závislost.

Z dat vyplývá, že většina respondentů je spokojena pracovním prostředím z 64 až 90 %. Vysoká míra spokojenosti u fyzioterapeutů (90 %) může být zkreslena nízkým počtem respondentů (10). Z grafu č. 14 lze vyčíst, že nespokojení s pracovním prostředím jsou respondenti na pozicích porodní asistentka a radiologický asistent, jejichž spokojenost klesá pod 40 %. Bylo by dobré se tímto tématem zabývat dále a zjistit důvody nespojenosti pracovníků s pracovním prostředím na těchto pozicích.

Graf 14: Spokojenost s pracovním prostředím



7. **H_{07}: Spokojenost s dostatkem slovní pochvaly od nadřízeného není závislá na zastávané pracovní pozici**
   H_{A7}: Spokojenost s dostatkem slovní pochvaly od nadřízeného je závislá na zastávané pracovní pozici

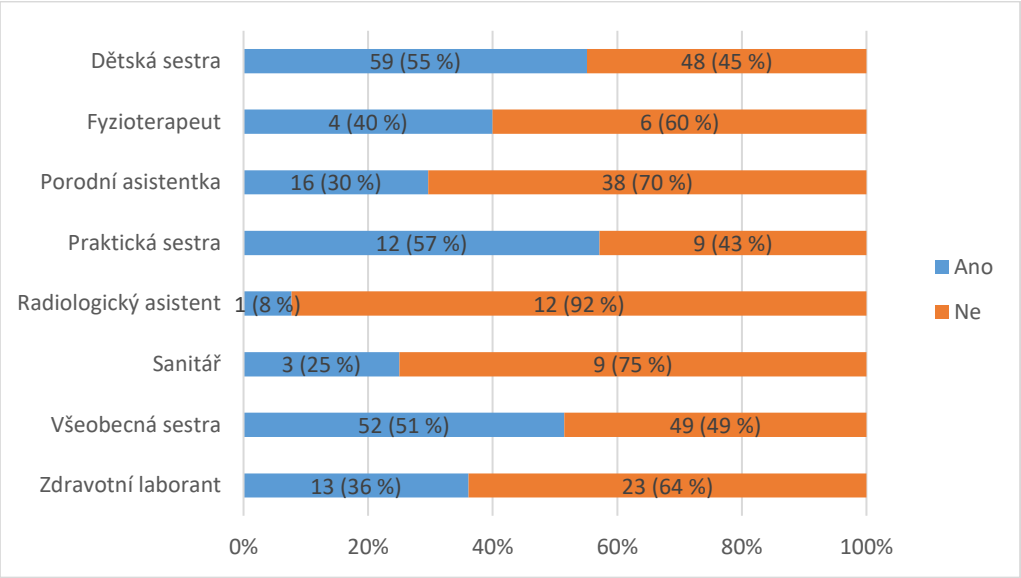
Existence vztahu byla ověřena Pearsonovým χ^2 testem. Pro správný výpočet je nutné, aby byla kontingenční tabulka dostatečně zaplněná. Z toho důvodu bylo nutné sloučit odpovědi „ano“ a „spíše ano“ do jedné kategorie a odpovědi „spíše ne“ a „ne“ do druhé kategorie. Dále byly z této analýzy vyřazeny pracovní pozice zdravotnický záchranář, staniční sestra a vrchní sestra z důvodu nedostatku respondentů v těchto kategoriích. Celkový počet respondentů zařazených do této analýzy je 354.

Následně bylo zjištěno, že $\chi^2 = 23{,}04 > \chi^2_{0{,}01}(8) = 20{,}1$. Pro těsnost vazby bylo vypočteno Cramerovo V, kdy V = 0,26, což svědčí pro slabou závislost. Na základě výsledku testu **zamítáme hypotézu *H_{07} ve prospěch hypotézy H_{A7}***. Můžeme říct, že mezi spokojeností s dostatkem slovní pochvaly od nadřízeného a zastávanou pracovní pozicí existuje slabá závislost.

Nejvíce spokojené jsou s dostatkem slovní pochvaly od svého nadřízeného praktické sestry (57 %), dětské sestry (55 %) a všeobecné sestry (51 %). Respondenti zastávající jiné pracovní pozice mají pocit, že nedostávají dostatek slovní pochvaly. Nejvíce nespokojených respondentů zastává pracovní pozici radiologický asistent, kde je nespokojeno 92 % dotazovaných. Tato kategorie může být zkreslena nedostatečně velkým výzkumným vzorkem. Stejný problém může být také u odpovědí sanitářů, kde je nespokojeno 75 % respondentů a fyzioterapeutů s 60% nespokojených respondentů. Spíše nespokojené s dostatkem slovní pochvaly jsou také porodní asistentky (70 %) a zdravotní laboranti (64 %).

Z dat vyplývá (Graf č. 15), že většina pracovních pozic je s dostatkem slovní pochvaly od svého nadřízeného spíše nespokojena. Bylo by dobré na tomto faktoru zapracovat, jelikož 91 % všech respondentů uvedla, že vnímají pochvalu jako důležitý motivační faktor.

Graf 15: Spokojenost s dostatkem slovní pochvaly od nadřízeného



14 Diskuse

Výzkumného šetření se zúčastnilo 374 respondentů, přičemž po vyčištění dat zůstalo pro analýzu 368 dotazníků. Ve FN Brno je zaměstnáno zhruba 3500 nelékařských zdravotnických pracovníků, takže výzkumný soubor činí cca 10 % všech NLZP. Výzkumný soubor byl tvořen z 96 % ženami, věk respondentů se pohyboval v rozmezí 20-68 let, přičemž průměrný věk je 42 let a modus je 50 let. Většina respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Průměrná délka pracovního poměru je 16,6 let, nejdelší úvazek trvá 49 let a modus je 1 rok.

POD 1 se zabývala mírou spokojenosti s jednotlivými motivačními faktory. Můžeme tvrdit, že s finančním ohodnocením, pracovním prostředím a mezilidskými vztahy jsou respondenti spíše spokojeni, přičemž nejvíce jsou spokojeni s mezilidskými vztahy. Zatímco s poskytováním slovní pochvaly od nadřízeného jsou spíše nespokojeni. Chybějící podpora a uznání od nadřízených se jeví jako celorepublikový problém ve zdravotnictví, jelikož v průzkumu Ministerstva zdravotnictví ČR (2021) je tento faktor respondenty považován za jeden z největších problémů.

POD 2 byla zaměřena na zjišťování nejvýznamnějšího motivačního faktoru. Za nejúčinnější motivační faktor zvolilo 44 % respondentů finanční ohodnocení. Dále byla finanční odměna zvolena jako nejvíce preferovaná forma jednorázové odměny, kterou zvolilo 83 % respondentů. Z výzkumného šetření je zřejmé, že finanční ohodnocení se velkou měrou podílí na motivaci zaměstnanců. Ke stejnému závěru ve svém výzkumu došla také Ivanová et al. (2013). Na druhém místě se umístily dobré mezilidské vztahy, které preferuje ¼ respondentů. Významnost pracovních vztahů dokazuje také fakt, že špatné mezilidské vztahy jsou 38 % respondentů považovány za nejvýznamnější demotivační faktor. Na třetím místě se umístilo ocenění ze strany pacientů. K podobnému závěru došla také výzkumná skupina Jirkovské (2012), jejíž výsledky průzkumu ukazují, že mezi nejsilnější motivující faktory patří v uvedeném pořadí: spokojenost pacientů a péče o ně, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, projevení uznání za dobře odvedenou práci.

Pro zodpovězení POD 3 bylo nutné potvrdit nulové nebo alternativní hypotézy. Hypotéza č. 1 se zabývala tím, zda je preferovaný benefit ovlivněn věkem respondentů. Bylo zjištěno, že s rostoucím věkem respondentů se zvyšuje zájem o příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění, a naopak se snižuje zájem

o příspěvek na rekreaci. Tento trend není překvapivý, jelikož s přibývajícím věkem začínají lidé více pociťovat potřebu zajistit se na stáří. U hypotézy č. 2 nebyla zjištěna závislost mezi druhem preferované odměny a věkem respondentů. Hypotéza č. 3 potvrdila, že věk respondentů ovlivňuje výběr preferovaného motivačního faktoru. Bylo zjištěno, že mladší jedinci jsou nejvíce motivováni finančním ohodnocením. S přibývajícím věkem roste počet respondentů, kteří vnímají jako nejúčinnější motivační faktor dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Preferenci finančního ohodnocení před jinými motivačními faktory u nejmladších jedinců (18-34 let) potvrdila ve svém výzkumu také Bártlová (2006b).

Další hypotézy analyzují, zda existuje vztah mezi preferovanými motivačními faktory a nejvyšším dokončeným vzděláním. Hypotéza č. 4 nepotvrdila existenci vztahu mezi vzděláním a spokojeností s výší finančního ohodnocení. Hypotéza č. 5 potvrdila, že čím má respondent vyšší stupeň vzdělání, tím více vnímá možnost kariérního růstu jako motivaci. Jak uvádí Fertaľová a Ondriová (2021), vysoce specializovaní lidé více preferují osobní rozvoj než lidé s nižším stupněm vzdělání.

Dále byl analyzován vztah mezi pracovní pozicí a motivačními faktory. Hypotéza č. 6 potvrdila rozdílnou spokojenost s pracovním prostředím v rámci zastávaných pracovních pozic. Bylo zjištěno, že nejvíce nespokojených respondentů se nachází na pracovních pozicích porodní asistentka a radiologický asistent. Mělo by se provést další šetření, které by pomohlo odhalit konkrétní příčinu nespokojenosti zaměstnanců. Může se jednat o zastaralé vybavení, nevhodné pracovní podmínky, chybějící klimatizaci aj. Konkrétně na zastaralé vybavení si stěžovali respondenti z řad NLZP v celorepublikovém průzkumu Ministerstva zdravotnictví ČR (2021).

Hypotéza č. 7 potvrdila, že v rámci různých zastávaných pracovních pozic se liší spokojenost s poskytováním slovní pochvaly od nadřízeného. V tomto případě byla největší nespokojenost odhalena u porodních asistentek, radiologických asistentů a sanitářů. Více než polovina všech respondentů vnímá poskytování slovní pochvaly od nadřízeného za nedostatečné. Přitom 91 % respondentů odpovědělo, že považuje pochvalu od svého nadřízeného za důležitý motivační faktor. Pozitivní vliv pochvaly na pracovní motivaci potvrzuje také Lískovcová (2008). Možným řešením nespokojenosti zaměstnanců s nedostatkem slovní pochvaly od nadřízených je zajištění školení pro zaměstnance ve vedoucích funkcích zaměřené na motivaci zaměstnanců.

Z výsledků jednotlivých hypotéz je patrné, že napříč věkovými kategoriemi, nejvyšším dokončeným stupněm vzdělání a zastávanou pracovní pozicí se mění preferované motivační faktory a spokojenost s motivačním systémem. Tuto teorii potvrdila ve svém výzkumném šetření také Macečková (2022). Na základě analýzy preferovaných motivačních faktorů by měla být organizace schopná sestavit motivační program uzpůsobený pro různé skupiny zaměstnanců.

Z výsledků jednotlivých analýz je možné sestavit odpověď na hlavní výzkumnou otázku: *Jaké faktory nejvíce ovlivňují pracovní motivaci ve FN Brno podle mínění jejích zaměstnanců?* Za nejvýznamnější motivační faktor je možné považovat finanční ohodnocení, které se umístilo na prvních příčkách u několika analýz. Dalším významným motivačním faktorem jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Práce ve zdravotnictví je z velké míry postavena na týmové spolupráci, která se neobejde bez dobrých mezilidských vztahů. Ve výzkumu Bártlové (2006b) byly dobré mezilidské vztahy označeny dokonce za nejdůležitější faktor přispívající k pracovní spokojenosti.

Z výsledků lze vyčíst, že na pracovní motivaci má také vliv ocenění ze strany pacientu. Naopak nevhodný přístup a chování pacientů k personálu je některými respondenty vnímán jako významný demotivační faktor. Z toho vyplývá, že mezi vstřícným chováním pacientů a pracovní motivací existuje přímá úměra. Bohužel tento faktor není ovlivnitelný ze strany zaměstnavatele.

Se zdravotnickým povoláním souvisí možnost pomáhat druhým lidem, což je častý důvod volby tohoto povolání. Tento fakt potvrdil také průzkum Ministerstva zdravotnictví ČR (2021). Jako nejvýznamnější motivační faktor byla možnost pomáhat druhým označena 9% respondentů.

Závěr

Motivační faktory se významným způsobem podílejí na spokojenosti s povoláním, které člověk vykonává. Spokojenost přímo ovlivňuje kvalitu odvedené práce, snižuje riziko chyb a celkově ovlivňuje postoj ke zdravotnickému povolání. Pokud jsou zdravotníci ve své práci nespokojení, může u nich docházet ke zhoršení pracovních výsledků, absentérství až odchodu ze zaměstnání. Zdravotnické zařízení má následně problém se sníženou výkonností pracovníků, což může vést až k nespokojenosti pacientů. Pokud začnou z důvodu nespokojenosti pracovníci odcházet ze zaměstnání, musí začít organizace vynakládat více finančních prostředků na nábor nových zaměstnanců (Bártlová 2006b).

Cílem této diplomové práce bylo vyhodnotit míru spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků s motivačním systémem Fakultní nemocnice Brno a dále zjistit, které motivační faktory mají největší vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Vybraná organizace poskytuje svým zaměstnancům pestrý motivační program. Výzkum byl zaměřen na finanční i nefinanční formy motivace.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že za nejdůležitější motivační faktor považují nelékařští zdravotničtí pracovníci finanční ohodnocení, dále dobré mezilidské vztahy na pracovišti, ocenění ze strany pacientů, možnost pomáhat druhým lidem a ocenění ze strany vedení. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti, což je výborný aspekt pro kvalitní týmovou spolupráci, bez které se zdravotnictví neobejde. Naopak nejméně jsou spokojeni s poskytováním slovní pochvaly od svého nadřízeného, přičemž pochvala je zároveň vnímána jako důležitý motivační faktor.

V další analýze bylo zjištěno, že s přibývajícím věkem roste počet respondentů, pro které jsou nejdůležitějším motivačním faktorem dobré mezilidské vztahy na pracovišti, a jako benefit začínají zaměstnanci více upřednostňovat příspěvek na penzijní připojištění. Dále bylo zjištěno, že čím vyšší dokončené vzdělání zaměstnanci mají, tím více jsou motivování možností kariérního růstu. Nakonec byla prokázaná souvislost mezi zastávanou pracovní pozicí a spokojeností s pracovním prostředím a dostatkem poskytované slovní pochvaly od nadřízeného. Z analýzy vyplynulo, že zaměstnanci zastávající různé pracovní pozice se vyznačují rozdílnou mírou spokojenosti s těmito faktory.

Hlavní výzkumná otázka byla zodpovězena a cíl práce splněn. Výsledky výzkumu mohou být podnětem pro zlepšení motivačního programu organizace.

Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

BÁRTLOVÁ, Sylva, 2006a. Effects of professional relationships between physicians and nurses on taking care of patients. *Kontakt* [online]. **8**(1), 31–35. ISSN 12124117, 18047122. Dostupné z: doi:10.32725/kont.2006.006

BÁRTLOVÁ, Sylva, 2006b. Pracovní spokojenost sester v České republice. *Zdravotnictví v České republice*. **9**(4), 166–169. ISSN 1805-9546.

FERTAĽOVÁ, Terézia a Iveta ONDRIOVÁ, 2021. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1728-4.

FN BRNO, 2023a. Fakultní nemocnice Brno [online]. Dostupné z: https://www.fnbrno.cz

FN BRNO, 2023b. *Směrnice: Zásady pro používání FKSP a rozpočet FKSP* [online]. 2023. [vid. 2023-02-22].

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6.

FRANCO, Lynne Miller, Sara BENNETT a Ruth KANFER, 2002. Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social Science & Medicine* [online]. **54**(8), 1255–1266. ISSN 02779536. Dostupné z: doi:10.1016/S0277-9536(01)00094-6

HART, Peter D., 2001. The Nurse Shortage : Perspectives from Current Direct Care Nurses and Former Direct Care Nurses. 25.

HEKELOVÁ, Zuzana, 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4032-4.

HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara Bloch SNYDERMAN, 1993. *The Motivation to Work*. New Brunswick, N.J., U.S.A: Transaction Publishers. ISBN 978-1-56000-634-3.

HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Ilja NOVÁK, 1999. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-255-3.

IVANOVÁ, Kateřina, Jiří VÉVODA, Marie NAKLÁDALOVÁ a Jana MAREČKOVÁ, 2013. Trendy pracovní spokojenosti všeobecných sester. 115–127. ISSN 1804-7122.

JIRKOVSKÁ, B., D. MUDD, M. ŘEPA a M. BRILOVÁ, 2012. Průzkum motivačních faktorů u nelékařských zdravotnických pracovníků. *Praktický lékař*. **92**(1), 45–49.

JIŘÍ VÉVODA ET AL., 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4732-3.

JUŘENÍKOVÁ, Petra, 2019. *Kvantitativní výzkum* [online]. 2019. B.m.: Masarikova univerzita. [vid. 2023-02-28]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/pages/07-kvantitativni.html

KJELLSTRÖM, Sofia, Gunilla AVBY, Kristina ARESKOUG-JOSEFSSON, Boel ANDERSSON GÄRE a Monica ANDERSSON BÄCK, 2017. Work motivation among healthcare professionals: A study of well-functioning primary healthcare centers in Sweden. *Journal of Health Organization and Management* [online]. **31**(4), 487–502. ISSN 1477-7266. Dostupné z: doi:10.1108/JHOM-04-2017-0074

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

LAŠEK, Jan, 2023. Psychologie vývojová. In: [online]. Univerzita Hradec Králové. [vid. 2023-03-12]. Dostupné z: https://www.uhk.cz/file/edee/pedagogicka-fakulta/pdf/pracoviste-fakulty/katedra-socialni-patologie-a-sociologie/dokumenty/studijni-opory/socialni-komunikace-v-neziskovem-sektoru/psychologie-vyvojova.pdf

LÍSKOVCOVÁ, Ilona, 2008. Lidský faktor - skrytý zdroj bohatství a prosperity zdravotnické firmy. *Kontakt* [online]. **10**(1), 112–116. ISSN 12124117, 18047122. Dostupné z: doi:10.32725/kont.2008.016

MACEČKOVÁ, Denisa, 2022. *Motivační faktory zaměstnanců fakultní nemocnice a návrh motivačního programu* [online]. Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Dostupné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/51032/macečková_2022_dp.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

MASLOW, Abraham Harold, 2021. *Motivace a osobnost*. Vydání první. Přel. Pavla LE ROCH. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1728-2.

MCNEESE-SMITH, Donna K., 1999. A content analysis of staff nurse descriptions of job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Advanced Nursing* [online]. **29**(6), 1332–1341. ISSN 0309-2402, 1365-2648. Dostupné z: doi:10.1046/j.1365-2648.1999.01018.x

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR, 2021. Hlavní motivací práce ve zdravotnictví je pro nelékaře možnost pomáhat druhým, vyplynulo z dotazníkového šetření ministerstva [online]. [vid. 2022-06-05]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/tiskove-centrum-mz/hlavni-motivaci-prace-ve-zdravotnictvi-je-pro-nelekare-moznost-pomahat-druhym-vyplynulo-z-dotaznikoveho-setreni-ministerstva/

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR A ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR, 2023. Rozlišení lékařských a nelékařských zdravotnických

povolání: lékař, sestra a další nelékařská povolání. *Národní zdravotnický informační portál* [online]. ISSN 2695-0340. Dostupné z: https://www.nzip.cz/clanek/479-lekarska-vs-nelekarska-zdravotnicka-povolani

PÂRJOLEANU, Raluca, 2020. Work Motivation Efficiency in the Workplace. *Postmodern Openings* [online]. **11**(4), 293–309. ISSN 20680236, 20699387. Dostupné z: doi:10.18662/po/11.4/236

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.

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

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

REITEROVÁ, Eva, 2016. *Statistika pro nelékařské zdravotnické obory* [online]. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci [vid. 2023-03-05]. ISBN 978-80-244-5082-7. Dostupné z: doi:10.5507/fzv.16.24450827

ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ, 2003. *Kreativní ošetřovatelský management*. Vyd. 1. Praha: Advent-Orion. ISBN 978-80-7172-841-2.

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

Seznam zkratek

č.	číslo
ČR	Česká republika
DN	Dětská nemocnice
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
FN	Fakultní nemocnice
NLZP	nelékařský zdravotnický personál
MF	Ministerstvo financí

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů podle věku 52
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání 53
Graf 3: Pracovní pozice 53
Graf 4: Doba působení ve FN Brno 54
Graf 5: Vliv poskytovaných benefitů na spokojenost v práci 56
Graf 6: Vnímání pochvaly od nadřízeného jako důležitý motivační faktor 56
Graf 7: Upřednostňovaná forma jednorázové odměny 57
Graf 8: Preferovaný benefit 58
Graf 9: Nejvýznamnější motivační faktor 59
Graf 10: Nejvýznamnější demotivační faktor 60
Graf 11: Vliv věku respondentů na preferovaný benefit 62
Graf 12: Vliv věku na preferovaný motivační faktor 63
Graf 13: Motivace v podobě kariérního růstu 64
Graf 14: Spokojenost s pracovním prostředím 65
Graf 15: Spokojenost s dostatkem slovní pochvaly od nadřízeného 67

Seznam obrázků

Obrázek 1: Činnosti vedoucí k cíli 16
Obrázek 2: Pyramida vitality 18
Obrázek 3: Škála popisující vztah k podnětům související s povahou vykonávaných činností 18
Obrázek 4: Škála popisující vztah ke změnám 19
Obrázek 5: Čtyři motivační typy osobností 19
Obrázek 6: Základní pravidlo motivace 21
Obrázek 7: Organizační struktura FN Brno 42
Obrázek 8: Organizační struktura FN Brno 43
Obrázek 9: TOP zaměstnavatelé 43

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled teorií pracovní motivace 11
Tabulka 2: Přehled motivačních teorií 22
Tabulka 3: Seznam nelékařských zdravotnických povolání 39
Tabulka 4: Přiřazení číselné hodnoty odpovědím Likertovi škály 55
Tabulka 5: Míra spokojenosti s jednotlivými motivačními faktory 55

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.....79

Příloha č.1

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Klára Poláková a jsem studentkou magisterského oboru Organizace a řízení ve zdravotnictví při Fakultě zdravotnických věd Univerzity Palackého v Olomouci. Zároveň pracuji jako zdravotní laborantka ve Fakultní nemocnici Brno. Dotazník slouží jako nástroj pro strukturovaný sběr dat. Cílem výzkumu je zhodnocení spokojenosti s aktuálním motivačním systémem a analýza preferovaných motivačních nástrojů.

Výzkum bude proveden na vybraných odděleních Fakultní nemocnice Brno. Vyplnění dotazníku je dobrovolné a zcela anonymní. Odpovědi budou zpracovány pouze v rámci tohoto výzkumu a nebudou dále nikam předávány.

Dotazník obsahuje 18 otázek. Označte zaškrtnutím v každé otázce pouze jednu odpověď.

Velice Vám děkuji za spolupráci.

1. Jste ve své práci spokojen(a)?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

2. Jste spokojen(a) s mezilidskými vztahy na pracovišti?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

3. Jste spokojen(a) s finančním ohodnocením své práce?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

4. Jste spokojen(a) s pracovním prostředím (nábytkem, osvětlením, technickým vybavením, mikroklimatickými podmínkami apod.)?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

5. Mají poskytované benefity vliv na Vaši spokojenost v práci?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

6. Je pro Vás pochvala od Vašeho nadřízeného důležitý motivační faktor?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

7. Dostáváte dostatek slovní pochvaly od svého nadřízeného?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

8. Motivuje Vás možnost kariérního růstu k většímu pracovnímu výkonu?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

9. Co považujete za nejúčinnější motivační faktor? (vyberte jednu odpověď)

a) finanční ohodnocení

b) dobré mezilidské vztahy

c) ocenění ze strany pacientů

d) ocenění ze strany vedení

e) možnost kariérního růstu

f) možnost dalšího profesního vzdělávání

g) možnost pomáhat druhým lidem

h) systém benefitů

10. Co Vás v práci nejvíce demotivuje? (vyberte jednu odpověď)

a) špatné mezilidské vztahy

b) nedostatečné finanční ohodnocení

c) nespravedlivé hodnocení, nerovný přístup ke všem

d) časté a nevysvětlitelné změny na pracovišti

e) fyzická, psychická nebo emocionální zátěž

f) velká administrativní zátěž

g) přístup a chování pacientů

h) častá přesčasová práce

11. Jakou formu jednorázové odměny za dobře odvedenou práci upřednostňujete?

a) Finanční odměna

b) Okamžitá pochvala

c) Projevení uznání na poradě před kolektivem

d) Věcný dar

12. Který z poskytovaných benefitů nejvíce odpovídá Vašim potřebám?

a) Příspěvek k penzijnímu/životnímu pojištění

b) Zvýhodněné vstupenky na kulturní/sportovní akce

c) MultiSport karta

d) Příspěvek na rekreaci

e) Slevy na nákupy u vybraných obchodníků

f) Bezúročná půjčka z FKSP

g) Příspěvek na stravování

h) Parkování v areálu nemocnice

i) Jiný (doplňte jaký)…….

13. Jaké je Vaše pohlaví?

a) Muž

b) Žena

14. Jaký je Váš věk?

…….

15. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

a) Základní vzdělání

b) Středoškolské vzdělání s výučním listem

c) Středoškolské vzdělání s maturitou

d) Vysokoškolské vzdělání – Bc.

e) Vyšší odborné vzdělání – DiS.

f) Vysokoškolské vzdělání – Mgr., Ing. a vyšší tituly

16. Jak dlouho pracujete ve FN Brno? (zaokrouhlete na roky)

……..

17. Jakou zastáváte pracovní pozici?

a) Dětská sestra

b) Fyzioterapeut

c) Ošetřovatel

d) Porodní asistentka

e) Praktická sestra

f) Radiologický asistent

g) Sanitář

h) Všeobecná sestra

i) Zdravotní laborant

j) Jinou (vypište): ……

18. Máte nějaké připomínky k dotazníku? Zde je můžete sdělit.

……..