



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

# Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracovala: Klára Švihálková

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

---

České Budějovice 2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára ŠVIHÁLKOVÁ**  
Osobní číslo: **E12509**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat systém hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Navrhnout vhodné postupy pro zlepšení motivace a zkvalitnění hodnocení zaměstnanců ve vybrané firmě.

#### Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy hodnocení a motivace zaměstnanců, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v rámci společnosti.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M.(1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.**

**Diane, A. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.**

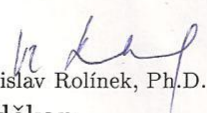
**Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.**

**Shah, J. (2008). *Handbook of motivation science*. New York: Guilford Press.**

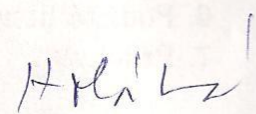
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů

V Českých Budějovicích dne 17. dubna 2015

.....  
Klára Švihálková

## **Poděkování**

Ráda bych srdečně poděkovala panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné rady a velice cenné připomínky, kterými mi pomohl k vypracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Oblastní nemocnice Příbram, a.s. za spolupráci a především vedení společnosti za poskytnuté informace a materiály.

# OBSAH

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	4
2.1	Hodnocení .....	4
2.1.1	Podoby hodnocení pracovníků .....	5
2.1.2	Úrovně hodnocení výkonu .....	7
2.1.3	Kritéria hodnocení.....	9
2.1.4	Postup systematického hodnocení pracovníků.....	10
2.1.5	Hodnocení a finanční odměňování.....	11
2.1.6	Metody hodnocení.....	12
2.2	Motivace.....	15
2.2.1	Typy motivace .....	16
2.2.2	Motivační proces .....	17
2.2.3	Teorie motivace .....	19
2.2.4	Vztah mezi motivací a výkonem .....	22
2.2.5	Motivace a peníze.....	23
2.2.6	Motivace s ohledem na počet osob.....	23
3	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	25
4	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	27
4.1	Historie.....	27
4.2	Současnost podniku.....	27
4.3	Organizační struktura podniku.....	28
5	VLASTNÍ PRÁCE .....	29
5.1	System hodnocení .....	29
5.2	Odměňování .....	30
5.3	Motivační systém .....	31

5.3.1	Mimořádné odměny .....	31
5.3.2	Zaměstnanecké výhody nefinančního charakteru .....	32
5.3.3	Zaměstnanecké bonusy v Oblastní nemocnici Příbram, a.s. ....	32
5.4	Systém vzdělávání.....	34
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	36
6.1	Základní rozřazení respondentů .....	36
6.2	Pracovní poměr .....	38
6.3	Vzdělávání.....	40
6.4	Motivace.....	41
6.5	Hodnocení .....	45
6.6	Komunikace .....	47
7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ .....	49
8	NÁVRHY ZMĚN.....	51
9	ZÁVĚR.....	53
10	SUMMARY .....	54
11	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	55
11.1	Literární zdroje .....	55
11.2	Internetové zdroje .....	56
12	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	57
12.1	Seznam obrázků.....	57
12.2	Seznam tabulek.....	57
12.3	Seznam grafů .....	57
13	SEZNAM PŘÍLOH.....	58
14	PŘÍLOHY .....	59

# 1 ÚVOD

Každá organizace se touží prosadit na trhu a obstát v tvrdém konkurenčním boji. A právě díky správnému využívání lidského faktoru může snadněji dosáhnout těchto vytyčených cílů. Podstatou je výborná znalost podřízených. Jelikož každý pracovník je svým způsobem jedinečný, je důležité, aby manažer, který tyto zaměstnance řídí, byl schopen plně využít potenciál zaměstnanců podniku. K tomu potřebuje zjistit jejich postoje, cíle a přání a vyhodnotit, zda se tyto skutečnosti slučují s filozofií společnosti. Dá se tedy říci, že úspěch společnosti tkví ve správném výběru pracovníků, v jejich spokojenosti a rozvoji, z toho důvodu je nutné o zaměstnance správně pečovat, motivovat je k lepším pracovním výkonům a k jejich udržení ve společnosti.

Tématem bakalářské práce je Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Teoretická část vymezuje pojmy hodnocení, metody hodnocení, úrovně hodnocení pracovního výkonu a kritéria hodnocení, dále pak pojem motivace, teorie motivace a motivační proces. Na to navazuje praktická část, která nejprve charakterizuje vybraný podnik, ve kterém analýza probíhala, dále popisuje reálný stav týkající se hodnocení a motivace zaměstnanců uvnitř podniku a v neposlední řadě popisuje metodiku výzkumu. Poté následují výsledky výzkumu, jejich shrnutí a s tím spojené návrhy na zlepšení situace v péči o zaměstnance v oblasti motivace a hodnocení uvnitř podniku.

Pro práci byla vybrána akciová společnost Oblastní nemocnice Příbram a to z toho důvodu, že autorka práce se domnívá, že problematika v oblasti motivace a hodnocení je právě u zaměstnanců společností tohoto charakteru velice podstatnou a nedílnou součástí práce manažera. Zaměstnanci, kteří jsou denně vystavováni stresovým situacím a nešťastným životním událostem, potřebují k dobrému pracovnímu výkonu a k uchování dobrého psychického stavu správně zvolené motivační faktory a odpovídající hodnocení.

Zjištěné skutečnosti vyplývající z výzkumu by mohly být přínosem pro management zkoumané společnosti. Tato práce měla bezpochyby velký přínos pro autorku práce, jelikož získala nejen teoretické zkušenosti, ale především ty praktické.



## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Hodnocení

Hodnocení zaměstnanců a jejich pracovních úkonů je bezesporu velmi důležitým bodem v pracovní náplni vedoucích pracovníků. Je to nekončící činnost, která může být mnohdy velmi nepříjemná, avšak pro správný chod podniku je nepostradatelná. Pokud se hodnocení zaměří na výsledky práce, bude operovat s výsledky, které jsou dobře měřitelné a objektivní, naopak v případě hodnocení pracovníka, konkrétněji jeho sociálního a pracovního chování, se setkáváme se subjektivními postoji hodnotitele, a proto je toto hodnocení snadněji napadnutelné.

BĚLOHLÁVEK (2000) uvádí, že v podniku má hodnocení význam jak pro vedoucího, tak pro hodnoceného pracovníka. Ze strany podniku jde v první řadě o osobní zvýšení výkonnosti jednotlivců, rozvoj a využití potenciálu pracovníků, navrhování a plánování personálních záloh a zdokonalení komunikace mezi pracovníky a jejich vedoucími.

Vedoucímu umožňuje hodnocení pracovního výkonu motivovat pracovníky k dosažení lepšího výkonu, jasně vyjádřit své mínění o pracovnících, regulovat jejich činnost a současně jim poskytovat zpětnou vazbu. Mimo jiné umožňuje pochopit zájmy a přání pracovníků týkající se jejich dalšího rozvoje, plánovat rozvojové aktivity, stanovovat spravedlivou mzdu a v neposlední řadě rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky.

Pracovník získává díky hodnocení ocenění vlastní práce a stimul k dalšímu úsilí, možnost prezentovat své potřeby, osobní cíle a získává názor a pohled vedoucího na svou práci.

Podle DIANE (2012) existují i druhotné cíle hodnocení výkonu práce, a to že hodnocení může přesahovat rámec základního účelu hodnocení a posloužit tak ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Toho se dosahuje upevněním pracovního vztahu, vytvářením vzájemného porozumění mezi zaměstnanci a vedoucími ohledně měřených kritérií, cílů a očekávání.

Podle KOUBKA (2003) je hodnocení pracovníků velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- a) Zkoumáním toho, jak pracovník vykovává svou práci, jak plní úkoly a požadavky pracovního místa, které mu bylo přiděleno, jaké jsou jeho vztahy se spolupracovníky a jaké je jeho celkové pracovní chování, včetně vztahu se zákazníky a dalšími osobami, s nimiž přijde v práci do styku.
- b) Prezentováním výsledků jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi.
- c) Nalezením cest k lepšímu pracovnímu výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

Moderní hodnocení pracovníků je považováno za velice účinný nástroj kontroly a zároveň slouží k motivování a usměrňování pracovníků. Je to z toho důvodu, že v moderním hodnocení jde především o zjišťování, správné posuzování a úsilí o případnou nápravu a stanovení cílů týkajících se pracovního výkonu. (KOUBEK, 2003)

### **2.1.1 Podoby hodnocení pracovníků**

Neformální hodnocení, tj. průběžné hodnocení, kdy nadřízený kontroluje pracovníka během jeho výkonu práce. Má příležitostný charakter a závisí na daném okamžiku, emocích hodnotícího a na jeho dojmech. Jde o součást každodenního styku nadřízeného s podřízeným. Jsou to průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Toto hodnocení nebývá zaznamenáváno a jen velmi zřídka je příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

Formální (neboli systematické) hodnocení je oproti neformálnímu racionálnější a standardizované. Je charakteristické tím, že mezi jeho hlavní rysy patří systematickost a plánovitost. Pravidelně se opakuje. Výsledkem tohoto hodnocení jsou dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. (KOUBEK, 2003)

Dle HRONÍKA (2006) v zásadě existují 3 oblasti hodnocení pracovníků. Efektivní hodnocení musí být zaměřené na všechny oblasti.

### **Výstup**

Výstupy zpravidla představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné.

#### *Přímé hodnocení (měření) výstupu*

Za přímé hodnocení (měření) výstupu je možné považovat výsledek či výkon, který je možné číselněinterpretovat a má rozlišovací schopnost. Pod přímým hodnocením výstupu si můžeme představit například obrat, chybovost, počet obchodních schůzek a podobně.

#### *Nepřímé hodnocení výstupu*

Výsledky lze hodnotit i na základě stupnice, na které odhadují hodnotu výstupu. Například na stupnici 0-4 ohodnotím výstupy pracovníka hodnotou 3.

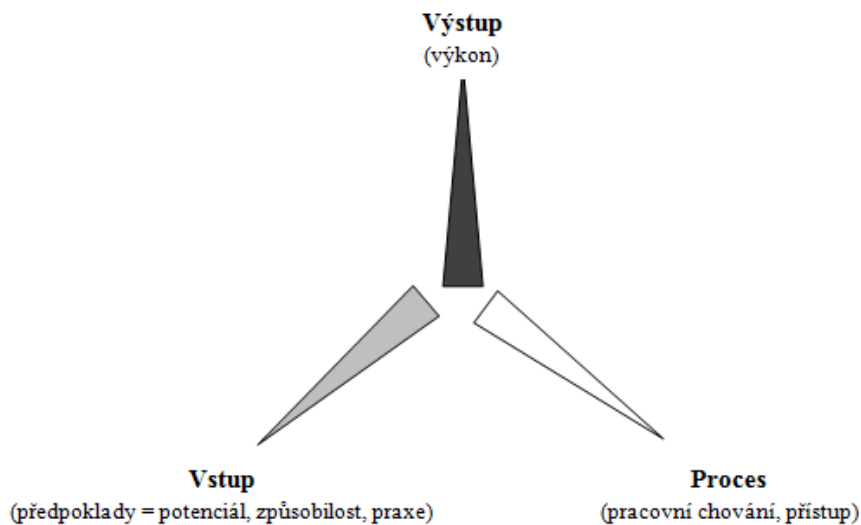
### **Vstup**

Vstupy velmi často představují kompetence. Avšak mnohé kompetence odráží i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci oblastí procesu. Vstupy představují vše, co pracovník vložil do své práce. Jsou to nejen již zmiňované kompetence, ale například i zkušenosti.

### **Proces**

V případě hodnocení procesu se hodnotí přístup pracovníka k zadaným úkolům, přístup k zadání a podobně. Jednoduše lze říci, že zde se zkoumá chování pracovníka při práci.

Obrázek 2-1: Tři oblasti hodnocení



zdroj: HRONIK (2006)

Podle URBANA (2012) si nezřetelné nebo nedostačující vysvětlení zadaného úkolu nadřízení mnohdy neuvědomují. Nedostatky v práci zaměstnanců, které vznikají v důsledku nejasnosti zadání úkolu, jsou proto většinou ze strany nadřízeného chápány jako nedostatek motivace, nezájem, či špatný vztah k práci. Nejasně zadané úkoly však vytvářejí problémy bez ohledu na motivaci pracovníků. Pokud zaměstnanci přesně nevědí, co se od nich očekává, nemusejí, či dokonce nemohou své úkoly správně plnit. Zřetelně stanovené úkoly a jejich výsledky, které dovedou posoudit, zda a jakým způsobem byl úkol proveden, naopak motivaci zvyšují. Je to zapříčiněno tím, že zaměstnanci mají možnost sledovat, čeho již dosáhli a jaké úkoly před nimi ještě stojí.

## 2.1.2 Úrovně hodnocení výkonu

V praxi se můžeme podle BĚLOHLÁVKA (2000) setkat s následujícími úrovněmi:

### 1. Každodenní styk vedoucího s pracovníky

Vedoucí kontroluje úroveň práce, kterou podřízené odvádějí. Toto hodnocení je častější, než si běžně uvědomujeme.

## **2. Hodnocení při dosažení výsledků práce**

Toto hodnocení je součástí zakončení činnosti, která má dlouhodobější charakter. Při tomto hodnocení dochází ke kladnému nebo zápornému hodnocení činnosti zúčastněných osob.

## **3. Finanční hodnocení**

Slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi obzvláště v případě, když jde o pohyblivou složku.

## **4. Systematické hodnocení**

Slouží ke zvýšení stimulačního systému. Toto hodnocení se provádí v čtvrtletních, pololetních nebo ročních intervalech.

## **5. Hodnocení v 360°**

Zde se setkáme nejen s názorem nadřízeného, ale i kolegů, kteří jsou na stejné úrovni a dokonce i s názory vybraných podřízených. Smyslem tohoto hodnocení je získání zpětné vazby od spolupracovníků. Hodnocení je anonymní a zpracovává jej pouze odborný útvar. Hodnocenému se do rukou dostane jen celkový výsledek.

DIANE (2010) uvádí, že vedoucí, kteří na své pozici setrvávají teprve krátkou dobu, si často kladou otázku, zda se jejich hodnocení zaměstnanců zakládá na dostatečném množství objektivních informací. Tato nejistota vzniká především proto, že vedoucí vidí pouze konečné výsledky, ale uniká mu průběh dosahování výsledků. Jelikož je hodnocení pracovního výkonu velice zodpovědnou činností, nemělo by být prováděno kýmkoliv. Důležitým aspektem přípravy na hodnotící pohovor je shromáždění informací z různých zdrojů. Je možné poté porovnat osobní poznatky o výsledcích zaměstnanců s údaji ostatních pracovníků, s nimiž zaměstnanec spolupracuje, či jinak přijde do kontaktu. Dalším zdrojem pro hodnocení zaměstnance může být i jeho sebehodnocení. V neposlední řadě by se nemělo zapomínat na to, měřit skutečné výkony oproti předem stanoveným výkonovým normám.

### 2.1.3 Kritéria hodnocení

Podle BĚLOHLÁVKA (2000) by mělo být systematické hodnocení postaveno na kritériích, která dovedou srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Existují tři základní typy kritérií hodnocení:

#### a) ukazatele, kritéria objektivní, ukazatele, jimiž jsou:

- počet vyrobených výrobků (kvantita),
- množství nedodělků, chyb zmetků (kvalita práce),
- množství nehod a havárií,
- počet nebo objem získaných zakázek,
- hospodářské výsledky řízené jednotky atd.

Přednost se dává objektivním kritériím. Ta ovšem nemůže pracovník ovlivnit svým úsilím, a proto bývají mnohdy zkreslena řadou jiných faktorů.

#### b) plnění úkolů

Jde především o úkoly, které plynou z předešlého hodnocení, ale může jít i o jiné úkoly (např. zavedení nové technologie, převedení agendy do softwarové podoby atd.). Ihned na začátku je nutné stanovit přesně a jasně, jaký má být očekávaný výsledek – výstup – a podle toho pak hodnotit úroveň plnění. Toto kritérium je snadno hodnotitelné a je vhodné pro jakoukoliv oblast činnosti.

#### c) osobní kvality

subjektivní kritéria, která spočívají v hodnocení určité složky výkonu nadřazeným:

- odbornost, hodnocená stupni 1 až 5 nebo A, B, C,
- vedení a motivování pracovníků,
- komunikace a přesvědčování,
- pracovní nasazení atd.

Zaměstnanci musí být seznámeni s metodou, která bude použita v rámci jejich hodnocení, poněvadž mají právo vědět, jakým stylem na ně bude pohlíženo a za jakým účelem je hodnocení prováděno. Velmi podstatné je to, aby zaměstnanci chápali hodnocení jako zavedený systém a ne jako nespravedlivé jednání vůči nim. Každý zaměstnanec, který projde procesem hodnocení, by měl mít pocit, že zná názor svého

nadřazeného na svůj pracovní výkon. Zaměstnanci musí mít prostor pro kladení otázek. (HALÍK, 2008)

Podle (HAGEMANN, 1992) je pro správné fungování organizace velmi důležitá volná a otevřená komunikace. Pod tímto pojmem se míní volný pohyb informací zezdola nahoru, shora dolů a všemi ostatními směry v podniku. Dále volná a otevřená komunikace znamená, že vzájemná zpětná vazba může fungovat v důvěrné atmosféře, že si lidé nejsou lhostejní a vzájemně se respektují.

Zaměstnanci musí vědět, co se od nich očekává a jak dalece to, co se děje na ostatních odděleních uvnitř podniku nebo mimo podnik, může ovlivnit jejich vlastní práci.

#### **2.1.4 Postup systematického hodnocení pracovníků**

BĚLOHLÁVEK (2000) doporučuje následující postup, pokud chce organizace připravit motivující a spravedlivý systém hodnocení.

##### *1) Uložení úkolů*

Na nastávající období ukládá vedoucí pracovníkovi úkoly, případně může doložit i způsob plnění úkolů. Je možné zadávat další úkoly v průběhu období.

##### *2) Sledování plnění úkolů*

Vedoucí si poznamená veškeré úkoly, které podřízeným uložil včetně termínu, dokdy mají být úkoly splněny. Po splnění zadaného úkolu by si měl vedoucí poznamenat úroveň plnění a případné nedostatky. Poslouží mu to jako pomůcka pro hodnocení pracovníka, která umožní objektivní hodnocení. Během hodnoceného období je možné dávat pracovníkovi další úkoly.

##### *3) Výzva k hodnocení a příprava hodnocení*

Přibližně týden před hodnocením by vedoucí měl pracovníkovi sdělit místo a termín hodnocení. Při této příležitosti ho vyzve, aby se na hodnocení připravil. Pokud organizace používá k hodnocení standardizované formuláře, pak tento formulář předá vedoucí pracovníkovi. Pracovník má možnost zrekapitulovat své úspěchy a neúspěchy a přichystat si jejich vysvětlení. Stejně tak vedoucí si může projít své záznamy a nachystat si zdůvodnění svých závěrů.

#### 4) Hodnotící rozhovor

Začínat by měl dotazem na práci. Pak vedoucí přechází k tématu dobré a špatné stránky práce hodnoceného podle výše uvedených zásad. Pracovníkovi je přitom ponechán prostor pro vyjádření. Rozhovor je ukončen stanovením cílů pracovníkovi na další období.

### 2.1.5 Hodnocení a finanční odměňování

Za klíčový, nebo dokonce jediný účel hodnocení bývá považované odměňování pracovníků, zejména pak pohyblivá část mzdy. Avšak hodnocení by se mělo zaměřit především na odstranění nedostatků a rozvoj výkonnosti pracovníka. Odměna za práci sice zrcadlí pracovní výkon, musí se však brát v potaz řada jiných faktorů. Často probíranou otázkou je, zda mzdu pracovníků zveřejňovat, či nikoliv. Pro obě varianty existují silné argumenty:

- mzda by měla být zveřejněna, protože jakožto silný motivační činitel povzbudí pracovníky k tomu, aby vynaložili svou snahu na dosažení výsledků úspěšnějších kolegů
- mzda by měla být utajena, protože se předpokládá, že vzbudí u pracovníků závist, zatrpknutí, nespokojenost a zapříčiní vedoucímu mnoho problémů.
- Současný názor doporučuje zveřejnění výše mzdy pouze v těch případech, kdy je možné se opřít o objektivní kritéria výkonu (počet uzavřených smluv u prodejců, počet vyrobených kusů u dělníků). Ve všech ostatních případech bude lepší výši výdělku ostatních pracovníků utajit. (BĚLOHLÁVEK, 2000).

KOUBEK (2003) klade důraz na to, aby se nezapomínalo, že ústředním požadavkem a zároveň problémem každého hodnocení pracovníků je přesnost a spravedlnost.

KOUBEK (2003) doporučuje, aby do systému hodnocení pracovníků byly zabudovány následující zásady:



- Cíle systému hodnocení musejí být jasné, dosažitelné, porovnatelné a přijatelné
- Všechny strany musejí být zapojeny do přípravy hodnocení
- Obsah a kritéria hodnocení musejí vycházet z pečlivé analýzy pracovních úkolů na pracovních místech
- Pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem
- Organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení pracovníků jsou v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními, a zabezpečovat tento soulad
- Organizace by měla zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolovat je
- Organizace by měla o účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny pracovníky.
- Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch.
- Systém hodnocení musí být neustále zkoumán a pokud možno vylepšován.

### **2.1.6 Metody hodnocení**

Podle PILAŘOVÉ (2008) patří k nejběžněji užívaným metodám tyto:

#### **Metody zařazování**

V této metodě dochází k seřazování zaměstnanců dle vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance (zaměstnanec s nejlepším výkonem nebo s nejvyšší úrovní kompetence) po nejhoršího (zaměstnanec s nejhorším výkonem nebo s nejnižší úrovní kompetence). Metoda je vhodná pro méně početné pracovní skupiny (max. 15 osob). Je nutno si uvědomit, že nejlepší pracovník jednoho oddělení bude mít zcela jistě odlišné kompetence než nejlepší pracovník jiného oddělení a výkony obou pracovníků budou hodnoceny podle odlišných kritérií.

## **Párové srovnávání**

Pomocí metody párového srovnávání srovnáváme kompetence nebo výkony hodnoceného s ostatními pracovníky z dané pracovní skupiny. Při každém srovnání udělíme „vítěznému“ pracovníkovi 1 bod. Součtem bodů z jednotlivých srovnávání získáme pořadí hodnocených.

## **Nucená distribuce**

Metoda nucené distribuce rozřídí hodnocené zaměstnance do jednotlivých „výkonnostních skupin“ (například A = vynikající, B = velmi dobrý, C = standardní, D = podstandardní, E = zcela nevyhovující). Toto členění vychází z předpokladu, že rozdíly mezi pracovníky odpovídají statisticky normálnímu rozložení v populaci.

## **Metoda kritických událostí**

Metoda vychází z pozorování a zaznamenávání kritických (extrémně úspěšných, extrémně neúspěšných nebo častých) forem nebo výsledků pracovního chování. Výsledkem hodnocení je souhrn všech pozitivních a negativních kritických případů.

## **Hodnotící rozhovor**

Tato metoda bývá součástí každého důležitějšího hodnocení pracovníka. Zpravidla má dvě podoby, a to standardizovaný nebo polostandardizovaný rozhovor. Díky tomu mají obě strany možnost se předem připravit na rozhovor.

## **Hodnotící škály**

Hodnotící škály se řadí mezi nejčastěji využívané psychometrické metody. Interpretace výsledků i samotné vyplňování je jednoduché a časově nenáročné. Umožňují hodnotit osobnost a chování hodnoceného, jeho výsledky práce, vztahy na pracovišti a mnoho dalších.

*Hodnotící škály mohou mít několik podob*

- Numerické škály
- Grafické škály
- Škály se slovním spojením

## **Psychologické testy a dotazníky**

Psychologické testy a dotazníky slouží hodnotitelům jako zdroj informací o osobnosti hodnoceného. Používají je psychologové pro zjištění převážně vlastností,

schopností, hodnot a postojů hodnoceného člověka. Testy a dotazníky jsou velmi náročné na interpretaci výsledků. Psychologické testy a dotazníky se nejvíce používají při výběru zaměstnanců, přeřazování zaměstnanců a pro účely rozvoje.

### **Assessment centre**

Jedná se o komplexní metodu hodnocení, ve které se využívá řada metod, jako například pozorování, hraní rolí, zadávání úkolů, psychologické testy a mnoho dalších. Využívá se k hodnocení jak skupin, tak jednotlivců. Hodnocení mají na starosti interní a externí speciálně proškolení hodnotitelé. Skupinu externích hodnotitelů tvoří obvykle specialista z oblasti řízení lidských zdrojů, psycholog a specialista pro určitou odbornou oblast hodnocení. Interní skupina hodnotitelů je obvykle složena z kolegů, přímého nadřízeného, vedoucího organizační jednotky a specialistů pro odbornou oblast hodnocení. Assessment centre je velice časově a finančně náročný.

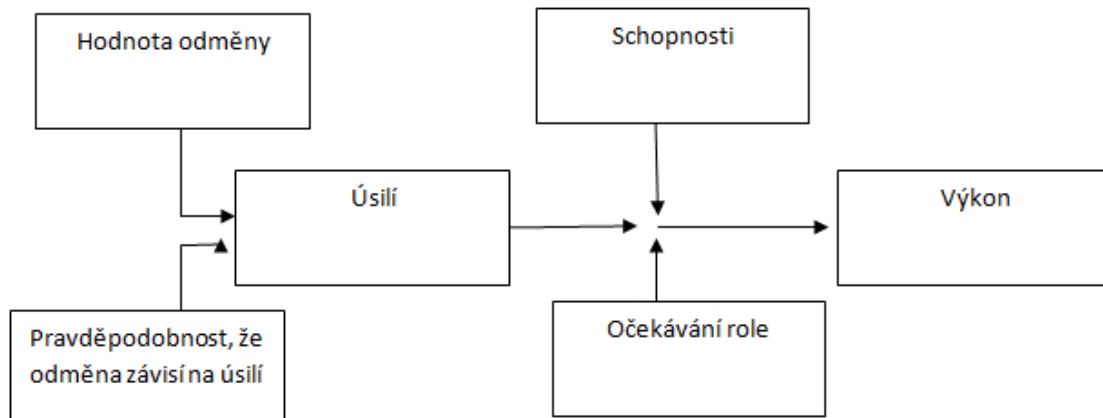
## 2.2 Motivace

(PLAMÍNEK, 2010, str. 14) definuje motivaci a říká: „*Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen pozitivní přístup).*“

VEBER (2009) uvádí, že motivace spojuje psychickou a fyzickou aktivitu jedince tak, aby šla ke stanovenému cíli. Je spjata s vnitřními podněty člověka. Impulsem k určitému chování člověka jsou neuspokojené potřeby, představy, tužby a zájmy, které vyvolávají psychické napětí.

Lidé, kteří mají jasně definované cíle a jednají tak, aby jich dosáhli, jsou velmi dobře motivováni. Jelikož mají vyvinutý silný pocit povinnosti, tak efektivně pracují. Jsou si totiž vědomi toho, že jejich vynaložená snaha bude mít za výsledek jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastních zájmů. (ARMSTRONG, 1999)

Obrázek 2-2: Model motivace



Zdroj: ARMSTRONG (2007)

## 2.2.1 Typy motivace

U vnitřní motivace (nazývané také intrinsická motivace) je prioritní motiv, který ovlivňuje chování lidí a nutí je, aby se vydali určitým směrem ke splnění cílů, nebo se chovali určitým způsobem. Mezi klasické faktory vnitřní motivace patří rozšiřování kvalifikace, uznání, odpovědnost, atraktivní činnost a další.

O vnější motivaci (nazývané také extrinsická) se jedná tehdy, pokud pracovníka pohání nějaký podnět zvenčí. Avšak to platí i v opačném případě, pokud se nebude vyskytovat podnět, vytratí se i motivace. Tvoří ji odměny, ale také tresty. (DAIGELER, 2008)

(Armstrong, 2007, str. 221) vyjadřuje rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací takto: *„Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku.“*

PLAMÍNEK (2010) rozděluje podněty na motivy a stimuly a udává, že se můžeme v manažerské praxi setkat s tím, že se s pojmy stimulace a motivace nakládá velmi volně. Je důležité si uvědomit, že pozitivní vztah k nějaké úloze většinou vzniká z některé ze dvou příčin: první příčinou je to, že je její splnění spojeno se ziskem, který přichází zvenčí plynoucích hodnot (např. finanční odměny), druhou příčinou je, že její splnění je v harmonii s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonat.

Úlohu lze tedy plnit pod vlivem buď vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), avšak mohou působit i společně a vzájemně se tak posilovat. Pokud vyvoláme ochotu něco vykonat pomocí vnějších stimulů, hovoříme o stimulaci. Pokud k tomuto vyvolání ochoty použijeme u člověka již dávno existující vnitřní motivy, označujeme tento děj za motivaci.

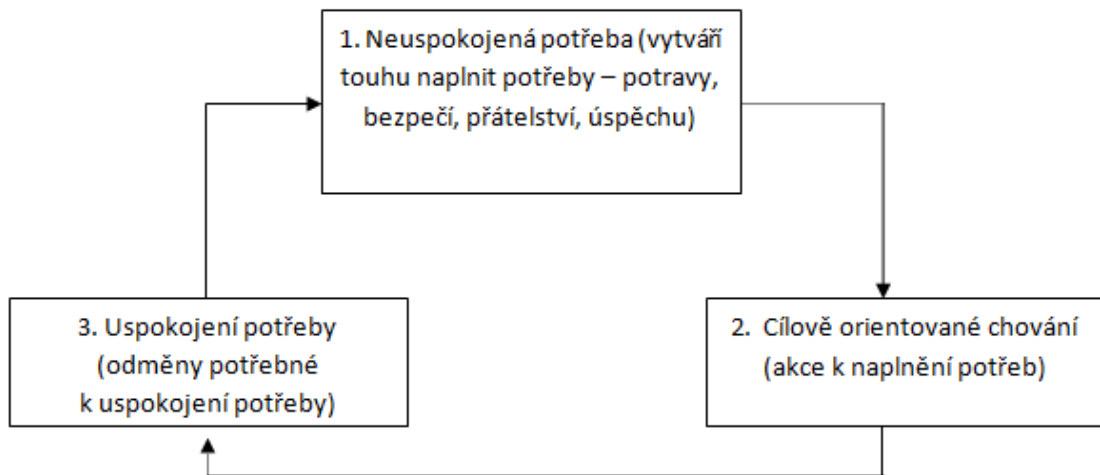
Podle BĚLOHLÁVKA (2012) motivy udávají směr lidského jednání a jeho intenzitu. Osoby, které dávají přednost sociálním motivům, vytvářejí na pracovišti příjemné prostředí, ale občas se méně soustředí na výkon. Ambiciózní lidé jsou motivováni především postavením, velice často usilují o dosažení výjimečných výsledků, avšak u nich hrozí ztráta smyslu pro přiměřenost prostředků k dosažení vytyčených cílů. Tito lidé poté často intrikují nebo nepřiměřeně usilují o přízeň

nadřazeného. Člověk, který je motivovaný především jistotou, podává stabilní a spolehlivý výkon, avšak se vyhýbá sebemenšímu riziku a samotnému rozhodování.

### 2.2.2 Motivační proces

Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Prvním článkem v řetězci je to, že si člověk uvědomí nedostatek něčeho, co mu chybí, to má za následek sled událostí vedoucích k určitému chování jedince. Člověk je napjatý, pokud nějaká z jeho potřeb není uspokojen a je nucen ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Pokud se potřeba uspokojí, tak je cíl dosažen a proces motivace je kompletní. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH (1997))

Obrázek 2-3: Proces motivace



Zdroj: (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH (1997))

Aby bylo možné na motivaci lidského chování působit, je zapotřebí porozumět tomu, jak motivace vlastně vzniká. Skutečnosti, které motivaci vytvářejí, označujeme jako zdroj. K základním zdrojům motivace patří:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály

## **Potřeby jako základní zdroj motivace**

Potřeba je chápána jako nedostatek, který si člověk ne vždy zcela uvědomuje a je pro něho osobně velice významný. Potřeba se projevuje jako nepříjemný stav napětí, který se člověk snaží odstranit. Tím jeho chování směřuje k odstranění určitého nedostatku.

### Členění potřeb

Primární potřeby – jedná se o potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní, které mají spojitost s funkcí a činností lidského těla, které je vnímáno jako biologický organismus. Můžeme sem zařadit potřebu příjmu tekutin, potravy, vzduchu a jiné.

Sekundární potřeby – jsou potřeby sociální, společenské, psychogenní, které jsou úzce spjaté s člověkem, avšak ne již jen jako s biologickým organismem, ale naopak jako se sociálním, kulturním a společenským tvorem. Patří sem potřeby jako seberealizace, láska, dominance a jiné.

## **Návyky jako zdroj motivace**

Návyk je činnost člověka, která probíhá opakovaně, fixovaně a zautomatizovaně v určitých situacích. Vznikají tím, že člověk během svého života provádí určité činnosti častěji, nebo dokonce pravidelně v určitých situacích. Právě díky pravidelnosti si tyto činnosti zafixuje a stávají se pro něj určitým stereotypem – návykem. Dostane-li se člověk do situace, se kterou má spojené určité činnosti, probudí se v něm samočinná tendence provádět z dřívějšíka zafixované návyky.

## **Zájmy jako zdroj motivace**

Zájem je specifické zaměření se člověka na určitou oblast, která zaktivizuje jeho činnosti. Má určitou stálost, proto můžeme zájem chápat jako zvláštní druh motivu.

## **Hodnoty jako zdroj motivu**

Člověk se v životě neustále setkává s novými skutečnostmi. Těmto skutečnostem přiřazuje určitou hodnotu, důležitost, význam. Takovéto hodnocení pak představuje hodnotový systém jedince, jeho hierarchii hodnot.

## **Ideály jako zdroj motivace**

Ideálem se rozumí určitá myšlenková či názorná představa něčeho, co představuje významný cíl snažení jedince, či skutečnost, o kterou usiluje. Jedinec tuto skutečnost (cíl) hodnotí velmi kladně. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998)

(EVANGELU, FRIDRICH, 2009) uvádějí, že motivační impulz není izolovaný podnět; vychází z dosavadních zážitků, z osobních sociálních a profesních zkušeností. Nové postupy jsou aktivovány na základech z dřívějších dob a nastavují další, efektivnější vzorce jednání v budoucnosti.

(NIERMEYER, SEYFFERT, 2005) uvádějí tyto faktory ovlivňující motivační proces

- Síla podnětů, které působí v tomto procesu: jedná se o vnitřní pohnutky, instinkty, které v závislosti na našem vnitřním napětí nebo uvolnění mohou být někdy silnější, jindy zase slabší
- Vlastní účinnost: jde o různě silně zformované vnitřní přesvědčení, schopnost utvářet a prožívat život dle vlastního posouzení a úvahy.
- Psychologická časová perspektiva určuje podle určité životní fáze, ve které se člověk nachází, jaké získal zkušenosti a vzdělání atd., jaké osobní cíle mohou získávat pro něho větší či menší význam.
- Naše emoce, které mohou sloužit jako „vnitřní poradci“

### **2.2.3 Teorie motivace**

Velké množství teorií motivace existuje proto, aby se dalo snáze pochopit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Avšak žádná z těchto mnoha teorií neposkytuje všeobecně akceptovatelné vysvětlení lidského chování. Důvodem je komplikovanost lidské bytosti. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH (1997)

Nejvlivnějšími teoriemi podle ARMSTRONGA (2007) jsou:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces



## **Teorie instrumentality**

Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci tehdy, když s jeho pracovním výkonem budou přímo spjaty odměny a tresty. Jinak řečeno, že odměny závisí na reálném výkonu práce. Teorie instrumentalisty ve své nejhrubější podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

## **Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)**

V tomto případě se všechny teorie shodnou na tom, že potřeby tvoří obsah motivace. Pokud je nějaká potřeba neuspokojena, vytváří se stav nerovnováhy a napětí. K navrácení rovnováhy je třeba identifikovat cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit způsob chování, který dokáže dosáhnout uvedeného cíle. Je nutno si uvědomit, že ne všechny potřeby jsou pro určitou osobu vždy stejně důležité. To vede k tomu, že některé potřeby mohou vyvolat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Především to závisí na prostředí, ve kterém jedinec vyrůstal, na stylu výchovy a dosavadním životě a samozřejmě na současné situaci, ve které se nachází.

## Maslowova hierarchie potřeb

Maslow (1954) formuloval nejslavnější kvalifikaci potřeb. Předpokládal, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi.

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- Fyziologické – potřeba potravy, vody, kyslíku
- Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany vůči nebezpečí a nedostačujícím uspokojením fyziologických potřeb
- Sociální – přijetí jako člena skupiny, potřeba lásky a přátelství
- Uznání – potřeba být respektován ostatními, potřeba stabilního a vysokého hodnocení sama sebe
- Seberealizace – potřeba rozvíjet se, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát

Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby jedince v daném okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je nutnější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně.(DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

## Herzbergova teorie

Herzbergova teorie vychází z předpokladu, že pracovní spokojenost a nespokojenost vychází z rozličných faktorů.

- První skupina faktorů má velkou motivační sílu. Jejich výskyt vyvolává spokojenost. Říká se jim motivátory nebo satisfaktory.
- Druhá skupina faktorů, jejichž nepříznivý vliv vytváří u zaměstnanců nespokojenost. Může se jednat například o mezilidské vztahy, pracovní podmínky, plat a další. Jedná se o jakousi základnu pro další vývoj, která souvisí s prostředím. Říká se jim dissatisfaktory. (WÁGNEROVÁ, 2008)

Nejsou-li hygienické faktory přítomny, vyvolávají spíše nespokojenost, ale pokud se vyskytují, tak nepředstavují silnou motivaci. Naopak pokud se vyskytují motivátory, vede to k silné motivaci a spokojenosti, přičemž jejich absence nevyvolává přílišnou nespokojenost. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

## **Teorie zaměřené na proces**

V těchto teoriích se klade důraz na síly nebo psychologické procesy, které mají vliv na motivaci i na potřeby základního charakteru. Zabývají se tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí, ve kterém se nacházejí a způsoby, jak je popisují a chápou.

Příslušnými procesy jsou:

- Očekávání (expektační teorie)
- Dosahování cílů (teorie cíle)
- Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

## Expektační teorie

Expektační teorie je založena na tom, že vnitřní očekávání ovlivňuje pracovníkovu motivaci. Dochází k tomu ve třech elementech: valence, instrumentalista a expektace. To znamená, že pracovník musí nikoliv jen niterně věřit v cíl samotný, v možnosti cíle dosáhnout, ale také tomu, že za dosažení cíle dostane očekávanou odměnu.

## Teorie cíle

Teorie cíle tvrdí, že výkon a motivace jsou vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jestliže jsou tyto cíle náročné, ale akceptovatelné, a existuje-li

zpětná vazba na výkon. Důležitou roli hraje účast jedinců na stanovování cíle, jelikož je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů.

### Teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá vnímáním lidí, jakým stylem se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a jestliže nastane opak, tak budou demotivováni. Pod pojmem spravedlivé zacházení se rozumí to, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou referenční skupinou nebo jako s jinou odpovídající osobou. (ARMSTRONG, 2007)

### **Teorie pracovní motivace X a Y**

Tato teorie se svým pojetím odlišuje od ostatních. Je to z toho důvodu, že se zde jedná o rozlišení dvou typů pracovníků. Pracovník spadající do kategorie X se pokouší práci vyhýbat, všeobecně nemá práci rád. Dělá jen to nejnútnejší a nelze od něho očekávat aktivitu a hloubání nad prací. Tento typ pracovníka musí být neustále kontrolován a motivován. Naproti tomu pracovník Y je velmi vynalézavý, tvořivý a v neposlední řadě aktivní. S ochotou přijímá odpovědnost. Takového jedince lze ovlivnit pouhým povzbuzováním k práci a vytvářením příležitostí pro osobní růst. (WÁGNEROVÁ, 2008)

## **2.2.4 Vztah mezi motivací a výkonem**

ARMSTRONG (1999) uvádí, že primární požadavky, které se týkají spokojenosti s prací, mohou obsahovat spravedlivý systém odměňování, vyšší plat, možnost povýšení, participativní a ohleduplné řízení, sociální kontakt při práci, zajímavé a pestré úkoly a vysokou míru kontroly nad tempem a metodami práce. Do jaké míry jsou zaměstnanci uspokojeni, však závisí na jejich osobních potřebách, očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. Avšak neexistuje žádný důkaz toho, že je souvislost mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemusí být nutně velkým pracantem a velký pracant nemusí být nutně spokojeným pracovníkem

## 2.2.5 Motivace a peníze

Mezi nejobvyklejší vnější odměny patří bezesporu peníze v podobě platu či jiného druhu odměny. Peníze poskytují řadě lidí to, co chtějí. U zaměstnanců může nedostatek peněz vyvolat nespokojenost, ale na druhou stranu jejich obstarání u nich nezpůsobí trvalou spokojenost. Toho si můžeme povšimnout především u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Takoví zaměstnanci se mohou cítit dobře, pokud dostanou přidáno. Mimo to, že jde o vyšší příjem, jde i o to, že zde vzniká vysoce zřetelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u zaměstnanců pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Důraznější zdroj nespokojenosti může představovat například pracovní prostředí, či kvalita řízení. Pokud jsou tyto zdroje špatné, nikdy nebudou lidé spokojeni ani s prací samotnou. Je zde třeba zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání. Někteří asi budou více motivováni penězi než jiní. Avšak nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Je tedy prostomyslné se domnívat, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu zaměstnance zázračně změní každého zaměstnance ve vysoce motivovaného jedince, který podává vysoký výkon. (ARMSTRONG, 1999)

Podle (NIERMEYER, SEYFFERT, 2005) lze velmi často pozorovat, že lidé ve svém zaměstnání vykonávají svou práci jen v rámci daných předpisů. Naopak ve svém volném čase sledují napohled méně podstatné cíle, a to bez nároku na odměnu, a dokonce s velkým zaujetím. Lze tedy říci, že primárně nelze penězi lidi přimět k tomu, aby vykonávali svou práci intenzivně, aktivně a s plným zaujetím.

## 2.2.6 Motivace s ohledem na počet osob

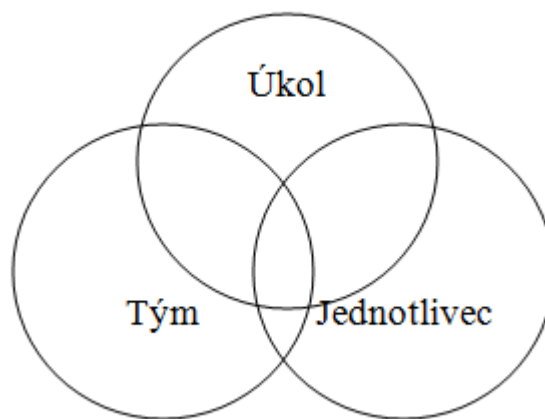
ADAIR (2009) udává, že v rámci motivace je důležité si uvědomit, zda budeme pracovat se skupinou spolupracujících lidí, neboli týmem, či s jednotlivci. Avšak pravdou je skutečnost, že tyto dvě skupiny se v případě potřeby vzájemně ovlivňují k lepšímu nebo horšímu. Jestliže skupina selže v plnění svěřeného úkolu, má to za následek úbytek spokojenosti jednotlivých členů týmu. Pokud jsou nedostatky v týmové spolupráci, nebo v harmonických vztazích mezi členy, má to vliv na výkon v práci a také na jednotlivé potřeby. Samozřejmě i fyzická osoba, která se cítí frustrována

a nešťastna v určitém pracovním prostředí, nebude mít maximální zájem na plnění zadaných úkolů nebo na správném fungování pracovního týmu.

Naopak úspěch z hlediska společného cíle má tendenci tým posilňovat. V okamžiku, kdy vidina úspěchu sblíží členy týmu s různými psychologickými rozdíly, stoupá morálka členů týmu přirozeněji. Pouze pokud funguje týmová spolupráce na dobré úrovni, je tým schopen poskytovat uspokojivé podmínky i pro jednotlivce.

Tyto vzájemné vztahy můžeme ilustrovat jednoduchým modelem.

**Obrázek 2-4: Model vzájemných vztahů v průběhu práce**



Zdroj: ADAIR (2009)

### 3 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení a motivace zaměstnanců v konkrétním podniku. Poté na základě zjištěných dat zjistit možné příčiny případných nedostatků a následně na to navrhnout vhodné postupy pro zlepšení systému hodnocení a motivace zaměstnanců.

Pro správné analyzování dané problematiky bylo v první řadě zapotřebí studium odborné literatury, jejímž obsahem jsou oblasti týkající se motivace a hodnocení zaměstnanců. Poté bylo nutné shromáždit materiály, které umožnily charakteristiku organizace a analýzu současného stavu. Tyto materiály byly získány z interních zdrojů organizace, z internetových stránek organizace a z rozhovoru s hlavní sestrou nemocnice.

Jako zkoumaný objekt této bakalářské práce byla zvolena Oblastní nemocnice Příbram, a.s. Potřebné informace byly získány pomocí dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena z důvodu nejrychlejšího a nejsnadnějšího způsobu získání informací od zaměstnanců společnosti. Tato metoda byla vybrána mimo jiné i z toho důvodu, že etická komise Oblastní nemocnice Příbram, a.s. povolila výzkum pouze na vybraných odděleních, a tudíž byl použit nahodilý výběr respondentů. Po rozhovoru s hlavní sestrou nemocnice byl sestaven dotazník, který čítá 28 otázek. Tento dotazník musel být před rozdělením mezi respondenty opět schválen etickou komisí nemocnice.

V úvodu dotazníku se autorka představuje respondentům a seznamuje je s hlavním cílem, kterého chce dotazníkovým průzkumem dosáhnout, následují pokyny pro správné vyplnění a samozřejmě vstřícné poděkování všem respondentům za ochotu a za věnovaný čas. Smyslem prvních otázek v dotazníku je rozřadit respondenty dle věku, pohlaví, stupně vzdělání, rodinného stavu a tak podobně. Další body dotazníku se již zaměřují na zkoumanou problematiku motivace a hodnocení, tudíž se zde objevují otázky na vybavení na pracovišti, pracovní kolektiv, komunikaci s nadřízeným, dále byly respondenti vyzváni k vypsání benefitů, které jsou jim poskytovány, a k seřazení hodnotících metod, na které berou největší zřetel. Pro předání dotazníků respondentům bylo nutné navštívit jednotlivá vybraná oddělení v Oblastní nemocnici Příbram, a.s., kde byly dotazníky ponechány k volnému rozebrání a po týdnu bylo možné si vyplněné dotazníky z jednotlivých oddělení zase vybrat zpět. Dotazníkové šetření bylo provedeno v listopadu 2014 a dotazníky vyplnilo celkem 93 respondentů.

Vybrané odpovědi na otázky jsou pro lepší přehled zobrazeny v tabulkách a grafech. Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována a graficky znázorněna v programu Microsoft Excel a celá práce poté byla sepsána v programu Microsoft Word.

## 4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Tabulka 1: Charakteristika organizace

<b>Název organizace</b>	Oblastní nemocnice Příbram, a.s.
<b>Právní forma podnikání</b>	Akciová společnost
<b>Sídlo</b>	Gen. R. Tesaříka 80, Příbram I, 261 01 Příbram
<b>Základní kapitál</b>	1 145 500 000,- Kč;
<b>Zapsán do OR</b>	1. září 2003
<b>Hlavní činnost</b>	poskytování zdravotní péče v nestátním zdravotnickém zařízení

Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

### 4.1 Historie

Oblastní nemocnice Příbram převzala veškerou náplň činnosti spojenou se zdravotní péčí od dvou původních zdravotnických zařízení v Příbrami. Konkrétně od Nemocnice s poliklinikami Příbram a Nemocnice s poliklinikou Příbram – Zdaboř. Důvodem tohoto převzetí péče bylo sjednocení po stránce organizační, ekonomické, personální a medicínské.

Tímto vznikla dne 1. 11. 2003 Oblastní nemocnice Příbram, a.s., jejíž historie tudíž navazuje na historii dvou výše zmíněných zdravotnických zařízení. Jediným vlastníkem Oblastní nemocnice Příbram, a.s., je Středočeský kraj. ([www.nemocnicepribram.cz](http://www.nemocnicepribram.cz))

### 4.2 Současnost podniku

V současné době se nemocnice snaží postupně modernizovat a rekonstruovat jednotlivé budovy a pracoviště. Mezi své komplexní cíle řadí poskytování stále kvalitnější zdravotní péče a rozvíjení nových metod a vysoce specializovaných medicínských oborů. Nemocnice chce pokračovat ve stabilizaci, v motivaci a rozvoji odborného personálu, protože si velice dobře uvědomuje spojitost mezi kvalitním personálem a spokojenými pacienty. Součástí nemocnice je i lékárna s odbornými pracovišti a dopravní zdravotní služba.



Oblastní nemocnice v Příbrami realizuje různé projekty, které mají za cíl minimalizovat nepříjemné pocity u hospitalizovaných pacientů. Součástí těchto projektů jsou například koncerty pro pacienty, dobrovolnická centra a podobně.

#### *Spádová oblast*

- užší spádová oblast – cca 150 tisíc obyvatel
- regionální spádová oblast – cca 250 až 300 tisíc obyvatel
- nadregionální oblast – v některých oborech přesahuje spádovost nemocnice nejen region Příbramska, ale i samotný Středočeský kraj

### **4.3 Organizační struktura podniku**

V čele Oblastní nemocnice Příbram stojí ředitel, jenž je podle organizační struktury podniku společně s etickou komisí, odborem krizového řízení, sekretariátem a BOZP součástí úseku ředitele. Dále je nemocnice rozčleněna na dva hlavní úseky s naprosto rozlišnou náplní práce.

Prvním úsekem je zdravotní péče, zde se nachází zástupce ředitele pro zdravotní péči. Pod tento úsek spadá odbor ošetrovatelské péče, odbor organizace a kvality zdravotních procesů, lékárna, primariát a odbor pro styk se zdravotními pojišťovkami.

Druhý úsek je ekonomicko – provozní. Součástí tohoto úseku je i zástupce ředitele pro ekonomiku a provoz. Pod tento úsek spadá ICT odbor, provozně technický odbor, ekonomický, personální a právní odbor.

## 5 VLASTNÍ PRÁCE

Jelikož je Oblastní nemocnice Příbram, a.s. velkou organizací, jejíž zaměstnanci se v rámci různých úseků věnují odlišné práci, bylo by téměř nemožné analyzovat jednotlivé systémy hodnocení a motivace, jelikož se tyto systémy charakterově liší v rámci jednotlivých úseků. Z toho důvodu byl pro vlastní práci vybrán odbor ošetrovatelské práce, konkrétně zdravotnická pracoviště speciálně zaměřená na zdravotní sestry, bratry a ošetrovatelský personál.

*Hierarchie v oblasti sester je následující:*

- Hlavní sestra – má na starosti veškeré sestry v celé nemocnici
- Vrchní sestra – zodpovídá za svěřené oddělení
- Staniční sestra – společně s vrchní sestrou dohlíží na řadové sestry na odděleních
- Jednotlivé sestry na odděleních

K analýze systému motivace a hodnotícímu systému na zdravotnickém pracovišti organizace jsem provedla rozhovor přímo s manažerem pro ošetrovatelskou péči, magistrou Ivanou Králíčkovou. V rámci rozhovoru mi byly paní manažerkou sděleny interní informace spojené s hodnocením zaměstnanců, poskytovanými benefity, dále informace o vzdělávání zaměstnanců a o péči o ně.

### 5.1 Systém hodnocení

V Oblastní nemocnici Příbram, a.s. existují tři formy hodnocení zaměstnanců.

- První formou je průběžné hodnocení zaměstnanců. V rámci tohoto hodnocení sděluje vedoucí pracovníkům své hodnocení za odváděnou práci průběžně. Svou spokojenost či nespokojenost vyjadřuje ústně a o této činnosti neprovádí záznam, pokud se nejedná o závažný problém. Hodnocení nových zaměstnanců je součástí procesu zaškolení a zapracování (adaptační proces).
- Další formou hodnocení zaměstnanců je systémové hodnocení. V tomto případě se jedná o proces, při kterém vedoucí zaměstnanci všech úseků,

oddělení a pracovišť provedou se všemi jim podřízenými pracovníky zhodnocení jejich pracovních výsledků a pracovního úsilí.

U tohoto hodnocení je zapotřebí, aby se hodnotitel nenechal ovlivnit svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky. Zároveň jsou porovnávány aktuální výsledky zaměstnance s výsledky z předchozího hodnocení.

### *Průběh hodnocení*

Vedoucí pracovník se společně s hodnoceným pracovníkem domluví na termínu a místě setkání, a to v dostatečném předstihu. Hodnocenému je předán hodnotící dotazník, aby měl hodnocený zaměstnanec možnost si připravit a navrhnout bodové ohodnocení vlastního výkonu. Tentýž dotazník má samozřejmě i vedoucí pracovník, který zaměstnance hodnotí, a taktéž má za povinnost si tento dotazník připravit. Hodnotící rozhovor probíhá bez účasti dalších osob, na místě, kde nebude tento rozhovor ničím rušen. Hodnotitel si v rámci rozhovoru porovnává vlastní výsledky s výsledky pracovníka prezentujícího své sebehodnocení. V závěru tohoto rozhovoru hodnotitel navrhne hodnocenému zaměstnanci možnosti dalšího pracovního rozvoje a možnosti následného odborného vzdělávání. Taktéž je zaměstnanci doporučeno, v čem je zapotřebí dosáhnout lepších výsledků. Výstupním dokumentem o tomto rozhovoru je zápis, který se eviduje po celou dobu pracovního poměru hodnoceného pracovníka.

- Poslední forma hodnocení, která se ve společnosti vyskytuje je anonymní dotazníkový průzkum, v rámci něhož mohou zaměstnanci ohodnotit atmosféru na pracovišti, obzvláště pak jednotlivé pracovníky se kterými přijdou v rámci jejich pracovního výkonu do styku a celkově mezilidské vztahy na pracovišti. Smyslem hodnocení je získání zpětné vazby od spolupracovníků.

## **5.2 Odměňování**

Mzdy se řídí mzdovým řádem ONP, kolektivní smlouvou a samozřejmě Zákoníkem práce. Každý zaměstnanec je zařazen do tarifního stupně podle nejnáročnější práce, kterou po něm zaměstnavatel požaduje.

Nominální mzda zahrnuje tyto složky:

*základní mzda + funkční příplatek + funkční odměna.*

### **Příplatky**

Příplatek za práci v noci, o sobotách a nedělích činí 24 % průměrného hodinového výdělku.

## **5.3 Motivační systém**

Mzdu řadíme mezi hlavní motivační faktory, avšak pro zaměstnance je v rámci motivace zajímavější pohyblivá část mzdy, tedy odměny, příplatky, osobní ohodnocení, prémie a jiné. K dokonalé motivaci zaměstnanců by měl zaměstnavatel využívat hmotných i nehmotných motivačních faktorů.

### **5.3.1 Mimořádné odměny**

Ředitel organizace může ve výjimečných případech zaměstnanci poskytnout mimořádnou odměnu. Jedná se především o splnění zvlášť významného či mimořádného pracovního úkolu a o pomoc při živelných událostech nebo při havarijních situacích.

#### Další odměny

Na mimořádnou odměnu má zaměstnanec nárok, pokud skončí svůj pracovní poměr v rámci nabytí nároku na starobní důchod. Tato odměna je poskytnuta ředitelem organizace. Zaměstnanec má na tuto mimořádnou odměnu nárok, pokud jeho pracovní poměr v Oblastní nemocnici Příbram trval před skončením pracovního poměru nepřetržitě alespoň pět let. Výše odměny se liší podle celkové doby, po níž zaměstnanec konal práci, na níž se vztahuje pojištění dle zákona č. 155/1995 Sb. o důchodovém pojištění.

- Odpracoval-li takto zaměstnanec celkem 5 až 15 roků, náleží mu odměna 7 000 Kč.
- Odpracoval-li takto zaměstnanec celkem 15 až 25 roků, náleží mu odměna 10 000 Kč.

- Odpracoval-li takto zaměstnanec více než 25 roků, náleží mu odměna 13 000 Kč.

Mezi další odměny se řadí i mimořádná odměna ve výši 5 000, kterou poskytne ředitel tomu zaměstnanci, který dovršil 60 let věku a pracoval v Oblastní nemocnici Příbram, a.s. nepřetržitě minimálně 5 let.

### **5.3.2 Zaměstnanecké výhody nefinančního charakteru**

#### Řádná dovolená na zotavenou

Zaměstnanci mají nárok na prodloužení řádné dovolené o jeden týden (celkem pět pracovních týdnů) nad výměru uvedenou v § 213 odst. 1 Zákoníku práce. Celková výměra dovolené zaměstnanců tak činí 25 pracovních dnů v kalendářním roce.

#### Závodní stravování

Oblastní nemocnice Příbram umožňuje svým zaměstnancům závodní stravování ve svém stravovacím zařízení. Pokud zaměstnanec v průběhu pracovní směny nebude moci využít stravovací zařízení, bude mu poskytnut příspěvek na stravování až do výše 55% ceny jednoho hlavního jídla za odpracovanou směnu. Aby měl zaměstnanec nárok na tento příspěvek, je nutné, aby jím odpracovaná směna byla delší než šest hodin.

### **5.3.3 Zaměstnanecké bonusy v Oblastní nemocnici Příbram, a.s.**

1. Příspěvek na penzijní připojištění ve výši 2%.
2. Prodloužení řádné dovolené na zotavenou o 5 pracovních dnů.
3. Příspěvek na stravování (závodní stravování).
4. Podpora vzdělávání zaměstnanců ONP upravená v OS 008.
5. Možnost ubytování v ubytovacích zařízeních nemocnice.
6. Úhrada jednoho dne náhlé indispozice zaměstnance ve výši průměrného platu.
7. Zvýšený příplatek za práci v noci a práci v sobotu a v neděli (24% průměrného hodinového výdělku).

8. Přednostní péče zaměstnancům, jejich manželům, partnerům a příbuzným v přímé linii.
9. Vzdělávání v rámci vzdělávacích akcí pořádaných ONP v jejích prostorách zdarma.
10. Mimořádná odměna při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod (dle počtu odpracovaných let u zaměstnavatele 7 až 13 tisíc korun).
11. Mimořádná odměna ve výši 5 tisíc korun zaměstnanci, který dovršil 60 let věku a pracoval u zaměstnavatele alespoň 5 let nepřetržitě.
12. Poskytnutí v případě hospitalizace zaměstnance, jeho manžela (ky) a vlastních dětí nadstandardního pokoje po celou dobu hospitalizace zdarma.
13. Poskytnutí v případě hospitalizace blízkého příbuzného zaměstnance (rodič, prarodič, sourozenec) nadstandardní pokoj zdarma po dobu pěti dnů hospitalizace a dále 50% slevy za nadstandardní pokoj po zbylou dobu hospitalizace.
14. Slevu ve výši 50% pro zaměstnance z ceny výkonu – Kosmetická úprava očních víček dle platného ceníku.
15. Poskytnutí zaměstnanci s diagnózou glaukomu vyšetření na analyzátoru zraku 2x ročně zdarma.
16. Vstupní vyšetření nových zaměstnanců na analyzátoru zraku zdarma.
17. Poskytnutí slevy pro zaměstnance bez diagnózy glaukomu (vyšetření analyzátozem), jejich manžele (ky) a vlastních dětí 1x ročně ve výši 50% z ceny výkonu dle platného ceníku.
18. Poskytnutí slevy pro zaměstnance na vybrané rehabilitační služby ve výši 50% z ceny výkonu dle platného ceníku.
19. Poskytnutí slevy pro zaměstnance z ceny Relaxačního balíčku ve výši 30% z ceny dle platného ceníku.
20. Možnost slevy pro zaměstnance u Telefonica O2 na mobilní služby a internet.
21. Cvičení pro zaměstnance pod vedením fyzioterapeuta v prostorách ONP zdarma.

Seznam benefitů mají zaměstnanci neustále k dispozici, jelikož je umístěn na společném disku v rámci počítačové sítě Oblastní nemocnice Příbram, a.s.

## **5.4 Systém vzdělávání**

Systém vzdělávání je důležitou součástí duševních benefitů. Dává zaměstnancům možnost získání nových znalostí či dovedností, nebo může sloužit pro zvýšení či prohlubování již získané kvalifikace. Tím se zaměstnanec stává lepším ve svém oboru a prospívá to jeho zdravému sebevědomí.

Oblastní nemocnice Příbram, a.s. poskytuje svým zaměstnancům celoživotní vzdělávání, které zahrnuje všechny vzdělávací aktivity vyjma specializačního vzdělávání, která nevedou k formálnímu zvýšení nebo prohloubení kvalifikace. Mezi celoživotní vzdělávání patří certifikované kurzy, kurzy, semináře, konference, kongresy a podobně.

### Pracovní úlevy při celoživotním vzdělávání

Každý zaměstnanec má pro účely účasti na celoživotním vzdělávání nárok na 3 dny, resp. 24 hodin pracovního volna za kalendářní rok. Toto pracovní volno se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda. Po vyčerpání těchto 3 dnů je možná i další účast na celoživotním vzdělávání, potřebné volno zaměstnanci poté čerpají formou náhradního volna nebo dovolené.

### Celoživotní vzdělávání pořádané Oblastní nemocnicí Příbram, a.s.

Nemocnice a její úseky organizují pro své zaměstnance vzdělávací akce, mezi ně patří vstupní školení, další povinná školení, nemocniční semináře, semináře oddělení a vzdělávací akce pořádané Oblastní nemocnicí Příbram, a.s. pro zaměstnance i osoby mimo nemocnici. Všichni zaměstnanci nemocnice mají právo na účast na těchto akcích zdarma.

### Prohlubování kvalifikace

Prohlubování kvalifikace je její průběžné doplňování, udržování a obnovování, které zaměstnanec potřebuje pro výkon své práce. Účast na vzdělávacích akcích za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který zaměstnanci přísluší mzda. Zaměstnavatel je oprávněn zaměstnanci uložit prohlubování kvalifikace v případě, že náklady na prohlubování kvalifikace nepřesáhnou 75 000 Kč.

## Zvyšování kvalifikace

Zvyšování kvalifikace je vzdělávání za účelem zlepšení dosavadní kvalifikace zaměstnance. Za zvyšování kvalifikace se považuje také studium navazujících vysokoškolských studijních programů, jazykové kurzy, apod. Zvyšování kvalifikace musí být v souladu s potřebami zaměstnavatele.

## Účast na prohlubování nebo zvyšování kvalifikace

Oblastní nemocnice Příbram, a.s. vychází vstříc svým zaměstnancům, kteří mají zájem o prohlubování nebo zvyšování kvalifikace. Takovýto zaměstnanec ovšem musí připravit vzdělávací plán, přehled předpokládaných nákladů na vzdělávání, a pokud se jedná o zvyšování kvalifikace formou studia na středních a vysokých školách či obdobných institucích, je zaměstnanec povinen předložit studijní / akademický plán a rozpis konzultací a přednášek.

*Při schváleném prohlubování kvalifikace zaměstnanci přísluší*

- a) Úhrada účastnických poplatků zaměstnavatelem, včetně cestovného a stravného.
- b) Poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy v plném rozsahu studia.
- c) Poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy v rozsahu max. 40 hodin (5 pracovních směn) na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky.

Při jiném schváleném prohlubování kvalifikace přísluší zaměstnanci pracovní úlevy v rozsahu stanoveném Zákoníkem práce.



## 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve zkoumané organizaci v prosinci roku 2014. Cílem šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci v dané organizaci spokojeni, a v rámci dotazníkového výzkumu jim byla dána možnost vyjádřit své názory a postoje ohledně motivace a hodnocení v organizaci. Vzorek respondentů vznikl nahodilým výběrem, a to z toho důvodu, že před samotným dotazníkovým šetřením bylo nutné schválení od etické komise, které vycházelo ze souhlasu vrchních sester na jednotlivých odděleních a souhlasu hlavní sestry nemocnice.

Dotazník byl tvořen 28 otázkami, které měly toto šetření rozdělit na dvě části. První část sloužila k charakteristice respondentů. To znamená, že zde můžeme nalézt otázky na věk, pohlaví, rodinný stav, nejvyšší dosažené vzdělání a podobně. V druhé části se objevují otázky týkající se již přímo dané problematiky. Zde mohli respondenti vyjádřit svůj názor na komunikaci s nadřízeným, na pracovní atmosféru, určit, co by je v práci nejvíce motivovalo, byli vyzváni k vypsání benefitů, které jsou jim v organizaci poskytovány, aby bylo možné zjistit, zda jsou o všech benefitech informováni zda je využívají a podobně.

Dotazník vyplnilo celkem 93 respondentů.

### 6.1 Základní rozřazení respondentů

#### *Pohlaví*

Jelikož se jedná o téměř výlučně ženský kolektiv, tak 91 % dotazovaných jsou ženy, konkrétně se jedná o 84 respondentů. Zbýlých 9 % procent představují muži, konkrétně 9 respondentů.

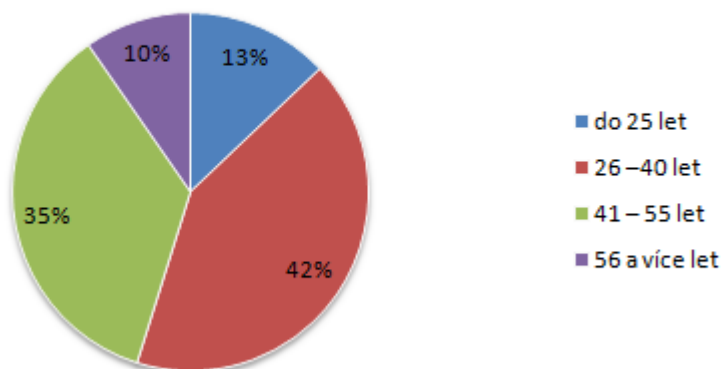
#### *Věková struktura zaměstnanců*

V organizaci jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci v nižším středním věku (26- 40 let), kteří představují 42 %. Další početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku od 41 – 55 let, ti představují 35 %. Menší skupinu představují zaměstnanci ve věku do 25 let, tato skupina je převážně tvořena čerstvými absolventy a zaměstnanci s ne příliš bohatou pracovní praxí,

představuje 13 %. A v neposlední řadě 10% skupina zaměstnanců předdůchodového věku.

Graf 1: Věková struktura respondentů

### Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

#### *Nejvyšší dosažené vzdělání*

Jelikož se jedná o obor, kde musí být prokázána výše dosaženého odpovídajícího vzdělání a s tím související kvalifikace, nebyl mezi respondenty nikdo, kdo by měl pouze základní vzdělání. Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci se středním odborným vzděláním bez maturity, konkrétně 6 %. Ti pracují především na pozicích ošetřovatelů a pomocného personálu. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním, 42 %, tato skupina je převážně tvořena staršími ročníky, tedy skupinou v rozmezí 41 – 55 let. Osoby s vyšším odborným vzděláním představují 29 %, v této skupině nalezneme především nejmladší skupinu dotazovaných. Vysokoškolské vzdělání nebylo v dotazníku blíže specifikováno, tudíž nelze určit, jakým stupněm vysokoškolského vzdělání respondenti disponují, nicméně tato skupina představuje 23 %.

#### *Rodinný stav*

Z průzkumu bylo zjištěno, že největší část respondentů je ve stavu manželském. Partnera má 23 % dotázaných a 13 % respondentů je nezadaných. 16 % je rozvedených, tuto skupinu představují především starší ročníky z věkové skupiny 41 – 55 let a zároveň zde převládají ti, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou.

## 6.2 Pracovní poměr

### *Důvod práce v organizaci*

U této otázky mohli respondenti zvolit více možných odpovědí. Nejčastěji respondenti uváděli odpověď - blízkost bydliště. Je samozřejmé, že zaměstnanci ocení, když mohou pracovat ve společnosti, která se nachází v blízkosti jejich trvalých bydlišť, a proto nemusejí nikam složitě dojíždět. Mezi významné pozitivum se řadí to, že dobrý pracovní kolektiv se umístil ihned na druhém místě. Toto má bezesporu velice dobrý vliv na každého zaměstnance při jeho pracovním výkonu. Starší ročníky a dotazovaní, kteří v organizaci pracují už delší dobu, volili nejčastěji odpověď – jistota práce. To se dá považovat dle mého názoru za další pozitivum. Zaměstnanci nepociťují žádné obavy, či nejistoty spojené s jejich zaměstnáním, což v dnešní době, kdy je nezaměstnanost vysoká, považují za velice chvályhodné. Naopak mladší ročníky uváděly možnost získání zkušeností a znalostí. Nejméně volili respondenti odpověď – dobré finanční ohodnocení, což se domnívám nejde brát jako nedostatek, jelikož je pochopitelné, že by si každý zaměstnanec rád přilepšit po finanční stránce. Jiný důvod uvedla jen malá část respondentů. Dovolím si říci, že šlo spíše o nadsázku ze strany dotazovaných, protože se zde vyskytovaly odpovědi typu: „Nechci sedět doma“ nebo „Peníze jsou třeba“, avšak nejzajímavější odpovědí bylo, že si zaměstnanci s ironií pochválili placené parkoviště v areálu nemocnice.

Tabulka 2: Důvod práce v organizaci

Důvody práce v organizaci	Pořadí
Blízkost bydliště	1.
Dobrý pracovní kolektiv	2.
Práce mě naplňuje	3.
Možnost získání zkušeností a znalostí	4.
Jistota práce	5.
Dobré finanční ohodnocení	6.
Jiný důvod:	7.

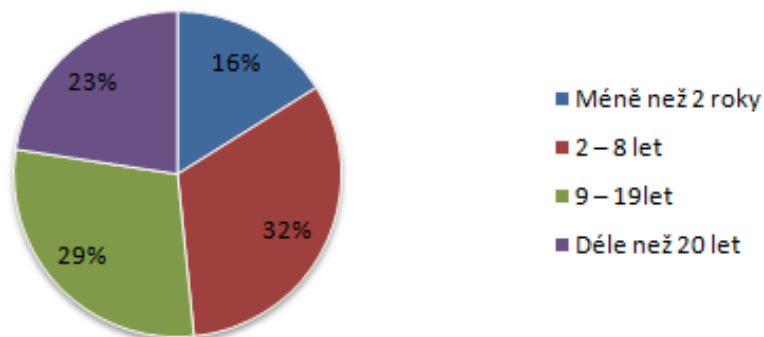
Zdroj: vlastní výzkum

### *Délka pracovního poměru*

Z grafu je patrné, že více než polovina zaměstnanců v této organizaci pracuje dlouhodobě. Logicky z délky pracovního poměru vyplývá, že se jedná o starší ročníky ve věkovém rozpětí 41 až 56 let a více. Z aktuální situace na trhu práce v oboru zdravotnictví vyplývá, že je málo diplomovaných zdravotních sester a některé nemocnice trpí jejich nedostatkem. Z tohoto důvodu můžeme konstatovat, že jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni a nemají zapotřebí měnit místo působiště, samozřejmě je zde i ta možnost, že z nějakého důvodu nechtějí či nemohou využít jinou pracovní příležitost, např. z důvodu dojíždění za prací. Nejpočetnější část představují zaměstnanci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni po dobu 2 – 8 let. Zaměstnanci, kteří pracují v organizaci nejkratší dobu, to jest méně než 2 roky, jsou především čerství absolventi středních, vyšších odborných a vysokých škol.

Graf 2: Délka pracovního poměru

### **Délka pracovního poměru v organizaci**



Zdroj: vlastní výzkum

### *Touha získat v organizaci jinou pracovní pozici, než vykonává pracovník nyní*

Na své současné pracovní pozici chce setrvat 33 dotazovaných, vyplynulo to z toho, že na otázku, zda chtějí získat v organizaci jinou pozici, uvedli, že rozhodně ne. Tuto skupinu tvořili především respondenti, kteří pracují v organizaci déle než osm let a zároveň jsou v manželském stavu. Dalších 30 respondentů spíše nechce změnit svou současnou pozici. Toto hodnotím jako pozitivum, protože to lze chápat tak, že tito zaměstnanci jsou se svým pracovním zařazením spokojeni a nepotřebují žádnou změnu.

Svou pracovní pozici chce rozhodně změnit 15 dotazovaných. Tito respondenti se řadí do mladší věkové kategorie, tudíž se dá předpokládat, že touží po povýšení. Zbýlých 15 respondentů uvedlo, že spíše chtějí získat jinou pracovní pozici, než kterou vykonávají momentálně v této organizaci.

#### *Setrvání v organizaci do budoucna*

Tato otázka měla za úkol pokusit se předpovědět budoucí působení současných zaměstnanců v organizaci. Z řad nejstarších zaměstnanců nechtějí v této organizaci setrvat 3 pracovníci. Může se jednat o to, že je čeká blízký odchod do důchodu. Na druhou stranu 42 zaměstnanců chce v organizaci rozhodně setrvat i nadále, tuto skupinu tvořili především respondenti ve středním věku a vyšším, u nichž převládá vysokoškolské vzdělání a středoškolské vzdělání s maturitou. Odpověď spíše ano uváděly nejčastěji mladší ročníky, konkrétně 45 pracovníků. Zde by se dalo uvažovat o tom, že tito zaměstnanci chtějí sbírat pracovní zkušenosti, a proto se stále rozmýšlejí, zda zůstat či nikoliv. V Oblastní nemocnici Příbram, a.s. spíše nechtějí setrvat 3 zaměstnanci.

#### *Pocitování stresu v zaměstnání*

Dobrá psychická pohoda má samozřejmě vliv na kvalitu pracovního výkonu. Zdravotníci jsou pod neustálým tlakem, vyskytuje se u nich vysoká míra odpovědnosti za jejich pracovní výkony a denně se setkávají s nepříjemnými životními událostmi u svých pacientů a to má bezesporu vliv na jejich psychiku. Proto pro mne bylo velikým překvapením, že pouze 10 % dotazovaných pociťuje v práci stres neustále, naopak 3 % nepociťují stres vůbec. Zřídka kdy stres v rámci pracovního výkonu pociťuje 23 % respondentů. Zbytek dotazovaných, kteří představují 64 %, je ve stresu často.

## **6.3 Vzdělávání**

#### *Úroveň vzdělání a pracovní zařazení*

Je zajímavé, že pouze 45 % dotazovaných je pevně přesvědčeno, že jejich pracovní zařazení odpovídá jejich vzdělání. Tuto skupinu respondentů tvořili především ti, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou a vysokoškolské. Zároveň z průzkumu vyplynulo, že s pracovním zařazením jsou spokojeni ti, kteří v organizaci působí déle než 9 let. Druhá větší část dotazovaných, konkrétně 42 %

uvedla, že spíše ano. Zbylá část dotazovaných, která byla tvořena dvanácti zaměstnanci, uvedla, že jejich pracovní zařazení spíše neodpovídá jejich vzdělání. Tito respondenti spadají do nejmladší věkové kategorie a zároveň mají vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské.

#### *Spokojenost s množstvím vzdělávání a školení k profesnímu růstu ve společnosti*

Možnosti vzdělávání a školení v Oblastní nemocnici Příbram, a.s. oceňují spíše mladší ročníky, které si dodělávají vzdělání na vyšších odborných školách či vysokých školách při zaměstnání. Důvodem je, že se jim snaží nemocnice vyjít vstříc v rámci plánování směn a placeného volna před závěrečnými zkouškami. Avšak i starší ročníky jsou spokojeny s nabídkou kurzů, seminářů a vzdělávacích akcí pořádaných nemocnicí. Svědčí o tom údaj, že 65 % respondentů je spíše spokojeno s množstvím vzdělávání a školení a 13 % je naprosto spokojeno. Zbytek respondentů, což představuje 22 %, je spíše nespokojen.

## **6.4 Motivace**

### *Benefity*

U této otázky byli zaměstnanci vyzváni k vypsání všech benefitů, které jsou jim v organizaci poskytovány. Byla to tudíž otevřená otázka, která měla za účel zjistit, zda jsou obeznámeni se všemi výhodami. Avšak z průzkumu vyšly alarmující výsledky. Většina zaměstnanců uvedla maximálně dva až tři benefity, což je oproti realitě velice málo. Oblastní nemocnice Příbram poskytuje svým zaměstnancům 21 benefitů, které jsou uvedeny výše v této práci. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uváděli především nadstandardní pokoje, které jsou poskytované jim a jejich rodinným příslušníkům v době nutné hospitalizace zdarma, dále pak příspěvky na stravování a přednostní ošetření.

### *Preference hmotných benefitů před duševními*

Všichni dotazovaní se shodli na tom, že preferují finanční benefity před duševními. Celých 68 % respondentů je přesvědčeno, že hmotné benefity jsou pro ně zajímavější než ostatní. Do této skupiny respondentů spadají všichni, kteří jsou ve stavu manželském nebo starší než 41 let. Zbylých 32 % je o tomto faktu spíše přesvědčeno.

### *Seřazení motivátorů dle důležitosti*

Výsledky průzkumu potvrdily to, co se očekávalo. Nejvíce motivujícím faktorem je pro zaměstnance bezesporu zvýšení mzdy, na tomto se shodla většina dotazovaných. Na druhém místě se umístily mimořádné finanční odměny. Následovaly již pouze nefinanční faktory, které taktéž bezesporu patří ke správnému motivování zaměstnanců. Pro zaměstnance v Oblastní nemocnici Příbram je velmi důležitý dobrý pracovní kolektiv, proto se tento faktor umístil na třetím místě. Dále následovaly dobré pracovní podmínky, které mají neodmyslitelně pozitivní vliv na výsledky práce. Na čtvrté příčce se umístila pochvala. Zaměstnanci potřebují slyšet slova uznání a podpory ze strany zaměstnavatele a určitě je pro všechny zaměstnance velice příjemné, když je pochválí jejich nadřízený za dobré pracovní výkony. Velkým překvapením bylo, že dotazované nemotivuje možnost povýšení. Může to být ovlivněno tím, že téměř 70% dotazovaných si nepřeje získat jiné pracovní místo v organizaci, než které nyní vykonávají. Jako poslední v pořadí se umístila možnost dalšího vzdělávání i přesto, že Oblastní nemocnice Příbram poskytuje svým zaměstnancům mnoho školení, kurzů a jiných vzdělávacích aktivit. Mimo jiné vychází nemocnice vstříc zaměstnancům, kteří si při práci dokončují vzdělání. Proto je velice zajímavé, že tento motivační faktor je pro zaměstnance nejméně významný.

**Tabulka 3: Seřazení motivátorů**

Motivační faktory	Pořadí
Zvýšení mzdy	1.
Mimořádné odměny	2.
Dobrý pracovní kolektiv	3.
Lepší pracovní podmínky	4.
Pochvala	5.
Možnost povýšení	6.
Možnost dalšího vzdělávání	7.

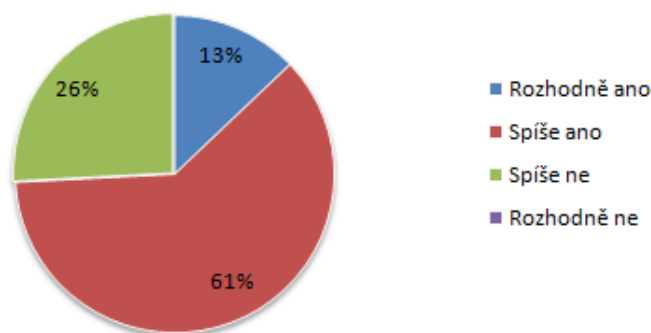
Zdroj: vlastní výzkum

### *Motivace od nadřízeného k lepším pracovním výkonům*

Více než polovina dotazovaných, konkrétně 61 %, se cítí být motivována ze strany nadřízeného pracovníka, což je bezesporu chvályhodné. Naprosto o tom je přesvědčeno 13 % dotazovaných. Zbýlá část, která je představována 26 %, se domnívá, že k lepším výsledkům práce od svého nadřízeného motivována spíše není. Paradoxem je, že tuto skupinu tvoří především zaměstnanci, kteří pracují v organizaci déle než 9 let.

Graf 3: Motivace pracovníků od nadřízeného

### **Motivace pracovníků od nadřízeného k lepším výsledkům práce**



Zdroj: vlastní výzkum

### *Pochvala za dobré pracovní výkony*

Mezi důležité duševní motivační faktory patří mimo jiné i pochvala. Zaměstnanci se cítí na pracovišti lépe, pokud jsou chváleni, a zvedá jim to sebevědomí. Zaměstnanci Oblastní nemocnice Příbram, a.s. upřednostnili pochvalu před možností povýšení či dalšího vzdělávání v preferencích motivačních faktorů. Odpověď rozhodně ano označilo 26 % dotázaných, 42 % uvedlo, že spíše ano. Dalších 26 % dotázaných si myslí, že spíše nejsou chváleni za své dobré pracovní výsledky a v neposlední řadě 6 % je přesvědčeno o tom, že chváleni nejsou.

### *Vyjádření k tomu, zda pochvala zaměstnance motivuje*

Více než polovina respondentů, konkrétně 54, uznává, že je slovní pochvala, či vyjádření uznání od vedoucího zcela jistě motivuje. Je proto smutné, že z předešlé otázky vyplynulo, že 32 % dotazovaných se necítí být chváleno. S motivací spojenou se slovní pochvalou se slučuje i 27 dalších zaměstnanců, ti uvedli odpověď spíše ano.



Zbývá část, která je tvořena 13 % dotazovaných je toho názoru, že je pochvala od nadřízeného spíše nemotivuje.

#### *Spokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti*

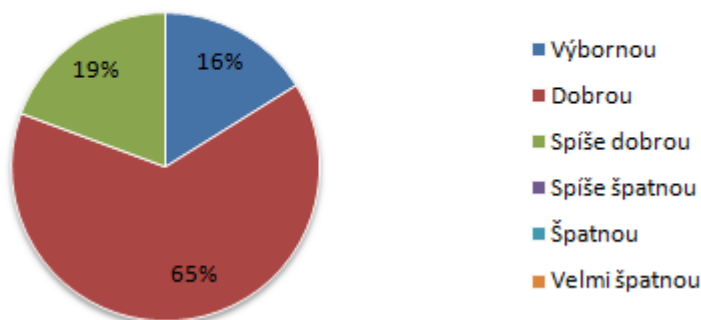
Výsledky této otázky byly velmi ovlivněny tím, na jakých odděleních byly dotazníky vyplňovány. Je to z toho důvodu, že Oblastní nemocnice Příbram se stále snaží rekonstruovat a modernizovat své budovy a pracoviště v nich umístěná. Proto jsou některá oddělení, jako například oddělení ortopedie, chirurgie či ARO, umístěna v již nových modernizovaných budovách. Ostatní oddělení, jako například dětské či interní, jsou stále umístěna ve starých budovách nemocnice a to má samozřejmě vliv i na vybavení a celkový komfort. Proto se zde mezi odpověďmi vyskytovaly všechny nabízené možnosti. Naprosto spokojeno je 23 % dotazovaných, 55 % je spíše spokojeno. Je dobré, že pouhá 3 % respondentů nejsou vůbec spokojena s podmínkami na pracovišti a zbylých 19 % spíše není spokojeno.

#### *Ohodnocení atmosféry na pracovišti*

Velké pozitivum je, že nikdo z dotazovaných nezhodnotil atmosféru na pracovišti negativně. Toto má samozřejmě velmi dobrý dopad na zaměstnance samotné. Pokud se cítí na svém pracovišti dobře, má to dobrý vliv na jejich pracovní výkony a psychiku. Dalším důležitým faktem je i to, že dobrý pracovní kolektiv uváděli někteří dotazovaní jako důvod práce v této organizaci.

Graf 4: Atmosféra na pracovišti

### **Atmosféru na pracovišti hodnotí zaměstnanci jako:**



Zdroj: vlastní výzkum

### *System odměňování*

Je velice znepokojivé, že celých 45 % dotazovaných uvedlo, že dle jejich názoru je systém odměňování spíše nespravedlivý. Může to být zapříčiněné tím, že vrchní sestry na jednotlivých odděleních jsou pověřené spravedlivě určit, komu připadá mimořádná finanční odměna za vykonávanou práci a s jejich názorem se nemusí slučovat názory všech ostatních zaměstnanců na daném oddělení. Na druhou stranu 42 % dotázaných to pocítuje naopak a jejich odpověď byla - spíše spravedlivý. Pouze 3 zaměstnanci hodnotí systém odměňování jako naprosto nespravedlivou záležitost a naopak 9 zaměstnanců toto hodnocení považuje za naprosto spravedlivé.

## **6.5 Hodnocení**

### *Průběžné kontroly výsledků práce*

Téměř všichni dotazovaní se shodli na tom, že dochází k průběžným kontrolám výsledků jejich práce ze strany přímého nadřízeného. 48 % dotazovaných je o tomto faktu naprosto přesvědčeno, dalších 48 % uvedlo odpověď spíše ano. Zbylá nepatrná část dotazovaných, kteří představují 4 %, se domnívá, že k průběžným kontrolám spíše nedochází.

### *Porovnávání pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců*

Vyhodnocení odpovědí na tuto otázku je velice zajímavé. Je to z toho důvodu, že při rozhovoru s manažerem ošetrovatelské péče – hlavní sestrou nemocnice - mi bylo sděleno, že v průběhu roku mají zaměstnanci nárok na mimořádné odměny, kdy na jednotlivá oddělení připadá určitá finanční částka a ta je rozdělena dle výsledků práce mezi jednotlivé zaměstnance. Tato odměna má samozřejmě sloužit jako motivační faktor a má za úkol odměnit ty, kteří na daném oddělení pracují nejlépe. Proto mne osobně výsledky výzkumu velice překvapily. Pouhých 35 % dotazovaných uvedlo, že jejich výsledky jsou rozhodně porovnávány s výsledky práce jejich kolegů, spolupracovníků. Dalších 35 % si myslí, že spíše ano. Konkrétně 24 pracovníků uvážilo, že jejich výsledky spíše nejsou porovnávány a 3 zaměstnanci porovnávání výsledků práce mezi spolupracovníky úplně zavrhli.

### *Slovní hodnocení od nadřízeného*

Problematika hodnocení v organizaci je popsána výše v jedné z částí vlastní práce. K slovnímu hodnocení dochází během průběžných hodnocení, která probíhají během výkonu práce formou hodnotícího rozhovoru. Z výzkumu vyplynulo, že velká část zaměstnanců toto hodnocení považuje za málo časté, uvedlo to tak 48 % dotazovaných. Dalších 26 % se cítí být slovně hodnoceni často a naopak 26 % se domnívá, že toto hodnocení je spíše výjimečné.

### *Spravedlnost v hodnocení výsledků práce*

Pro správnou pracovní atmosféru a formování kolektivu je důležité, aby se zaměstnanci necítili ukřivděni. Z toho důvodu je podstatné, aby se nadřízený v rámci hodnocení výsledků vyhnul jakýmkoliv projevům sympatií či antipatií a byl naprosto spravedlivý. O tom, že je jejich nadřízený v hodnocení výsledků práce spravedlivý, je přesvědčeno 32 % dotazovaných. Za spíše spravedlivé považuje hodnocení 55 %. Malá část dotazovaných, konkrétně 4 %, se domnívá, že je jejich nadřízený naprosto nespravedlivý a 9 %, že spíše nespravedlivý.

### *Zřetel ze strany zaměstnanců vůči hodnocení od nadřízeného*

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci berou největší zřetel na finanční ohodnocení, naopak anonymní dotazníkové šetření je pro ně bezpředmětné. Na druhém místě se umístil hodnotící rozhovor s nadřízeným. Slovní hodnocení od nadřízeného, které probíhá v průběhu pracovního výkonu, zaměstnanci berou ne příliš vážně. Je patrné, že souhrnné hodnocení, které probíhá v průběhu roku je pro zaměstnance nejvýznamnější.

**Tabulka 4: Vztah zaměstnanců k jednotlivým druhům ohodnocení**

Typ hodnocení	Pořadí
Finanční ohodnocení	1.
Hodnotící rozhovor s nadřízeným	2.
Slovní hodnocení od nadřízeného	3.
Dotazníkové hodnocení	4.

Zdroj: vlastní výzkum

## 6.6 Komunikace

### *Ohodnocení úrovně komunikace s nadřízeným*

Pro správné fungování podniku je komunikace mezi zaměstnanci, konkrétně pak mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným pracovníkem, velice důležitá. V oblasti zdravotnictví a péče o pacienty tato důležitost ještě více graduje. Proto je velmi dobré, že více než polovina dotazovaných, tj. 55 %, ohodnotila úroveň komunikace s nadřízeným jako dobrou a 32 % dotazovaných dokonce jako výbornou. Avšak malá část zaměstnanců komunikaci na pracovišti hodnotí jako nevyhovující, konkrétně se jedná o 3 % respondentů. Zbýlých 10 % dotazovaných považuje úroveň komunikace za dostačující.

### *Vyjádření názorů*

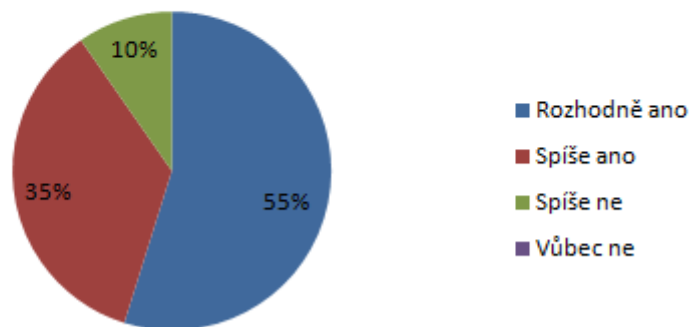
Každý zaměstnanec se bude cítit na pracovišti lépe, pokud si bude připadat akceptovaný, vážený a bude vědět, že je mu ze strany kolegů a nadřízených nasloucháno. Nemít strach říci svůj názor značně přispívá k dobré atmosféře na pracovišti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 58 % dotazovaných se domnívá, že je brán zřetel na jejich názor při komunikaci s nadřízeným, 13 % je o tom pevně přesvědčeno. Ne zrovna malá část respondentů se ovšem domnívá, že na jejich názor spíše není brán zřetel, tato část představuje 29 %.

### *Sdělování očekávání*

V péči o pacienty je velice důležitá komunikace mezi zaměstnanci, kteří se podílejí na výkonu práce spojené s touto péčí. Proto musí být komunikace ve všech směrech minimálně na dostačující úrovni. Zaměstnanci u této otázky měli ohodnotit sestupnou komunikaci, tudíž to, jak detailně a srozumitelně jim nadřízený sděluje, jaký pracovní výkon se od nich očekává. Je velice chvályhodné, že 55 % dotazovaných uvádí, že komunikace s nadřízeným o výsledcích jejich práce je na vysoké úrovni. 35 % dotazovaných uvedlo, že jim nadřízený spíše jasně sděluje, co je od nich očekáváno, a zbylých 10 % se domnívá, že toto sdělování spíše není jasně vyjádřeno.

Graf 5: Jasně sdělování očekávání ze strany nadřízeného

### Nadřízený zaměstnancům jasně sděluje, jaké výsledky jsou od nich očekávány



Zdroj: vlastní výzkum

## 7 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ

Většina pracovníků se nachází ve středním věku, 77 % dotazovaných je ve věku od 26 do 55 let. Ve zkoumané skupině dotázaných dominují ženy, je jich 91 %. Dotazovaní pracují v Oblastní nemocnici Příbram, a.s. převážně z důvodu blízkosti bydliště a dobrého pracovního kolektivu. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci v Oblastní nemocnici Příbram, a.s. preferují dlouhodobý pracovní poměr, 32 % dotazovaných je zaměstnáno v organizaci 2 – 8 let a 29 % respondentů pracuje ve společnosti už 9 – 19 let. Nejpočetnější skupinu tvoří ti zaměstnanci, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou.

Mezi velká pozitiva organizace můžeme zařadit to, že 87 dotázaných chce v organizaci setrvat i do budoucna. Více než polovina respondentů je spíše spokojena s množstvím vzdělávání a školení k profesnímu růstu ve společnosti a mimo jiné pozitivně hodnotím také to, že nikdo z dotazovaných se nevyjádřil k atmosféře na pracovišti negativně.

Všichni respondenti se shodli na tom, že pro jejich motivaci jsou vhodnější finanční benefity, než duševní. Zároveň však z průzkumu vyšlo najevo, že nejsou dobře informováni o benefitech, které jsou jim v organizaci poskytovány. Většina zaměstnanců se shodla, že jim chybí zpětná vazba na jejich pracovní výkony od nadřízených pracovníků. Pochvaly a vyjádření uznání se v organizaci moc nevyskytují, avšak dotazovaní uvedli, že by je pochvala z úst nadřízeného motivovala.

Podmínky na pracovišti je těžké objektivně hodnotit, protože Oblastní nemocnice, a.s. prochází rekonstrukcemi a modernizacemi. Rychlost těchto úprav samozřejmě závisí na finančních prostředcích. Z toho důvodu jsou některá oddělení, na kterých byl prováděn výzkum, umístěna v rekonstruovaných budovách s novým vybavením a bohužel zbytek oddělení sídlí ve starých budovách.

Z výzkumu vyplynulo, že 30 dotazovaných chce získat jinou pracovní pozici, než kterou v současné době vykonávají. Z toho lze vyhodnotit, že respondenti mají zájem o další vzdělání a zdokonalování se ve své profesi.

Mezi negativa, která vyplynula z dotazníkového šetření, bezesporu patří to, že respondenti považují systém ohodnocení, obzvláště pak finančního, za nespravedlivý. To má zajisté špatný vliv na mezilidské vztahy na pracovišti a v krajních případech může docházet k pomluvám či dokonce šikaně. Dále pak pouhých 35 % dotázaných je

naprosto přesvědčeno o tom, že jejich výsledky práce jsou porovnávány s výsledky jiných pracovníků. Mezi další negativum lze zařadit to, že 29 % respondentů se necítí být vyslyšeno. Domnívají se, že jejich nadřízení neberou zřetel na jejich názory.

## 8 NÁVRHY ZMĚN

Na základě získaných informací z dotazníkového šetření v Oblastní nemocnici Příbram, a.s. bylo možné navrhnout změny, které by mohly přispět ke zlepšení motivace a systému hodnocení zaměstnanců.

Z průzkumu je patrné, že zaměstnanci jsou špatně informovaní o poskytovaných benefitech, i když k nim mají neomezený přístup ze sítě Oblastní nemocnice Příbram, a.s. Vhodným řešením tohoto problému by mohly být brožury, které by získal každý nově příchozí zaměstnanec, například současně s pracovní smlouvou. V této brožuře by byl výčet benefitů, na které má zaměstnanec nárok, a další informace, které jsou pro nově příchozí zaměstnance přínosem. Mezi tyto informace můžeme zařadit například kontakt na osobu, kterou bude zaměstnanec kontaktovat v případě potřeby indispozičního volna a podobně. U stávajících zaměstnanců bych doporučila při nejbližší možné příležitosti, například v době porady či jiné skupinové akce, důrazné připomenutí existence benefitů.

Po bedlivém prozkoumání nabízených benefitů jsem získala dojem, že by zaměstnanci uvítali zaměstnanecké výhody odlišného charakteru, než které jsou jim v současné době nabízeny. Oblastní nemocnice Příbram, a.s. totiž nabízím svým zaměstnancům převážně zvýhodnění pramenící z činností nemocnice, jako například slevy na zdravotní zákroky a léčebné procedury, či bezplatné poskytnutí nadstandardního pokoje v době hospitalizace. Z toho důvodu bych v rámci benefitů navrhla jednu změnu. Vedení nemocnice by mohlo zvážit zavedení nových zaměstnaneckých výhod, které by neprobíhaly v areálu nemocnice. Vhodné by bylo sestavit seznam potenciálně možných benefitů a formou hlasování dát vybrat zaměstnancům, o které nabízené zaměstnanecké výhody by jevíli největší zájem. Dle mého názoru by zaměstnanci velice ocenili příspěvky na kulturu, sport, či jinou formu relaxace.

V dotazníkovém průzkumu se vyskytly ironické narážky na zpoplatněné parkoviště v areálu nemocnice. Je pochopitelné, že se zaměstnancům, kteří se dopravují do práce automobilem, nezamlouvá placení parkovného. Oblastní nemocnice Příbram, a.s. je situovaná téměř v centru města a zpoplatnění parkovacích ploch mělo zamezit tomu, aby parkoviště využívaly osoby, které nenavštěvují nemocnici. Možností řešení této situace by mohlo být proplacení parkovného, nebo alespoň jeho část. Proplacení by



bylo samozřejmě vázáno na předložení parkovacího lístku a den, kdy zaměstnanec v nemocnici odpracoval stanovenou směnu.

Velký počet respondentů se vyjádřil, že považuje systém odměňování v organizaci za nespravedlivý. V této situaci by mohlo pomoci, kdyby se uveřejnily informace o tom, o kolik procent navíc ke svému platu si zaměstnanec, který finanční odměnu získal, polepšil, a co bylo prioritou při rozhodování u pracovníka, který o rozdělování odměn rozhoduje. Toto opatření by posloužilo jako motivace k lepším výkonům pro ostatní zaměstnance a zároveň by mohlo zabránit šíření mylných informací a fám mezi pracovníky.

Téměř všichni pracovníci se shodli na tom, že by je pochvala a slova uznání ze strany nadřízeného pracovníka motivovala. Avšak podle všeho se jim pochval a vlídného slova příliš nedostává. Proto bych doporučila vedoucím pracovníkům, aby se snažili zapracovat na komunikaci se svými podřízenými. Navrhla bych v určitém intervalu opakující se porady, či jakési konzultace, kde by nadřízení mohli sdělit pracovníkům svou spokojenost s výsledky práce, a pokud si to zaměstnanec zaslouží, tak ho pochválit a vyjádřit vděk za dobře odvedenou práci.

## 9 ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zabývala problematikou hodnocení a motivace pracovníků. Cílem byla analýza reálného stavu v oblasti hodnocení a motivace pracovníků a jeho následné zhodnocení. Tento výzkum probíhal v Oblastní nemocnici Příbram, a.s. Na základě dotazníkového šetření bylo taktéž možné zhodnotit spokojenost zaměstnanců uvnitř podniku, především s ohledem na motivační faktory v podobě benefitů, možnosti vzdělávání a hodnocení ze strany nadřízeného pracovníka. Na základě zjištěných informací byly navrženy možné postupy pro zlepšení hodnocení a motivace pracovníků.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnancům je poskytováno velké množství benefitů, avšak zaměstnanci si jejich existenci příliš neuvědomují. Dalším poznatkem je to, že zaměstnanci jsou velice spokojeni s pracovním kolektivem, avšak postrádají slovní hodnocení ze strany nadřízeného. Konkrétně pak v případě dobrého pracovního výkonu jim chybí slova uznání a pochvaly, které by je namotivovaly k dalším výkonům. Jako hlavní motivační faktor většina zaměstnanců uvedla finanční odměny, ale zároveň označili systém hodnocení jako nespravedlivý.

Oblastní nemocnice Příbram, a.s. se v současné době snaží rekonstruovat a modernizovat svá pracoviště. Tento fakt bude mít bezesporu pozitivní vliv na pracovní atmosféru a spokojenost na pracovišti.

Zjištěné výsledky této práce a návrhy na změny budou předány hlavní sestře nemocnice. Věřím, že na výsledky výzkumu bude brát společnost zřetel a navrhované změny budou mít přínos v oblasti motivace a hodnocení zaměstnanců. Tato práce měla přínos především pro mě, jako autorku, protože jsem si rozšířila své teoretické znalosti znalostmi z praxe.

## 10 SUMMARY

This work is focused on an analysis and evaluation of the real state in the sphere of motivation and evaluation of employees in a selected company.

On the basis of theoretical and practical knowledge it is to show the faults in the area of people management and to suggest possible changes for improvement. After studying the literature the theoretical part is focused on concepts of motivation and employee assessment.

The Regional Hospital in Příbram was chosen for conducting the study. Based on the results from questionnaires, recommendations for the management of human resources were suggested. The aim of the research was to determine whether the company uses a proper employee evaluation system and if it can motivate their employees effectively.

From the research it is obvious that employees of this company receive quite an amount of benefits, but they are mostly unaware of its existence. We can also say that the employees are very satisfied with the group of colleges they work with, but lack any verbal assessment from their employers. For example there is no appraisal in a case of a job well done to further motivate them. Most of the employees have noted financial rewards as the main motivating factor, but they also marked the awarding system as unjust.

At the end of the work there are suggested changes which should contribute to a better motivation and rating of the employees of the organization.

Key words: evaluation, motivation, employees, human resources, management, company

# 11 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## 11.1 Literární zdroje

Adair, J. (2009). *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. (1. vyd.) London: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. (1. vyd.) Praha: Grada.

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (1. vyd.) Praha: Grada.

Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. (1. vyd.) Praha: Grada.

Bedrnová, E., Nový, I. a kolektiv. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. (1. vyd.) Praha: Management Press.

Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. (2. dopl. vyd.) Praha: Computer Press.

Bělohlávek, F. (2012). *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. (2. rozš. vyd.) Praha: Grada.

Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. (1. vyd.) Praha: Grada.

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management*. (1. vyd.) Praha: Grada.

Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (1995). *Fundamentals of management*. (9. vyd.) Chicago: Irwin.

Evangelu, J., & Fridrich, O. (2009). *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. (1. vyd.) Praha: Grada.

Hagemann, G. (1992). *The motivation manual*. (1. vyd.) Aldershot: Gower.

- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. (1. vyd.) Praha: Grada.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. (1. vyd.) Praha: Grada.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. (1. vyd.) Praha: Grada.
- Koubek, J. (2002). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (3. vyd.) Praha: Management Press.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. (1. vyd.) Praha: Grada.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. (Vyd. 1.) Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. (2., dopl. vyd.) Praha: Grada Publishing.
- Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. (1. vyd.) Praha: Grada.
- Veber, J. a kol. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2. aktualiz. vyd.) Praha: Management Press.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. (1. vyd.) Praha: Grada.

## 11.2 Internetové zdroje

Oblastní nemocnice Příbram, a.s. (2009). *Ceník Oblastní nemocnice Příbram, a. s.* [online]. Dostupné z: <http://www.nemocnicepribram.cz/content.php?id=410>

Oblastní nemocnice Příbram, a. s. (2009) *O nás*. [online]. Dostupné z: <http://www.nemocnicepribram.cz/content.php?id=645>

Justice.cz. (2012). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik\\$firma?navez=oblastn%C3%AD+nemocnice+p%C5%99%C3%ADbram](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik$firma?navez=oblastn%C3%AD+nemocnice+p%C5%99%C3%ADbram)

## **12 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ**

### **12.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Tři oblasti hodnocení.....	7
Obrázek 2: Model motivace.....	15
Obrázek 3: Proces motivace.....	17
Obrázek 4: Model vzájemných vztahů v průběhu práce.....	24

### **12.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1: Charakteristika organizace.....	27
Tabulka 2: Důvod práce v organizaci.....	38
Tabulka 3: Seřazení motivatorů.....	42
Tabulka 4: Vztah zaměstnanců k jednotlivým druhům ohodnocení.....	46

### **12.3 Seznam grafů**

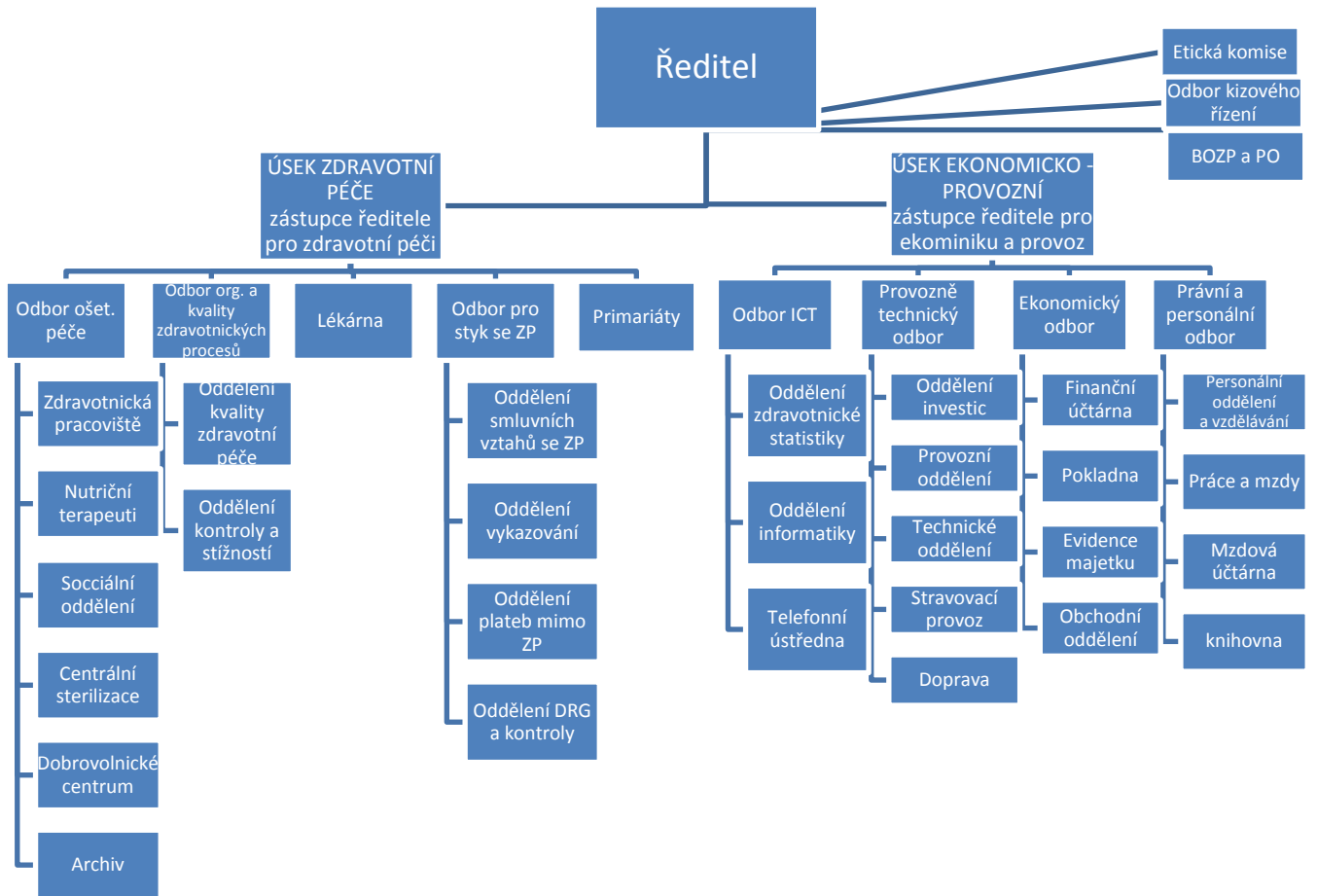
Graf 1: Věková struktura respondentů.....	37
Graf 2: Délka pracovního poměru.....	39
Graf 3: Motivace pracovníků od nadřízeného.....	43
Graf 4: Atmosféra na pracovišti.....	44
Graf 5: Jasně sdělování očekávání ze strany nadřízeného.....	48

## 13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura Oblastní nemocnice Příbram, a. s .....	59
Příloha č. 2: Přehled zaměstnaneckých výhod.....	60
Příloha č. 3: Dotazníkové šetření .....	61

# 14 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Organizační struktura Oblastní nemocnice Příbram, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha č. 2: Přehled zaměstnaneckých výhod

<b>Benefity pro zaměstnance</b>	<b>Cena dle platného ceníku pro veřejnost</b>	<b>Sleva pro zaměstnance</b>	<b>Cena pro zaměstnance</b>
Poskytnutí v případě hospitalizace zaměstnance, jeho manžela (ky) a vlastních dětí nadstandardního pokoje po celou dobu hospitalizace zdarma.	500,- Kč až 700,- Kč/ den (na dětském oddělení 350,- Kč/den)	100 %	0,- Kč
Poskytnutí v případě hospitalizace blízkého příbuzného zaměstnance (rodič, prarodič, sourozenec) nadstandardní pokoj zdarma po dobu 5–ti dnů hospitalizace	500,- Kč až 700,- Kč/ den (a dále 50% sleva po zbylou dobu hospitalizace)	100 %	0,- Kč
Poskytnutí zaměstnanci s diagnózou glaukomu vyšetření na analyzátoru zraku 2x ročně zdarma.	500,- Kč	100 %	0,- Kč
Vstupní vyšetření nových zaměstnanců na analyzátoru zraku zdarma.	500,- Kč	100 %	0,- Kč
Poskytnutí slevy pro zaměstnance bez diagnózy glaukomu (vyšetření analyzátozem), jejich manžele (ky) a vlastních dětí 1x ročně ve výši 50% z ceny výkonu dle platného Ceníku.	500,- Kč	50 %	250,- Kč
Poskytnutí slevy pro zaměstnance z ceny Relaxačního balíčku ve výši 30% z ceny dle platného Ceníku.	300,- Kč až 850,- Kč	30 %	210,- až 595,- Kč
Poskytnutí slevy pro zaměstnance na vybrané rehabilitační služby ve výši 50% z ceny výkonu dle platného Ceníku.	60,- až 1380,- Kč	50 %	30,- až 690,- Kč
Cvičení pro zaměstnance pod vedením fyzioterapeuta v prostorách ONP zdarma	75,- Kč	100 %	0,- Kč
Vzdělávání v rámci vzdělávacích akcí pořádaných ONP v jejích prostorách zdarma.	250,- Kč	100 %	0,- Kč
Závodní stravování	54,- Kč	55 %	24,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

### Příloha č. 3: Dotazníkové šetření

Vážený respondente,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který slouží ke zpracování mé bakalářské práce na téma Motivace a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity výhradně pro zpracování mé bakalářské práce. Pokud není uvedeno jinak, u každé otázky vyberte prosím jen jednu nejvhodnější odpověď a tu zakroužkujte, případně vyznačené místo vyplňte hůlkovým písmem. Předem děkuji za Váš čas i ochotu.

Klára Švihálková

Studentka Ekonomické fakulty, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

#### **1. Pohlaví:**

- a) žena
- b) muž

#### **2. Věk:**

- a) do 25 let
- b) 26 –40 let
- c) 41 – 55 let
- d) 56 a více let

#### **3. Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- a) základní
- b) střední odborné (vyučen/a)
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

#### **4. Rodinný stav:**

- a) Svobodný/á
- b) Zadaný/á
- c) Ženatý/vdaná
- d) Rozvedený/á

#### **5. V této společnosti pracuji:**

- a) méně než 2 roky
- b) 2 – 8 let

- c) 9 – 19let
- d) déle než 20 let

**6. V organizaci pracuji z důvodu: (lze zvolit více odpovědí)**

- a) dobrého finančního ohodnocení
- b) blízkosti mého bydliště
- c) práce mě naplňuje
- d) dobrý pracovní kolektiv
- e) možnost získání zkušeností a znalostí
- d) jistota práce
- e) jiný důvod: .....

**7. Domnívám se, že mé vzdělání odpovídá mému nynějšímu pracovnímu zařazení:**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**8. Chci získat v této organizaci jinou pracovní pozici, než kterou vykonávám nyní:**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**9. Atmosféru na pracovišti hodnotím jako:**

- a) výbornou
- b) dobrou
- c) spíše dobrou
- d) spíše špatnou
- e) špatnou
- f) velmi špatnou

**10. Jsem spokojen(a) s pracovními podmínkami na pracovišti (vybavení, teplota, osvětlení,...):**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**11. Ve svém zaměstnání pociťujete stres:**

- a) neustále

- b) často
- c) zřídka
- d) nepocit'uji

**12. Systém odměňování hodnotím jako:**

- a) spravedlivý
- b) spíše spravedlivý
- c) spíše nespravedlivý
- d) nespravedlivý

**13. Vypište prosím všechny zaměstnanecké výhody (benefity), o kterých si uvědomujete, že jsou Vám v organizaci poskytovány:**

.....

.....

.....

.....

**14. Preferuji spíše hmotné benefity (peněžní odměny, prémie) před duševními (možnost výuky cizích jazyků, dalšího vzdělávání):**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**15. Jsem spokojen(a) s množstvím vzdělávání a školení k profesnímu růstu ve společnosti:**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**16. Seřad'te podle důležitosti, co by Vás nejvíce motivovalo (1-nejvíce motivující, 7-nejméně motivující):**

- a) ..... zvýšení mzdy
- b) ..... pochvala
- c) ..... mimořádné odměny
- d) ..... možnost povýšení
- f) ..... možnost dalšího vzdělání
- g) .....lepší pracovní podmínky
- h) .....dobrý pracovní kolektiv

**17. Jsem motivován(a) od nadřízeného k dosahování lepších výsledků práce:**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**18. Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem hodnotím jako:**

- a) výbornou
- b) dobrou
- c) dostačující
- d) nevyhovující
- e) tato komunikace prakticky neexistuje

**19. Při komunikaci s nadřízeným pracovníkem se bere zřetel na můj názor:**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

**20. Nadřízený mi jasně sděluje, jaké výsledky jsou ode mne očekávány:**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

**21. V mém zaměstnání dochází k průběžným kontrolám výsledků ze strany přímého nadřízeného:**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

**22. Mé pracovní výsledky jsou porovnávány s prací mých spolupracovníků:**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**23. Můj pracovní výkon je nadřízenými pracovníky slovně hodnocen:**

- a) často
- b) méně často

- c) spíše výjimečně
- d) nikdy

**24. Jsem chválen(a) za své dobré pracovní výsledky:**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**25. Slovní pochvala, vyjádření uznání ze strany vedoucího pracovníka mě motivuje:**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**26. Můj nadřízený je v hodnocení výsledků práce spravedlivý:**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

**27. Seřad'te prosím jednotlivé typy hodnocení podle toho, na které Vy osobně berete největší zřetel (1 – největší zřetel, 4 – nejmenší zřetel)**

- a) ..... Slovní hodnocení od nadřízeného
- b) ..... Dotazníkové hodnocení
- c) ..... Hodnotící rozhovor s nadřízeným
- d) ..... Finanční ohodnocení

**28. Hodlám v tomto zaměstnání setrvat i nadále:**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

Zdroj: vlastní zpracování