

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

**Bakalářská práce**

Tereza Palzerová

Motivace zaměstnanců v konkrétní organizaci

(Priessnitzovy léčebné lázně, a. s.)

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma: „Motivace zaměstnanců v konkrétní organizaci (Priessnitzovy léčebné lázně, a. s.)“ zpracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce. Odbornou literaturu a prameny, které jsem použila, jsem řádně citovala a uvedla v seznamu odborné literatury.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

Tímto bych chtěla poděkovat paní Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady, připomínky a veškerou pomoc, bez které by bylo obtížné bakalářskou práci dokončit.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Priessnitzovy léčebné lázně, a. s., která mi umožnila provést průzkum. Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti za jejich volný čas, který věnovali vyplnění dotazníků.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>7</b>
1.1 POJEM MOTIVACE, MOTIV, STIMULACE .....	7
1.2 PROCES MOTIVACE .....	9
1.3 TYPY MOTIVACE .....	10
1.4 ZDROJE MOTIVACE .....	11
1.5 TEORIE MOTIVACE .....	11
1.5.1 Maslowova teorie – hierarchie potřeb .....	11
1.5.2 Herzbergrova dvoufaktorová teorie .....	13
1.5.3 Teorie X a Y .....	14
1.5.4 Teorie spravedlnosti .....	15
1.5.5 Alderferova teorie .....	16
1.5.6 Expektační teorie .....	16
1.5.7 Teorie cíle .....	17
1.6 PRACOVNÍ MOTIVACE .....	18
1.7 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON .....	19
1.7.1 Čtyři motivační typy lidí .....	19
1.8 PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	21
1.9 PRAVIDLA MOTIVACE .....	22
<b>2 ODMĚŇVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>26</b>
2.1 SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ .....	26
2.1.1 Zaměstnanecké výhody .....	27
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	27
<b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PRIESSNITZOVY LÉČEBNÉ LÁZNĚ, a. s.</b> .....	<b>29</b>
3.1 POLOHA PRIESSNITZOVÝCH LÉČEBNÝCH LÁZNÍ, a. s. ....	29
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	29
3.3 SOUČASNOST SPOLEČNOSTI .....	30
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	31
<b>4 METODIKA VÝZKUMU</b> .....	<b>33</b>
4.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	33
4.2 NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ .....	42

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>45</b>
<b>ANOTACE .....</b>	<b>47</b>
<b>LITERATURA A PRAMENY .....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>51</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>52</b>

# ÚVOD

Téma mé bakalářské práce je Systém motivace zaměstnanců v konkrétní organizaci. Cílem bakalářské práce je analýza a zhodnocení aktuálního stavu motivace zaměstnanců ve společnosti Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. Na základě provedené analýzy nalézt případné nedostatky v současném systému a uvést následné doporučení pro zlepšení motivace.

Bakalářská práce je strukturována do dvou částí – teoretické a praktické. Tyto části pak obsahují kapitoly a podkapitoly, které se věnují jednotlivými aspekty tématu motivace.

V teoretické části jsem se zabývala pojmem motivace, pravidly motivace, motivačními typy lidí, hodnocením a odměňováním zaměstnanců apod. Jako zdroj mi sloužila především odborná literatura jak od českých, tak i zahraničních autorů. Od českých autorů to byly publikace pana Jiřího Plamínka Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali, dále slovenská autorka Maria Deiblová, která se spolu s Plamínkem dle mého názoru zabývá problematikou motivace podrobně a výstižně. Od zahraničních autorů to byla např. kniha Michaela Armstronga Řízení lidských zdrojů, která se zabývá procesy motivace, různými teoriemi motivace a jejich praktickými důsledky, dále Adairova Efektivní motivace, která se zaměřuje na způsoby zvyšování schopnosti motivace.

Praktická část se týká samotné společnosti Priessnitzovy léčebné lázně, a. s., jejího stručného popisu, historie a organizační struktury.

Na základě informací získaných prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími pracovníky jsem sestavila dotazník, pomocí kterého jsem zjistila aktuální stav motivování lidí v této organizaci. Získané výsledky jsem zpracovala a v případě nedostatků jsem navrhla doporučení vedoucí k zlepšení motivování. Dotazník měl tištěnou podobu.

Při zpracování práce jsem se zaměřila na metody zkoumání, pozorování a získávání informací, které budu následně interpretovat. Pro získání dalších důležitých informací jsem využila materiály týkající se společnosti, oficiální webové stránky.

# 1 MOTIVACE

Pro organizaci je důležité, aby její zaměstnanci pracovali výkonně a efektivně. Proto by se měla organizace snažit o správné motivování zaměstnanců. Prostřednictvím motivace může společnost ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců. Pro vysvětlení pojmů v oblasti motivace jsem zvolila odbornou literaturu Michaela Armstronga, konkrétně jeho Řízení lidských zdrojů.

## 1.1 POJEM MOTIVACE, MOTIV, STIMULACE

**Pojem motivace** má původ v latinském slově *movere*, tzv. hýbat, pohybovat. Motivaci můžeme charakterizovat jako „*všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity a směru*“.<sup>1</sup>

Dle Vebera motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána především na vnitřní podněty člověka. Představy, zájmy a neuspokojené potřeby vyvolávají určité psychické napětí, které je impulsem k určitému chování jedince.<sup>2</sup>

Motivace je individuální záležitostí. Každý člověk je osobnost a většina teorií motivace se zabývá tím, že se bude projevovat určitým způsobem chování. Motivace bývá často záměrná. Je pod kontrolou daného zaměstnance a jeho chování (např. výběr činnosti) je jí ovlivněno.

Nejdůležitější faktory motivace jsou:

- To, co lidi povzbuzuje
- Síla člověka zapojit se do jednání

Účelem motivačních teorií je předvídaní chování. Motivace není chování samo o sobě, ale není to ani výkon. Týká se jednání, ale také vnitřní a vnější síly, která působí na jednání jedince.<sup>3</sup>

Motivovat můžeme sami sebe, ale také se může jednat o motivaci lidí okolo nás. V případě motivování sebe sama se jedná o sestavování nezávislých směrů a podnikání následných kroků, pomocí kterých se dostaneme tam, kam chceme.<sup>4</sup> V případě

<sup>1</sup> DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*, Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2005, s. 11

<sup>2</sup> VEBER, J. a kol., *Management – základny moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Praha: Management Press, 2009

<sup>3</sup> DĚDINA, J., CAJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007

motivování lidí kolem nás se jedná o způsob, který si zvolíme sami, a pomocí kterého uvedeme lidi do pohybu za účelem splnění určitého cíle.

*„Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé pak mohou být motivováni sami od sebe.“<sup>5</sup>* U většiny lidí je důležitá vnější motivace. Společnost, ve které lidé pracují, může nabídnout vhodné prostředí pro motivaci, pomocí různých stimulů, odměn, karierního růstu, možností dalšího vzdělání apod. Nejdůležitější roli v procesu motivace znázorňují manažeři, kteří musí využívat své schopnosti takovým způsobem, aby zaměstnance motivovali co nejvíce.

Pokud jsme motivováni ke splnění určitého cíle, který pomocí svých schopností a aktivit naplníme, následuje pocit uspokojení.

*„Motivace působí ve třech směrech, rovinách. Jsou to:*

- *Směr – co se nějaká osoba pokouší udělat,*
- *Úsilí – s jakou pílí se o to pokouší,*
- *Vytrvalost, stálost – jak dlouho se o to pokouší.“<sup>6</sup>*, schopnost překonávat vnější a vnitřní překážky.

**„Motiv** můžeme chápat jako vnitřní psychickou sílu, popud, pohnutku, psychologickou příčinu, důvod určitého chování člověka, který dává jeho činnosti smysl. Cílem motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení.<sup>7</sup>

Motivem se může stát přání, potřeba, zájmy, hodnoty. Motiv působí na člověka do té doby, než dosáhne splnění svého cíle, než uspokojí danou potřebu. Existují také motivy, které nemají za cíl plnění určitých cílů, mohou to být např. koníčky člověka (sport, hudba, literatura apod.).

Motivem nazýváme prvotní impuls motivace určitého chování člověka. Na chování člověka pak působí celá řada motivů, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím. Motiv má mít cíl, směr, intenzitu a měl by být trvalý.

**Stimulace** a motivace mají k sobě velmi blízko. Často bývají zaměňovány. Důležité je oba tyto pojmy umět rozlišit. Rozdíl mezi stimulací a motivací je v tom, že stimulace působí na činnost člověka z vnějšku. Tím je zapříčiněna změna jeho činnosti prostřednictvím změny

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 219

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 219

<sup>7</sup> DUCHOŇ B., ŠAFRÁNKOVÁ, J., *Management – integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, Praha: C. H. Beck, 2008



jeho motivace. Stimulace jsou aktivní vnější zásahy, vedoucích k změně psychických procesů člověka.

*„Stimulaci můžeme dále chápat jako vnější působení na prožívání a jednání zaměstnance, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na perspektivy úspěchu – stimulace kladným hodnocením či odměnou, nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků - stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem.“<sup>8</sup> Žádoucí účinek může mít pouze taková stimulace, jejichž stimuly jsou v souladu s motivací pracovníka.*

Jako stimul můžeme označit jakýkoliv podnět, který u člověka vyvolá změnu v jeho motivaci. Podněty dělíme na:

- Impulzy (endogenní, vnitřní podněty) – např. bolest zubů
- Incentivy (exogenní, vnější podněty) – např. finanční odměna, pochvala

Stimulace k práci znamená cílené a záměrné ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Pracovní motivace zaměstnanců je optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření zaměstnance, jeho potřeby a zájmy společné se zájmy, potřebami a cíli organizace.

## 1.2 PROCES MOTIVACE

Model procesu motivace úzce souvisí s potřebami. Tento model nám ukazuje, že motivace je tvořena vědomým či nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Díky potřebě získáváme přání něčeho dosáhnout nebo něco získat.<sup>9</sup> Dále si stanovíme cíle, které naši potřebu uspokojí. Poté si zvolíme způsob, který nám umožní stanoveného cíle efektivně a účinně dosáhnout. Pokud jsme dosáhli cíle, naše potřeba byla uspokojena, je pravděpodobné, že pokud v budoucnu nastane podobná potřeba, zvolíme stejný nebo podobný způsob k dosažení dalších cílů. Tento proces nazýváme jako „*upevňování přesvědčení nebo zákon příčiny a účinku*“.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol., *Psychologie pro ekonomy, manažery*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, s. 226

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 220

### 1.3 TYPY MOTIVACE

*„K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, pochvala apod.“<sup>11</sup>*

Existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – jedná se o faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je ovlivňují tak, aby se chovali určitým způsobem nebo se vydali určitým směrem. Za vnitřně motivovaného člověka můžeme považovat člověka, který je nezávislý na měnících se okolních podmínkách, jakými jsou např. přeložení, změna vedoucího apod., a na pobídkovém systému což je např. mzdová a prémiová politika.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi. Tvoří ji především odměny, kterými mohou být např. zvýšení platu. Lidé, kteří jsou zevně motivováni, bývají závislí na chvále nadřízeného, na uznání kolegů, na úspěšnosti jejich kariéry.

Vnitřní motivace je ceněna mnohem více, než motivace vnější. Každý může být na začátku své kariéry motivován prostřednictvím vnější motivace, ale díky získaným zkušenostem může být motivován vnitřně.<sup>12</sup> Vnější motivátory mají výrazný účinek, ale nepůsobí dlouhodobě, na rozdíl od motivátorů vnitřních, které jsou dlouhodobějšího charakteru, vzhledem k jejich přístupu k práci. Člověku se zde jedná pouze o práci samotnou, je součástí člověka.

Dále můžeme rozdělit motivaci na primární a sekundární. Klasifikace na primární tzv. vrozené a sekundární tzv. získané motivy pochází z teorie učení. Všechny lidské potřeby a motivy jsou úzce spjaty s pracovní motivací a jsou považovány za naučené stanovisko, kterému je třeba dát přednost před analytickým stanoviskem z vědeckých, ale i pragmatických důvodů.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 222

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 220 - 222

<sup>13</sup> DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*, Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2005

## 1.4 ZDROJE MOTIVACE

Zdrojem motivace jsou skutečnosti, které nám pomáhají motivaci vytvářet. K základním zdrojům motivace patří:

- Potřeby – jsou základním zdrojem motivace (biologické a sociální)

*„Potřeba = je chápána v biologickém smyslu jako stav nedostatku organismu, který při delším trvání může vést k poškození či smrti jednotlivce. Z hlediska psychologie prožívání je potřeba stavem přání a žádosti, který vyvolává určité chování, tj. motivuje ke specifické aktivitě.“<sup>14</sup>*

- Návyky – určitý stereotyp, opakovaný způsob činnosti,
- Zájmy – zdroje a produkty poznávací činnosti,
- Hodnoty a hodnotové orientace – hodnotový systém (typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický, náboženský),
- Ideály – názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného a o co jedinec usiluje.<sup>15</sup>

## 1.5 TEORIE MOTIVACE

Teorie motivace napomáhá manažerům zjistit motivy, na základě kterých pak stanoví základní motivátory. Teorie motivace objasňuje chování lidí a jejich snahu týkající se práce.

Existuje několik forem teorie motivace, avšak žádná z těchto teorií nemůže přesně vyjádřit nebo vysvětlit lidské chování. Každý člověk je jedinečný, ale také velice komplikovaný.

### 1.5.1 Maslowova teorie – hierarchie potřeb

Ve většině odborné literatury je Maslowova hierarchie potřeb jmenována mezi prvními teoriemi motivace. *„Základ teorie Abrahama Maslowa tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jakými jsou odměna nebo trest, ale určitým vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory. Uspokojená potřeba však přestává motivovat. Maslow identifikoval pět souborů, které viděl v určitém seskupení. Pokud má člověk velké zásoby jídla, mohou se objevit další potřeby, které potlačí v organismu prvotní*

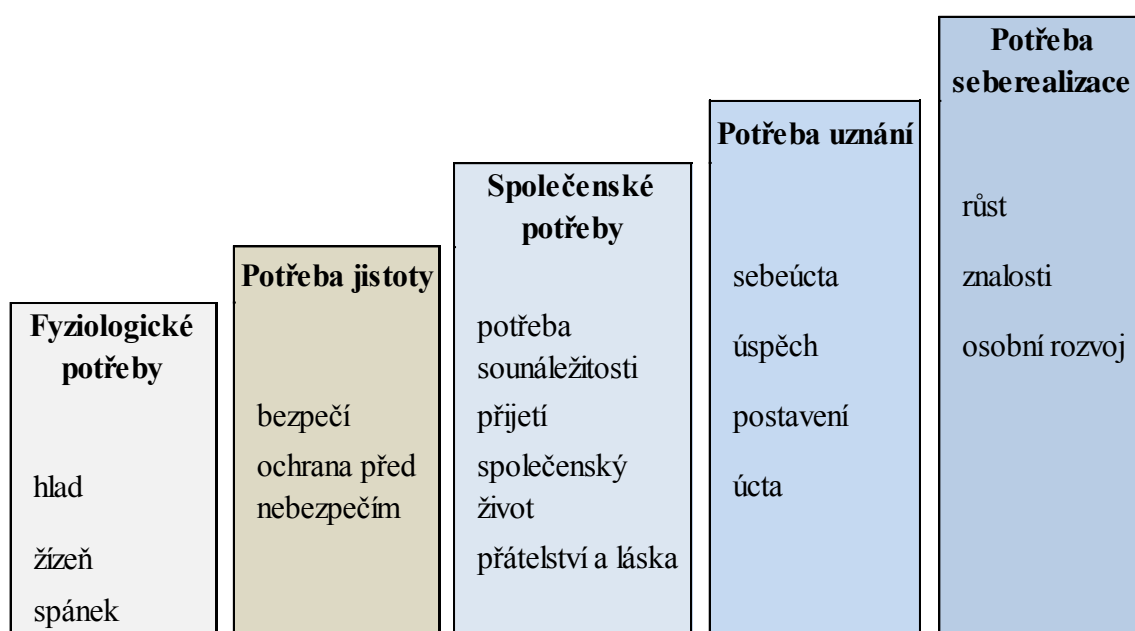
<sup>14</sup> DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*, Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2005, s. 39

<sup>15</sup> DUCHOŇ B., ŠAFRÁNKOVÁ, J., *Management – integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, Praha: C. H. Beck, 2008

potřebu – fyziologickou. Pokud je tato potřeba uspokojena, objeví se další, v tomto případě pak potřeba vyššího charakteru.“<sup>16</sup>

Maslowova teorie bývá často zobrazována jako trojúhelník nebo jako pyramida. Toto znázornění ovšem není nejvhodnější, protože vyšší potřeby se pak mohou jevit jako menší. Nejvhodnějším znázorněním této teorie je dle Johna Adaira tzv. vysouvající se objektiv fotoaparátu, od menších stupňů po vyšší.

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: ADAIR, J., *Efektivní motivace*, Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 29

### **Fyziologické potřeby**

Jedná se o základní bod této motivační teorie. V této fázi se jedná o potřeby potravy, vody, vzduchu apod., které jsou nutné pro přežití. V případě pracovní motivace je zde zahrnut např. plat.

### **Potřeba jistoty**

V případě, že jsou fyziologické potřeby uspokojeny, objeví se nový souhrn potřeb. Tyto potřeby jsou především o pocitu bezpečí, určité stability, pořádku apod. Potřeba jistoty může spočívat v touze o stálé zaměstnání s pevným platem.

<sup>16</sup> ADAIR, J., *Efektivní motivace*, Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 29

## **Společenské potřeby**

Ve chvíli, kdy uspokojíme fyziologické potřeby a potřeby jistoty, objeví se potřeba lásky, citů a touhy někam patřit. Lidé pociťující společenskou potřebu vyhledávají a touží po skupině, ve které by měli své platné místo. Souhrn těchto potřeb nazýváme společenskými potřebami. Tyto potřeby jsou pro člověka naprosto přirozené.

## **Potřeby uznání**

K této potřebě řadíme sebeúctu, úctu k jiným, může to být i moc, prestiž, kompetence nebo uznání. Dle Maslowa můžeme tyto potřeby rozdělit na dvě podskupiny:

- touha po síle, touha po vlastních schopnostech něčeho dosáhnout, svobodě, úspěchu,
- touha po reputaci, touha po určitém statutu, pozornosti, prestiži apod.

## **Potřeba seberealizace**

I v případě uspokojení všech předešlých potřeb můžeme zcela jistě říci, že se objeví další potřeba, nespokojenost. Maslow nazval seberealizaci jako touhu člověka po sebenaplnění, jeho realizaci v oblastech, pro které má předpoklady.

Člověk má touhu stát se vším, čím může. Tuto potřebu člověk pocítí až v případě, že uspokojil potřeby fyziologické, potřeby jistoty, potřeby společenské a potřeby uznání.<sup>17</sup>

## **1.5.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Tuto teorii, jak již její název vypovídá, vytvořil americký profesor psychologie Frederick Herzberg. Zkoumal vztah mezi uspokojením potřeb na pracovišti a pracovní spokojeností. Jeho dvoufaktorová teorie pracovní motivace rozlišuje dva základní faktory:

- vnitřní, motivační faktory (motivátory)
- vnější, hygienické faktory (činiteli neuspokojení a frustrátory) tzv. udržovací faktory.

Jako faktor uspokojení, tedy motivátor, můžeme brát prožitky úspěchu, možnosti vzestupu a seberozvoje, uznání ostatních. Pokud jsou tyto faktory uspokojeny, vzniká tak pracovní spokojenost. Tyto faktory jsou velmi důležité pro motivaci. Zde je velmi důležitá úloha manažera, který musí znát zaměstnance tak dobře, že bude schopen přizpůsobit motivační faktory individuálně do takové míry, která zaměstnance uspokojí. Čím více bude

---

<sup>17</sup> ADAIR, J., *Efektivní motivace*, Praha: Alfa Publishing, 2004

manažer zaměstnance znát, tím je více pravděpodobné, že jej může motivovat a pozitivně ovlivnit v práci mnohem lépe.

Za faktor neuspokojení, neboli frustrátor, lze považovat platové záležitosti, politiku firmy, její vedení, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky. Jestliže vnímáme tyto faktory jako neuspokojivé, vzniká tak pracovní nespokojenost, tedy pracovní frustrace a na motivaci působí negativně.<sup>18</sup> Všechny tyto faktory jsou externí a ovlivňují jednotlivce.

Spolu s Maslowovou hierarchií potřeb se tato teorie stala jednou z důležitých součástí tradiční manažerské filozofie.

### 1.5.2 Teorie X a Y

Autorem této teorie je sociální psycholog Douglas McGregor. Teorie X a Y je uplatňována při vedení lidí. Spočívá v rozdílném chování průměrného zaměstnance. Teorie X vychází z těchto předpokladů:

- Lidé většinou neradi pracují, pokud se naskytne možnost vyhnout se práci, tak ji využijí. Je to dáno tím, že práci nemají rádi, vždy jim musí být nabídnuta odměna. Pokud práci odvedou špatně nebo vůbec, je nutné jim pohrozit trestem. Velká část lidí je v práci raději řízena a kontrolována, vyhýbá se zodpovědnosti, má nízké ambice a nejvíce si žádá jistotu, pocit bezpečí.

Zároveň také upozornil, že takto se nechovají všichni. Existuje rozdílné chování, které objasnil v teorii Y, která vychází z těchto předpokladů:

- Lidé rádi pracují. Správné pracovní podmínky jim mohou přinášet potěšení. Pokud pracují v týmu, mají tedy společný cíl, raději se řídí a kontrolují sami, neradi jsou řízeni shora. Průměrná lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost. Důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*, Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2005

<sup>19</sup> VEBER, J. a kol., *Management – základny moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Praha: Management Press, 2009

Tabulka č. 1: Motivující a hygienické faktory

Motivující faktory	Hygienické faktory
úspěch	pracovní řády, směrnice
uznání	technické vedení
povýšení	pracovní podmínky
práce samotná	vztahy k nadřízeným
možnost osobního růstu	vztahy ke spolupracovníkům
odpovědnost	osobní život
samostatnost	výdělek

Zdroj: SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol., *Základy podnikání – teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, Praha: Grada Publishing, 2010, s. 125

### 1.5.3 Teorie spravedlnosti

Autorem této teorie je profesor J. Stacy Adams. Tato teorie vychází z předpokladu, že mimo jiné posuzuje člověk v rozhodování také stupeň spravedlnosti rozdělení výsledků. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé se snaží o odměnu jen za předpokladu, že jsou pevně přesvědčení o jejím spravedlivém rozdělení.

Teorie také míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Lidé se domnívají, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Za vklad do zaměstnání považujeme zkušenost, úsilí a schopnost. Výnos z práce tvoří plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody.

K nespravedlnosti dochází v okamžiku, kdy lidé cítí, že získané výsledky nejsou spravedlivé ve srovnání s tím, co se zdá, že dostávají jiní lidé. Nespravedlivá situace, např. být nedostatečně odměněn, je mnohem častější než být nadměrně odměněn. Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- odchod ze zaměstnání
- změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. méně práce či častější absence
- změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody
- změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk může znovu zvážit, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vplynulo z původního porovnání.

Je velmi důležité, aby byl systém odměňování dobře propracován a pečlivě prováděn. V případě nedostatečného dodržování tohoto systému může nastat problém, který bude souviset s pocitem nespravedlnosti.<sup>20</sup>

#### 1.5.4 Alderferova teorie

Americký psycholog Clayton Alderfer vycházel ve své teorii z Maslowovy hierarchie potřeb. Dle jeho názoru není nutno tolika potřeb. Maslowovu teorii proto zredukoval pouze na tři základní potřeby:

- potřeba existence (fyziologické potřeby)
- potřeba vztahu (vztahy s ostatními lidmi, ze kterých vyplývá emocionální uspokojení)
- potřeba úspěchu (potřeba osobního růstu a rozvoje)

Alderfer tvrdil, že jednotlivé stupně jeho teorie nejsou uspořádány zásadně hierarchicky, jak je tomu u Maslowa. Tvrdil také, že pokud uspokojíme potřebu, nemusí nutně nastoupit vyšší. Vytvořil pravidla, za jakých okolností se objevují u člověka vyšší potřeby. V případě neuspokojení potřeby, mohou nastoupit potřeby nižší jako kompenzace.

#### 1.5.5 Expektační teorie

Podle svého autora je nazývána také Vroomova teorie očekávání. Tato teorie zobrazuje motivaci jako proces, který se řídí volbou. Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita – expentace, jejichž autorem byl Victor Vroom. Valence představuje hodnotu, instrumentalita přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, expentace neboli očekávání označuje pravděpodobnost, že úsilí povede k výsledku, k cíli.<sup>21</sup> Valence může být pozitivní, negativní, ale také neutrální.

Pokud zaměstnanec věří, že jeho práce, úsilí, bude přiměřeně odměněno, bude tak motivován a zvýší své úsilí.

Tato teorie byla dále rozvinuta Porterem a Lawlerem do modelu, který na základě Vroomovi teorie vytvořili dva faktory, které vymezují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace

---

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007



- očekávání jedince, týkající se vztahu mezi odměnou a jeho vynaloženým úsilím.

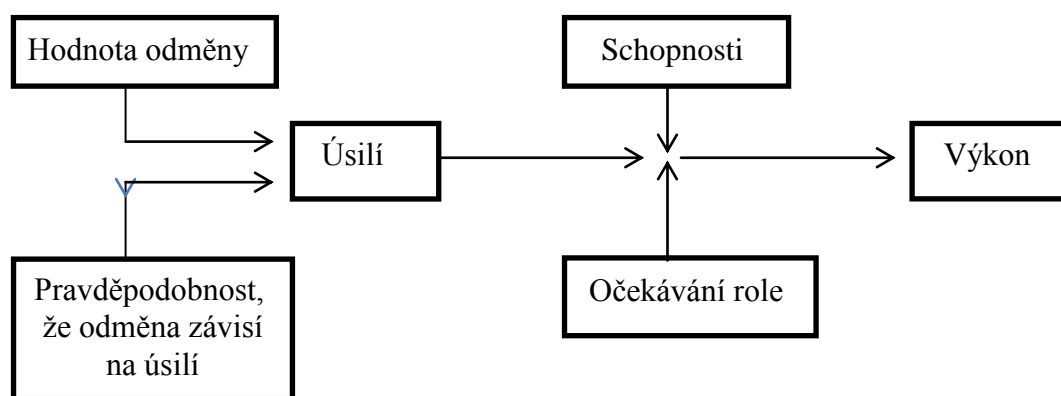
Podle Portera a Lawlera existují dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolů a doplňují úsilí.

Jedná se o:

- schopnost – inteligence, manuální schopnost, zručnost, znalosti
- vnímání role – to, co si člověk přeje dělat, nebo se domnívá, že by to měl dělat.

Pro organizaci je proto důležité, aby byly představy jedince a organizace sjednocené.<sup>22</sup>

Obrázek č. 2: Model motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 226

### 1.5.6 Teorie cíle

Teorie cíle byla zformulována Lathamem a Lockem. Poukazuje, že motivace a výkon jsou vyšší v případě specificky stanovených cílů jednotlivce a jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a zda existuje zpětná vazba na výkon.

Náročné cíle musejí být zkonzultovány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno ze strany vedení. Velmi důležitá je pro motivaci a pro dosahování stále větších cílů zpětná vazba. Teorie cíle hraje velmi důležitou roli v procesu řízení pracovního výkonu.

<sup>22</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 225 - 226

## 1.6 PRACOVNÍ MOTIVACE

Práce tvoří v lidském životě velký podíl. Lidé nepracují jen pro zdroj obživy, ale také proto, že jim práce přináší uspokojení v mnoha směrech, ať už je to vnitřní uspokojení, kterým může být profesní rozvoj, přes sociální vztahy až po smysl života.

*„Pro většinu lidí hraje práce v jejich životě významnou roli, může pro člověka znamenat:*

- *převzetí zodpovědnosti*
- *zapojení do vhodné sociální skupiny*
- *zdroj rozvoje osobnosti*
- *příležitost více se o sobě dozvědět*
- *možnost prostřednictvím spolupráce s ostatními vybudovat pozitivní mezilidské vztahy*
- *potvrzení vlastních schopností a tím posílení sebehodnocení*
- *možnost seberozvoje*<sup>23</sup>

K stimulům pracovní motivace řadíme např.:<sup>24</sup>

- hmotnou odměnu – jedná se o mzdu, prémie, zaměstnanecké výhody apod.
- obsah práce – práce, kterou zaměstnanec vykonává, mu může přinášet uspokojení, které je pro něj motivující. Důležitá je pro pracovníka např. prestiž jeho profese, možnost osobního růstu apod.
- povzbuzování – tzv. neformální hodnocení, poskytnutí určité zpětné vazby ze strany nadřízeného, uznání a ocenění výkonu pracovníka, tím ovlivňuje pocit významu zaměstnance pro organizaci.
- kvalitní vztah jak se spolupracovníky, tak s nadřízeným. Podpora důvěry ve skupině.
- zájem organizace o lepší pracovní podmínky
- postoj člověka k jeho práci, k organizaci, ve které pracuje

Peníze jsou důležitým motivátorem, avšak nemohou motivovat stejným způsobem všechny pracovníky.

---

<sup>23</sup> DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*, Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2005, s. 77

<sup>24</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 38

## 1.7 MOTIVACE A VÝKON

Organizace se v dnešní době zajímá o to, jak co nejefektivněji a nejlépe motivovat své zaměstnance, aby podávali stabilně vysoké úrovně výkonů. V dnešní společnosti může obstát jen podnik s kvalitními zaměstnanci, jejichž výkon je na trvale vysoké úrovni. Výkon člověka se může v krátkém časovém úseku měnit. Pracovní výkon nám udává úspěšnost práce. Posuzujeme ho podle:

- Výsledku práce
- Kvality vykonané práce
- Času stráveného nad vykonáním práce
- Objektivních podmínek, za nichž byl výkon dosažen<sup>25</sup>

Výkonnost charakterizujeme jako připravenost pracovníka k určitému výkonu. Do výkonnosti pracovníka řadíme soubor jeho schopností, znalostí a dispozic, které využívá k plnění své práce. „*Výkonnost je ovlivněna několika činiteli:*

- *Technickými, ekonomickými a organizačními podmínkami*
- *Společenskými podmínkami*
- *Osobními determinanty člověka*
- *Situačními podmínkami*“<sup>26</sup>

### 1.7.1 Čtyři motivační typy lidí

S motivací vždy začínáme u jednotlivce. Musíme s ním navázat osobní kontakt, který nám umožní jej dobře poznat pro následné stanovení postupů při motivaci. Jiří Plamínek rozdělil člověka – zaměstnance do čtyř skupin, které udávají základní charakteristiku jednotlivých typů pracovníků. Pomocí tohoto členění může vedoucí pracovník rozpoznat typ zaměstnance.

- Objevovatelé
- Usměřovatelé
- Slad'ovatelé
- Zpřesňovatelé

---

<sup>25</sup>Výkon, výkonnost pracovníka, pracovní režim (online). [cit. 2013-01-17], dostupné z <http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/vykon-vykonnost-pracovnika-pracovni-rezim/>

<sup>26</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol., *Psychologie pro ekonomy, manažery*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, s. 166

### **Objevovatelé**

Jsou to schopní, samostatní, nezávislí a sebevědomí lidé, kteří dobře reagují na změny. Objevovatelé bývají netrpěliví, jsou neradi vedeni. Mají rádi nezávislost. Rádi soutěží sami se sebou prostřednictvím překonávání překážek. Vědí, že se řadí mezi úspěšné, proto nutně nepotřebují pochvalu. Kritiku rádi nemají. I v případě, že se jedná o oprávněnou kritiku, přijde jim zbytečná, protože sami vědí, kde a v čem udělali chybu. Objevovatelé jsou většinou tiší, důležitější je jejich řeč těla, které je dobré věnovat pozornost.

### **Usměrňovatelé**

Tento typ lidí přitahuje možnost mít vliv na jiné lidi. Vnímají velmi citlivě hierarchická uspořádání společnosti a mají tendenci si lidi kolem sebe do takových struktur řadit. Bývají rádi středem pozornosti. Mají výborné přesvědčovací schopnosti, nejen pro tyto schopnosti bývají usměrňovatelé přirozenými vůdci velkých skupin lidí. Rádi, nadšeně a dobře soutěží. Nerozumí si s objevovateli, které často zesměšňují.

### **Sladčovatelé**

U sladčovatelů se vše točí kolem lidí, kolem jejich vztahů, pocitů apod. Umí naslouchat druhým, zajímají se o jejich problémy a rádi pomáhají při jejich řešení. Jsou velmi komunikativní. Bývají velmi vstřícní a mají vysoce vyvinutou empatii. V případě pochvaly zdůrazňují pracovitost druhých. V rámci respektu k ostatním přijímají kritiku dobře.

### **Zpřesňovatelé**

Bývají spolehliví, pečliví, jsou přísní jak na sebe, tak na okolí. Mají rádi pořádek, dobrou organizaci práce. Při pečlivém zadání práce ji precizně splní. Důležitá jsou pro ně pravidla a normy, které striktně dodržují. Zpřesňovatelé mají v oblibě čísla, proto také rádi analyzují data.

V komunikaci působí spíše chladným dojmem, neboť vystupují racionálně a působí dojmem, že nemají žádné emoce. Zpřesňovatelé respektují své nadřízené bez ohledu na to, jaký vztah k nim chovají. Představují pro ně autoritu, která vytváří podmínky pro jejich vlastní dokonalost a výkon.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010

## 1.8 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost se odvíjí mimo jiné od motivace. Pro společnost je důležité vědět, zda jsou její zaměstnanci spokojeni, proto jsem prostřednictvím dotazníkového šetření chtěla získat informace o pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Tento termín se týká postojů a pocitů, které má člověk ve vztahu ke své vykonávané práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci vedou k pracovní spokojenosti. Pro člověka je důležité, zda je úspěšný či neúspěšný ve své práci. Člověk většinou není se vším zcela spokojen nebo nespokojen, některé okolnosti jsou pro něj přijatelné, některé ne. Některé vlivy působí na pracovní spokojenost krátkodobě, jiné dlouhodoběji.

Spokojenost člověka závisí na jeho vlastních potřebách, očekáváních a na prostředí, ve kterém pracuje.

K faktorům, které posilují pracovní spokojenost, řadíme:

- Průhledná a organizační politika,
- Jasně a přiměřeně určené cíle vlastní práce,
- Různorodá práce,
- Možnost vlastní kontroly nad svojí prací
- Příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci
- Ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině,
- Finanční ohodnocení
- Optimální spolupráce a mezilidské vztahy
- Bezpečnost vykonávané práce

Pracovní spokojenost zeslabují tyto faktory:<sup>28</sup>

- Převaha nepředvídatelných vlivů na práci
- Časový stres
- Pracovní zátěž
- Nereálné pracovní nároky
- Špatné vztahy se spolupracovníky, s nadřízeným
- Nedostatek času na osobní a rodinný život

---

<sup>28</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010

## 1.9 PRAVIDLA MOTIVACE

Mimo rozčlenění skupin motivačních typů lidí, Plamínek poukazuje na obecná pravidla motivace, které se mu jeho dlouholetou praxí osvědčily. Každé z pravidel poukazuje na důležité zásady, které je třeba dodržovat při motivování lidí. Můžeme je také chápat jako návody pro motivaci v praxi.

- Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí
- Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem
- Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím
- Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy
- Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném
- Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit
- Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“
- Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe
- Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace

### 1. Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí

Dle Plamínka je důležité si uvědomit, že kladný vztah pracovníka k danému úkolu obvykle vzniká z některé ze dvou příčin. Může to být buď proto, že je splnění úkolu spojeno se ziskem např. finanční odměny, nebo proto, že jeho splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. Pojmy jako jsou motivace a stimulace při ovlivňování lidí fungují.

Stimulace má výhodu její poměrné jednoduchosti. Dokud vyplácíme odměnu – mzdu, můžeme očekávat, že práce bude i nadále vykonávána. I když je stimulace jednoduchá, má značnou nevýhodu v tom, že práce probíhá dále jen za předpokladu, že současně působí na člověka také stimuly.

V případě motivace je důležité, abychom správně odhadly motivy, které pracovník má. Motivace není tak jednoduchá a jedná se o dlouhodobější proces.

### 2. Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem

Toto pravidlo můžeme nazývat také jako zlaté pravidlo motivace. Zlaté pravidlo poukazuje na formování a přizpůsobování úkolů lidem. Pokud člověku zadáte úkol, který mu bude po obsahové stránce vyhovovat, práce ho bude bavit, ale také motivovat. Podá tak lepší výkon. Ne vždy úkol zaměstnanci vyhovuje. Je dobré přemýšlet alespoň o formě zadání

úkolu. Lidé vnímají, jakým způsobem jim je úkol zadáván. Proto bychom měli při zadání úkolu myslet na vhodně zvolená slova, tón řeči, ale také řeč těla, neboť ta prozradí, zda slova myslíme opravdu vážně.

### **3. Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím**

Třetím pravidlo je označováno jako pravidlo motivační kotvy. Pokud zaměstnanec při vykonávání práce baví alespoň část, neodvádí pozornost jinam a soustředí se na danou práci. Lidé, kteří nemohou najít na stávající práci nic zajímavého, nic, co by je bavilo, často pomýšlejí na změnu zaměstnaní. Proto je přítomnost jakési motivační kotvy pro člověka jakousi podmínkou jeho kvalitního výkonu.

### **4. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy, tzv. pravidlo diferencovaných podnětů**

Lidé působí na okolí tím, co působí na ně. Myslí si, že to, co motivuje je samotné, musí motivovat i ostatní. Každý člověk je ale jiný. Někdo může být více či méně citlivý na různé podněty. V tomto případě je pro motivaci zásadní vědět, které podněty jsou pro daného člověka citlivé, příjemné apod. a začít je ohleduplně používat.

### **5. Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném**

Pravidlo můžeme nazvat jako tzv. pravidlo dvojí cesty. Říká nám, že nemusí nutně existovat jen pozitivní forma motivace. Pocit spokojenosti bývá často jen dočasný. Např. nejistota může zvyšovat hodnotu vnímání získané pozice a tím tak podpořit motivace. Negativní motivace nesmí působit dlouhodobě, neboť může vést k frustraci pracovníka.

### **6. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit**

Pravidlo snadnějších alternativ vysvětluje, že v případě chybějící motivace k práci, nemusíme nutně zkoumat složitější psychologické postupy. Příčinami demotivace mohou být mimo jiné nedostatečné informace týkající se zadaných úkolů apod. Lidé často nedělají práci tak, jak je od nich očekáváno, protože jim daná práce nebyla dostatečně vysvětlena. Doporučuje se zpětná vazba, jak po splnění určitého úkolu, tak i během jeho plnění, aby se v pravou chvíli zabránilo špatně vykonané práci, která by vedla k demotivaci.

### **7. Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“**

Zaměstnanec, který nechce, neumí nebo nemůže vykonávat zadanou práci, se snaží tento fakt ať už vědomě, či nevědomě, maskovat. Lidem může v nadšení a motivaci bránit nepříznivá firemní kultura, špatné vztahy na pracovišti, způsob hodnocení a odměňování pracovníků ve firmách.

### **8. Při motivaci myslete na druhého, ne na sebe**

Toto pravidlo nás upozorňuje na rozdílnost pojmů, jakými jsou motivace a manipulace. Pokud chceme pracovníka motivovat, ne s ním manipulovat, měli bychom myslet především na něj. Zaměstnavatel by měl mluvit se záměrem usnadnit zaměstnancům práci a zpříjemnit ji.

### **9. Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace**

Neboli pravidlo struktury motivačního pole. Motivační pole se týká každého člověka a zahrnuje tři složky:

- Motivační založení – týká se osobnosti člověka. Je základem motivačního pole i zbylých dvou složek. V chování člověka dominuje v případě, když se dostane do stresující nebo zátěžové situace.
- Motivační poloha – týká se prostředí, ve kterém se člověk pohybuje.
- Motivační naladění – situace, ve které se člověk nachází (aktuální situace). Projevuje se především okamžitými reakcemi na podněty, které průběžně na člověka působí.

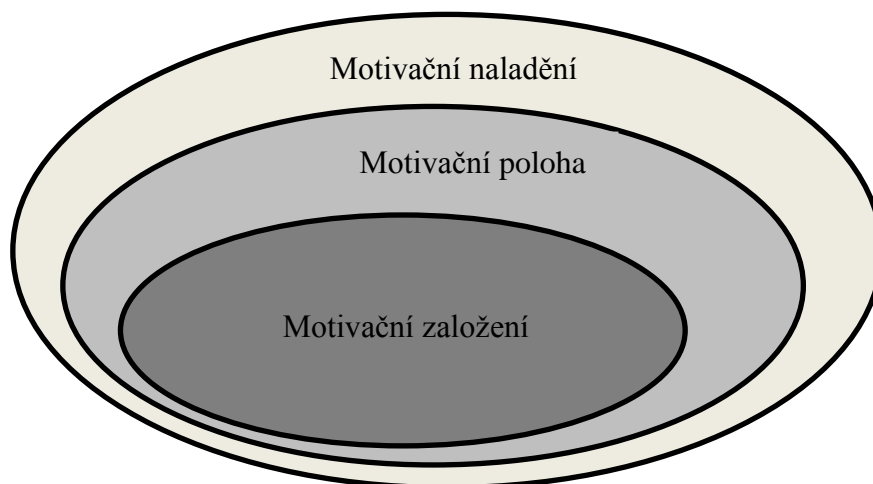
Všechny tři složky se neustále mění a vzájemně ovlivňují.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 14 - 25



Obrázek č. 3: Struktura motivačního pole



Zdroj: PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 24

## 2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Téma odměňování pracovníků, o kterém se budu v následujícím textu zmiňovat, jsem zařadila do bakalářské práce vzhledem k dotazníkovému šetření, ve kterém jsem mimo jiné řešila i tuto problematiku. O tuto oblast se zajímají všichni pracovníci.

Odměňování můžeme označit také jako kompenzace za práci. Jedná se o velmi důležitou personální oblast, která je zásadní pro zaměstnance i pro organizaci. Odměňování je uskutečňováno formou mzdy nebo jiných peněžních či nepeněžních odměn. To vše pak ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je jedním z nejeftektivnějších nástrojů motivace.<sup>30</sup>

System odměňování by měl být v každé organizaci spravedlivý a nadále motivující, měl by odpovídat potřebám organizace i potřebám zaměstnanců. Zároveň si může každá organizace stanovit, jaký způsob odměňování pro své zaměstnance uplatní.

System by měl být racionální a odpovídající možnostem organizace, měl by být akceptován všemi zaměstnanci organizace, důležitý je soulad s právními normami. V neposlední řadě by měl hrát důležitou roli v motivaci zaměstnanců a sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků. To je výčet několika požadavků důležitých pro správný systém odměňování.

### 2.1 SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování obsahuje tyto složky:

- *„Základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy)*
- *Zaměstnanecké výhody*
- *Nepeněžní odměny (ocenění, úspěch, osobní rozvoj apod.)*
- *Procesy řízení pracovního výkonu*<sup>31</sup>

Celková odměna pak zahrnuje:

1. Transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny
2. Relační, vztahové odměny – nehmotné odměny

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, kterými organizace disponuje, aby získala, udržela, motivovala a uspokojovala své zaměstnance.

---

<sup>30</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010

<sup>31</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 160

### 2.1.1 Zaměstnanecké výhody

*„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je např. každoroční dovolená na zotavenou.“<sup>32</sup>*

Cíle zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- Poskytnutí atraktivních a konkurenceschopných souborů celkových odměn, které by umožnily získávání a udržení kvalitních zaměstnanců v organizaci
- Uspokojení osobní potřeby zaměstnanců
- Posilování oddanosti a vědomí závazků zaměstnanců vůči organizaci

Cíle zaměstnaneckých výhod v sobě nezahrnují přímou motivaci zaměstnanců, protože všechny tyto výhody, které poskytuje organizace svému zaměstnanci, nemají přímý vliv na výkon pracovníka. Zlepšují vztah pracovníka k podniku.

K typům zaměstnaneckých výhod patří:

- Penzijní jistoty – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu
- Osobní jistoty – jde o výhody posilující osobní jistotu pracovníka a jeho rodiny, prostřednictvím nemocenského, zdravotního a životního pojištění
- Finanční výpomoc – jedná se např. o slevy na služby či zboží, které je poskytované nebo vyráběné organizací
- Osobní potřeby – např. v souvislosti s přerušением kariéry z důvodů studia, nebo mateřské dovolené, poté se zaměstnanec vrací ke stejné práci
- Podnikové automobily

Výše odměny je významným avšak individuálním faktorem pracovní spokojenosti, neboť vliv odměny se u různých skupin pracovníků liší.<sup>33</sup>

## 2.2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Prostřednictvím dotazníkového šetření jsem zjistila nedostatky v této oblasti.

*„Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje.“<sup>34</sup>* Vzdělávání pracovníků je velmi důležité, neboť lidé v organizacích

<sup>32</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 595

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007

<sup>34</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 168

musejí přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám, které jsou součástí jejich práce. Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností se v dnešní době stává celoživotním procesem.

Koubek definuje vzdělávání pracovníků jako „*přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa)*“<sup>35</sup>

Vzdělávání a možný rozvoj pracovníků by měl být součástí politiky a strategie organizace. Investice, kterou podnik vkládá do vzdělávání zaměstnanců, jsou návratné, protože poskytují organizaci potřebné schopnosti zaměstnanců. Pro zaměstnance jsou výhodou, kterou jim organizace poskytuje.

---

<sup>35</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2007, s. 238

### **3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PRIESSNITZOVY LÉČEBNÉ LÁZNĚ, A. S.**

#### **3.1 POLOHA PRIESSNITZOVÝCH LÉČEBNÝCH LÁZNÍ, a. s.**

Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. leží v krásném horském prostředí, obklopeny překrásnou přírodou, v průměrné nadmořské výšce 620 m. n. m. Díky své poloze leží lázně v nejčistším prostředí v celé kontinentální Evropě a jsou také ideálním místem pro zimní i letní pobyty a rekreace. Lázně mají mimořádně příznivé klimatické podmínky a umožňují léčit hosty v kterémkoli ročním období.

#### **3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI**

Priessnitzovy léčebné lázně jsou nejstarší vodoléčebné lázně na světě. Za svůj vznik vděčí zakladateli Vincenzi Priessnitzovy. Ten nechal v roce 1822 přestavět svůj původně rodný dřevěný dům a založil skromný vodoléčebný ústav, který byl základem pro novou léčebnou metodu – tzv. vodoléčbu. Priessnitz neměl pro provozování vodoléčebného ústavu. Zprávy o zázračném léčení pomocí vody se donesly až k císařskému dvoru, který vystavil Priessnitzovy roku 1837 povolení k provozování vodoléčebného ústavu a služeb s ním spojených. Oficiální lázně pak vznikly o rok později, tedy 1838.

Vincenz Priessnitz neodmítal žádného pacienta, ať už byla jeho nemoc vyléčitelná nebo ne. Odmítal pouze chirurgické zákroky. V rámci svého ústavu zavedl novou formu léčení, která byla mimo jiné založena na zcela jiném vztahu lékař – pacient. Vyvedl nemocné pacienty ze skličujícího prostředí do přírody. Přiměl je k dodržování pravidelného denního režimu a správné životosprávy, zbavil je všedních starostí a ukázal jim naději a radost ze života. Priessnitz léčil člověka v souladu se zákony přírody, prostřednictvím kterých mu navracel ztracené zdraví.<sup>36</sup> Při léčení pacientů používal přírodní metody, jako jsou zábaly, omývání postižených míst, tzv. potnou kůru s následným ponořením do vody.

O úspěšnosti Priessnitzových léčebných metod svědčí pomníky, které nechali zhotovit vděční pacienti z celého světa. Lázně pravidelně navštěvoval ruský spisovatel Nikolaj Vasiljevič Gogol. Mimo jiné přivítaly také rakouského císaře Františka Josefa I.

---

<sup>36</sup> O nás (online), [cit. 2013-01-19], dostupné z: <http://www.priessnitz.cz/o-nas/>

### 3.3 SOUČASNOST SPOLEČNOSTI

Současná podoba Priessnitzových lázní vznikla k 1. květnu 1992 zápisem do obchodního rejstříku jako akciová společnost. Předchůdcem byl tzv. Státní podnik léčebné lázně Jeseník. Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. v roce 2010 prostřednictvím Společnosti V. Priessnitze otevřely unikátní Balneopark. Jedná se o vodní zahradu s procházejícím potokem, u kterého je vybudováno několik zastavení, které slouží k hydroterapii a relaxaci.

V květnu 2010 byla dokončena rozsáhlá rekonstrukce balneoprovozu v léčebném domě Priessnitz. K této příležitosti byla rozšířena nabídka procedur, které lázně poskytují (nové druhy koupelí, masáží, léčebných obkladů a zábalových technik. Dále byl léčebný úsek lázní rozšířen o zcela nový provoz Beauty studia, které je zaměřeno na redukci tukových tkání a na dermatokosmetické výkony, pomocí unikátních VIP přístrojů.

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti je:

- Poskytování komplexní ústavní a ambulantní lázeňské péče za využití místních přírodních léčivých zdrojů
- Poskytování doplňkových služeb, jakými jsou ubytovací služby, hostinská činnost, směnárenská činnost, provozování prádelny, silniční motorová doprava osobní, nákladní, zahradnictví, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužící k regeneraci a rekondici
- Správa a využití přírodních léčivých zdrojů ve spolupráci s Českým inspektorátem lázní a zříděl, včetně jejich ochrany.
- Pronájem a půjčování movitých věcí
- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
- Technické činnosti v dopravě
- Poskytování telekomunikačních služeb

#### **Rehabilitační péče pro dospělé**

V Priessnitzových léčebných lázních, a. s. se léčí pomocí rehabilitací, nemoci onkologické (zhoubné nádory v oblasti horních a dolních cest dýchacích), nemoci s poruchou výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí, netuberkulózní nemoci dýchacího ústrojí, duševní poruchy, kožní nemoci.

### Rehabilitační péče pro děti

Děti od 3 do 6 let jsou během lázeňského pobytu doprovázeny svými zákonnými zástupci, ve většině případů se jedná o rodiče. Děti školního věku, tedy do 15 let, jsou během pobytu pod trvalým dohledem zdravotnického i pedagogického personálu.

Věková skupina od 15 do 18 let je léčena většinou v letních měsících. Pokud to však jejich zdravotní stav vyžaduje, jsou hospitalizováni i mimo určenou dobu. I tato skupina je pod dohledem zdravotnického personálu. Rehabilitační péče dětí zahrnuje stejné oblasti jako u dospělých.

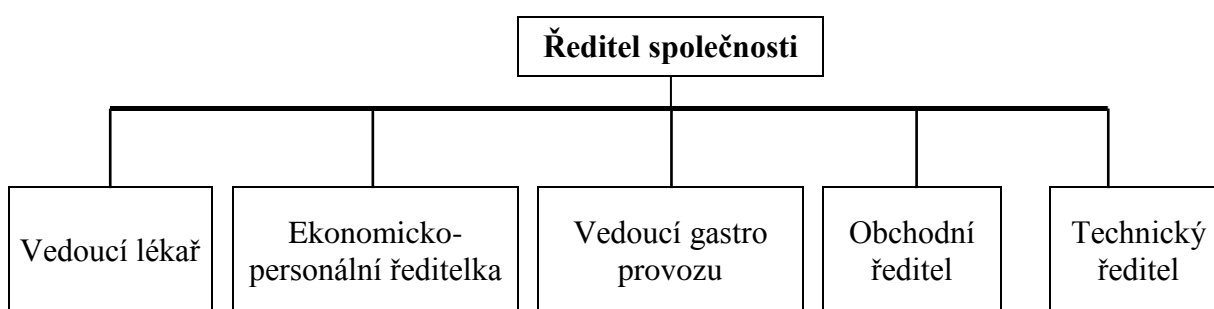
## 3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Orgány akciové společnosti Priessnitzových léčebných lázní jsou v souladu s Obchodním rejstříkem:

- Valná hromada
- Představenstvo
- Dozorčí rada<sup>37</sup>

Každý zaměstnanec je zařazen do oddělení podle činnosti, kterou vykonává. Za jednotlivá oddělení jsou zodpovědní jejich vedoucí, kteří se zodpovídají řediteli společnosti.

Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní konstrukce

Společnost Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. zaměstnává celkem 208 zaměstnanců. Vzhledem k více pracovním úkonům, které se provádějí především v jarních, letních a podzimních měsících, tvoří část zaměstnanců tzv. sezónní zaměstnanci. V těchto obdobích

<sup>37</sup> Výroční zpráva 2011

přijímá společnost také např. dohody o provedení práce apod. V zimním období, kdy na pracovní úkony stačí stávající zaměstnanci, není nutná například výpomoc v technickém úseku, který spravuje mimo jiné venkovní a okrasné plochy. Proto tedy není nutné tolik lidí v tomto ročním období. V letních měsících přijímají Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. zdravotnický personál. Je také nutné zajistit péči a dozor pro děti, které jezdí do lázní bez svých zákonných zástupců, to obstarávají vychovatelky a zdravotní sestry. Dále se jedná o zvýšení kapacity gastro personálu.



## 4 METODIKA VÝZKUMU

Ke zjištění současného systému motivace zaměstnanců v této společnosti jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Vzhledem k počtu zaměstnanců v ekonomickém úseku byl poměrně malý, požádala jsem ředitele společnosti o rozšíření mého výzkumu na další pracovníky (recepční, asistentky, pracovnice příjmací kanceláře). Po předchozí domluvě jsem rozdala dotazníky v tištěné podobě.

Pro zaměstnance byl tento způsob šetření časově nenáročný. Vyplnění dotazníků bylo pro zaměstnance zcela dobrovolné. Výsledky zjištěné prostřednictvím dotazníků jsem zpracovávala.

### 4.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníky byly rozdány 45 současným zaměstnancům. Vrátilo se 40 dotazníků, což značí 89% návratnost. Odpovědi na jednotlivé otázky jsem vyhodnotila zvlášť, výsledky jsem graficky znázornila a procentuálně vyjádřila.

#### **Otázka č. 1 – Uveďte prosím Vaše pohlaví**

Vyplňování dotazníku se zúčastnilo 32 žen a 8 mužů. Je to především z toho důvodu, že většina dotazovaných zaměstnanců pracuje na pozici účetních, recepčních nebo asistentek apod.

#### **Otázka č. 2 – Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**

Jen základní vzdělání neměl žádný respondent. Nejvíce dotazovaných, 25 (63 %), má střední školu s maturitou. Dále 10 (25 %) dotazovaných má vysokoškolské vzdělání, 4 (10 %) respondentů je vyučených a 1 (3 %) pracovník má vyšší odborné vzdělání.

Tabulka č. 2: Dosažené vzdělání

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Základní	0	0 %
Vyučen/a	4	10 %
Středoškolské s maturitou	25	63 %
Vyšší odborné	1	3 %
Vysokoškolské	10	25 %

### Otázka č. 3 – Jak dlouho pracujete ve společnosti Priessnitzovy léčebné lázně, a. s.?

Nejvíce respondentů 17 (43 %) pracuje ve společnosti od 5 do 10 let. Více jak 10 let pracuje ve společnosti 10 (25 %) dotazovaných. Od 1 roku do 5 let pracuje ve společnosti 8 (20 %) dotazovaných. Nedávno nastoupilo 5 (13 %) respondentů a pracují ve společnosti méně než 1 rok.

Tabulka č. 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Do 1 roku	5	13 %
Od 1 – 5 let	8	20 %
Od 5 – 10 let	17	43 %
Více jak 10 let	10	25 %

### Otázka č. 4 – Jste spokojen/a celkově s Vaší prací ve společnosti Priessnitzovy léčebné lázně, a. s.?

Spíše spokojeno je se svou prací 39 (98 %) respondentů. Tento výsledek je sice uspokojivý, ale není stoprocentní. Proto by se měl zaměstnavatel nad touto hodnotou zamyslet. Pouze 1 (3 %) respondent je se svou prací celkově spíše nespokojen.

Tabulka č. 4: Spokojenost s prací

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Velmi spokojen/a	7	18 %
Spíše spokojen/a	32	80 %
Spíše nespokojen/a	1	3 %
Velmi nespokojen/a	0	0 %

### Otázka č. 5 – Je pro Vás práce, kterou vykonáváte ve společnosti Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. zajímavá?

Pro 20 (50 %) dotazovaných zaměstnanců je jejich práce zajímavá. Spíše zajímavou práci shledává 18 (45 %). Pro 2 (5 %) dotazovaných není jejich práce zajímavá. Pro odpověď „vůbec ne“ se nerozhodl žádný z respondentů, tedy 0.

Tabulka č. 5: Je práce zajímavá?

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Ano	20	50 %
Spíše ano	18	45 %
Ne	2	5 %
Vůbec ne	0	0 %

### Otázka č. 6 – Co je pro Vás nejvíce motivující?

V této otázce bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Nejvíce respondentů motivuje peněžní odměna (mzda) 28 (70 %). Pro 24 (68 %) je motivující mimořádná finanční odměna. Nepeněžní odměnu, jako jsou např. poukazy na služby v rámci Priessnitzových léčebných lázní, a. s., považuje za přijatelnou 1 (3 %) respondent. Důležitým motivujícím faktorem pro zaměstnance je také obsah práce, tuto možnost si vybralo 12 (30 %) respondentů.

Dalším motivujícím faktorem je oficiální uznání práce, pro tuto odpověď se rozhodlo 8 (20 %) dotazovaných. Dobré vztahy s nadřízeným pracovníkem jsou důležité pro 9 (23 %) respondentů. Nejen dobré vztahy s nadřízeným, ale také pozitivní vztahy se spolupracovníky, tato odpověď byla zaškrtnuta 20 (50 %) respondenty.

Pochvalu oceňuje 13 (33 %) dotazovaných. Mít možnost profesního růstu, rozvoje, motivuje 8 (20 %) dotazovaných zaměstnanců. Poslední z možností, dávala respondentům prostor k příspěvku vlastním názorem. Tuto možnost využili 2 (5 %) dotazující. Pro tyto respondenty je motivující např. pocit z dobře vykonané práce, dále školení, které jim poskytuje společnost.

Tabulka č. 6: Co je pro vás nejvíce motivující?

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Peněžní odměna – mzda	28	70 %
Mimořádná finanční odměna	24	68 %
Nepeněžní odměna – poukaz	1	3 %
Obsah práce	12	30 %
Oficiální uznání práce	8	20 %
Vztah s nadřízeným pracovníkem	9	23 %
Pochvala	13	33 %
Možnost profesního růstu, rozvoje	8	20 %
Dobré vztahy na pracovišti	20	50 %
Jiné	2	5 %

### Otázka č. 7 – Co je pro Vás nejvíce demotivující?

Stejně jako u otázky č. 6 měli respondenti možnost, zaškrtnout více než jednu odpověď. Nejvíce demotivující by pro zaměstnance byla nízká mzda, tuto odpověď zaškrtnulo 23 (58 %) dotazovaných. Špatné vztahy na pracovišti by nejvíce demotivovaly 20 (50 %) dotazovaných. Tento faktor je velmi důležitý, pokud jsou mezi kolegy špatné vztahy, které mohou mít dlouhodobý charakter, může to vést k napjatým vztahům na pracovišti, k menší produktivitě v práci a horším výkonům. V případě lázní by se to mohlo odrazit ve spolupráci s klienty (pacienty).

Nevyhovující pracovní podmínky by demotivovaly 6 (15 %) respondentů. Tento faktor úzce souvisí s nevyhovujícím pracovním prostředím, které by demotivovalo 4 (10 %) dotazované. Nevyhovující pracovní doba by byla demotivující pro 1 (3 %) respondenta. Neprojevované uznání shledává demotivujícím 16 (40 %) respondentů. Špatné chování nebo nevhodný přístup nadřízeného by demotivovalo 14 (35 %) dotazovaných.

Demotivaci v podobě nemožnosti profesního růstu, rozvoje vidí 8 (20 %) respondentů. Pouze 1 (3 %) pracovník využil možnosti vyjádření svého názoru a uvedl, že za demotivující považuje v rámci své profese také chování některých klientů, které je mnohdy nepřiměřeně nevhodné.

Tabulka č. 7: Co je pro vás nejvíce demotivující?

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Nízká mzda	23	58 %
Špatné vztahy na pracovišti	20	50 %
Nevyhovující pracovní podmínky	6	15 %
Nevyhovující pracovní prostředí	4	10 %
Nevyhovující pracovní doba	1	3 %
Žádné uznání	16	40 %
Chování, přístup nadřízeného	14	35 %
Žádná možnost profesního růstu, rozvoje	8	20 %
Jiné	1	3 %

### Otázka č. 8 – Se kterými motivačními prvky se v práci setkáváte?

Jako u předešlých otázek, i v tomto případě mohli respondenti zaškrtnout více odpovědí. V této otázce měli dotazující zodpovědět, s jakými motivačními prvky se v práci setkávají. S motivačním prvkem v podobě peněžní odměny – mzdy se setkává 16 (40 %) respondentů. Pro 17 (43 %) dotazujících je motivující mimořádná finanční odměna, se kterou se v práci setkávají. Dalším motivačním faktorem byla nepeněžní odměna – např. poukaz na

služby v rámci Priessnitzových léčebných lázní a. s., tuto odpověď zvolilo 8 (20 %) respondentů. Obsah vlastní práce motivuje 7 (18 %) dotazovaných zaměstnanců.

Oficiální uznání práce upřednostňuje 1 (3 %) respondent. S pochvalou se v práci setkává 9 (23 %) dotazovaných respondentů. Možnost profesního růstu a rozvoje oceňuje 5 (13 %). Pro 12 (30 %) dotazovaných jsou důležité dobré vztahy na pracovišti. Jiné motivační prvky respondenti ne zvolili.

Tabulka č. 8: Se kterými motivačními prvky se setkáváte?

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Peněžní odměna – mzda	16	40 %
Mimořádná finanční odměna	17	43 %
Nepeněžní odměna – poukaz	8	20 %
Obsah práce	7	18 %
Oficiální uznání práce	1	3 %
Vztah s nadřízeným pracovníkem	11	28 %
Pochvala	9	23 %
Možnost profesního růstu, rozvoje	5	13 %
Dobré vztahy na pracovišti	12	30 %
Jiné	0	0 %

#### Otázka č. 9 – Se kterými demotivačními prvky se v práci setkáváte?

V rámci této otázky měli dotazovaní pracovníci zaznačit demotivační faktory, se kterými se setkávají ve svém zaměstnání. Nejvíce respondentů, 23 (58 %), označilo nízkou mzdu. Se špatnými vztahy na pracovišti se setkává 7 (18 %) dotazovaných. S nevyhovujícími pracovními podmínkami se dle dotazníků setkávají 2 (5 %) respondenti. Stejně procento respondentů označilo nevyhovující pracovní prostředí.

Žádné uznání demotivuje 9 (23 %) dotazovaných pracovníků. Nemožnost profesního růstu, rozvoje označili 2 (5 %) respondenti. S chováním, přístupem nadřízeného jako demotivačním prvkem se v práci setkává 1 (3 %) dotazovaný. Pouze 3 (8 %) respondenti se vyjádřili k vlastním demotivačním prvkům. Patří mezi ně například chování některých klientů nebo zadané úkoly, které v některých případech nejde stihnout v normální pracovní době.

Tabulka č. 9: Se kterými demotivačními prvky se setkáváte?

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Nízká mzda	23	58 %
Špatné vztahy na pracovišti	7	18 %
Nevyhovující pracovní podmínky	2	5 %
Nevyhovující pracovní prostředí	2	5 %
Nevyhovující pracovní doba	5	13 %
Žádné uznání	9	23 %
Chování, přístup nadřízeného	1	3 %
Žádná možnost profesního růstu, rozvoje	2	5 %
Jiné	3	8 %

**Otázka č. 10 – Je pro Vás důležitá komunikace a dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti?**

Pro všechny dotazované respondenty, tedy 100%, je komunikace a dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti velmi důležitá.

**Otázka č. 11 – Setkáváte se se svými kolegy i mimo práci?**

Se svými kolegy i mimo práci se setkává 5 (13 %) respondentů. Poměrně častěji se se svými spolupracovníky setkává 1 (3 %) dotazovaný. Jen zřídka se mimo práci setkává se svými kolegy 20 (50 %) respondentů. Se spolupracovníky se mimo práci nesetkávají 3 (8 %) z dotazovaných pracovníků, ale tuto možnost by uvítali. Mimo práci se se svými kolegy nesetkává 11 (28 %) respondentů.

Tabulka č. 10: Setkáváte se se svými kolegy i mimo práci?

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Ano	5	13 %
Ano, poměrně často	1	3 %
Ano, ale jen zřídka	20	50 %
Ne, ale chtěl/a bych	3	8 %
Ne	11	28 %

### Otázka č. 12 – Cítíte podporu ze strany Vašeho nadřízeného?

Ze strany svého nadřízeného cítí podporu 35 (88 %) dotazovaných. Je důležité, aby měli zaměstnanci ve svém nadřízeném jednak autoritu, ale také oporu. Žádnou podporu ze strany nadřízeného pocítují 4 (10 %) respondenti. Jeden respondent tuto otázku nezodpověděl.

Tabulka č. 11: Cítíte podporu ze strany vašeho nadřízeného?

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Ano	35	88 %
Ne	4	10 %

### Otázka č. 13 – Jak by se dal označit Váš vztah s nadřízeným?

Za čistě pracovní vztah považuje vztah s nadřízeným 22 (50 %) dotazovaných respondentů. Přátelský vztah s nadřízeným má 17 (43 %) zaměstnanců. Napjatý vztah s nadřízeným má pouze 1 (3 %) respondent.

Napjaté vztahy ať už s nadřízeným nebo mezi kolegy nejsou pro zaměstnance ideální, protože dlouhodobé napětí v pracovním prostředí může ovlivnit výkonnost zaměstnance. Žádný z dotazovaných respondentů neoznačil svůj vztah s nadřízeným jako konfliktní.

Tabulka č. 12: Vztah s nadřízeným

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Čistě pracovní	22	55 %
Přátelský	17	43 %
Napjatý	1	3 %
Konfliktní	0	0 %

#### **Otázka č. 14 – Chválí Vás Váš nadřízený za Vaši práci?**

Nadřízený chválí často 10 (25 %) respondentů. Pochváleno, ale výjimečně bývá 23 (58 %) dotazovaných zaměstnanců. Pro správnou motivaci zaměstnanců je důležité, aby je nadřízený nechválil příliš. Přehnaná chvála škodí, protože si na ni zaměstnanec snadno zvykne a očekává ji. V tomto případě je s pochvalou zacházeno s opatrností. Bohužel 6 (15%) respondentů se domnívá, že je nadřízený nechválí. Jeden z dotazovaných respondentů otázku nezodpověděl.

Tabulka č. 13: Chválí vás váš nadřízený?

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Ano, často	10	25 %
Ano, ale jen výjimečně	23	58 %
Ne	6	15 %

#### **Otázka č. 15 – Umožňuje Vám Váš zaměstnavatel další profesní rozvoj?**

Více než polovina respondentů se domnívá, že nemají možnost dalšího profesního rozvoje 22 (55 %). K umožnění profesního rozvoje poskytovaného zaměstnavatele se kladně vyjádřilo 18 (45 %) dotazovaných pracovníků.

Tabulka č. 14: Umožňuje vám váš nadřízený profesní rozvoj?

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Ano	18	45 %
Ne	22	55 %

#### **Otázka č. 16 – Je pro Vás možnost dalšího profesního rozvoje důležitá? Motivující?**

Pro 30 (75 %) respondentů je možnost dalšího profesního rozvoje důležitá. Tuto možnost nepovažuje za motivující 9 (23 %) dotazovaných zaměstnanců. Jeden respondent otázku nezodpověděl.



Tabulka č. 15: Je pro vás možnost rozvoje motivující?

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Ano	30	75 %
Ne	9	23 %

**Otázka č. 17 – Pokud byste měl/a možnost něco ve Vaší práci změnit, co by to mělo být, popř. proč?**

Tato otázka byla otevřeného charakteru. Bohužel 25 (63 %) dotazovaných respondentů tuto otázku nezodpovědělo. Zbýlých 15 (38 %) respondentů se v několika případech názorově shodovalo. Pouze 1 (3 %) respondent by možnosti změny nechal na svém nadřízeném. Méně stresových situací by uvítalo 5 (13 %) dotazovaných zaměstnanců. S vyšší mzdou by byli spokojeni 3 (8 %). Jen 1 (3 %) respondent by chtěl změnit vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými. Větší propojení mezi jednotlivými úseky by uvítali 3 (8 %) respondenti. Dalším změnou, kterou by uvítali 2 (5 %) z dotazovaných respondentů, byla změna počtu zaměstnanců, protože stávající stav se jim zdá nedostačující.

**Otázka č. 18 – Považujete Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. za perspektivního zaměstnavatele?**

Za perspektivního zaměstnavatele považuje Priessnitzovy léčebné lázně, a. s., 28 (70 %) dotazovaných respondentů. Pouze 2 (5 %) zaměstnanci nepovažují společnost za perspektivního zaměstnavatele. Při odpovědi na tuto otázku si není jistých 10 (25 %) respondentů.

V případě, že respondenti odpověděli otázkou b, nebo c, mohli odůvodnit svůj názor, své rozhodnutí právě pro tuto odpověď. Pro většinu respondentů je hlavním důvodem, proč nepovažují svého zaměstnavatele za perspektivního, nejistá situace v lázeňství, konkrétně se jedná o nový zákon o lázeňství (zákon č.267/2012 Sb.), který mimo jiné upravuje také finanční část pobytu. Pacienti by si měli ve většině případu hradit větší část lázeňského pobytu vlastními prostředky. V tomto případě se pak lidé strachují o své zaměstnání z důvodů nedostatku klientů – pacientů tzv. samoplátců, v tomto názoru se shodovalo několik dotazovaných respondentů.

Tabulka č. 16: Považujete společnost za perspektivního zaměstnavatele?

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Ano	28	70 %
Ne	2	5 %
Nejsem si jistý/á	10	25 %

## 4.2 NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ

Prostřednictvím dotazníkového šetření, které proběhlo ve společnosti Priessnitzovy léčebné lázně, a. s., byly zjištěny některé nedostatky v oblasti motivace a rozvoje pracovníků. Na základě této analýzy navrhuji následná řešení.

Většina zaměstnanců je se svou prací ve společnosti spokojena a shledávají ji také zajímavou. Zaměstnanci označili za nejvíce motivující faktor, se kterým se v práci setkávají, peněžení odměnu ve formě mzdy, dále mimořádnou finanční odměnu, dobré vztahy jak na pracovišti, tak s nadřízeným pracovníkem. Důležitý je pro pracovníky také obsah jejich práce.

I přes tato kladná hodnocení z dotazníku vyplynulo, že motivaci zaměstnanců ovlivňuje výše jejich mzdy, se kterou jsou nespokojeni. Doporučovala bych veškerou odměnu a motivaci stanovit zaměstnancům individuálně. Pracovníkům jsou dopřávány odměny formou mimořádných peněžních odměn.

Dalším důležitým prvkem, se kterým jsou zaměstnanci nespokojeni, je oblast pochvaly a uznání. Není nutné zaměstnance chválit často, ale pokud zaměstnanec odvedl svou práci opravdu dobře, není důvod ho nepochválit. Správná pochvala je dobrou motivací pro dobrý výkon pracovníka. Z projevu uznání by měl zaměstnanec dobrý pocit, práce by mu přinášela větší uspokojení i motivaci. V rámci zlepšení této formy komunikace navrhuji, aby vedoucí pracovník zhodnotil práci svých podřízených. Promluvil o positivech, ale také o negativech, které je potřeba odstranit.

Se vztahy na pracovišti, stejně tak i se vztahy s nadřízenými pracovníky jsou zaměstnanci spokojeni. Výsledky nebyly stoprocentní, ale v průběhu mé praxe v této společnosti, jsem se přesvědčila o tom, že vztahy jsou dobré, přátelské. Nadřízený je vstřícný k názorům zaměstnanců, cítí z jeho strany oporu. Vztahy mezi zaměstnanci a dobré vztahy na pracovišti jsou na přátelské úrovni. Tato atmosféra pak pozitivně působí také na klienty.

Vzdělávání a školení zaměstnanců je pro společnost Priessnitzovy léčebné lázně, a. s., dobrou investicí do lidského kapitálu, neboť díky kursům a školením si zaměstnanci rozšiřují

své znalosti, odbornost. Pomocí vzdělávání zaměstnanců může společnost docílit zvýšení produktivity práce svých zaměstnanců. Pracovníci se domnívají, že jim zaměstnavatel neumožňuje další profesní rozvoj, přičemž právě tato forma motivace je důležitá.

Zaměstnanci projeví v rámci dotazníkového šetření zájem o školení v podobě jazykových kurzů. Vzhledem k tomu, že společnost Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. navštěvuje také zahraniční klientela, měla by se tato forma školení projednat, neboť v tomto případě je jazyková vybavenost samozřejmostí a nevyhnutelností. Pokud by společnost nemohla zaměstnanci hradit kurs v plné výši, mohla by přispět alespoň formou příspěvku. Pro začátek by bylo dobré zjistit, o jaký jazyk by byl největší zájem a poté podle výsledku postupovat dál. Tyto kurzy vedou nejen ke zvýšení zaměstnancovi odbornosti, ale také vedou k dobré pověsti firmy. Rozvoj a možnost dalšího vzdělání pracovníků je správný krok k motivaci a udržení kvalitních pracovníků.

K nedostatkům zařadili pracovníci komunikaci mezi jednotlivými úseky, která jim připadá v současné době nedostačující. Proto by se měla společnost zaměřit na větší propojení mezi jednotlivými úseky. Docílila by větší informovanosti pracovníků. Vedoucí oddělení pravidelně svolávají porady, kde jsou všichni zaměstnanci informováni, seznámeni s úkoly příštího období. V tomto případě se jedná pouze o porady jednotlivých úseků, nikoliv mezi nimi. Navrhovala bych společnosti uspořádat jednou ročně tzv. teambuilding, prostřednictvím kterého by došlo k zlepšení mezilidských vztahů a následně i k zlepšení komunikace.

Zaměstnanci mohli prostřednictvím dotazníku vyslovit návrhy změn, které by ve společnosti provedly. Pracovníci, kteří tuto možnost využili, by ocenili méně stresových situací, které jsou zapříčiněny množstvím práce a nedostatkem času.

Respondenti dále vyslovili svou obavu o pracovní místo. Tato obava je zapříčiněna novou vyhláškou zákona o lázeňství (zákon č. 267/2012 Sb.). Vzhledem k úpravám v zákoně se snižuje počet klientů – pacientů, kteří vyhledávají lázeňskou péči. Dosud byl pobyt ve většině případů za podpory zdravotních pojišťoven. V současné době by se měla kritéria pro tzv. přidělení lázeňského pobytu radikálně změnit. Situace je v současné době pro pracovníky v lázeňství velmi složitá a zaměstnavatel nemá možnost ovlivnit postoj státu – ministerstva zdravotnictví. I přes své obavy o pracovní místo považují zaměstnanci společnost Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. za perspektivního zaměstnavatele.

Společnost by měla usilovat spokojenost zaměstnanců, neboť spokojení zaměstnanci jsou se svou prací spokojeni, jsou pozitivně naladěni a to všechno se odráží také na vztahu ke klientům – pacientům lázní. Spokojený klient se rád vrací, popř. doporučí lázně známým apod. Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. potřebují mimo jiné i nové klienty, kteří sebou přinášejí

jistý finanční zisk, který by se mohl promítnout do zmiňovaných mezd nebo mimořádných finančních ocenění, s jejichž výší nejsou zaměstnanci spokojeni.

## ZÁVĚR

Téma mé bakalářské práce bylo Systém motivace zaměstnanců v konkrétní organizaci. Organizací, která byla předmětem mého zkoumání, byli Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. Práci jsem strukturovala do dvou základních částí. Každá z částí obsahovala několik kapitol a podkapitol.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení současného stavu motivace v této společnosti. Zhodnocení probíhalo prostřednictvím dotazníkového šetření, které proběhlo v lednu letošního roku.

V teoretické části jsem za pomoci odborné literatury definovala několik základních pojmů, kterými jsou motivace, motiv a stimulace, proces motivace. Stěžejní odbornou literaturou bylo Řízení lidských zdrojů Michaela Armstronga. Charakterizovala jsem jednotlivé motivační typy lidí. V této části jsem také popsala devatero zlatých pravidel motivace podle Jiřího Plamínka. Odborné poznatky, které jsem načerpala během teoretické části, jsem využila v praktické části.

V praktické části jsem představila společnost Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. Dotkla jsem se historie organizace, současného stavu organizace, organizační struktury apod.

Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. přijímá tzv. sezónní zaměstnance a uzavírá např. dohody o provedení práce apod. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 40 současných zaměstnanců, kteří byli ochotni dotazník vyplnit. Dotazník obsahoval 18 otázek. Otázky byly strukturovány uzavřeně i otevřeně. Z dotazníkového šetření nevyplývaly zásadnější nedostatky v motivaci zaměstnanců. Pro pracovníky je důležitá finanční odměna. S prací, kterou vykovávají, jsou zaměstnanci spokojeni. Taktéž vztahy s nadřízenými pracovníky a vztahy na pracovišti jsou na přátelské úrovni.

Největším problémem je v současné době pro tuto společnost nová vyhláška zákona o lázeňství č. 267/2012 Sb., který upravuje financování pobytů pacientů v lázeňském zařízení. Doposud byla ve většině případů hrazena rehabilitační péče buď v plné výši, nebo částečné financování pobytu pojišťovnami. V současnosti je dle zákona stanoveno jen minimum případů, ve kterých bude tato péče hrazena prostřednictvím pojišťoven. Z tohoto důvodu se

zaměstnanci strachují o svá pracovní místa. Vzhledem k ekonomické situaci není u většiny klientů, kteří navštěvovali toto zařízení pravidelně, možné, aby si stávající péči i s pobytem hradili sami, ze svých dostupných finančních prostředků.

S výsledky bakalářské práce bude seznámeno vedení společnosti. Na základě doporučení a možností společnosti se organizace rozhodne, zda bude případné změny realizovat.

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Tereza Palzerová
<b>Katedra:</b>	Katedra aplikované ekonomie
<b>Vedoucí práce:</b>	Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2013

<b>Název práce:</b>	System motivace zaměstnanců v konkrétní organizaci (Priessnitzovy léčebné lázně, a. s.)
<b>Název v angličtině:</b>	Motivation of employees in a particular company (Priessnitz Spa PLC)
<b>Anotace práce:</b>	Bakalářská práce se zabývá systémem motivace pracovníků ve společnosti Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. Práce je strukturována do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část popisuje základní aspekty tématu motivace, motivační pravidla, motivační teorie. Praktická část je zaměřena na zkoumanou společnost. Stručně se zabývá historií a současností společnosti. Cílem práce je zjistit stávající stav motivace pracovníků. Na základě dotazníkového šetření najít případné nedostatky a následně navrhnout opatření vedoucích ke zlepšení současného stavu motivace.
<b>Klíčová slova:</b>	motivace, typy motivace, pravidla motivace, odměňování, vzdělávání pracovníků
<b>Anotace v angličtině:</b>	This thesis deals with the system of motivation of employees in the company Priessnitz baths. The work is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part describes the basic aspects of the topics motivation, rules, incentive theory. The practical part is focused on the investigated company. It briefly deals with the history and present society. The goal of this part is to determine the current state of motivation. On the basis of the survey I wanted to find some shortcomings and then propose measures to improve the current state of motivation.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	motivation, types of motivation, rules of motivation, remuneration, staff education
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	3
<b>Rozsah práce:</b>	59 stran (75 508 znaků)
<b>Jazyk práce:</b>	český jazyk

## LITERATURA A PRAMENY

1. DEIBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*, Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2005. ISBN 80-902105-8-9
2. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
3. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol., *Základy podnikání – teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5
4. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J., *Management – integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4
5. PAUKNEROVÁ, D. a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 978-80-2471-706-7
6. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
7. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
8. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3447-7
9. ADAIR, J., *Efektivní motivace*, Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1
10. VEBER, J. a kol., *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
11. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
12. <http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/vykon-vykonnost-pracovnika-pracovni-rezim/>
13. Webové stránky společnosti dostupné z [www.priessnitz.cz](http://www.priessnitz.cz)
14. Interní dokumenty společnosti Priessnitzovy léčebné lázně, a. s.



## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Motivující a hygienické faktory .....	15
Tabulka č. 2: Dosažené vzdělání .....	33
Tabulka č. 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti? .....	34
Tabulka č. 4: Spokojenost s prací .....	34
Tabulka č. 5: Je práce zajímavá? .....	35
Tabulka č. 6: Co je pro vás nejvíce motivující? .....	35
Tabulka č. 7: Co je pro vás nejvíce demotivující? .....	36
Tabulka č. 8: Se kterými motivačními prvky se setkáváte? .....	37
Tabulka č. 9: Se kterými demotivačními prvky se setkáváte? .....	38
Tabulka č. 10: Setkáváte se se svými kolegy mimo práci? .....	38
Tabulka č. 11: Cítíte podporu ze strany vašeho nadřízeného? .....	39
Tabulka č. 12: Vztah s nadřízeným .....	39
Tabulka č. 13: Chválí vás váš nadřízený? .....	40
Tabulka č. 14: Umožňuje vám váš nadřízený profesní rozvoj? .....	40
Tabulka č. 15: Je pro vás možnost rozvoje motivující? .....	41
Tabulka č. 16: Považujete společnost za perspektivního zaměstnavatele? .....	42

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb .....	12
Obrázek č. 2: Model motivace .....	17
Obrázek č. 3: Struktura motivačního pole .....	25
Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti .....	31

## SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1 – Dotazník .....	53
Příl. 2 – Lázeňský dům Priessnitz .....	58
Příl. 3 – Logo společnosti .....	59

# PŘÍLOHY

## Dotazník

Vážený pracovníci Priessnitzových léčebných lázní, a. s.,

jmenuji se Tereza Palzerová a studuji 3. ročník oboru Aplikovaná ekonomie se zaměřením na německý jazyk na Univerzitě Palackého v Olomouci. Ve spolupráci s Vaším zaměstnavatelem zkoumám v rámci své bakalářské práce systém motivace zaměstnanců. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který jste obdrželi. Dotazník je anonymní a také dobrovolný. Vaše odpovědi budou použity výhradně pro zpracování bakalářské práce. Souhrnné výsledky pak poslouží zaměstnavateli k optimalizaci stávající úrovně motivace.

Děkuji

1. Uveďte prosím Vaše pohlaví
  - a) Muž
  - b) Žena
  
2. Jaké je Vaše dosavadní vzdělání?
  - a) Základní
  - b) Vyučen/a
  - c) Střední s maturitou
  - d) Vyšší odborné
  - e) Vysokoškolské
  
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Priessnitzovy léčebné lázně, a. s.?
  - a) Do 1 roku
  - b) Od 1 – do 5 let
  - c) Od 5 – do 10 let
  - d) Více jak 10 let
  
4. Jste spokojen/a celkově s Vaší prací ve společnosti Priessnitzovy léčebné lázně, a. s.?
  - a) Velmi spokojena
  - b) Spíše spokojena
  - c) Spíše nespokojena

- d) Velmi nespokojena
5. Je pro Vás práce, kterou vykonáváte ve společnosti Priessnitzovy léčebné lázně, a. s., zajímavá?
- Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Vůbec ne
6. Co je pro Vás z následující nabídky nejvíce motivující? (*můžete zaškrtnout více než jednu odpověď*)
- Peněžní odměna – mzda
  - Mimořádná finanční odměna
  - Nepeněžní odměna – např. poukaz na služby v rámci Priessnitzových léčebných lázní, a. s.
  - Obsah práce (to, co děláte)
  - Oficiální uznání mé práce
  - Vztah s nadřízeným pracovníkem
  - Pochvala
  - Možnost profesního růstu, rozvoje
  - Dobré vztahy na pracovišti
  - Jiné.....
7. Co je pro Vás z následující nabídky nejvíce demotivující? (*můžete zaškrtnout více než jednu odpověď*)
- Nízká mzda
  - Špatné vztahy na pracovišti
  - Nevyhovující pracovní podmínky
  - Nevyhovující pracovní prostředí
  - Nevyhovující pracovní doba
  - Žádné uznání
  - Chování, přístup nadřízeného
  - Žádná možnost profesního růstu, rozvoje
  - Jiné.....

8. Se kterými motivačními prvky se v práci setkáváte? *?(můžete zaškrtnout více než jednu odpověď)*

- a) Peněžní odměna – mzda
- b) Mimořádná finanční odměna
- c) Nepeněžní odměna – např. poukaz na služby v rámci Priessnitzových léčebných lázní, a. s.
- d) Obsah práce (to, co děláte)
- e) Oficiální uznání mé práce
- f) Vztah s nadřízeným pracovníkem
- g) Pochvala
- h) Možnost profesního růstu, rozvoje
- i) Dobré vztahy na pracovišti
- j) Jiné.....

9. Se kterými demotivačními prvky se v práci setkáváte? *?(můžete zaškrtnout více než jednu odpověď)*

- a) Nízká mzda
- b) Špatné vztahy na pracovišti
- c) Nevyhovující pracovní podmínky
- d) Nevyhovující pracovní prostředí
- e) Nevyhovující pracovní doba
- f) Žádné uznání
- g) Chování, přístup nadřízeného
- h) Žádná možnost profesního růstu, rozvoje
- i) Jiné.....

10. Je pro vás důležitá komunikace a dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne

11. Setkáváte se se svými kolegy i mimo práci?
- a) Ano
  - b) Ano, poměrně často
  - c) Ano, ale jen zřídka
  - d) Ne, ale chtěl/a bych
  - e) Ne
12. Cítíte podporu ze strany vašeho nadřízeného?
- a) Ano
  - b) Ne
13. Jak by se dal označit Váš vztah s nadřízeným?
- a) Čistě pracovní
  - b) Přátelský
  - c) Napjatý
  - d) Konfliktní
14. Chválí Vás Váš nadřízený za Vaši práci?
- a) Ano, často
  - b) Ano, ale jen výjimečně
  - c) Ne
15. Umožňuje Vám Váš zaměstnavatel další profesní rozvoj?
- a) Ano
  - b) Ne
16. Je pro Vás možnost dalšího profesního rozvoje důležitá? Motivující?
- a) Ano
  - b) Ne



17. Pokud byste měl/a možnost něco ve Vaší práci změnit, co by to mělo být, popř. proč?

.....  
.....  
.....

18. Považujete Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. za perspektivního zaměstnavatele?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý/á

*Pokud jste zaškrtnli odpověď b, nebo c, proč?*.....  
.....

Velice Vám děkuji za spolupráci a za čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Tereza Palzerová

Příl. 2 – Lázeňský dům Priesnitz



Příl. 3 – Logo společnosti

**PRIESSNITZOVY  
LÉČEBNÉ LÁZNĚ a. s.**

