

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Filip Kvasnička

Motivace pracovníků ve Fakultní nemocnici v Motole

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Veselý Jan, MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Filip Kvasnička

Motivation of employees in Motol University Hospital

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Veselý Jan, MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora

Anotace

Předkládaná práce se zabývá pracovní motivací v kontextu s řízením lidských zdrojů v podniku. Nastiňuje základní motivační teorie, z jejichž výsledků vychází manažeři pro lepší poznání a vysvětlení motivace lidského chování. K dosažení efektivního řízení pracovního procesu musí manažer znát žebříček hodnot, tedy motivačních a stimulačních faktorů u pracovníků. Každého pracovníka totiž motivuje k pracovnímu výkonu něco jiného. Proto ani neexistuje jednotný a všude aplikovatelný přístup řízení lidských zdrojů k dosažení co nejvyšší kvality zaměstnanců. Specifikem pracovní motivace je zejména spojitost s pracovní spokojeností, na kterou je potřeba brát zřetel. V praktické části práce zkoumá motivační faktory zaměstnanců ve vybraném podniku.

Klíčová slova

Lidské zdroje, metody motivace, motivace, řízení lidských zdrojů, specifika pracovní motivace, teorie motivace.

Annotation

This thesis deals with work motivation in the context of human resource management in the enterprise. It outlines the basic theory of motivation, the results of which comes managers to better understand and explain the motivation of human behavior. To achieve effective management workflow manager must know the hierarchy of values, thus motivating and stimulating factors for workers. Each employee is motivated to work performance something else. Therefore, there is no single approach is applicable everywhere and human resource management to achieve the highest quality employees. The uniqueness of work motivation is mainly linked to job satisfaction, which must be taken into consideration. The practical part examines the motivational factors of employees in the selected company.

Keywords

Human resources, human resources management, methods of motivation, motivation, motivation theory, specifics of work motivation.

OBSAH

| | |
|--|----|
| ÚVOD..... | 7 |
| TEORETICKÁ ČÁST..... | 9 |
| 1 LIDSKÉ ZDROJE | 9 |
| 1.1 Základní pojmy | 10 |
| 1.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů v organizaci..... | 14 |
| 2 MOTIVACE | 20 |
| 2.1 Teorie motivace | 21 |
| 2.2 Specifika pracovní motivace..... | 26 |
| 2.3 Principy a metody motivace | 32 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | 36 |
| 3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI | 36 |
| 4 CÍLE PRŮZKUMU, PRŮZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY | 38 |
| 5 METODIKA..... | 39 |
| 5.1 Metody průzkumu..... | 40 |
| 5.2 Strategie sběru dat..... | 41 |
| 5.3 Popis zkoumaného vzorku | 41 |
| 6 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT..... | 42 |
| 6.1 Dotazníkové šetření | 43 |
| 6.2 Případová studie – motivace zaměstnanců společnosti z pohledu personalisty | 56 |
| 6.3 Verifikace hypotéz..... | 58 |
| 6.4 Shrnutí celkového zjištění..... | 60 |
| 7 DISKUZE A NÁVRHY PRO PRAXI..... | 61 |
| ZÁVĚR | 65 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 68 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ | 71 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 72 |

ÚVOD

V současné době je velice těžké, aby se podnik udržel konkurenceschopným. K jeho největším možnostem je zaměřit se na know-how a technologické inovace, nelze však zapomenout rovněž na lidské zdroje. Lidské zdroje v podniku jsou dnes jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících jeho životaschopnost. Proto je velice důležitá motivace zaměstnanců k takovým pracovním výkonům, které jsou pro podnik přínosem. Za pomoci podnikových motivačních nástrojů, které odráží potřeby a přání zaměstnanců, lze lépe dosáhnout i podnikové loajality. Přitom při výběru nejvhodnějších nástrojů přispívají motivační teorie, které vychází z rozdílných předpokladů. A právě soulad podnikových cílů s potřebami zaměstnanců zajišťuje řízení lidských zdrojů společně s personálními činnostmi.

Teoretická část práce nejprve objasní základní terminologii v oblasti motivace a řízení lidských zdrojů, poté nastíní podoby a smysl řízení lidských zdrojů v podniku. Druhá kapitola poukáže na některé motivační teorie, které se aplikují v podnikové praxi. Další samostatná podkapitola se zaměří na specifika pracovní motivace nejen ve spojitosti s pracovní spokojeností a nastíní některé výsledky z vybraných výzkumů. Dále se nadefinují některé faktory a metody, které se v systému řízení lidských zdrojů, aplikují. V praktické části se budou zkoumat motivační faktory zaměstnanců ve vybraném podniku s ohledem na stanovený cíl a výzkumné otázky prostřednictvím dotazníkového šetření. Případová studie dokreslí vnímání motivace z pohledu podnikového personalisty. V závěru dojde k verifikaci stanovených hypotéz a navržení vhodných řešení zjištěných nedostatků v podniku.

Hlavním cílem předkládané práce je analyzovat současný stav a proces motivace zaměstnanců konkrétní vybrané společnosti z pohledu personálního oddělení, identifikovat případné nedostatky a navrhnout řešení pro praxi.

Za metody budou použity v části teoretické literární rešerše a v části praktické metoda kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření a případová studie.

Udržitelnost každého podniku představuje, mimo jiného, znalost správných motivačních prostředků pro zaměstnance. Proto je zaměření práce stále aktuální a přínosné pro podnikovou praxi. Za přínos této práce se očekává spojení vnímání motivačních prvků zaměstnanci a pohledu personálního oddělení vybraného podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE

V každé organizaci existuje řada zdrojů, které je potřeba řídit k naplnění stanovených cílů organizace. Jejich množství, kvalita a efektivní využívání rozhodují o realizaci podnikových činností. Významný zdroj v organizaci představují právě lidské zdroje. V současné době si již podniky uvědomují, že na lidech nejvíce závisí úspěšnost celého podniku do budoucna. Hlavní rolí řízení lidských zdrojů je proto podporovat lidské zdroje k jejich rozvoji, aktivitě, motivaci apod., pro dosažení jejich co nejefektivnějšího využití. Tuto roli zaujímá nejenom personalista, ale i jednotliví vedoucí pracovníci, kteří se podílejí již při výběru a získávání vhodného kandidáta na požadovanou pracovní pozici. Celý proces řízení zahrnuje promyšlený strategický přístup řízení, jehož model řízení se může lišit. Přesto lze považovat za obecný cíl řízení lidských zdrojů zajištění úspěšnosti organizace prostřednictvím schopností, dovedností a vlastností lidí (pracovníků), aby mohla využívat nových příležitostí a tím být konkurenceschopná v podnikatelském prostředí.

Proto je důležitá vhodně zvolená podoba řízení lidských zdrojů, se svým prioritním zaměřením, které utváří celkový dojem o organizaci. Přestože klade důraz na přidanou hodnotu podniku, neexistuje jednotný model řízení pro všechny organizace. Podle aktuální situace podniku a prostředí si musí každý podnik zvolit vlastní přístup řízení. Přínosem bývá vhodně nastavená a realizovaná strategie, která odpovídá potřebám a přáním zaměstnanců daného podniku. Využívá k tomu vhodné nástroje rozvoje pracovníků, stejně tak i metody a techniky již při výběru vhodných zaměstnanců. Snahou řízení je tedy soustavné zlepšování v oblasti pracovního výkonu prostřednictvím neustálého motivování a podněcování k lepšímu výkonu stávajících pracovníků a výběr kvalitních pracovníků na nové pracovní pozice.

1.1 Základní pojmy

Lidské zdroje tedy patří mezi nejdůležitější prvky ovlivňující prosperitu každé organizace. Než dojde ke zmapování konkrétních podob řízení k dosažení účinného a efektivního rozvoje pracovníků, je potřeba nejprve definovat základní pojmosloví, které s oblastí lidských zdrojů souvisí.

Řízení lidských zdrojů v podstatě nahradilo personální řízení ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizaci.¹ Přesto má personální řízení stále své nezastupitelné místo. Personální řízení vychází z role personální práce, která *"je založena na poznatku, že významnou roli pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál."*²

Řízení lidských zdrojů se však od personálního řízení liší přístupem. Je více o *"souladu zájmu managementu zaměstnanců a o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu."*³ Jeho cílem je prostřednictvím lidí zajistit úspěšné dosažení stanoveného podnikového cíle.

Storey definuje řízení lidských zdrojů následovně: *"Řízení lidských zdrojů je zvláštní přístup k řízení zaměstnávání lidí, který se snaží získat konkurenční výhodu prostřednictvím strategického umístování a rozmístování vysoce oddaných a schopných pracovních sil a používá přitom vzájemně propojený soubor kulturních, strukturálních a personálních postupů."*⁴

Definice Storeye v podstatě vyjmenovala všechny zásadní oblasti rozvoje pracovníků, jelikož jsou potencionálem pro organizaci a je potřeba je "sladit" v souladu

¹ ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2007. s. 27.

² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. s. 5.

³ Tamtéž. s. 6.

⁴ STOREY (1995) In ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2007. s. 49.

s podnikovými cíli. Přestože náklady na rozvoj pracovníků jsou vysoké, z hlediska dlouhodobého horizontu představují přidanou hodnotu pro podnik.

Kvalitní personalista považuje zaměstnance za konkurenční výhodu a poskytuje i koncepční, metodické, analytické a poradenské služby pro organizaci.⁵

Význam lidských zdrojů si uvědomuje řada autorů. Armstrong je považuje za něco, "co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody."⁶ Šikýř jeho význam spojuje s motivací a schopností lidí, jelikož ty "určují výkon lidí (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření)."⁷

Lidský kapitál, jak ho pojmenoval Schulze (1961), kombinuje inteligenci, dovednosti a zkušenosti lidí a dává organizaci zvláštní charakter. Znalosti, dovednosti a schopnosti jedince totiž vytváří hodnotu organizace, proto je nutné zaměřit pozornost na nástroje získávání, stabilizace, rozvoje a uchování lidského kapitálu.⁸

Samuelson a Nordhaus považují lidský kapitál za souhrn užitečných a cenných zručností a vědomostí, které lidé naakumulovali v procese vzdělávání a výcviku. Zároveň vnímají lidský kapitál založený na vzdělání jako dobrou investici do budoucnosti a určitou „záruku“ vyšších zisků.⁹

Lidské zdroje se považují za nejvýznamnější ze všech zdrojů zajišťující fungování organizace. Přesto nejsou v organizaci zdrojem jediným. K dalším zdrojům patří zdroje materiální, finanční a informační. Bez nich by fungování v organizaci nebylo možné. Nejvíce nestabilním je však právě zdroj lidský. Zahrnuje v sobě osobnostní

⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. s. 75.

⁶ ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.*, Praha: Grada Publishing, 2007. s. 35.

⁷ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. s. 53.

⁸ ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.*, Praha: Grada Publishing, 2007. s. 50.

⁹ SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D. *Ekonomía 2*. 13.vyd. Bratislava: Bradlo, 1992. s. 255.

charakteristiky, stejně jako odborné dovednosti a znalosti. Pro efektivní rozvoj zaměstnanců je zapotřebí mít vytvořen kvalitní systém péče o zaměstnance, který naplňuje podnikovou politiku.

Je tedy zřejmé, že lidský kapitál v sobě přináší stabilizaci a vyšší zisky, tedy faktory velmi žádoucí pro každou organizaci. Proto je důležitá správná motivace zaměstnanců, která rozvíjí u zaměstnance schopnost učit se, inovovat, přijímat a vytvářet změny, kreativně myslet. Což umožňuje z dlouhodobého hlediska organizaci na trhu přežít a být konkurenceschopná.

Na motivaci působí stimul, který z vnějšku vyvolá u jedince požadovanou motivaci. Bedrnová a Nový stimulaci definují následovně: "*Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny motivace.*"¹⁰ Stimulačních prostředků je celá řada, např. hmotná odměna nebo povzbuzování.

Stimulem pak může být jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Jde tedy o vnější zdroj motivace. Na druhou stranu motivy jsou vnitřního charakteru. Přitom jejich zdroje mohou mít vnitřní, ale i vnější podobu. Podobně jako stimul, vnitřní, intrapsychické podněty, jež signalizují nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, představují impulsy. Impulzem může být např. stav těla nebo mysli.¹¹

Motiv je již spojen s určitým cílem v podobě dosažení a uspokojení potřeby jedince, dosažení pocitu naplnění a uspokojení. Po celou dobu, dokud není cíle dosaženo, pak trvá působení motivu.¹²

¹⁰ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 243.

¹¹ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 228.

¹² Tamtéž. s. 227.

Nakonečný definuje motivaci jako *"intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua."*¹³

Podle Měrtlové lze motiv nazvat pohnutkou nebo popudem, který aktivizuje jedince, a tím ho rovněž usměřňuje a zaměřuje. Nerozhoduje přitom, jestli se jedná o čin nebo chování, vždy působí určitá motivační stimulace nebo dispozice. Jejich nejběžnějšími formami bývají popudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje nebo ideály. Jelikož jsou lidské pudy výrazně ovlivňovány sociální výchovou, jejich podoba je různá.¹⁴

Motivace tedy souvisí s osobností jedince. Navíc nebývá stabilní, proto je i komplikovaným faktorem u jedince Přesto *„dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“*¹⁵

Z hlediska rozvoje zaměstnanců je potřeba vyjasnit i další pojmy. Rozvoj lidských zdrojů představuje proces, po který lidé rozvíjejí získané vědomosti a schopnosti a uplatňují je v praxi. Armstrong tento rozvoj definuje jako *„vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu vědomostí a schopností k budoucímu stavu, ve kterém je potřebná vyšší úroveň zručností, vědomostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, zodpovědnější a náročnější pracovní úlohy.“*¹⁶

Základním pojmem v rozvoji zaměstnanců je vzdělávání. Palán vzdělávání charakterizuje opět jako *"proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností. Nahrazuje, doplňuje, rozšiřuje, inovuje, mění a jinak obohacuje počáteční vzdělání dospělých osob, které*

¹³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. s. 17.

¹⁴ MĚRTL OVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: CERM, 2015. s. 93.

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 109.

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.*, Praha: Grada Publishing, 2007. s. 472.

záměrně a intencionálně rozvíjejí své znalosti a dovednosti potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění životních a společenských rolí."¹⁷

Ke správně motivovanému zaměstnanci je potřeba správný podnět a vhodně nasměrovaný plán rozvoje. Vzděláváním totiž zaměstnanec dosáhne vyšší úrovně vzdělání, které při vhodné motivaci lépe uplatní ve své profesní praxi. Což v konečné podobě je přínosné i pro zaměstnavatele.

1.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů v organizaci

Potřeba lidských zdrojů úzce souvisí s trhem práce, a tedy s dosažením stanovených strategických cílů. Vnitřní trh je spojen s lidským kapitálem organizace, je tedy potřeba pracovníky povyšovat, vzdělávat a efektivně rozmisťovat (rotace pracovníků). Vůči vnějšímu trhu je lidský kapitál součástí lokálních, regionálních, národních i mezinárodních trhů práce.¹⁸

Je proto důležité zohledňovat požadavky podniku s potřebami lidských zdrojů. Prostřednictvím plánování lidských zdrojů se v širším hledisku organizace zaobírá zaměstnáváním a rozvojem pracovníků pro zlepšování efektivnosti organizace.

Při řízení lidí je potřeba vnímat složitost a rozporuplnost současných sociálních a ekonomických procesů. Někdy až degraduje rozvoj zaměstnanců, jelikož od nich očekává „pouhé“ zvládnutí pracovních požadavků na dané pracovní místo s důležitým dodržováním předaného know-how, aniž by se sami jakkoliv zapojili.¹⁹

Existuje řada podob řízení. Např. Storey rozlišuje měkkou a tvrdou formu řízení. Tvrdá podoba klade důraz na lidské zdroje, kteří představují pro organizaci konkurenční

¹⁷ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. s. 237.

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 305 – 309.

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. s. 4.

výhodu. Díky tomu musí být tyto zdroje získávány, rozvíjeny a rozmisťovány ve prospěch dané organizace. Upřednostňuje kvantitativní, praktické a strategické podnikatelské stránky řízení. Měkká podoba upřednostňuje komunikaci, motivování a vedení. Lidský zdroj vnímá jako konkurenční výhodu díky oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptabilitě a vysoké kvalitě. Oddanost se u pracovníků získává spolurozhodováním a spoluodpovědností, komunikací a tvorbou důvěry s klíčovou rolí kultury organizace.²⁰

Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopná personálně zabezpečit úspěšné naplnění stanoveného podnikového cíle. Přitom se jedná o oblasti efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnaneckých vztahů, uspokojování rozdílných potřeb, překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.²¹

Snad nejvýznamnějším rysem řízení lidských zdrojů je strategická integrace, která naplňuje vize vrcholového managementu a jíž jsou zaměstnanci plně oddáni. Tato integrace je vnesena do strategických plánů, aby všechny úrovně řízení byly v souladu s nastaveným podnikatelským cílem. Pocit závazku vůči dohodnutým cílům a oddanost zaměstnanců k podniku umocňují pocit vzájemnosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Přesto nelze tuto koncepci úplné identifikace pracovníků s hodnotami a cíli podniku vnímat v zásadě na úrovni plné vzájemnosti, jelikož pouze zaměstnavatel může jednostranně rozhodnout o uzavření či prodání daného podniku.²²

Řízení lidských zdrojů je aktivitou manažerů ve snaze prosazovat zájmy organizace. Častou kritikou tohoto konceptu je, že slibuje víc, než může poskytnout. Z výzkumu Guesta a Conwaye (1997) vyplynulo, že jeho zavedením do praxe dochází v podniku ke

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 33.

²¹ Tamtéž. s. 30-32.

²² Tamtéž. s. 34-35.

spravedlivějšímu hodnocení zaměstnanců a tím i k větší důvěře. Pro zaměstnance to znamená větší jistotu zaměstnání a uspokojení z práce.²³

Přestože se jedná pouze o podpůrnou aktivitu podniku, je činností velmi důležitou a nepostradatelnou. Nelze však aplikovat jednotný přístup nebo model řízení na každou organizaci. S ohledem na aktuální situaci a prostředí si musí každý podnik vybrat vlastní způsob řízení.

K vytváření hodnot plynoucích z řízení lidských zdrojů je potřeba změny role personalistů. Novou prioritou personalisty, aby podniku přinášel přidanou hodnotu, je schopnost reagovat na strategické, ale i operativní požadavky. K jeho činnostem pak patří řízení procesů (personální nástroje a systémy) a řízení lidí. Což zahrnuje čtyři základní role personalisty v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o strategické řízení lidských zdrojů, řízení firemní infrastruktury, řízení přínosu pracovníků a řízení transformace a změny (tzv. model smíšených rolí).²⁴

Příkladem přínosu strategického řízení je realizace konkrétní strategie, např. změny v systému odměňování, zavedení rotace pracovníků, snižování počtu pracovníků při snižování nákladů pro organizaci nebo pro přilákání talentovaných pracovníků snížení pracovního týdne. Řízení firemní infrastruktury představuje neustálé zkoumání a zlepšování personálních procesů s cílem získat a vybrat, vzdělávat, hodnotit, odměňovat, povyšovat pracovníky a řídit pohyb pracovníků uvnitř organizace. Je žádoucí nebát se experimentovat např. tvorbou servisních středisek pro účely zaměstnaneckých výhod. U firemní transformace pomáhají řídit přijetí nové kultury, řídí změnový proces. Vychází přitom z minulosti, respektují tradice a propojují je do budoucnosti. Příkladem je např. předefinování rolí personalisty nebo převedení odpovědnosti na přímé vedoucí.²⁵

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 37.

²⁴ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 44-45.

²⁵ Tamtéž. s. 46-50.

Nová role personalisty zahrnuje řadu úkolů. Koubek vyjmenovává hlavní úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů, kterými jsou:

- „Zlepšení kvality pracovního života.
- Zvýšení produktivity.
- Zvýšení spokojenosti pracovníků.
- Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivů.
- Zvýšení připravenosti na změny.“²⁶

Uvedené činnosti se snaží z dlouhodobého horizontu zlepšovat a upevňovat pracovní činnosti s podnikovými aktivitami pro dosažení co největšího přínosu pro podnik.

Hlavním smyslem řízení pracovního výkonu je tedy soustavné zlepšování pracovního výkonu na základě neustálého motivování a podněcování k lepšímu výkonu. Snahou je, aby měl dobrý pracovník prostor zlepšit se a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, příp. odstranit chyby a nedostatky.²⁷

V rámci řízení lidských zdrojů se vykonávají činnosti, které jsou v moderním řízení nově v kompetenci nejenom personalistů, ale i vedoucích zaměstnanců.

Koubek shrnuje činnosti do několika oblastí. Jednou z oblastí je tvorba a analýza pracovních míst, kdy specifikace pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností spadají na konkrétní pracovní místo. Dále jde o oblast plánování optimální potřeby zaměstnanců se správnou kvalifikací a plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Při získávání, výběru a přijímání uchazečů o zaměstnání se zveřejňují informace o volných pracovních místech, shromažďují se materiály o uchazečích, realizuje se předvýběr, výběr, adaptace zaměstnanců. Provádí se hodnocení pracovníků, respektive hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, kdy je potřeba připravit formuláře, obsah a vybrat metody hodnocení apod. Také se rozmisťují zaměstnanci a ukončuje se pracovní poměr, tj. zařazují se pracovníci na určitá pracovní místa, povyšují se, převádějí na jinou funkci, penzionují se a propouštějí. Realizuje se motivační odměňování, poskytují se

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 19.

²⁷ Tamtéž. s. 202.

odměny za provedenou práci a zaměstnanecké výhody. Další činnosti jsou spojené se vzděláváním zaměstnanců, respektive s rozvíjením jejich schopností a znalostí pomocí vzdělávacích programů nebo vlastního procesu vzdělávání.²⁸

Nezanedbatelnou činností je oblast pracovních vztahů, a to zejména v komunikaci mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odborů, vedoucích zaměstnanců), zaměstnanecké a mezilidské vztahy, způsoby řešení konfliktů a další. Rovněž důležitou oblastí je péče o pracovníky, která zahrnuje vhodné pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ochranu osobních údajů, poskytování sociálních služeb (stravování). V dnešní době je již nepostradatelná aplikace personálního informačního systému, která zjišťuje, uchovává a zpracovává data spojená s veškerými činnostmi zaměstnance (pracovní místo, pracovníci a jejich práce, mzda, personální činnosti v organizaci apod.). Výstupy z informačního systému jsou podkladem pro organizaci, ale i vnější okolí (úřady práce, statistické úřady, orgány státní správy). Rovněž je důležitá realizace průzkumu trhu práce prostřednictvím různých analýz (např. analýza nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí) s možností odhalení vhodných zdrojů pracovních sil. Další oblast tvoří zdravotní péče o zaměstnance v podobě zdravotního programu organizace, který zahrnuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu, léčbu, první pomoc či rehabilitaci. Patří sem i činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zajišťování a zpracování informací, tj. vytváření harmonogramů personálních prací a systémů matematických a statistických metod. Důležitá je i oblast dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání bez diskriminace, s cílem ochrany zaměstnance i organizace.²⁹

Toto široké pojetí činností je v důsledku zajištění konkurenceschopnosti podniku nezbytné. Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, bohatství podniku nebo také jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat vzděláváním a umožněním rozvoje.³⁰

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 16-17.

²⁹ Tamtéž. s. 17-19.

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 31.

„Vždy předpokládejte, že každý člověk chce dělat svou práci lépe a že se chce zlepšovat. Dobře kvalifikovaní a zapálení zaměstnanci jsou jediným udržitelným zdrojem konkurenční síly“³¹ Uvedené vybrané myšlenky Nelsona by měly být mottem řízení lidských zdrojů.

Ovlivnit kvalitu lidských zdrojů lze již při náboru a výběru zaměstnanců. Pro kvalitní výběr je potřeba dodržovat nastavené zásady pro dosažení předem stanoveného cíle, využívat vhodné metody a techniky, ale i zvládat náročné situace při samotném výběru. Důležitá je spolupráce s manažerem, vliv na výsledek má i nastavený podnikový trend.³²

Jednou z výběrových metod nových zaměstnanců je pomocí hodnotící metody tzv. Assessment centra. V praxi se využívá zejména při výběru pracovníků na manažerskou pozici. Tato metoda je založena na multisituácnosti. Tím naplňuje princip různého úhlu pohledu, vyššího počtu pozorovatelů - hodnotitelů a principu vícero očí. Správný výsledek hodnocení však není předem exaktně stanoven. Výhodou tohoto systému hodnocení je komplexnost a mnohostrannost hodnocení, flexibilita, řešení situací daného pracovního místa, možnost srovnání ve stejných situacích a stejných zadáních, učení se a zpětná vazba. Má ovšem i nevýhody, zejména časovou a finanční náročnost a riziko situace „nanečisto,“ kde tzv. o nic nejde.³³

Obvykle se v praxi využívá při výběru méně náročných metod, jakými jsou dotazník, zkoumání životopisu, různé pracovní či psychologické testy, výběrové pohovory. Při řízení lidských zdrojů tedy lze kvalitu personálu ovlivňovat nastavenou strategií a využíváním metod a technik výběru a následného rozvoje.

³¹ NELSON, B. *1001 Způsobů jak motivovat zaměstnance*. Praha: Nakladatelství Pragma - Robert Němec, 2009. s. 66, 67.

³² Blíže viz KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2014. s. 94-115.

³³ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. s. 46 -49.

2 MOTIVACE

Pojem motivace vychází z latinského pojmu movere - hýbat se. V českém prostředí se k pojmu motiv ujalo synonymum pohnutka. Definice motivace existuje řada. Pro potřeby práce byla vybrána definice Plhákové, podle níž je motivace „*souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.*“³⁴

Pro správné motivování se vychází z poznatků motivačních teorií, jejichž prostřednictvím mohou manažeři lépe rozpoznat a vysvětlit lidské chování. Aplikací různých přístupů pak mohou lépe ovlivňovat a motivovat jednání pracovníků k požadovaným pracovním výkonům. Vždyť správně motivovaný pracovník zvyšuje svůj pracovní výkon, který se v konečném důsledku projeví na celkovém hospodářském růstu podniku.

Motivační teorie lze rozdělit do několika oblastí. Vzhledem k zaměření práce je zásadní znalost teorií zaměřených na pracovní jednání a jejich spojitost se spokojeností pracovníků. Zcela základní jsou však teorie potřeb, které lze aplikovat nejen v pracovním, ale i osobním životě.

Každý podnik je specifický svým zaměřením a skladbou pracovníků. Proto nelze aplikovat stejný model řízení se stejnými motivačními nástroji, všude. Podle konkrétního pracovního prostředí je potřeba vhodně podporovat, motivovat pracovníky. K tomu je nutná znalost důvodu, proč v daném podniku zaměstnanci pracují a zároveň adekvátní prostředky. Ke zjišťování individuálních motivů přispívají výsledky provedených výzkumů zaměřených na souvislost motivace s pracovní spokojeností.

Ke správné motivaci pracovníků je tedy nutná znalost zdrojů motivace každého pracovníka. Mezi nejčastější motivační metody se obvykle řadí motivující pracovní místo, spravedlivé odměňování, zaměstnanecké benefity, vzdělávání zaměstnanců a kvalitní péče o zaměstnance.

³⁴ PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vydání. Praha: Academia. 2005. s. 319.

2.1 Teorie motivace

Jelikož cílem řízení lidských zdrojů je realizace činností, které směřují ke změně sociálního klima v podniku, je důležité pozitivní působení na psychiku jednotlivců a skupin na pracovišti.³⁵ Přitom se vychází z psychologického náhledu, který umožňuje lepší poznání a vysvětlení motivace lidského chování. Pomocí různých přístupů mohou manažeři, vedoucí pracovníci nebo koučové efektivně ovlivňovat chování lidí a následně je stimulovat k pracovnímu jednání.³⁶

Cílem teorií motivací pracovního jednání je tedy zejména snaha objasnit a následně pochopit motivy pracovního jednání. Každý člověk je osobnost. Jeden pracuje na základě pobídek odměny nebo hrozby trestu, jiný pro uspokojení z pracovní činnosti. Pochopení motivací vede ke správné stimulaci jednotlivých pracovníků.³⁷

Existuje řada teorií, jejichž zaměření se liší. Následně budou vybrány pouze některé z nich. K teoriím, které vychází z obsahu (potřeby) se řadí např. Maslowova motivační teorie nebo Herzbergova dvoufaktorová teorie. Další motivační teorie jsou zaměřené na proces, tedy motivaci spojenou s pracovním jednáním. Mezi teorie pracovní motivace patří např. teorie spravedlnosti nebo teorie X a Y.

Nejznámější teorií zaměřenou na potřeby jedince, které souvisejí s motivací, je **Maslowova motivační teorie**. Vychází z přesvědčení, že pokud nejsou uspokojovány potřeby jedince, tato neuspokojená potřeba vytváří *"napětí a vyvolává nerovnováhu. Obnovení rovnováhy vyžaduje stanovit cíl, který uspokojí danou potřebu a zvolit*

³⁵ MALÁTEK, V. *Sociálně-psychologické aspekty motivace a rozvoje pracovníků*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2011. s. 127

³⁶ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 241.

³⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 221.

chování, které povede k dosažení stanoveného cíle a uspokojení dané potřeby. Chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami."³⁸

Podle Maslowa existuje 5 základních kategorií potřeb - základní fyziologické potřeby (potrava, kyslík, voda), potřeba bezpečí, společnosti, uznání a seberealizace. Principem motivačního procesu je, pokud je uspokojena nižší potřeba, pozornost se soustředí na uspokojení vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být naplněna nikdy, jelikož člověk je neustále neuspokojený. Nižší potřeby existují stále, proto se k nim jedinec vždy vrací.³⁹

Tato hierarchie potřeb je uspořádána od nejnižších potřeb k potřebám nejvyšším. Každý člověk ale nemá touhu realizovat všechny své potřeby. Když se zhroutí u jedince nižší potřeby, nejprve si obnoví tyto potřeby a teprve potom se zaměřuje na vyšší úroveň potřeb. Příkladem je např. chování při živelných pohromách, kdy člověk prioritně zajišťuje základní potřeby své nebo své rodiny a vyšší potřeby ho v danou chvíli nezajímají.⁴⁰

Díky existenci hierarchie potřeb musí uspokojování vyšších potřeb předcházet uspokojení nižších potřeb. Uspokojená potřeba již přestává být motivem.

Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Tato teorie je založena na předpokladu, že člověk disponuje dvěma kategoriemi odlišných potřeb. Armstrong jednu skupinu faktorů označil satisfaktory (motivační faktory, neboli také vnitřní faktory) a druhou za dissatisfaktory (udržovací faktory, hygienické faktory, vnější faktory). Jejich aspekty na pracovníka působí buď pozitivně, nebo negativně. Při naplňování potřeb dissatisfaktorů přitom nedochází u jedince

³⁸ ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 220.

³⁹ Tamtéž. s. 220.

⁴⁰ MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy.* 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. s. 95.

k vyšší míře uspokojení z práce, ani k vyššímu pracovnímu výkonu. V této oblasti je potřeba zajistit prevenci nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.⁴¹

Bedrnová vnější faktory (dissatisfactory) člení podle dimenzí, kdy v dimenzi "bez pracovní nespokojenosti - pracovní spokojenost," pracovníci nepocítují nespokojenost z práce, když hygienické faktory dosahují příznivé podoby. Jakmile jsou v nepříznivém postavení, člověk pocítuje pracovní nespokojenost a je motivován negativně.⁴²

Důraz je tedy vkládán na pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů při rozlišování na vnější a vnitřní motivace. Výsledkem je možnost ovlivnění práce jako takové, a to jejím obohacováním, snahou o podporu uspokojení z práce, a tím dosažení lepší kvality pracovního života.⁴³ Zahrnují tedy potřebu "*vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, zájem o práci, odpovědnost nebo možnost povýšení.*"⁴⁴

Tyto vnitřní motivy představují potřeby přímo související z práce. I přes kritiku metody výzkumu je stále úspěšnou teorií, která vychází z reálného prostředí, vysvětluje pozitivní účinek vnitřních motivačních faktorů a zdůrazňuje nutnost zahrnutí peněžních i nepeněžních faktorů do systému odměňování. Rovněž se opírá o víru v důstojnou práci a etiku. Dosažení vnitřního uspokojení z práce totiž vede ke zvyšující se kvalitě pracovního života.⁴⁵

Podle Herzberga je motivace spojena se spokojeností, kterou ovlivňují motivační faktory spojené s obsahem práce a faktory hygienické, zejména mzda a pracovní prostředí. I přes kritiku metody výzkumu ovlivnil přístup při tvorbě pracovních míst a podpořil využívání peněžní a nepeněžní formy odměňování.

⁴¹ ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2007. s. 227.

⁴² BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 246 - 247.

⁴³ ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2007. s. 228.

⁴⁴ ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 221.

⁴⁵ Tamtéž. s. 221-222.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti je založena na vnímání a posuzování vlastní práce a práce ostatních. Aplikuje srovnávání vlastního vkladu do práce a vkladu ostatních spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou práci.⁴⁶ Vychází z principu porovnání zisku zaměstnance za odvedenou práci a jiného zaměstnance, příp. skupiny za obdobnou pracovní činnost. Negativním aspektem této teorie ovšem je vnímání jediného motivu v podobě odměny ve všech svých hmotných a nehmotných podobách.

V tomto případě ale spravedlivost nezahrnuje stejné zacházení. Týká se vnímání pocitů ve srovnání s druhými.⁴⁷

V praxi se jedná např. o stav, kdy je ostatními spolupracovníky vnímán výkon jiného pracovníka za nedostatečný, nekvalitní, navíc do své práce dlouhodobě "neinvestuje" a přesto je mu to tolerováno ze strany vedoucího. Reakcí okolí pak následně může být zdůvodnění, že "když může on, my také", jelikož situaci vnímá jako nespravedlivou. Výsledkem bývá snížení pracovní výkonnosti a demotivace.⁴⁸

Teorie si uvědomuje, že ne vždy platí rovnováha mezi zvyšující se odměnou a zvyšujícím se pracovním výkonem. Proto je zásadní, aby výše odměny byla poskytována podle jasných pravidel (např. dle hodnocení pracovníků) a spravedlivě vůči ostatním pracovníkům.

Teorie spravedlnosti vychází z přesvědčení, že při spravedlivém zacházení lidé vnímají vyšší motivaci k práci oproti ostatním pracovníkům. Vyžaduje tedy potřebu spravedlivého systému odměňování a výběru zaměstnanců.

⁴⁶ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 248.

⁴⁷ ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 226.

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 249.

Teorie X a Y

Teorie Douglase McGregora rozlišuje pracovníky podle pracovního chování a podle postojů k práci. Vychází ze dvou krajností, a to formy "cukru" a "biče." Teorie X představuje autoritativní styl řízení, která vychází z přesvědčení, že pracovníci mají přirozený odpor práci, proto musí být do práce nuceni. Také potřebují být řízeni, usměrňováni, mají malou ctižádost a upřednostňují jistoty. Teorie Y zastává participativní styl řízení a je přesvědčena, že lidé vynakládají fyzické a duševní úsilí přirozeně, jelikož chtějí pracovat co nejlépe. Řídí se sami, pokud se ztotožňují s podnikovými cíli. Za vhodných podmínek jsou ochotni přijímat odpovědnost, využívají vlastní představivost a tvořivost. V rámci vhodné motivace je potřeba pamatovat na to, že jde o proces, který vyústí do nejlepších výsledků. V současné praxi se proto více management přiklání k teorii Y, přestože rozumným řešením podle Plevové je kompromis obou teorií.⁴⁹

S rozvojem lidské společnosti v ekonomické, kulturní a sociální oblasti se ukazuje, že rozlišovat úplně striktně tyto dvě skupiny a podle toho k nim přistupovat, může být kontraproduktivní. Je potřeba respektovat přizpůsobení organizace i lidí. Pracovní postupy, organizace týmů, kontrola práce i nové přístupy k vedení lidí, kdy je zodpovědnost více přesouvána na konkrétní výkonné pracovníky, snižuje rozdíly mezi těmito dvěma skupinami.⁵⁰

Vhodný motivační styl řízení vedoucího by tedy měl vyvolat u pracovníka očekávané pracovní jednání. Podle teorie X je nutné využívat tresty a odměny a kontrolovat pracovníky. Nechají se radši řídit, než by sami převzali odpovědnost. Podle teorie Y mají lidé přirozenou odpovědnost k práci, jsou samostatní, sami se nebojí rozhodovat. Tato skupina pracovníků tvoří silný potenciál pro každý podnik.

Pro zajištění žádoucí efektivity práce a správné motivace pracovníků se v praxi často vychází z kombinace několika teorií a metod, které působí na pracovníky.

⁴⁹ PLEVOVÁ, I. a kol. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 157

⁵⁰ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 250.

2.2 Specifika pracovní motivace

Řada autorů se zabývala spojitostí vztahu motivace a pracovní spokojenosti. Pracovní spokojeností se rozumí spokojenost pracovníků s podmínkami k práci i prací samotnou. Platí zde přímá úměra, že čím je vyšší spokojenost pracovníků, tím lépe a více se podnik o své pracovníky stará. Pracovní spokojenost však zahrnuje i uspokojení ze smysluplné práce, která dává pracovníkům pocit naplnění, radosti. Proto je potřeba takového spokojeného pracovníka vhodně podporovat, jelikož pro podnik představuje vysoký potenciál.⁵¹

Současná společnost i charakter pracovních činností mění pohled na pracovní spokojenost. Nelze ji ani vyjádřit matematickým výpočtem. Dokonce neexistuje ani žádný jednoznačný způsob, který by ovlivňoval motivaci jedince. Jednotlivé elementy spokojenosti člověka jsou subjektivního charakteru. Hledání optimálních podmínek je proto výsledkem dlouhodobého pozorování a analýzy činnosti člověka samotného.⁵²

Pracovní motivace by měla odpovědět na otázku, proč lidé pracují? Každý schopný manažer by na ní měl také umět odpovědět. Měl by však mít k dispozici i adekvátní prostředky.⁵³

Přístupy k motivování lidí jsou často interpretovány zjednodušeně. Proces motivace je přitom komplikovaný. Lidé mají určité potřeby, různé cíle, podnikají různé kroky k naplnění svých potřeb a cílů.⁵⁴

⁵¹ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 251.

⁵² Tamtéž s. 251.

⁵³ VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 15.

⁵⁴ ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 219.

Proces motivace tvoří tři složky - směr (co se pokouší udělat), úsilí (s jakou pílí) a vytrvalost (jak dlouho). Tyto složky se shodují s dimenzí směru, intenzity a stálosti.⁵⁵

Motivace působí jako určitá hybná síla, která však nemusí být vždy vědomá. Podle Armstronga existují dva typy zdrojů motivace:

- vnitřní zdroje motivace vychází z konkrétní práce, pro zaměstnance je práce zajímavá, podnětná a zahrnuje odpovědnost a pravomoc;
- vnější zdroje motivace, jež zahrnují především odměny v podobě zvýšení platu, uznání, pochvalu, ale i tresty v podobě disciplinárního řízení, odepření platu nebo kritiky.⁵⁶

Pro efektivní řízení pracovního procesu musí manažer znát žebříček hodnot, tedy motivačních a stimulačních faktorů u pracovníků. Ten je ovšem vysoce individuální. Např. podle Dlouhé tuto individuální stupnici ovlivňuje věk, pohlaví, inteligence, vzdělání, demografické faktory a další.⁵⁷

Podle výsledků amerického výzkumu Blumma a Rosse vyplynulo, že na uspokojení z práce působí 5 faktorů. Muži i ženy na první místo staví možnost postupu a na místo druhé jistotu práce. Na třetím místě označili muži plat a ženy dobré vztahy s vedoucím. Čtvrté místo u mužů představovaly dobré vztahy s vedoucím a u žen plat. Pátou pozicí označili obě pohlaví délku pracovního dne. Tyto výsledky jsou velmi zásadní pro současnou podnikovou praxi. Seřazuje jednotlivé faktory podle skutečného zvnitřnění u zaměstnance a zaměstnavatel tak může velmi jednoduše zjistit, co je pro daného zaměstnance nejdůležitější, čím ho může co nejefektivněji motivovat, aby co nejméně plýtvat zdroji. Rovněž může zjišťovat, jak jsou tyto faktory uspokojovány zaměstnavatelem z pohledu zaměstnance, a to jejich seřazením od nejvíce po nejméně

⁵⁵ ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 219.

⁵⁶ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 110.

⁵⁷ DLOUHÁ (1998) In VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 17.

uspokojované.⁵⁸ Přestože se jedná o výsledky motivace všeobecných sester ve zdravotnictví, a tedy úzkoprofilovou skupinu, lze považovat zjištěné výsledky za určité vodítko, náhled na jednu z početných skupin pracujících ve zdravotnictví.

Hledání a uspokojování individuálních motivů jednání a chování je systematický a někdy dlouhodobý proces. Manažeři se tímto procesem zabývají po celou dobu životního cyklu zaměstnanců, tedy od získávání až po rozvoj zaměstnanců. Důležité je uplatňování pozitivního přístupu, tedy v rámci předností, využití zaměstnanců dle jejich schopností a motivace. Určitým limitem účinné stimulace zaměstnanců je, že nastartování, udržení a motivace zaměstnance k výkonu sjednané práce naráží na omezení ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Totiž to, co uspokojuje k výkonu jednoho zaměstnance, dalšího uspokojovat nemusí. Každý zaměstnanec vyžaduje a reaguje na něco jiného. Proto by organizace měla uplatňovat správnou koncepci účelné stimulace se zaměřením na systematické rozpoznávání a uspokojování individuálních, ale i skupinových motivů pomocí různých forem hmotné i nehmotné stimulace zaměstnanců. Vhodnými prostředky jsou přátelská podniková kultura a přirozená komunikace zejména mezi podřízenými a nadřízenými.⁵⁹

Efektivní využití individuální motivace a schopností zaměstnance vyžaduje nejen individuální přístup, ale i situační řízení v návaznosti na aktuální úroveň motivace, schopností a výkonu zaměstnance. Při vysoké úrovni těchto tří faktorů lze využít demokratický styl řízení s prvky partnerské spolupráce. U nízké úrovně je však potřeba direktivní styl řízení s autoritativním usměřováním. Teprve včasným rozpoznáním nespokojenosti lze navrátit zpět správnou motivaci. K nejčastějším příčinám nespokojenosti patří podle Šikýře "nevhodná" pracovní náplň, která nenaplňuje zaměstnancovy představy a neodpovídá možnostem zaměstnance, dále nepříznivé pracovní podmínky, zejména nevyhovující rozvržení pracovní doby, nevhodné pracovní prostředí, nezajištění bezpečnosti práce, neuspokojivé peněžní odměňování a rozvoj. Nepřátelské pracovní vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, mezi spolupracovníky

⁵⁸ VĚVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 17-18.

⁵⁹ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 135.

nebo mezi organizacemi je rovněž častou příčinou nespokojenosti. Prevence a řešení takto vzniklých problémů jsou v kompetenci vedoucích pracovníků.⁶⁰

Vedoucí pracovníci však často chybují při řešení vniklých problémů. Základní chybou, kromě chyb v získávání a výběru pracovníků, je neschopnost, příp. neochota s podřízenými účelně komunikovat a účinně spolupracovat. Nejčastěji chybují při systematickém hodnocení, v usměrňování a podněcování podřízených při dosažení požadovaného výkonu práce. Často totiž hodnotí a usměrňují zaměstnance velmi subjektivně bez rozlišování různých úrovní výkonu, se sklonem k přílišné shovívavosti nebo naopak přísnosti, příp. na úrovni výrazných pozitiv a negativ. Což v konečném důsledku poškozuje vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, snižuje autoritu nadřízených a zvyšuje nedůvěru podřízených. Výkon pracovníků se snižuje, naopak vzrůstá nespokojenost pracovníků.⁶¹

K výběru správné motivace přispívají provedené výzkumy, které zjišťují souvislost motivace s pracovní spokojeností. V současném zdravotnictví je stěžejním problémem fluktuace zaměstnanců, která způsobuje jejich nedostatek. Cílem je ušetřit nemocnicím náklady spojené s náborem nových pracovníků, příp. se snižující se kvalitou zdravotní péče. Podle výzkumu Aiken a kol. provedeného v 5 zemích v letech 1998-1999, je nespokojenost zdravotních sester vyšší, než u jiných profesí.⁶²

Z výzkumu Hartla z roku 2001 nejvíce zdravotních sester očekává méně stresující nebo méně fyzicky náročnou práci (56 %). Dalšími zjištěnými faktory nespokojenosti byly nepravidelné směny, málo peněz, nedostatečná možnost postupu, chybějící čas na rodinu, děti a hodně pracovních hodin. Tyto faktory jsou rovněž příčinami odchodu zdravotních sester ze zaměstnání. Na druhou stranu nejvíce uspokojujícími faktory jsou pacienti a jejich rodiny (62 %). 71 % sester však kvůli tomuto faktoru také odchází.

⁶⁰ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 135-136.

⁶¹ Tamtéž. s. 136.

⁶² AIKEN a kol. (2001) In VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 19.

Důvodem, aby zůstaly v zaměstnání, nejvíce sestry uváděly zvýšení platu, zvýšení počtu personálu a lepší rozpis služeb.⁶³

Z další studie zaměřené na fluktuaci pracovníků nemocnic vyplynulo, že se nejedná pouze o problém několika států střední Evropy a USA. Výsledky ukázaly na pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a věrností k organizaci. Zjištěná střední pracovní spokojenost souvisela hlavně s platy a benefity, pracovními podmínkami, uznáním a s pracovní jistotou. Což poskytuje vhodný návod pro řízení lidských zdrojů.⁶⁴

Porovnáním faktorů spokojenosti u všeobecných sester, lékařů a pomocného zdravotnického personálu se zabýval Krogstad a kol. Z výsledků provedeného výzkumu vyplynulo, že pro sestry je důležitým faktorem utvářející spokojenost role vedoucího a dobrá organizace práce. Vyžaduje podporu a ocenění. Prediktorem je manažer, který zná situaci a poskytuje zpětnou vazbu. Pro pomocný zdravotnický personál byl silným prediktorem profesní rozvoj a práce v týmu, naopak zpětnou vazbu od manažera vnímali nejméně pozitivně. Nejsilnějším prediktorem pro lékaře byl profesní vývoj a zdokonalování. Rovněž považovali za důležité mít na pracovišti manažera, který zná situaci na pracovišti a poskytuje zpětnou vazbu.⁶⁵

Další výzkum publikovaný Ramburem a kol. v roce 2005, ukázal na souvislost pracovní spokojenosti s dosaženým vzděláním. Sestry s bakalářským vzděláním byly zaměstnány déle, ve vyšším věku a praxí na daném pracovišti minimálně 10 let oproti pracovníkům s dvouletým vzděláním. I další výzkumy potvrdily tuto pozitivní souvislost. Rovněž ukázaly, že s rostoucím vzděláním klesá pracovní nespokojenost.⁶⁶

Faktor mzdy či platu se ukázal v mnoha výzkumech spokojenosti zdravotnických pracovníků (např. Balková, Zibrinová z roku 2012), za klíčový. Dalším klíčovým motivačním faktorem je péče o pacienty z hlediska jejich profesionality. Dále jsou

⁶³ VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 20.

⁶⁴ Tamtéž. s. 20.

⁶⁵ Tamtéž s. 22-23.

⁶⁶ Tamtéž s. 21.

vysoce hodnoceny a vnímány faktory interakce a komunikace s kolegy, vlastní autonomie. Pro zajištění stability personálu a dosažení kvalitní péče o pacienty má svůj význam celoživotní vzdělávání. V roce 2006 provedla v ČR Bártlová výzkum zabývající se, mimo jiného, nespokojeností zdravotních sester, ze kterého vyplynulo, že jednoznačným faktorem nespokojenosti je špatné finanční ohodnocení za práci. Druhým faktorem bylo nedocnění své práce nadřizenými, zejména u nejmladších sester. Třetím faktorem nespokojenosti uváděly sestry nedostatek ošetrovatelského personálu.⁶⁷

U zdravotního personálu (všeobecných sester, ošetrovatelek, sanitářů a tzv. zřízenců) podle výzkumu provedeného Foučkovou v roce 2011 vyplynulo, že mezi tři nejvíce motivující faktory patří dobré mezilidské vztahy, jistota pracovního místa a mzda.⁶⁸

Další výzkum publikovaný Lískovcovou v roce 2008 byla zjištěna pozitivní souvislost spokojenosti zaměstnanců středních a nižších zdravotnických pracovníků s kladným hospodařením zařízení, se zvyšujícím zájmem o chod zařízení. Mzda není jediným silným motivačním prostředkem, ale ukazuje i na pozitivní vliv pochvaly za vykonanou práci.⁶⁹

Jak ukazují vybrané výzkumy, pracovní motivace skutečně velmi úzce souvisí s pracovní spokojeností či nespokojeností zaměstnance. Každá pracovní oblast vyžaduje vlastní potřeby i omezení. Ve zdravotnictví je stěžejním problémem vysoká fluktuace, která je ovlivněna zejména náročností práce v podobě nepravidelných směn, nedostatečného finančního ohodnocení a nedocnění práce. Proto je důležité zvýšit věrnost zaměstnanců k podniku, zejména prostřednictvím adekvátního finančního ohodnocení a zajímavého zaměstnaneckého programu (systém benefitů).

⁶⁷ VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2013s. 23-26.

⁶⁸ FOUČKOVÁ, R. *Analýza motivačních faktorů a stimulace zdravotního personálu Nemocnice Znojmo*. Bakalářská práce. Vedoucí práce Ing. Petr Šimeček, Ph.D. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. s. 43.

⁶⁹ VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2013s. 26.

2.3 Principy a metody motivace

Správně motivovaný pracovník vykonává svoji práci kvalitně. Manažer ale potřebuje znát zdroje motivace každého pracovníka, aby ho mohl efektivně ovlivňovat.

Šikýř vyjmenoval faktory a postupy na základě nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, ve kterých je potřeba pracovníky nejvíce motivovat. Mezi nejúčinnější motivační oblasti zařadil motivující pracovní místo, efektivní strategické plánování lidských zdrojů, pozitivní výběr zaměstnanců a efektivní formy adaptace zaměstnanců, pravidelné hodnocení zaměstnanců, spravedlivé odměňování zaměstnanců, systematické vzdělávání zaměstnanců, kvalitní péče o zaměstnance a spolehlivý personální informační systém.⁷⁰

Fungující systém řízení lidských zdrojů umožňuje organizaci *"účelně a účinně získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované zaměstnance a jejich prostřednictvím dosahovat očekávaného výkonu organizace."*⁷¹

Metod, jak aktivovat zaměstnance existuje řada. Podle Nelsona k základním patří posilování pracovní morálky, zvýšení pravomoci zaměstnance, vzájemná komunikace, rady a návrhy vedoucích, podněcování tvořivosti, vzdělávání a školení a podnětná činnost.⁷² Důležitá je i aktivace týmů a celé organizace. Klíčové oblasti, které ovlivňují motivaci pracovníků, jsou efektivní péče o zaměstnance (zejména vhodně sestavený systém zaměstnaneckých výhod), vhodná komunikace v organizaci, systémy zlepšovacích návrhů, programy rozvoje pracovníků, pracovní prostředí a zapojení zaměstnanců do podnikové komunity, aby měli pocit spoluvytváření podnikového kapitálu.

Zaměstnavatel má přitom podle Měrtlové při motivaci zaměstnanců možnost volby mezi dvěma přístupy. Jednou z možností jsou motivační faktory finančně náročné

⁷⁰ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 85-86.

⁷¹ Tamtéž. s. 85.

⁷² NELSON, B. *1001 způsobů jak motivovat zaměstnance*. Praha: Nakladatelství Pragma - Robert Němec, 2009. s. 13-71.

(služební auto, parkovací místo, telefon, notebook, apod.) nebo motivační faktory finančně nenáročné, nemateriální povahy (zajímavá obsahová náplň práce, pozitivní a tvořivá atmosféra, inspirující pracovní prostředí apod.). Další zajímavé stimuly tvoří např. dobré interpersonální vztahy na pracovišti, efektivní komunikace mezi pracovníky nebo otevřená komunikace mezi pracovníky a vedením firmy. Svoji roli zaujímá samotná osobnost manažera, obohacující práce, příp. možnost kariérního růstu.⁷³

Motivace mohou být realizovány i formou hry. V tomto případě však musí představovat systematický proces, který je v konečném důsledku prospěšný celému týmu i jednotlivci. Každá modelová situace musí být zpracována individuálně, plánovaně a promyšleně pro konkrétního zaměstnance. Hry musí být smysluplné a vést od demotivace k motivaci. Zároveň musí podporovat tvořivé jednání.

Podle Nelsona jednotlivé hry vedou k povzbuzení tvořivosti, posílení týmu, sebezpoznání, komunikaci, řízení týmu, fixaci poznatků, ale rovněž k pobavení. Každá hra musí být pozitivně hodnocena a správně vedena.⁷⁴

Další silnou motivační oblastí je systém odměňování. Systém odměňování tvoří podle Armstronga politika odměňování, peněžní a nepeněžní formy odměňování, procesy hodnocení práce a posuzování individuálního výkonu a procesy pro udržení systému a zajištění jeho účinného a efektivního fungování.⁷⁵

Armstrong do systému odměňování zahrnuje zejména základní peněžní odměnu, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody (benefity), příplatky, mzdové / platové stupně a struktury, řízení pracovního výkonu a přínos pro zaměstnance.⁷⁶

⁷³ MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. s. 94 - 95.

⁷⁴ NELSON, B. *1001 způsobů jak motivovat zaměstnance*. Praha: Nakladatelství Pragma - Robert Němec, 2009. s. 58.

⁷⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 517.

⁷⁶ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 24.

Další silnou motivační oblastí jsou benefity neboli zaměstnanecké výhody. Patří mezi nástroje moderního managementu a personalistiky. Velmi často bývají benefity zaměstnanci hodnoceny dokonce lépe než mzda. Aby nastavená motivace splňovala účel, musí být systém zaměstnaneckých výhod efektivní. Jejich cílem je poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn k získání a udržení kvalitních pracovníků, k uspokojování osobních potřeb zaměstnanců, k posilování oddanosti a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci, příp. poskytovat daňově zvýhodněné odměny.⁷⁷

Benefity mohou přitom mít podobu fixního systému benefitů nebo flexibilního systému. Fixní systém benefitů zahrnuje benefity určené pro všechny zaměstnance bez rozdílu (např. stravenky). Flexibilní mohou využívat pouze vybraní zaměstnanci, zejména manažeři.⁷⁸

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců patří rovněž mezi motivační oblasti a bývají součástí systému zaměstnaneckých výhod (benefitů). Nejčastěji jsou zaměstnanci využívány v podobě výuky jazykových nebo počítačových kurzů. Zaměstnavatel může pracovníkovi na tyto aktivity přispívat peněžní nebo nepeněžní formou. Další častou motivační oblastí jsou vitamínové prostředky nebo očkování pro zaměstnance. Zaměstnavatel na ně přispívá formou peněžní nebo nepeněžní, pokud jsou hrazeny z podnikového sociálního fondu.⁷⁹

Pro správnou motivační roli benefičního systému organizace musí naplňovat konkrétní kritéria:

- **Motivační kritéria** - odměna by měla být srovnatelná s jinými benefity v jiných podnicích. Benefiční systém bývá častým důvodem volby dané organizace,

⁷⁷ ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 595.

⁷⁸ Tamtéž. s. 595.

⁷⁹ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 541.

ochoty pracovat nad rámec svých povinností a mnohdy snižuje fluktuaci pracovníků.

- **Kritérium spravedlnosti** - odměna by měla být ve srovnatelné výši u všech pracovníků na stejné pracovní pozici (pracovníci středního a základního managementu či top managementu).
- **Kritérium transparentnosti** - systém musí být jasný a srozumitelný pro všechny pracovníky.⁸⁰

Jak bylo poukázáno, motivačních oblastí, které ovlivňují pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců, je několik. K nejčastějším a nejefektivnějším se řadí systém odměňování, systém zaměstnaneckých výhod (benefitů), ale i posilování pracovní morálky, zvýšení pravomoci zaměstnance, vzájemná komunikace, rady a návrhy vedoucích a podněcování tvořivosti.

⁸⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 595.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Fakultní nemocnice v Motole je významným zdravotnickým zařízením v České republice, které se zaměřuje na širokou oblast medicínských oborů. Specializované lékařské a ošetrovatelské týmy mnoha oborů nabízí komplexní a kompletní zdravotní péči. Z hlediska své specializace a nejmodernějších technologií jsou pro řadu zdravotnických pracovišť České republiky považovány za vyšší úroveň zajištění zdravotní péče, stejně tak jsou centrem zahraničních pacientů. Součástí komplexu budov je heliport, který umožňuje rychlý transport pacienta na urgentní příjem.⁸¹

Obrázek 1: Fakultní nemocnice v Motole



Zdroj: http://www.fnmotol.cz/public/galleries/4/3621/img_4979.jpg

⁸¹ Současnost a historie. *FN Motol.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: http://www.fnmotol.cz/public/galleries/4/3621/img_4979.jpg

Posláním Fakultní nemocnice v Motole je léčit nemocné na podkladě současných poznatků lékařské vědy a zajišťovat svým klientům komplexní a kvalitní vysoce specializovanou péči pro všechny fáze lidského života. Poslání shrnuje heslo: "*fnmotol.cz: sloužíme generacím.*" Vizí do budoucnosti je učinit z nemocnice „vlajkovou loď“ českého zdravotnictví v oblasti všeobecné i specializované péče. Efektivní systém řízení nemocnice včetně plánu kontinuálního zvyšování kvality je pro naplnění poslání i vize nezbytný.⁸²

Poskytují základní, specializovanou a super specializovanou zdravotní péči a služby v lékařských oborech, formou ambulantní a lůžkové péče pro děti, dospělé a seniory. Jsou největší zdravotnické zařízení v ČR, které tvoří 2 propojené monobloky s několika samostatnými pavilony s celkovým počtem 2 189 lůžek. Zaměstnává přes 5000 zaměstnanců,⁸³ k 31.12.2014 se stav pohyboval na hranici 5 647 zaměstnanců.⁸⁴

⁸² Poslání a vize nemocnice. *FN Motol.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.fnmotol.cz/o-nas/poslani-a-vize/>

⁸³ Tamtéž.

⁸⁴ Výroční zpráva 2014 FN Motol. s. 93.

4 CÍLE PRŮZKUMU, PRŮZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY

Cílem průzkumu je analyzovat současný stav a proces motivace zaměstnanců ve Fakultní nemocnici v Motole. Tento cíl je rozdělen na do tří dílčích cílů:

1. Zjistit motivační faktory zaměstnanců.
2. Identifikovat případné nedostatky v nastaveném motivačním systému.
3. Navrhnout možná řešení ke zlepšení v praxi.

Pro naplnění cíle jsou stanoveny následující **průzkumné otázky**:

1. Motivují zaměstnance především finance? Jak důležité jsou pro zaměstnance faktory jako pochvala, uznání, seberealizace apod.?
2. Co je pro zaměstnance demotivující?
3. Jak hodnotí zaměstnanci nefinanční výhody? (sociální program, zaměstnanecké benefity)
4. Je v současné době možné rozšířit program benefitů tak, aby napomohl motivaci a stabilizaci?
5. Jak zaměstnanci hodnotí firmu? Čeho si zaměstnanci nejvíce na firmě váží?
6. Z jakého důvodu by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání?

Zároveň jsou stanoveny následující **hypotézy**:

1. Předpokládáme, že je více zaměstnanců spokojených s nastaveným motivačním systémem, než nespokojených zaměstnanců.
2. Předpokládáme, že benefitní systém je pro zaměstnance více motivujícím faktorem, než je systém odměňování ve formě hmotné odměny.
3. Předpokládáme, že pro většinu zaměstnanců je více demotivující nízké finanční ohodnocení než pocit uznání jejich práce.

5 METODIKA

Pro zjištění stanoveného cíle byla aplikována kvantitativní forma průzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření a metoda kvalitativní v podobě případové studie. Průzkumné šetření bylo realizováno ve vybrané nemocnici, Fakultní nemocnici v Motole. Sběr dat probíhal v období od října 2015 do února 2016, kdy jednotlivé dotazníky byly shromažďovány na personálním úseku Fakultní nemocnice v Motole, na oddělení vzdělávání. Instrukce včetně předdomluvení průzkumu bylo realizováno cestou oddělení vzdělávání a přednostů a primářů předmětných pracovišť. Forma dotazníku byla aplikovaná v elektronické podobě a hromadně rozeslána do vybraných pracovišť.

Pro zjištění srozumitelnosti otázek byl nejprve realizován předvýzkum na jiných pracovištích Fakultní nemocnice v Motole, než byla následně zjišťována data v "ostré" podobě. Tento vzorek dotazníků byl podstatně menšího rozsahu. Distribuovalo se jich celkem 30 s návratností 77 % (23 dotazníků). Při odeslání dotazníků byli respondenti seznámeni s cílem průzkumu, instruováni k jeho vyplnění a informováni o plné anonymitě zjištěných dat. Ze sběru zjištěných dat a absence hlubšího dotazování na vyplnění dotazníku vyplynulo, že formulované otázky jsou dostatečně srozumitelné a můžou být zařazeny do průzkumu.

Vzhledem k tomu, že Fakultní nemocnice v Motole zaměstnává více než 5 tisíc zaměstnanců a pro zajištění rozmanitého vzorku respondentů, byla oslovena společná pracoviště pro dospělé a děti. Společně s objasněním cíle průzkumu a instrukcemi k vyplňování byly předmětné dotazníky hromadně rozeslány opět v elektronické podobě na jednotlivá oddělení po předchozí dohodě s vedoucími pracovišť. K vyplnění dostali zaměstnanci lhůtu jednoho týdne.

Sběr dat byl realizován v několika fázích, které jsou uvedeny ve strategii sběru dat. V závěrečné části průzkumu jsou identifikovány zjištěné nedostatky a uvedena možná řešení ke zlepšení.

5.1 Metody průzkumu

Průzkum byl prováděn kvantitativním dotazníkovým šetřením u cílové skupiny zaměstnanců vybrané nemocnice, a to Fakultní nemocnice v Motole. Pro minimalizaci nedorozumění byl realizován předvýzkum na menším vzorku respondentů. Další metodou byla forma případové studie se zaměřením na motivace zaměstnanců v nemocnici.

Dotazníková forma šetření je velmi rozšířená forma zjišťování dat, jelikož umožňuje v krátké době sesbírat velký počet dat a zobecnit zjištěné jevy. Tvorba znění dotazníku vycházela z publikace *Základy kvantitativního šetření*,⁸⁵ a to ve zkrácené podobě pro potřeby tohoto šetření:

1. Formulace otázek v dotazníku vychází z otázky: Každá výzkumná otázka potřebuje, jakou informaci k zodpovězení?
2. Návrh vhodné definice pro proměnné.
3. Pro každou proměnnou je potřeba určit, jestli příslušná data budou mít tvar jednoho nebo více identifikátorů tvořících škálu.
4. Stanovení počtu otázek s ohledem na velikost dotazníku a času potřebného k jeho vyplnění.
5. Formulace základních otázek dotazníku.
6. Pilotní předvýzkum pro ověření porozumění a správného pochopení otázek, odstranění dvojznačnosti pro kontrolu, že respondenti nemají problém s vyplněním dotazníku. Vše pro zvýšení kvality celého dotazníku.
7. Na základě výsledků z pilotního šetření se dotazník finálně upraví, nevyhovující či diskriminační položky jsou upraveny či odstraněny.

Podstatou kvantitativního průzkumu je zkoumání vztahu mezi proměnnými a možnost zobecnění prostřednictvím numerických dat. Cílem zkoumání je šetření malého rozsahu s omezením ve velikosti a rozsahu provedeného šetření. Představa průzkumu je vymezena zejména stanovenými průzkumnými otázkami.

⁸⁵ KEITH, M.K. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 67- 68.

Na druhou stranu kvalitativní forma průzkumu metodou kazuistiky vyžaduje individuální přístup. Jejím cílem je záměrný způsob zjišťování požadovaných informací pomocí pozorování a analýzou sekundárních dokumentů. Sbírá v podstatě všechny dostupné údaje a informace k naplnění stanoveného cíle. Velkým přínosem je poskytnutí zpětné vazby v dané oblasti zkoumání. V tomto případě pouze doplňuje zjištěné údaje z dotazníkového šetření.

5.2 Strategie sběru dat

K dosažení stanovených cílů bylo zapotřebí několik fází:

1. fáze - vymezení problému, stanovení průzkumných cílů, průzkumných otázek, hypotéz, návrh metod a výběr vzorku
2. fáze - dotazníkový předvýzkum - na malém vzorku respondentů byla ověřena konstrukce dotazníku, výběr metody, ověřena verifikace stanovených hypotéz. Teprve poté byl upraven celý proces sběru dat a upřesněny stanovené hypotézy.
3. fáze - dotazníkové šetření - konstrukce dotazníku, sběr dat, vyhodnocení získaných dat, zhodnocení výsledků s hypotézami
4. fáze – případová studie - zjišťování dat a informací, formulace procesů vybraných oblastí
5. fáze - závěry a zhodnocení celé práce, návrhy na zlepšení

5.3 Popis zkoumaného vzorku

Průzkumný vzorek představují zaměstnanci-zdravotničtí pracovníci Fakultní nemocnice v Motole v celkovém počtu 70 respondentů ze 100 oslovených a rozdaných dotazníků. Návratnost dotazníků tedy činila 70 %. Do dotazníkového šetření se mohli zapojit všichni zdravotničtí pracovníci nemocnice bez omezení.

Největší zastoupení respondentů bylo žen ve věkové kategorii 31-40 let se středoškolským vzděláním. Nejčtenější dobou praxe bylo kolem 10 a více let.

6 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

První část této kapitoly je zaměřena na analýzu a interpretaci dat zjištěných z dotazníkového šetření. Dotazník se skládá ze 17 otázek, kdy první 4 otázky jsou pouze identifikační. Na otázky č. 5 - 13 jsou předem definovány odpovědi s možností výběru jediné odpovědi. Otázky č. 14-17 zjišťují míru spokojenosti dle stanovené hodnotící škály, a to formou známkování, kdy 1 je nejlepší známka a 5 naopak nejhorší známka. Všechny otázky jsou uzavřené. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze A.

Po sběru dotazníků jsou nejprve analyzovány zjištěné údaje, které jsou graficky znázorněny s výskytem relativní četnosti pro lepší názornost. Teprve poté jsou interpretovány s ohledem na významnost v praxi. Uvedená zjištění jsou srovnávána mezi pohlavími.

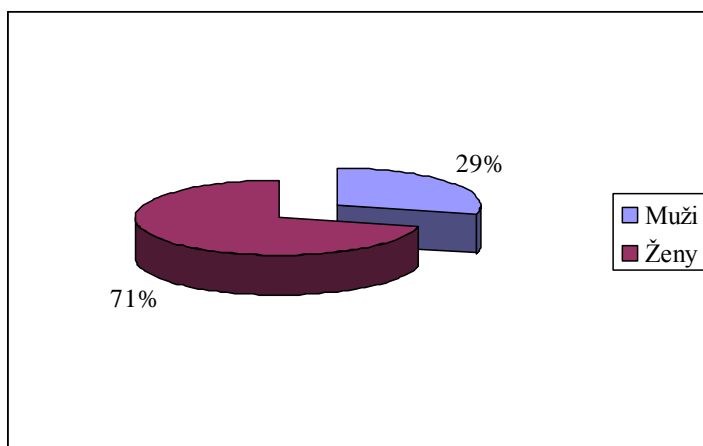
Samostatnou podkapitolu tvoří případová studie zaměřená na vybrané oblasti, ve kterých lze vhodnými způsoby motivovat zaměstnance. Jedná se o oblasti získávání a výběr nových zaměstnanců, systém odměňování, systém zaměstnaneckých výhod (benefitů), rozvoj a vzdělávání stávajících zaměstnanců a pracovní prostředí. Podklady vychází z pozorování a sekundárních dokumentů z personálního oddělení.

Po zjištění všech dat z dotazníkového šetření a z případové studie, dojde k verifikaci stanovených hypotéz. Následně budou shrnuta nejdůležitější zjištění celého průzkumu s ohledem na stanovený průzkumný cíl.

6.1 Dotazníkové šetření

1. Jste žena x muž?

Graf 1: Pohlaví respondentů

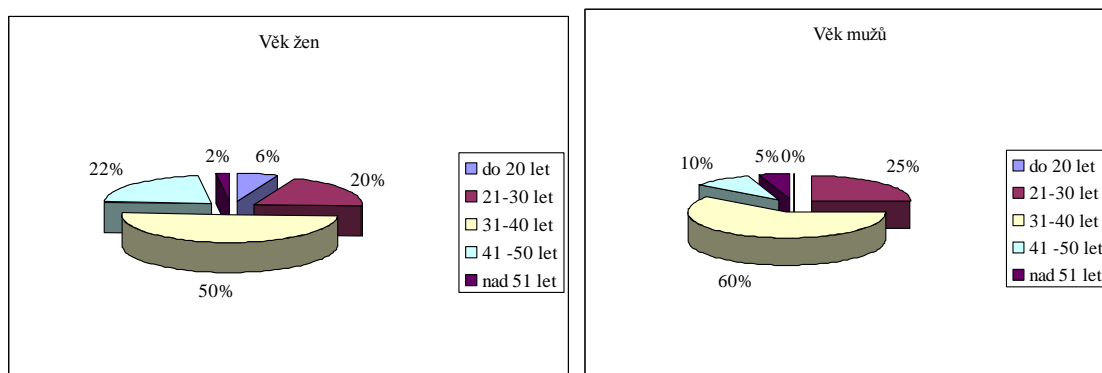


Zdroj: Vlastní

Celkem se průzkumu zúčastnilo 70 zaměstnanců. Informace byly získány více od žen (71 %), než mužů (29 %), což je dáno i celkovým většinovým podílem žen na jednotlivých odděleních Fakultní nemocnice v Motole. Uvedené údaje jsou znázorněny v grafu 1. Tento trend vychází z profesního zaměření na ošetrovatelskou a zdravotní péči pacientů, kde jsou globálně více zastoupeny ženy, než muži. Ženám je přirozenější a bližší péče o další osoby.

2. Jaký je Váš věk?

Graf 2: Věk respondentů

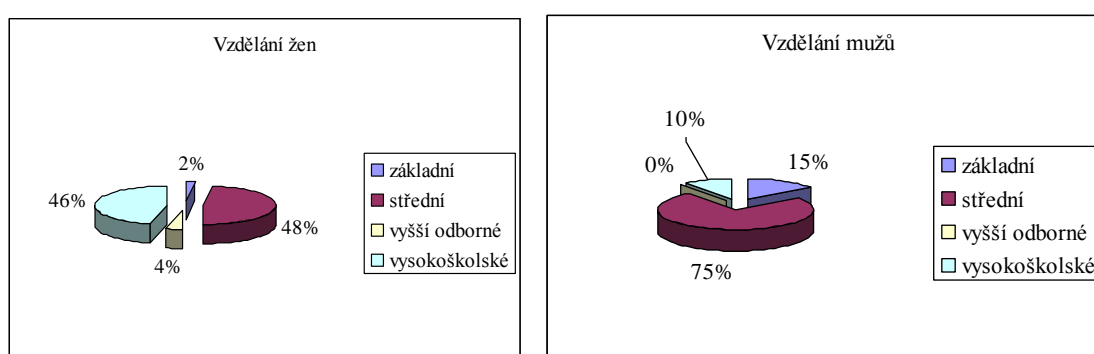


Zdroj: Vlastní

Největší skupinu respondentů tvořily zaměstnanci ve věkové kategorii 31-40 let, a to jak u žen (50 %), tak i mužů (60 %). Druhou nejpočetnější skupinou u žen byla věková kategorie 41-50 let (20 %) a u mužů 21-30 let (25 %). Naopak nejméně zaměstnanců bylo u obou pohlaví nad 51 let a do 20 let. Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu 2. Dle této odpovědi je zřejmé, že v nemocnici pracují převážně lidé v produktivním věku, kteří mají již vlastní závazky a práce je pro ně i zdrojem jistého příjmu.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

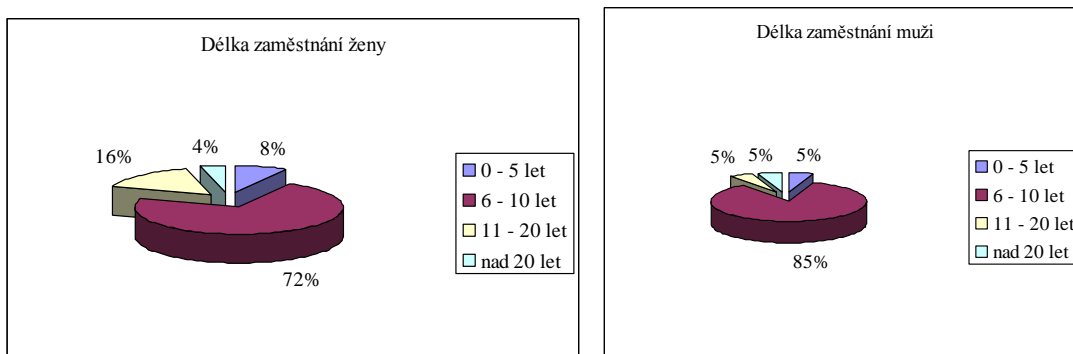


Zdroj: Vlastní

Nejčastějším vzděláním zdravotnického personálu u žen (48 %) i u mužů (75 %) je středoškolské vzdělání, které zahrnuje úroveň vyučení, střední s maturitou i bez maturity. Druhou častou skupinou u žen jsou osoby s vysokoškolským vzděláním na úrovni bakalářské a magisterské (46 %). U mužů je druhým nejčastějším vzděláním základní vzdělání (15 %). Nejméně zastoupeným vzděláním u žen je základní vzdělání (2 %) a u mužů vyšší odborné vzdělání (0%). Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu 3. Podle úrovně dosaženého vzdělání lze usuzovat, že průzkumu se zúčastnily převážně ženy na pracovních pozicích všeobecných sester (ošetřovatelská péče) a lékařek (lékařská péče). U mužů převažovaly pracovní pozice sanitář, zřízenci (pomocný zdravotnický personál). Což odpovídá struktuře pracovních míst ve zdravotnictví, kde v ošetřovatelské a lékařské péči dominují ženy, které mají bližší vztah k péči o pacienta. Muži jsou díky své fyzické zdatnosti potřebnými pomocníky v rámci pomocných úkonů.

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve Fakultní nemocnici v Motole?

Graf 4 : Délka zaměstnání ve Fakultní nemocnici v Motole

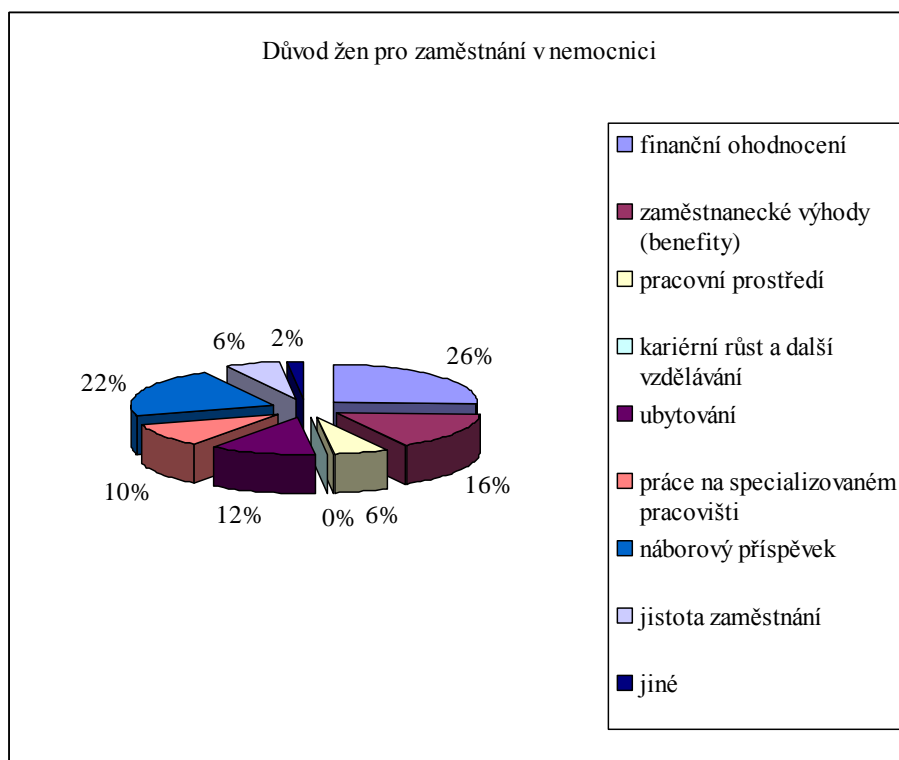


Zdroj: Vlastní

Největší zastoupení žen (72 %) i mužů (85 %) je s délkou praxe mezi 6-10 lety. U žen je druhou nejdelší praxí rozmezí mezi 11-20 lety (16 %) a u mužů jsou ostatní věkové kategorie zastoupeny minimálně (5 %). U žen je nejmenší zastoupení s délkou praxe více než 20 let (4 %). Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu 4. Z předmětných odpovědí je patrné, že ženy jsou více stabilnější na pracovních pozicích ve zdravotnictví než muži. Proto setrvávají na svých pracovních pozicích dlouhodobě. Což je dáno blízkým vztahem péče o klienty a potřebou jistoty zaměstnání. Muži často vyžadují vyšší finanční ohodnocení a možnost pracovního růstu, které jim na některých pracovních pozicích, nejsou zaměstnavatelé, díky pevnému platovému zařazení, schopni zajistit. Což s nižší úrovní vzdělání, i v ostatních odvětvích, bývá velký problém. Průměrná délka zaměstnání v této nemocnici dosahuje 10 let. Z toho lze usuzovat, že vybraná nemocnice je stabilní a realizuje vhodnou strategii řízení lidských zdrojů.

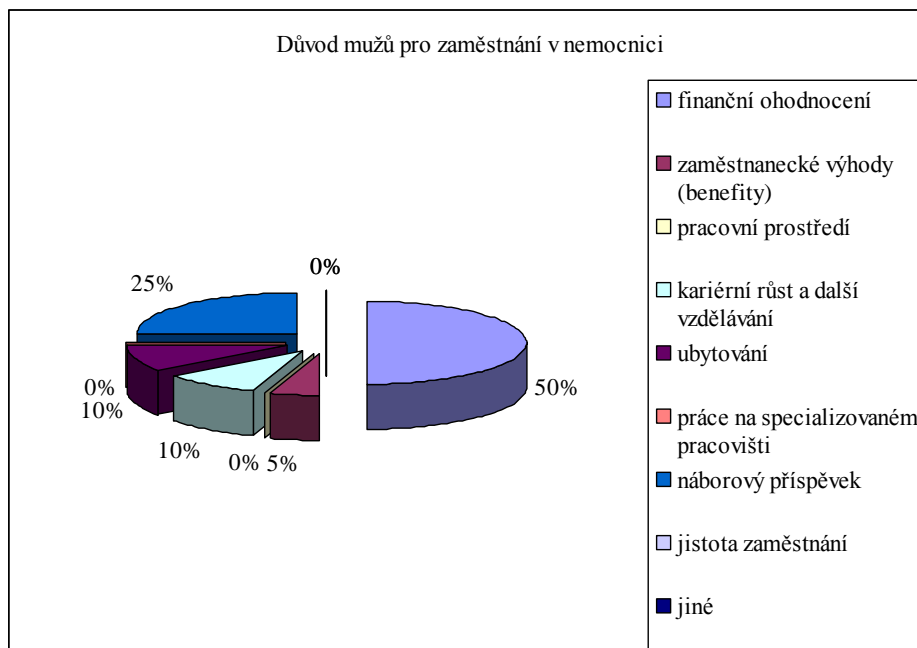
5. Co Vás přesvědčilo, že jste začal/a pracovat ve Fakultní nemocnici v Motole?

Graf 5: Důvod žen pro zaměstnání v nemocnici



Zdroj: Vlastní

Graf 6: Důvod mužů pro zaměstnání v nemocnici

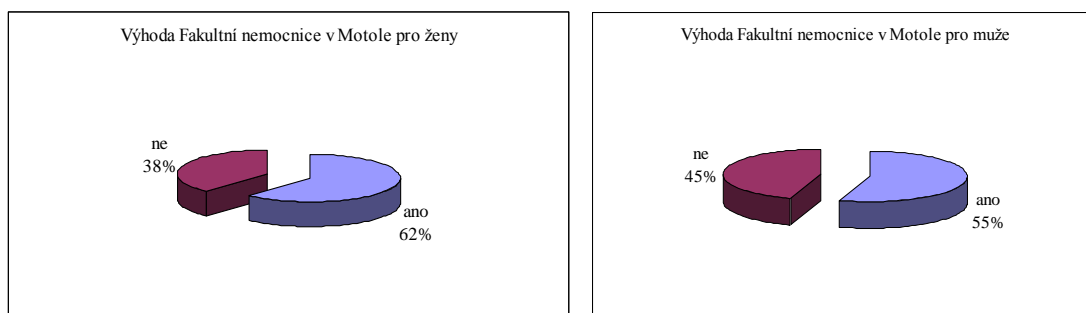


Zdroj: Vlastní

Nejčastějším důvodem volby zaměstnání u Fakultní nemocnice v Motole bylo u obou pohlaví finanční ohodnocení, které u mužů dominovalo (50 %). Dalším silným faktorem pro obě pohlaví je náborový příspěvek (22 % pro ženy a 25 % pro muže). Naopak mezi faktory nezajímavé pro ženy patřila možnost kariérního růstu vzdělávání a pro muže možnost pracovat na specializovaném pracovišti a zaměstnanecké benefity. Konkrétní souhrnné údaje jsou uvedeny v grafech 5 a 6. Finanční ohodnocení je silným motivačním faktorem, což bylo potvrzeno i v několika dalších výzkumech (viz v podkapitole 2.2). Síla náborového příspěvku je rovněž velmi zajímavým bonusem, který ovšem rovněž souvisí s vylepšením finančního rozpočtu jedince. Naopak zaměstnanecké benefity nebo speciální pracovní prostředí pro muže, kteří pracují na pomocné pozici, nejsou důležité. Směrodatné je pro muže dostatečné finanční ohodnocení.

6. Jde stále o přetrvávající faktor, který u zaměstnavatele vnímáte jako výhodu?

Graf 7: Výhoda Fakultní nemocnice v Motole

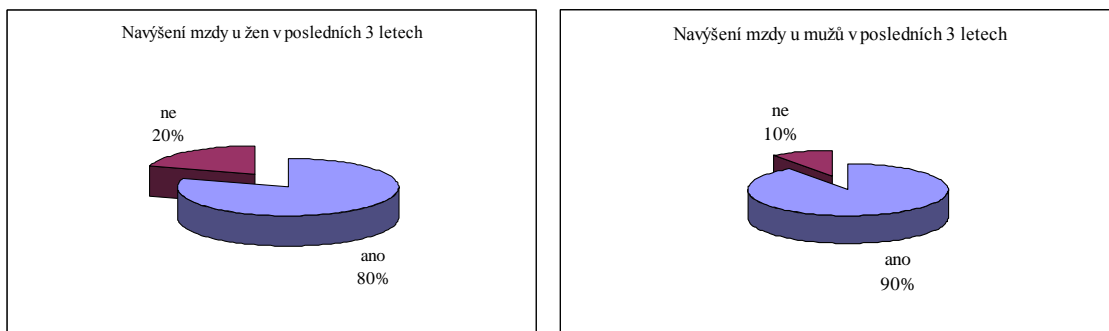


Zdroj: Vlastní

Většina respondentů u obou pohlaví se přiklání k názoru, že rozhodující faktor, který rozhodl o volbě zaměstnání v této nemocnici, přetrvává. Z předchozí odpovědi lze usuzovat, že pro ženy i muže je finanční ohodnocení stále zajímavé a dostačující. Je proto důležité neustále udržovat a zvyšovat finanční ohodnocení u zdravotnického personálu, aby převýšilo ostatní nedostatky plynoucí z výkonu tohoto povolání (např. směnnost, nedostatek uznání apod.). Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu 7.

7. Došlo u Vás v posledních 3 letech k navýšení mzdy?

Graf 8: Navýšení mzdy zaměstnanců v posledních 3 letech

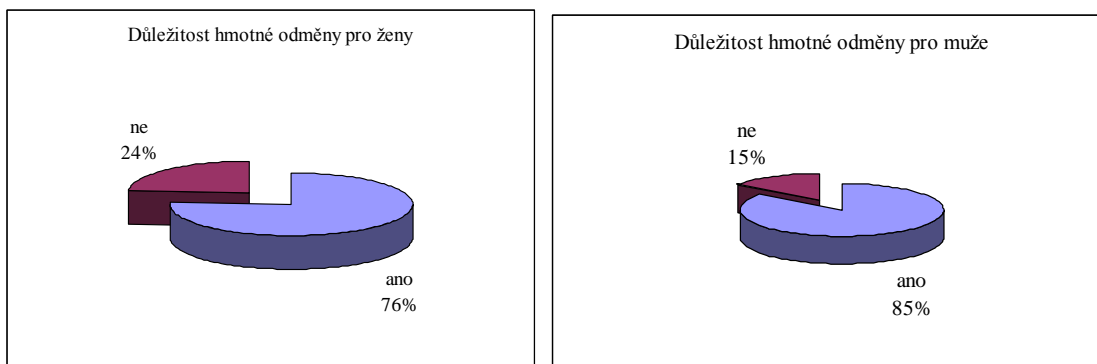


Zdroj: Vlastní

U většiny respondentů obou pohlaví (u mužů dokonce u 90 %) došlo během posledních tří let k navýšení platu. Což je velmi motivujícím faktorem vzhledem ke zjištění, že finanční ohodnocení bylo hlavním důvodem nástupu k tomuto zaměstnavateli. Nemocnice si tedy udržuje své zaměstnance zejména neustálým zvyšováním finančního ohodnocení (mzdou), aby zamezilo hrozící fluktuaci zaměstnanců. Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu 8.

8. Je pro Vás důležitější finanční (hmotná) odměna před nehmotnou formou odměny (pochvala, uznání, seberealizace)?

Graf 9: Hmotná odměna je pro zaměstnance důležitější, než nehmotná odměna



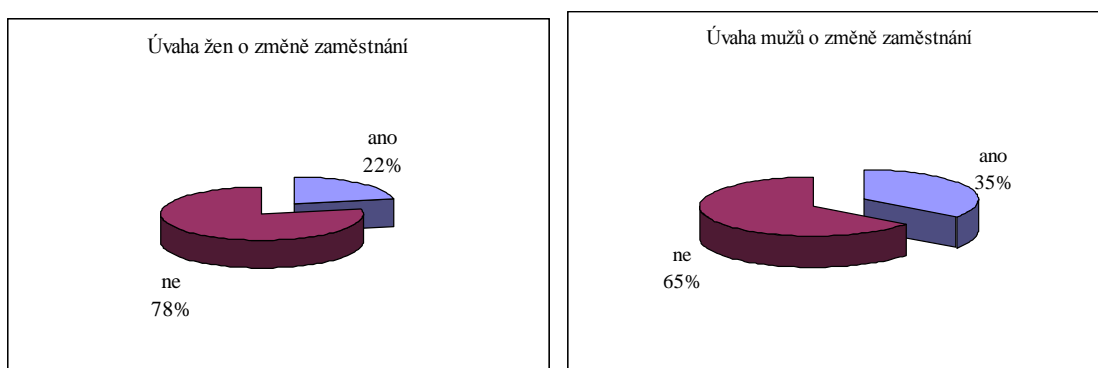
Zdroj: Vlastní

Pro většinu respondentů obou pohlaví (u mužů u 85 %) je hmotná odměna v podobě mzdy, odměn apod. důležitější, než nehmotná forma odměny. Odpověď opět ukazuje na důležitost finančního ohodnocení zaměstnanců. Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu 9. Opět se potvrzuje důležitost zaměření podniku na hmotné ohodnocení za práci, které je

pro zaměstnance silnějším motivačním prostředkem oproti ostatním, např. zaměstnaneckým benefitům.

9. Uvažoval/a jste v posledním roce o změně zaměstnání?

Graf 10: Úvaha respondentů o změně zaměstnání

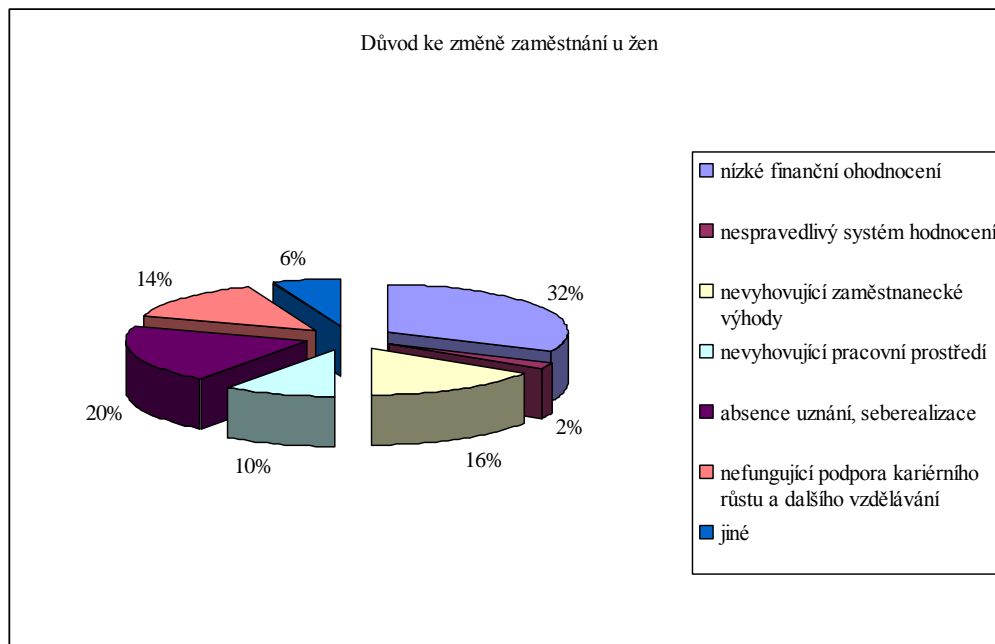


Zdroj: Vlastní

Tři čtvrtiny respondentů (78 % žen a 65 % mužů) neuvažuje o změně zaměstnání, pouze čtvrtina (22 %) žen a třetina (35 %) by zaměstnání změnila, pokud by nabídlo lepší finanční ohodnocení. Lze tedy zkonstatovat, že většina zaměstnanců je dostatečně spokojená se zaměstnavatelem nebo pracovními podmínkami, proto neuvažuje o odchodu ze zaměstnání. Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu 10. Posilováním motivace zaměstnanců se udržují v pracovním poměru. V tomto případě je nutné neustálé zvyšování mezd, které je nejsilnějším motivátorem pro zaměstnance.

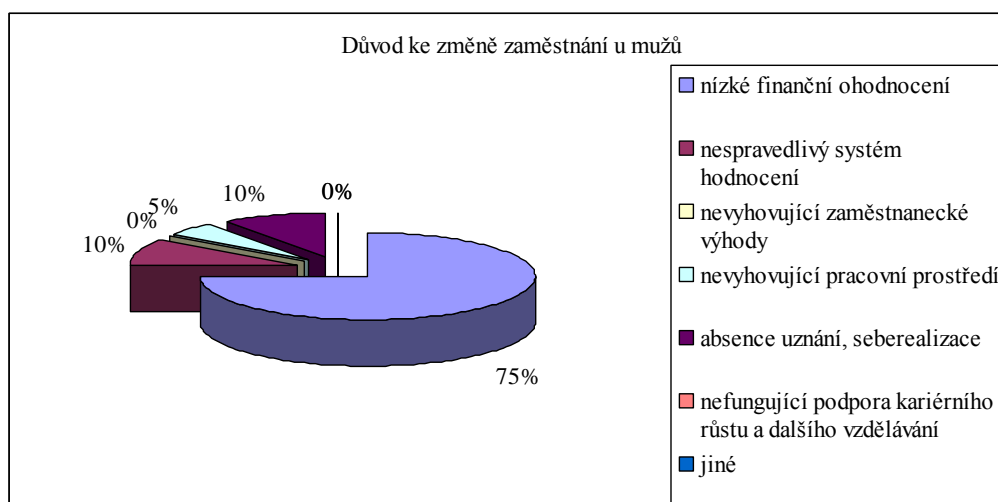
10. Co by pro Vás bylo důvodem ke změně zaměstnání?

Graf 11: Důvod ke změně zaměstnání u žen



Zdroj: Vlastní

Graf 12: Důvod ke změně zaměstnání u mužů



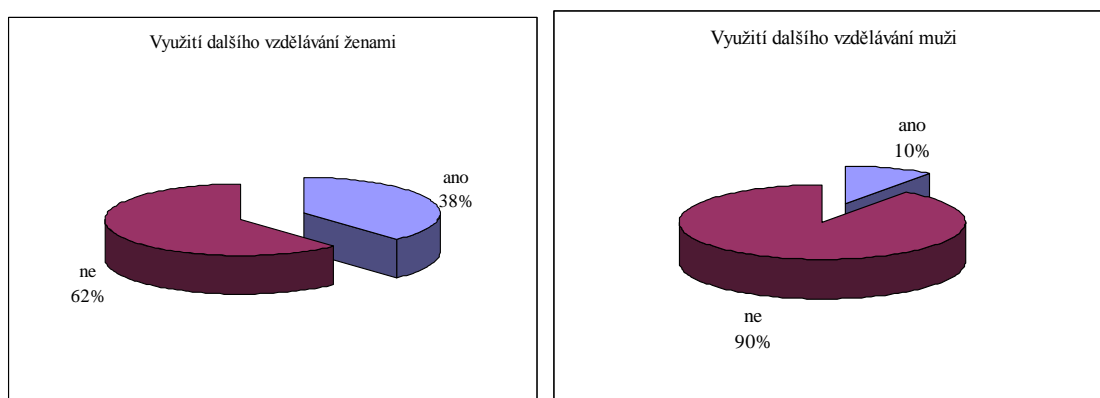
Zdroj: Vlastní

Nejčastějším důvodem změny zaměstnání by pro stávající zaměstnance bylo nízké finanční ohodnocení (u mužů se jedná dokonce o 75 %). Poté vyjádřili důvodem případného odchodu ze zaměstnání chybějící uznání a možnost seberealizace (u žen 20 %, u mužů 10 %). Pro ženy na třetím místě jsou nevyhovující zaměstnanecké výhody (16 %) a pro muže nespravedlivý systém hodnocení (10 %). Naopak nejméně

důležitým faktorem je pro ženy nespravedlivý systém hodnocení a pro muže nevyhovující zaměstnanecké výhody a nefungující podpora kariérního růstu a dalšího vzdělávání a nevyhovující pracovní prostředí. Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafech 11 a 12. I z této odpovědi je patrné, ve finanční ohodnocení je pro obě pohlaví zásadním motivačním faktorem, který ovlivňuje setrvání či odchod ze zaměstnání. Pro muže je dokonce vnímán mnohem silněji, než pro ženy.

11. Využil/a jste podporu dalšího vzdělávání (profesní vzdělávání, stáže, zdokonalovací kurzy apod.)?

Graf 13: Využití dalšího vzdělávání zaměstnanci

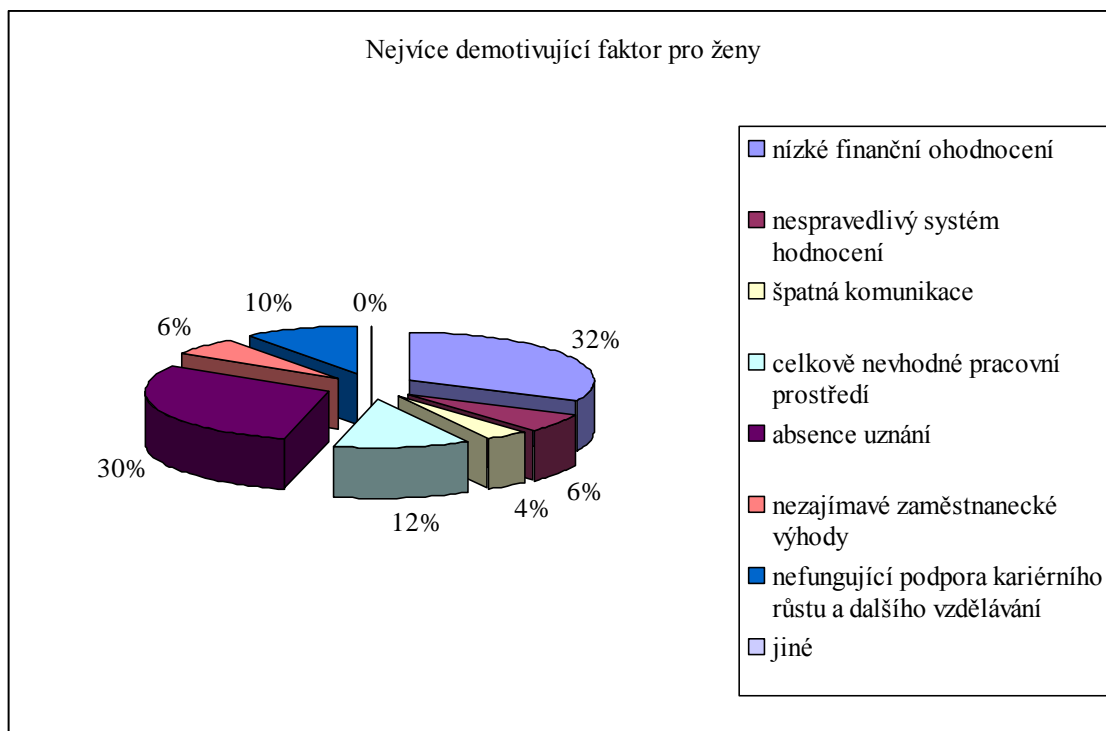


Zdroj: Vlastní

Sami zaměstnanci příliš nevyužívají možnost dalšího vzdělávání, které zaměstnavatel podporuje. Pouze třetina žen a desetin mužů se profesně zdokonaluje. Faktor dalšího vzdělávání u zaměstnanců obecně není příliš vysoce ohodnocen, jelikož nepatří mezi zásadní faktory podmiňující odchod ze zaměstnání, ani při volbě nástupu do zaměstnání. Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu 13. Uvedené výsledky souvisí s potřebou vzdělávání vzhledem k pracovnímu zařazení zaměstnanců. Což u mužů, tedy pomocného personálu, není nutné a proto není ani tolik využíváno. Naopak u žen, u nichž je další vzdělávání součástí povinného vzdělávání a rozvoje pracovníků, se využívá mnohem častěji. Přesto není na dost vysoké úrovni, jak by se u těchto profesí (ošetřovatelství a lékaři), očekávalo. Je zde vnímán nedostatek času v důsledku směnnosti, které ovšem negativně ovlivňuje profesní vývoj zaměstnanců.

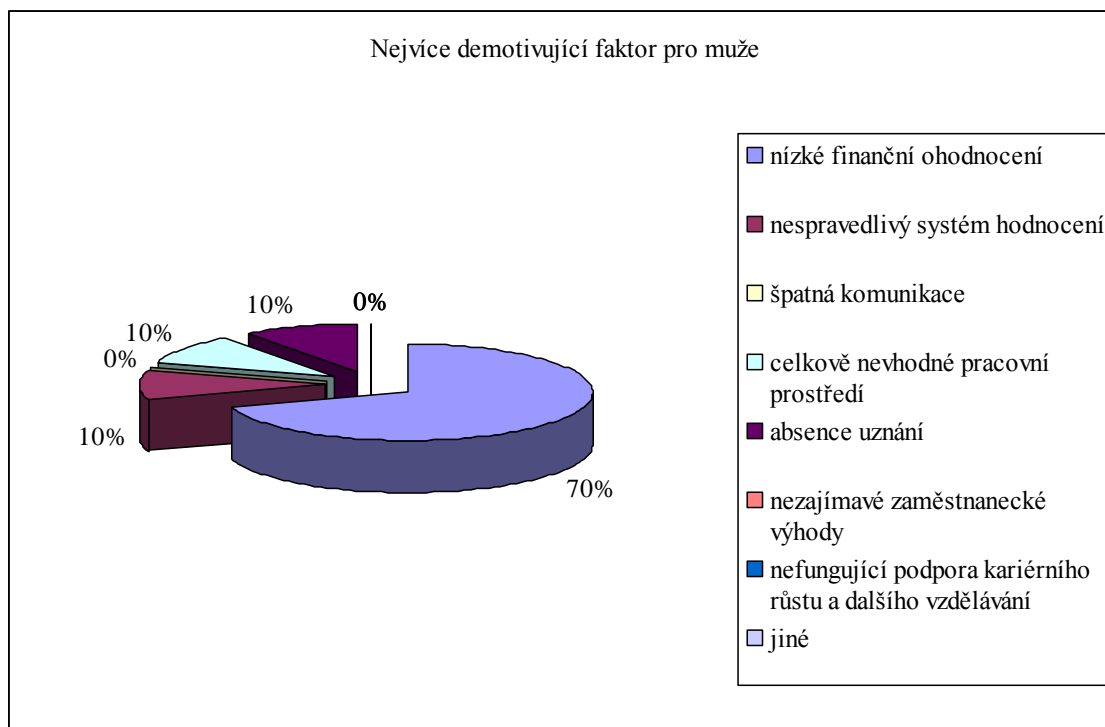
12. Jaký faktor je pro Vás v zaměstnání nejvíce demotivující?

Graf 14: Nejvíce demotivující faktor pro ženy



Zdroj: Vlastní

Graf 15: Nejvíce demotivující faktor pro muže

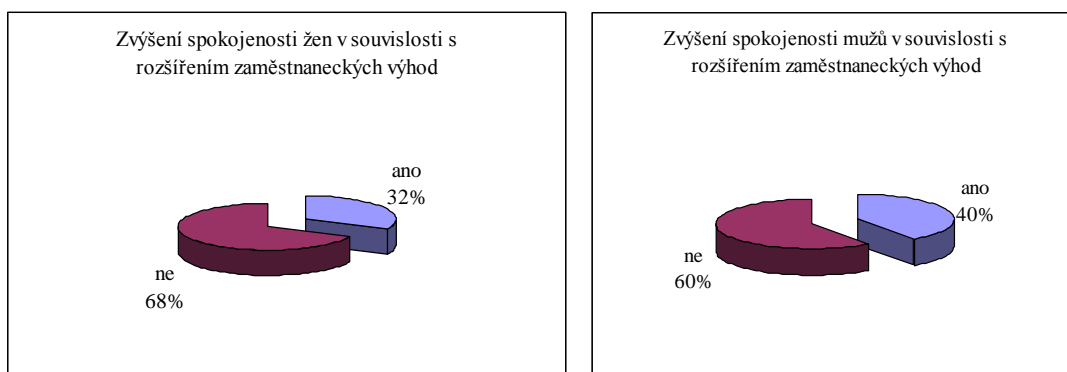


Zdroj: Vlastní

Nejvíce respondentů označilo faktor nízkého finančního ohodnocení jako nejvíce demotivující faktor (pro 32 % žen a 70 % mužů). Pro ženy je druhým nejsilnějším demotivujícím faktorem vnímání chybějícího uznání, zejména ze strany nadřízených (30 %). U mužů jsou dalšími demotivujícími faktory na obdobné úrovni nespravedlivý systém hodnocení, nevhodné pracovní prostředí a chybějící uznání. Špatnou komunikaci na pracovišti, nezajímavé zaměstnanecké výhody a nefungující profesní růst nepovažují muži natolik významné, že by je demotivovaly v pracovních činnostech. U žen je nejméně vnímáno jako demotivující špatná komunikace na pracovišti, nespravedlivý systém hodnocení a nezajímavé zaměstnanecké výhody. Souhrnné údaje jsou uvedeny v grafech 14 a 15. Stále je zřejmé, že finanční odměna je pro zaměstnance obou pohlaví faktorem motivujícím k pracovním činnostem, stejně tak i nejvíce demotivujícím, pokud je její výše nedostatečná. Naopak za nejméně demotivující faktor obě pohlaví vnímají špatnou komunikaci na pracovišti. Zaměstnanci tedy obecně více vnímají negativně nízké finanční odměny, než nehmotné potřeby (zaměstnanecké výhody, komunikace, uznání).

13. Zvýšila by se u Vás spokojenost, pokud by došlo k rozšíření současných zaměstnaneckých výhod (benefitů)?

Graf 16: Souvislost zvýšené spokojenosti s rozšířením zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní

Pouze třetina žen (32 %) a 40 % mužů by ocenila rozšíření aktuálního systému zaměstnaneckých výhod. Pro většinu (68 % žen a 60 % mužů) by však změna jejich spokojenost nezlepšila. Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu 16. Obecně zaměstnanci příliš pozitivně nenahlíží na systém zaměstnaneckých výhod jako významný faktor, což ukazuje odpověď i u předchozí otázky, stejně tak míra spokojenosti s nastaveným

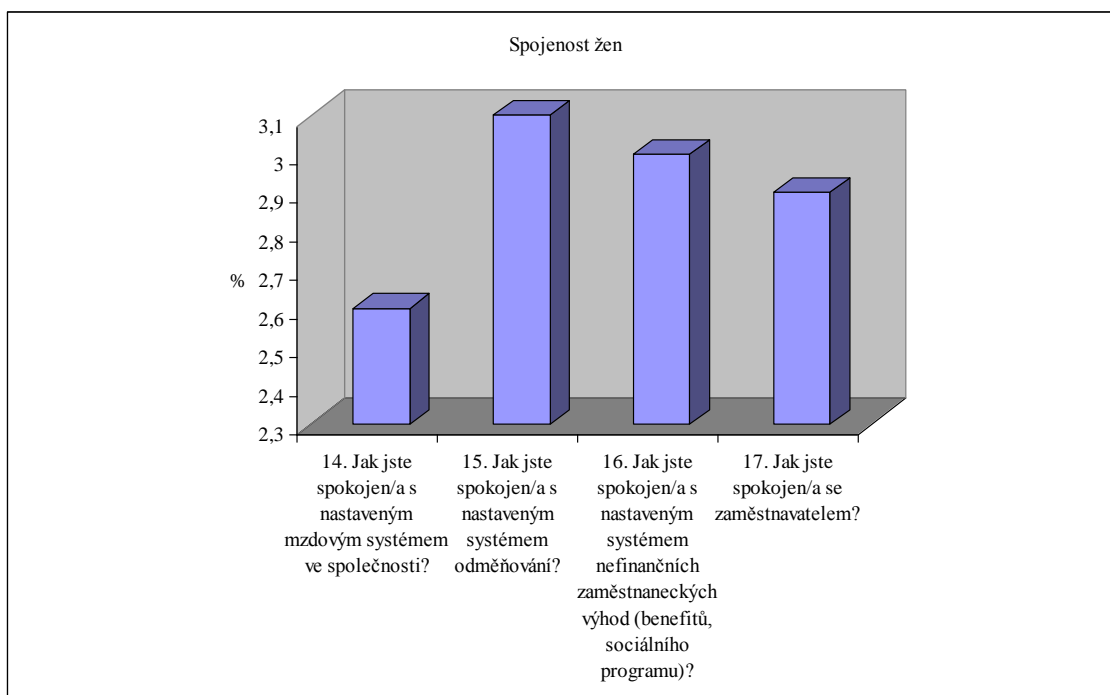
systemem zaměstnaneckých výhod (viz otázka č. 16). V tomto případě je většina zaměstnanců prioritně zaměřena na finanční stránku nebo jsou pro ně zaměstnanecké výhody svým složením a podmínkami opravdu nezajímavé.

Tabulka 1: Spokojenost zaměstnanců

| Otázka č. 14 - 17 | Hodnocení za otázku | Průměrná spokojenost |
|---|---------------------|----------------------|
| 14. Jak jste spokojen/a s nastaveným mzdovým systémem ve společnosti? | 2,9 | 3,13 |
| 15. Jak jste spokojen/a s nastaveným systémem odměňování? | 3,4 | |
| 16. Jak jste spokojen/a s nastaveným systémem nefinančních zaměstnaneckých výhod (benefitů, sociálního programu)? | 3,1 | |
| 17. Jak jste spokojen/a se zaměstnavatelem? | 3,1 | |

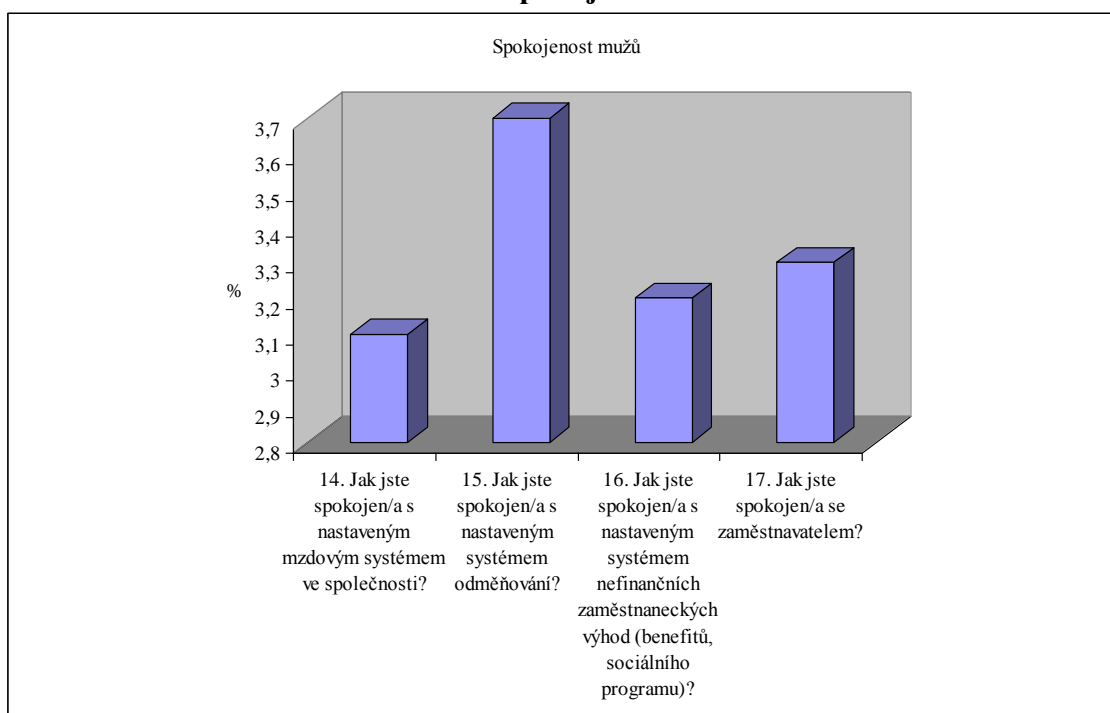
Zdroj: Vlastní

Graf 17: Spokojenost žen



Zdroj: Vlastní

Graf 18: Spokojenost mužů



Zdroj: Vlastní

Z celkového hodnocení spokojenosti zaměstnanců je zřejmé, že se spokojenost pohybuje na střední úrovni, určitého průměru. Což v případě takto velkého zaměstnavatele ukazuje na riziko fluktuace pracovníků. Nejvíce jsou obě pohlaví spokojena v oblasti systému mezd, naopak největší rezervy vnímají v oblasti systému odměňování. Ve spokojenosti se mzdou je patrné její každoroční zvyšování, což u zaměstnanců pozitivně posiluje jejich pracovní motivaci. Konkrétní procentuelní spokojenost dle pohlaví znázorňují grafy 17 a 18, celkovou spokojenost ukazuje tabulka 1.

6.2 Případová studie – motivace zaměstnanců společnosti z pohledu personalisty

Personalisté Fakultní nemocnice v Motole se snaží nové a stávající zaměstnance motivovat v několika oblastech. Pro potřeby této práce byly vybrány oblasti získávání a výběr nových zaměstnanců, systém odměňování, systém zaměstnaneckých výhod (benefitů), rozvoj a vzdělávání stávajících zaměstnanců a pracovní prostředí.

Získávání a výběr nových zaměstnanců

Noví zaměstnanci se hledají prostřednictvím inzerce na vlastních webových stránkách, inzerci v tištěných novinách a na pracovních serverech. Vzhledem k nedostatečnému počtu vlastního personálu se přeřazení na jiné pracovní místo využívá velmi ojediněle.

Výběr nových pracovníků se provádí v následujících krocích:

1. Posuzování požadovaných dokumentů, zejména vzdělání, praxe a motivačního dopisu.
2. Ověřování referencí, zejména ze životopisů.
3. Výběrové pohovory.
4. Závěrečné rozhodnutí a informování uchazečů o rozhodnutí.

Již z nabídky o volné pracovní místo je patrné, že je potřeba zaslat nabídku v písemné podobě společně s příloženým strukturovaným životopisem a požadovanými doklady prokazující odbornou kvalifikaci požadovaného pracovního místa. Zároveň jsou uchazeči o místo informováni o možnosti ubytování pro mimopražské a o zaměstnaneckých benefitech.

Systém odměňování

Základní část systému odměňování tvoří hmotná odměna. Hmotná odměna se skládá ze 2 složek - měsíční mzdy dle platového tarifu a příplatků (přesčasový, zvláštní).

Další složku v systému odměňování tvoří nenároková položka ve formě odměn. Čtvrtletní odměna se přiznává na základě hodnocení zaměstnance s přihlédnutím

k plnění kvalifikačních požadavků pro výkon dané profese. Pro nové zaměstnance je na vybraných pracovištích k dispozici náborový příspěvek 15.000,- Kč.

Systém zaměstnaneckých výhod (benefitů)

Zaměstnavatel nabízí širokou paletu zaměstnaneckých výhod a benefitů včetně sociálního fondu. K nejzajímavějším nabídkám patří:

- sportovní a kulturní aktivity (plavky, skupinová i individuální cvičení apod., dotace vstupenek na kulturní akce)
- víkendové pobyty v lázních
- rekreace v zařízeních FN Motol
- příspěvky na ozdravné pobyty apod.
- služby vlastní půjčovny sportovních potřeb
- bezúročné půjčky na bytové účely
- penzijní připojištění podle stanovených podmínek zaměstnavatelem
- možnost MHD zdarma
- levné a kvalitní závodní stravování s možností výběru z více jak sedmi jídel
- ubytování pro mimopražské zaměstnance

Rozvoj a vzdělávání stávajících zaměstnanců

Zaměstnavatel podporuje rozvoj a vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím dalšího vzdělávání, a to pokud si potřebují nebo sami chtějí zvýšit kvalifikaci. Práce ve vysoce specializovaném pracovišti vyžaduje odborná školení, a to cvičná i výuková, která zaměstnavatel umožňuje požadovaným zaměstnancům. Podporují studium nelékařských zdravotnických pracovníků v navazujících bakalářských a v magisterských studijních programech souvisejících s vykonávanou profesí. Rovněž podporují a z větší části na vlastních pracovištích realizují specializační vzdělávání všeobecných sester, zdravotních laborantů a dalších profesí. Nelékařským zdravotnickým pracovníkům umožňují zdokonalovací studium anglického a německého jazyka. Rovněž podporují další formy celoživotního vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků (účast na konferencích, kongresech, sympóziích, seminářích, certifikovaných a odborných kurzech apod.). Dále podporují nástup absolventů vyšších odborných a vysokých škol do zaměstnaneckého poměru. Umožňují odborné stáže cizím pracovníkům na

pracovišti, stejně jako vlastním zaměstnancům v jiných nemocnicích. Jsou výukovou základnou 2. lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Praze, využívá ji i sesterská 1. a 3. lékařská fakulta UK.

Pracovní prostředí

Nemocnice nabízí specializovanou a špičkovou péči, zaměstnává řadu uznávaných odborníků. Vybavení prostor jednotlivých oddělení je tedy na odpovídající špičkové úrovni. Na pracovišti se preferují dobré interpersonální vztahy včetně dobré komunikace mezi pracovníky. Na určitých pracovních pozicích není příliš široký kariérní růst. Přesto jsou stabilním zařízením, které nabízí jistotu zaměstnání.

6.3 Verifikace hypotéz

1. Předpokládáme, že je více zaměstnanců spokojených s nastaveným motivačním systémem, než nespokojených zaměstnanců.

Ke zjištění postojů zaměstnanců byly použity odpovědi z dotazníku, a to konkrétně z otázek č. 4, 5, 6, 7, 9, 14, 15, 16 a 17. Většina zaměstnanců pracuje u zaměstnavatele kolem 10 let. Nejčastějším důvodem volby zaměstnání u tohoto zaměstnavatele bylo u obou pohlaví finanční ohodnocení a poté náborový příspěvek. Tyto výhody vnímají i po dobu trvajícího zaměstnání. U obou pohlaví přitom došlo v posledních 3 letech k navýšení mzdy, což zaměstnanci vnímají velmi pozitivně. V posledním roce proto většina z nich (78 % žen a 65 % mužů) neuvažuje o změně zaměstnání. Navíc celková spokojenost zaměstnanců se pohybuje na střední úrovni. Jelikož je zřejmá souvislost spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem, dle odpovědí a celkového průměrného hodnocení spokojenosti je patrné, že většina zaměstnanců je s nastaveným motivačním systémem spokojena. Stanovená hypotéza se **potvrdila**.

2. Předpokládáme, že benefitiní systém je pro zaměstnance více motivujícím faktorem, než je systém odměňování ve formě hmotné odměny.

Ke zjištění postojů zaměstnanců byly použity odpovědi z dotazníku, a to konkrétně z otázek č. 8, 12, 13 a 16. Z jejich odpovědí je patrné, že pro většinu je hmotná odměna v podobě mzdy, odměn apod. významnější, než nehmotná forma odměny, kam patří i zaměstnanecké benefity. Pouze třetina žen (32 %) a 40 % mužů by ocenila rozšíření aktuálního systému zaměstnaneckých výhod. Pro určitý nezájem o zaměstnanecké výhody svědčí i fakt, že nezajímavé zaměstnanecké výhody skoro vůbec zaměstnanci nepovažují za demotivující faktor k práci. Naopak faktor nízkého finančního ohodnocení označila většina respondentů jako nejvíce demotivující. Uvedeným odpovědím napovídá i střední úroveň spokojenosti s nastavených systémem nefinančních zaměstnaneckých výhod. Stanovená hypotéza se **nepotvrdila**.

3. Předpokládáme, že pro většinu zaměstnanců je více demotivující nízké finanční ohodnocení než pocit uznání jejich práce.

Ke zjištění postojů zaměstnanců byla použita odpověď z dotazníku, a to konkrétně z otázky č.12. Z její odpovědi vyplývá, že nejvíce demotivujícím faktorem pro obě pohlaví je nízké finanční ohodnocení (konkrétně pro 32 % žen a 70 % mužů). Pro 30 % žen je druhým nejsilnějším demotivujícím faktorem vnímání chybějícího uznání, které považuje pouze 10 % mužů rovněž za demotivující. Z uvedených odpovědí je patrné, že mnohem významnějším motivačním a stejně tak i demotivujícím faktorem je finanční ohodnocení zaměstnanců. Přestože pocit uznání má svoji poměrně vysokou motivační váhu, ke zvýšení spokojenosti s prací ho vyžadují více ženy, než muži. Stanovená hypotéza se **potvrdila**.

6.4 Shrnutí celkového zjištění

U vybraného zaměstnavatele, Fakultní nemocnice v Motole, pracuje více žen než mužů, a to nejčastěji s délkou praxe kolem 10 let. Což je dáno péčí o pacienty a bližšímu vztahu ze strany žen. Pro zaměstnance představuje nemocnice stabilního zaměstnavatele s dobrým zázemím a dostatečným finančním ohodnocením. Přestože spokojenost žen v oblasti nastaveného mzdového systému, systému odměňování, nefinančních zaměstnaneckých výhod i obecně vůči zaměstnavateli je na lepší úrovni než u mužů, pohybuje se celková spokojenost zaměstnanců na střední úrovni.

Nejsilnějším argumentem nástupu do nemocnice je finanční ohodnocení, které se každoročně zvyšuje, a tím umocňuje spokojenost a správnou motivaci zaměstnanců k pracovní výkonnosti. Společně s náborovým příspěvkem tvoří nejsilnější argument při nástupu do zaměstnání. Celkově hmotné odměny vnímají zaměstnanci mnohem významněji, než odměny nehmotného charakteru. Přestože ženy vyžadují i projevy uznání, finanční stránka je pro ně důležitější. Díky udržování a zvyšování mezd ani většina zaměstnanců neuvažuje o změně zaměstnání. O zaměstnanecké benefity není velký zájem, přestože jejich škála je poměrně široká. Svědčí o tom skutečnost nízkého zájmu o podporu dalšího vzdělávání zaměstnanců a nezájem o jejich rozšíření. Což může ovšem souviset nikoliv se skutečným nezájmem, ale s vysokou vyčerpávaností a nedostatkem volného času k jejich realizaci. Přesto lze zkonstatovat, že zaměstnavatel podporuje další vzdělávání, zejména lékařů a umožňuje i odborné stáže. Na nedostatečný kariérní růst ukazuje i případová studie. Výhodu specializovaného pracoviště vnímají pouze ženy, a to navíc v nepříliš vysokém počtu. Závěrečná střední úroveň spokojenosti s nastavenými motivačními oblastmi ukazuje na možnosti zlepšování v nastavených systémech.

7 DISKUZE A NÁVRHY PRO PRAXI

Z výsledků provedeného výzkumu vyplynulo, že nejsilnějším motivačním prostředkem pro zaměstnance je finanční ohodnocení, zejména ve formě mzdy. Poměrně překvapujícím zjištěním byl malý zájem o zaměstnanecké výhody.

Tuto oblast zkoumala řada výzkumů, např. výzkum publikovaný Dudou, jehož cílem bylo zjistit, jestli zaměstnanci tří vybraných firem z potravinářského průmyslu jsou při poskytování zaměstnaneckých výhod ovlivněni pohlavím. U respondentů se sledovala informovanost o nabídce zaměstnaneckých výhod a postoj k flexibilnímu způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod. Další stěžejním zájmem bylo zjišťování, jestli zaměstnanci preferují zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši (tzn. čistá mzda je nižší o zaplacené sociální a zdravotní pojištění, daň ze mzdy) a zároveň, zda neposkytování benefitů by bylo důvodem ke změně zaměstnání. Zaměstnanci se vyjadřovali k otázce: „V případě volby, dali byste přednost zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši“ s tím, že tam byla uvedena poznámka, že zvýšení mzdy v „čistém“ bude nižší než hodnota poskytnuté zaměstnanecké výhody o odvedené daně z příjmu a sociální a zdravotní pojištění. Rozložení četností na tuto otázku bylo u zaměstnanců 1. podniku přibližně stejné, 51 % respondentů by preferovalo zvýšení mzdy, 49 % s daným tvrzením nesouhlasí. Výraznou preferenci zvýšení mzdy projeví zaměstnanci 2. podniku, kde dvě třetiny zaměstnanců dávalo přednost mzdě. Zcela opačná situace vyvstala u 3. podniku, kde dvě třetiny zaměstnanců preferovalo zaměstnanecké výhody. Navíc z hlediska pohlaví v tomto 3. podniku preferenci zaměstnaneckých výhod deklarovalo 81 % dotazovaných mužů, u žen se jednalo o 58 %. Respondenti se přikláněli více k variantě odpovědi „spíše NE,“ přitom nerozhodovalo pohlaví. V tomto výzkumu zaměstnanci sledovaných firem potvrdili autorovy předchozí průzkumy, ve kterých byla vysoká preference zvýšení mzdy oproti nabídce rozšíření benefitů.⁸⁶

⁸⁶ DUDA, J. *Hodnocení poskytování zaměstnaneckých výhod v souvislosti s pohlavím zaměstnanců*. Brno: Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně, 2007. sv. LV, č. 6, s. 5.

Není tedy směrodatné, o jakou oblast podnikání se jedná. Zajímavější pro zaměstnance je finanční odměna oproti nehmotné odměně. Což je potřeba zohlednit při výběru podnikové motivační strategie. Na jednu stranu je potřeba zaměstnance podporovat i v jiných, než finančních potřebách, ale vyšší potřeba zaměstnanců je přeci jen v hmatatelné finanční podobě. V tomto případě je vhodným řešením propracovanější systém hodnocení a odměňování s ohledem na zvýšení rozpětí možnosti zvláštního příplatku za stanovených podmínek, podobně i u odměn.

Zaměstnanci také vyžadují dostatečné uznání od svých kolegů a zejména nadřízených, což vplynulo rovněž i u řady již provedených výzkumů.

Příkladem takového výzkumu je výzkum Bártlové, který byl zaměřen na vztah sestralékař. Z výsledků vyplývá, že lékař vyjadřuje sestrám uznání z 80,9 %, z toho 28,2 % lékařů tak činí často a 52,7 % občas. Podle sester se však jedná pouze u 16,5 % lékařů, 2,4 % lékařů neuznají činnost sestry nikdy. Je zde tedy zřejmý rozpor ve vnímání pocitu uznání na obou stranách.⁸⁷

I z vlastního výzkumu je zřejmé, že vnímání mezi podřízeným a nadřízeným nemusí být vždy ve shodě. Z dotazníku je uznání hodnoceno jako poměrně silný motivační faktor, na který bývá často opomíjeno. Proto je v praxi žádoucí více projevovat prvky uznání, které v podstatě nikoho nic nestojí, ale jsou vnímány velmi pozitivně. Tato oblast by měla být stěžejní při řízení lidských zdrojů, a to zejména ze strany nadřízených. Vždyť byl druhým označeným demotivujícím faktorem, který by zaměstnance přiměl k odchodu ze zaměstnání.

Nevyhovující celkové pracovní prostředí bylo rovněž, byť ne tak závažně, vnímáno jako demotivující faktor, který by byl rovněž důvodem k odchodu. Což úzce souvisí s komunikací mezi spolupracovníky a mezi nadřízenými a podřízenými. To bývá v praxi častým problémem, který je opět v kompetenci nadřízených v rámci řízení lidských zdrojů. Správná komunikace v přátelském prostředí je důležitým motivem z pohledu pracovního výkonu i celkové spokojenosti. Rovněž se jedná o oblast, která

⁸⁷ Bártlová (2006) In VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 26.

zaměstnavatele nic nestojí, ale nebere se na ni dostatečný zřetel. Což ukazuje výzkum publikovaný Vévodou.

Na interakci a komunikaci s kolegy si zdravotní sestry potrpí. Zdravotní sestry uvedly největší spokojenost se vztahy s ostatními sestrami (67 %), střední úroveň spokojenosti se vztahy k lékařům (58 %) a k sesterskému managementu (56 %).⁸⁸

Proto je přímo nutností užívat osobní přístup ve vztahu k podřízeným a nepreferovat, v dnešní době poměrně pohodlný pasivní způsob elektronický ať již v jakékoliv podobě. Komunikační dovednosti nadřízených by se měly neustále posilovat a rozvíjet vhodným vzděláváním.

Přestože nemocnice umožňuje poměrně zajímavé rozvojové a vzdělávací programy, stejně jako možnost doplnění kvalifikačního vzdělání lékařům, není o tuto oblast takový zájem, jak by se očekávalo. Což ovšem může signalizovat i vysokou pracovní vytíženost a nikoliv nezáměr o vzdělání jako takové.

Faktorem vzdělání a pracovní spokojenosti se zabývaly rovněž výzkumy publikované v roce 2007. Tři výzkumy prokázaly pozitivní korelaci mezi pracovní spokojeností a vzděláním. Další výzkum prokázal, že s rostoucím vzděláním klesá pracovní nespokojenost. Což bylo podpořeno výsledkem šetření na Thaj-wanu, kde sestry s nižším vzděláním byly méně spokojené s prací. Jiné šetření rovněž provedené na Thaj-wanu ukázalo negativní korelaci mezi vzděláním a pracovní spokojeností a pozitivní korelaci mezi vzděláním a úmyslem odejít.⁸⁹

Přestože rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je velmi důležité, je potřeba zjišťovat skutečný důvod, proč není o vzdělávací aktivity takový zájem. Další možností nezájmu může být nezajímavý směr podporovaných aktivit, které nevystihují skutečné aktuální potřeby zaměstnanců nebo jsou v časovém rozložení, které není slučitelné s prací

⁸⁸ VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 22.

⁸⁹ COOMBER, B.; BARRIBALL, K.L. Impact of job satisfaction components an intent to leave and turnover for hospital -based nurses. A review of research literature. 2007 In VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 21-22.

zaměstnanců. V této oblasti je potřeba zjistit skutečný důvod nízkého zájmu o vzdělávací programy, nejlépe anonymním dotazníkem nebo anketou.

Přes všechny zjištěné motivační faktory nelze zapomínat, že nároky a potřeby zaměstnanců, ale i podniku se vyvíjejí a mění. Je proto potřeba motivační systém monitorovat a průběžně aktualizovat s novými možnostmi a potřebami.

V souvislosti s řízením lidských zdrojů je vhodné ještě připomenout průzkum zpracovaný personálně poradenskou společností Hays Czech Republic v lednu 2014, provedený v Čechách a na Moravě a zaměřený na kandidáty o zaměstnání a jejich preference ohledně vyhledávání pracovních nabídek a jejich motivace na tyto nabídky reagovat. Z výsledků vyplynulo, že pro zaměstnání ve výrobě je nejvíce motivuje kromě motivujícího finančního ohodnocení zajímavá i lokalita, v které se potenciální zaměstnavatel nalézá. Jsou taky nejvíce ochotni se relokovat. *„Pro kandidáty z oblasti výroby patří mezi nejsilnější motivátory vedoucí ke změně zaměstnání nedostatek profesního a kariérního růstu (60%). Na druhou stranu nelze, s přihlédnutím k nedostatku technicky a jazykově vybavených zaměstnanců, podceňovat i atraktivní mzdové ohodnocení, které je pro více než 70% kandidátů jedním z rozhodujících faktorů pro změnu zaměstnání. Upozorňuje Petr Vidmar, Business Unit Manager, Technology, Hays Czech Republic.“*⁹⁰

Vždy je tedy nutné zjistit skutečné motivační faktory, které jsou zajímavé pro stávající zaměstnance. Což by mělo být jednou z priorit řízení lidských zdrojů.

⁹⁰ Tisková zpráva. Průzkum: Motivace zaměstnanců 2014. *HRNews.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/pruzkum-motivace-zamestnancu-2014-id-2093859>

ZÁVĚR

Správná motivace zaměstnanců ovlivňuje stabilitu celého podniku, jelikož lidský zdroj je nejvíce ovlivnitelný a dokáže udržet konkurenceschopnost každého podniku. Vědomosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců při efektivním řízení a motivování tvoří kapitál, který vytváří celkovou hodnotu podniku. Zpravidla záleží na zvoleném modelu řízení přímého nadřízeného a motivačních prostředcích zaměstnavatele. Z vybraných výzkumů vyplynulo, že nejsilnějšími motivy jsou systém odměňování, zejména v podobě mzdy a zaměstnaneckých výhod, které navíc zvyšují věrnost zaměstnanců k podniku. Dalšími silnými motivy jsou podpora rozvoje a vzdělávání, pozitivní je i vliv pochvaly za vykonanou práci a dostatečné uznání. Což v podstatě potvrdil i vlastní výzkum. Z případové studie vyplynulo, že zaměstnavatel se více zaměřuje na zaměstnanecké výhody, např. na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, které ovšem není tolik zajímavé pro samotné zaměstnance. Mnohem větší spokojenost vnímají ve spojení s finančním ohodnocením. A právě toto nové nasměrování by mohlo vést k celkově větší spokojenosti zaměstnanců, která je v současné době pouze na střední úrovni. Další rezervu podnik vykazuje v podobě dostatečného uznání zaměstnanců spolupracovníky a zejména nadřízenými. Žádoucí pracovní klima patří rovněž mezi silné motivační prvky, které udržují zaměstnance v podniku. Přesto lze považovat stav lidských zdrojů poměrně stabilní, jelikož nevykazuje prvky možné zvýšené fluktuace.

Cílem průzkumu bylo analyzovat současný stav a proces motivace zaměstnanců ve Fakultní nemocnici v Motole. Tento cíl byl rozdělen na do tří dílčích cílů:

4. Zjistit motivační faktory zaměstnanců.
5. Identifikovat případné nedostatky v nastaveném motivačním systému.
6. Navrhnout možná řešení ke zlepšení v praxi.

Naplnění cíle se podařilo splnit prostřednictvím stanovených výzkumných otázek:

1. Motivují zaměstnance především finance? Jak důležité jsou pro zaměstnance faktory jako pochvala, uznání, seberealizace apod.?

Ke zjištění odpovědi na tyto otázky byly použity otázky č. 5 a 6, z jejichž odpovědí je patrné, že již při nástupu k zaměstnavateli byl nejsilnějším přesvědčovacím motivem finanční ohodnocení a tento přetrvával i v pracovním procesu. Rovněž odpověď na otázku č. 8 potvrzuje tento názor, jelikož pro 79 % vybraných zaměstnanců je hmotná odměna důležitější, než nehmotná odměna. celkově nehmotnou odměnu respondenti nevnímali jako silný stimul, byl pro spíše okrajovou záležitostí.

2. Co je pro zaměstnance demotivující?

Pro vybrané zaměstnance je nejvíce demotivující podle odpovědi na otázku č. 12 nízké finanční ohodnocení (pro 43 %), což je skoro polovina oslovených. Na druhém pomyslném žebříku demotivů je chybějící uznání (pro 24 %) a poté celkově nevhodné pracovní prostředí (pro 12 %). Uvedené demotivační stimuly v podstatě korespondují s vybranými výzkumy prováděnými rovněž ve zdravotním prostředí.

3. Jak hodnotí zaměstnanci nefinanční výhody? (sociální program, zaměstnanecké benefity)

Nefinanční výhody zaměstnanci příliš nevyhledávají, dokonce nejsou ani častým důvodem pro nástup k zaměstnavateli, příp. pro odchod od tohoto zaměstnavatele. Nevyhovující zaměstnanecké výhody jsou důvodem k odchodu pro 11 % oslovených respondentů dle odpovědi na otázku č. 10. Zaměstnance pro nástup přesvědčily zaměstnanecké výhody pouze u 13 % dle odpovědi na otázku č. 5. Podle odpovědi na otázku č. 11 pouze 30 % zaměstnanců využívá podpory dalšího vzdělávání. Toto zjištění by mohlo ale rovněž souviset nikoliv pouze s nechtím a nezájmem zaměstnanců, ale mohlo by jít i o důsledek vysoké pracovní vyčerpání.

4. Je v současné době možné rozšířit program benefitů tak, aby napomohl motivaci a stabilizaci?

Z odpovědi na otázku č. 13, která zjišťovala souvislost spokojenosti a zaměstnaneckých výhod, vyplynulo, že by pro většinu (66 %) rozšíření současných zaměstnaneckých výhod nezvýšilo celkovou spokojenost zaměstnanců. Vybraní respondenti upřednostňují silně finanční ohodnocení a nehmotné odměny vnímají pouze okrajově.

5. Jak zaměstnanci hodnotí firmu? Čeho si zaměstnanci nejvíce na firmě váží?

Ze spokojenosti zaměstnanců dle odpovědi na otázku č. 17, podle které jsou spokojeni na střední úrovni a z odpovědi na otázku č. 9, podle níž většina (74 %) oslovených neuvažuje o změně zaměstnání, lze usuzovat, že v podstatě jsou zaměstnanci se svým zaměstnavatelem spokojeni. Nejvíce je motivují finanční prostředky (mzda), která se u většiny v posledních třech letech zvýšila, jelikož většina zaměstnanců považuje finanční prostředky za nejsilnější motivaci v zaměstnání. Pro zaměstnance vybraný podnik představuje stabilního a jistého zaměstnavatele, který je dokáže v dostatečné míře finančně ohodnotit. Zde je vnímán nejsilnější potenciál.

6. Z jakého důvodu by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání?

Z odpovědi na otázku č. 10 jednoznačně vyplývá, že nejsilnějším argumentem k odchodu pro 45 % oslovených je nízké finanční ohodnocení. I v tomto případě je zřejmé, že zaměstnance prioritně zajímají finance, vše ostatní není jejich hlavní potřebou.

Vyplynulé nedostatky z průzkumu byly identifikovány v předchozí kapitole 7, kde byly rovněž nastíněny některé návrhy ke zlepšení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DUDA, J. *Hodnocení poskytování zaměstnaneckých výhod v souvislosti s pohlavím zaměstnanců*. Brno: Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně, 2007. sv. LV, č. 6, s. 209--214. ISSN 1211-8516.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 978-80-7179-468-6.

FOUČKOVÁ, R. *Analýza motivačních faktorů a stimulace zdravotního personálu Nemocnice Znojmo*. Bakalářská práce. Vedoucí práce Ing. Petr Šimeček, Ph.D. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.

KEITH, M.K. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.

KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2014. 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

NELSON, B. *1001 Způsobů jak motivovat zaměstnance*. Praha: Nakladatelství Pragma-Robert Němec, 2009. ISBN 978-80-7205-776-4.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 978-80-2000-950-0.

PLEVOVÁ, I. a kol. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.

PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1387-3.

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

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

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

Výroční zpráva 2014 FN Motol.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D. *Ekonomía 2*. 13. vyd. Bratislava: Bradlo, 1992. 550 s. ISBN 80-7127-031-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

Poslání a vize nemocnice. *FN Motol.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.fnmotol.cz/o-nas/poslani-a-vize/>

Současnost a historie. *FN Motol.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.fnmotol.cz/o-nas/historie-a-soucasnost/>

Tisková zpráva. Průzkum: Motivace zaměstnanců 2014. *HRNews.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/pruzkum-motivace-zamestnancu-2014-id-2093859>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Fakultní nemocnice v Motole..... | 36 |
|---|----|

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Spokojenost zaměstnanců..... | 54 |
|---|----|

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Pohlaví respondentů | 43 |
| Graf 2: Věk respondentů | 43 |
| Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů | 44 |
| Graf 5 : Délka zaměstnání ve Fakultní nemocnici v Motole | 45 |
| Graf 6: Důvod žen pro zaměstnání v nemocnici..... | 46 |
| Graf 7: Důvod mužů pro zaměstnání v nemocnici | 46 |
| Graf 8: Výhoda Fakultní nemocnice v Motole | 47 |
| Graf 9: Navýšení mzdy zaměstnanců v posledních 3 letech..... | 48 |
| Graf 10: Hmotná odměna je pro zaměstnance důležitější, než nehmotná odměna .. | 48 |
| Graf 11: Úvaha respondentů o změně zaměstnání..... | 49 |
| Graf 12: Důvod ke změně zaměstnání u žen | 50 |
| Graf 13: Důvod ke změně zaměstnání u mužů | 50 |
| Graf 14: Využití dalšího vzdělávání zaměstnanci | 51 |
| Graf 15: Nejvíce demotivující faktor pro ženy | 52 |
| Graf 16: Nejvíce demotivující faktor pro muže..... | 52 |
| Graf 17: Souvislost zvýšené spokojenosti s rozšířením zaměstnaneckých výhod ... | 53 |
| Graf 18: Spokojenost žen..... | 54 |
| Graf 19: Spokojenost mužů | 55 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|----------------------------|---|
| Příloha A - Dotazník | I |
|----------------------------|---|

Dotazník

Vážený respondente, milá respondentko,

rád bych Vám položil několik otázek týkající se motivace zaměstnanců ve Fakultní nemocnici v Motole. Vaše odpovědi budou použity pro vysokoškolský výzkum v rámci bakalářské práce. Obracím se na Vás s prosbou o spolupráci a o vyplnění níže uvedeného dotazníku.

Následuje 17 jednoduchých otázek, jejichž zodpovězení Vám zabere pár minut. Vyberte **vždy** jen jedinou odpověď, kterou zakřížkujete. Konkrétní postoj na hodnotící škále vyjádřete známkou 1-5 jako ve škole (1 - nejlepší známka, 5 - nejhorší známka). Jsem si vědom, že zjištěná data jsou **anonymní**.

Děkuji Vám za spolupráci

Otázky:

1. Jste žena x muž?

žena

muž

2. Jaký je Váš věk?

do 20 let

21-30 let

31-40 let

41-50 let

nad 51 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní

střední (vyučení, střední odborné s maturitou a bez maturity)

vyšší odborné

vysokoškolské (bakalářské, magisterské)

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve Fakultní nemocnici v Motole?

- 0 - 5 let 6 - 10 let
 11 - 20 let nad 20 let

5. Co Vás přesvědčilo, že jste začal/a pracovat u Fakultní nemocnice v Motole?

- dostatečné finanční ohodnocení
 zajímavé zaměstnanecké výhody (benefity)
 příjemné pracovní prostředí, podmínky
 možnost kariérního růstu a dalšího vzdělávání
 možnost zajištěného ubytování
 možnost pracovat na specializovaném pracovišti
 náborový příspěvek
 jistota zaměstnání
 jiné

6. Jde stále o přetrvávající faktor, který u zaměstnavatele vnímáte jako výhodu?

- ano
 ne

7. Došlo u Vás v posledních 3 letech k navýšení mzdy?

- ano
 ne

8. Je pro Vás důležitější finanční (hmotná) odměna před nehmotnou formou odměny (pochvala, uznání, seberealizace)?

- ano
 ne

9. Uvažoval/a jste v posledním roce o změně zaměstnání?

- ano
 ne

10. Co by pro Vás bylo důvodem ke změně zaměstnání?

- nízké finanční ohodnocení
- nespravedlivý systém hodnocení
- nevyhovující zaměstnanecké výhody (benefitů)
- nevyhovující pracovní prostředí (špatná komunikace, vysoké nároky na práci, nepravidelné směny, vysoká fluktuace apod.)
- absence uznání, seberealizace
- nefungující podpora kariérního růstu a dalšího vzdělávání
- jiné

11. Využil/a jste podporu dalšího vzdělávání (profesní vzdělávání, stáže, zdokonalovací kurzy apod.)?

- ano
- ne

12. Jaký faktor je pro Vás v zaměstnání nejvíce demotivující?

- nízké finanční ohodnocení
- nespravedlivý systém hodnocení
- špatná komunikace mezi podřízenými a nadřízenými
- celkově nevhodné pracovní prostředí (vysoká fluktuace, nepravidelné směny apod.)
- absence uznání
- nezajímavé zaměstnanecké výhody (benefity)
- nefungující podpora kariérního růstu a dalšího vzdělávání
- jiné

13. Zvýšila by se u Vás spokojenost, pokud by došlo k rozšíření současných zaměstnaneckých výhod (benefitů)?

- ano
- ne

| Otázka č. 14 - 17 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. Jak jste spokojen/a s nastaveným mzdovým systémem ve společnosti? | | | | | |
| 15. Jak jste spokojen/a s nastaveným systémem odměňování? | | | | | |
| 16. Jak jste spokojen/a s nastaveným systémem nefinančních zaměstnaneckých výhod (benefitů, sociálního programu)? | | | | | |
| 17. Jak jste spokojen/a se zaměstnavatelem? | | | | | |

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Filip Kvasnička

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Motivace pracovníku ve Fakultní nemocnici v Motole

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 59

Celkový počet stran příloh: 9

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Veselý Jan, MBA