

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

**Bc. Kateřina Stará**

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Jan Holeyšovský**

**Nefinanční motivování zaměstnanců ve zdravotních a sociálních organizacích**

*Diplomová práce*

Praha 2012

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 20. května 2012

Bc. Kateřina Stará

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala především PhDr. Janu Holeyšovskému za rady, podporu a pečlivé vedení při zpracovávání diplomové práce. Rovněž děkuji Mgr. B. Tollarové a PhDr. O. Šmídové za poskytnutí konzultace k výzkumné části mé diplomové práce. Současně děkuji i managementu a zaměstnancům naší organizace, kteří se zúčastnili výzkumného šetření.

.....  
Bc. Kateřina Stará

## **OBSAH**

<b>OBSAH.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>7</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>9</b>
<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>2 SOCIÁLNÍ A ZDRAVOTNICKÁ ZAŘÍZENÍ.....</b>	<b>13</b>
2.1 Charakteristika sociálních a zdravotnických zařízení .....	13
2.2 Shrnutí .....	16
<b>3 LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI .....</b>	<b>18</b>
3.1 Lidský kapitál a jeho řízení.....	18
3.2 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků .....	20
3.3 Hodnocení pracovníků a jeho vztah k řízení kvality .....	22
3.4 Shrnutí .....	23
<b>4 MOTIVACE.....</b>	<b>25</b>
4.1 Motiv a role motivace .....	25
4.2 Motivační teorie .....	27
4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	28
4.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů .....	29
4.2.3 Vroomova teorie očekávání .....	31
4.2.4 Teorie x a y .....	32

4.3	Shrnutí .....	34
<b>5</b>	<b>FINANČNÍ A NEFINANČNÍ MOTIVACE.....</b>	<b>35</b>
5.1	Finanční a nefinanční charakter motivace .....	35
5.2	Motivování zaměstnanců.....	38
5.3	Motivační nástroje a pravidla motivace .....	42
5.4	Shrnutí .....	48
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIE - ROZHOVOR S MANAŽERY .....</b>	<b>50</b>
6.1	Metoda získávání kvalitativních dat .....	51
6.2	Schéma rozhovoru a výzkumné otázky .....	52
6.3	Metody interpretace dat.....	53
6.4	Interpretace dat.....	54
6.5	Závěrečné shrnutí dat získaných z rozhovorů se zástupci managementu JÚŠ.....	62
<b>7</b>	<b>METODOLOGIE – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>64</b>
7.1	Sběr dat a výzkumné otázky .....	64
7.2	Metoda interpretace dat.....	66
7.3	Interpretace dat.....	66
7.4	Závěrečné shrnutí dat získaných dotazníkovým šetřením.....	95
<b>8</b>	<b>DISKUZE .....</b>	<b>98</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>102</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>104</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>105</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>106</b>
<b>ZDROJE.....</b>	<b>107</b>

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou nefinančního motivování zaměstnanců ve zdravotních a sociálních organizacích. Za tímto účelem zmiňuje problematiku nefinančního motivování zaměstnanců a její význam. Cílem diplomové práce je analyzovat roli nástrojů nefinančního motivování zaměstnanců v sociálních a zdravotních organizacích a jejich výskytu v Jedličkově ústavu a školách. Je rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou. V teoretické části je shrnuta charakteristika zdravotnických a sociálních organizací a specifika jejího financování. Dále se věnuje problematice lidských zdrojů v organizacích, jejich řízení a hodnocení a jejího vztahu k řízení kvality, zabývá se motivací k práci a představuje důležité motivační teorie. Poslední kapitola je pak stěžejní kapitolou diplomové práce a je věnována problematice charakteru finanční a nefinanční motivace, motivování zaměstnanců, motivačních pravidel a nástrojů motivace. Praktická část je založena na dvou typech výzkumů – rozhovor s manažery a dotazníkové šetření. Porovnává shodné a naopak rozdílné oblasti vnímání motivace a motivačních nástrojů mezi zaměstnanci a jejich vedením. Obsahuje metodologické zakotvení a popis realizace výzkumného šetření, včetně představení zjištěných výsledků, jejich shrnutí, diskuzi, závěr a doporučení. Sběr dat probíhal v Jedličkově ústavu a školách od ledna do dubna 2012. Výstupem diplomové práce je ucelený pohled na problematiku nefinančního motivování zaměstnanců v sociálních a zdravotních organizacích.

### **Klíčová slova:**

Sociální organizace

Zdravotní organizace

Motivace k práci

Nefinanční motivace

Personální management

Hodnocení pracovního výkonu

Motivační teorie

Management kvality

## **SUMMARY**

This thesis deals with non-financial incentives for employees in health and social organizations. For this purpose, in this paper mentioned the issue of non-financial incentives for employees and its significance. Aim of this thesis is to analyze the role of tools focused on non-financial motivation of employees in social and health organizations and their occurrence in Jedlicka institute. This thesis is divided into two parts – theoretical and practical. In the theoretical part there is summarized characteristics of health and social organizations and specifics of its financing. It also discusses the issue of human resources in organizations, management and evaluation and its relationship to quality management. Moreover this thesis deals with motivation to work and presents important theories of motivation. The last chapter in the theoretical part is a key chapter of this thesis is dedicated to issues of character of financial and non-financial motivation, employees motivation, incentive rules and tools of motivation. The practical part consists of two types of research – an interview with managers and questionnaires among employees. Practical part of this thesis compares identical and different perception of area of motivation and motivating tools between employees and management. This part includes methodical roots and the description of the implementation of the research, including the presentation of obtained results, summary, discussion, conclusion and recommendations. Data for research were collected in Jedlicka institute from January 2012 to April 2012. This paper aims to provide a comprehensive look at the issue of non-financial incentives for employees in social and health organizations.

### **Key words:**

Social organizations

Health organizations

Motivation to work

Non-financial motivation

Human Resource management

Performance appraisal

Motivation theory

Quality management



## SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
HDP	hrubý domácí produkt
HR	human resources (lidské zdroje)
HRM	human resource management (řízení lidských zdrojů)
JÚŠ	Jedličkův ústav a školy
Kč.	Koruna česká
kol.	kolektiv
LF	Lékařská fakulta
mj.	mimo jiné
mld.	Miliarda
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
NNO	Nestátní neziskové organizace
resp.	respektive
str.	strana
tj.	to jest
tzn.	to znamená
vs.	versus

# 1 ÚVOD

Od začátku mého studia na katedře řízení a supervize jsem se zajímala o personální management a jeho problematiku. Je to také současně oblast, ve které bych se chtěla dále vzdělávat a rozvíjet. Personální řízení se zaměřuje na vše, co se týká člověka a jeho působení v pracovním procesu. Velmi důležitou oblastí je pak řízení výkonnosti zaměstnanců, které je bezprostředně svázáno s jejich motivací. Motivovaný zaměstnanec je primárním předpokladem dobře odváděné práce a tím pádem je motivace velmi důležitým faktorem ovlivňujícím dosahování cílů organizace. Rozhodla jsem se tedy na tuto část a problematiku personální práce zaměřit také svoji diplomovou práci. Jejím cílem je analyzovat roli nástrojů nefinančního motivování zaměstnanců v sociálních a zdravotních organizacích a jejich výskytu v Jedličkově ústavu a školách (JÚŠ), tedy v organizaci, jejíž jsem zaměstnancem.

Vzhledem k charakteru práce v pomáhajících profesích a omezeným možnostem finančního odměňování zaměstnanců v sociálních a zdravotních organizacích, je předpokládán velký význam a podíl nefinanční motivace na celkové motivaci k práci. Nefinanční motivace je motivací dlouhodobého charakteru a jejím prostřednictvím lze ovlivňovat pracovní výkon jedince.

Výzkumným cílem je proto zjistit, které složky nefinanční motivace se podílejí na celkové pracovní motivaci a jakou měrou. Toho je dosaženo provedením výzkumu v Jedličkově ústavu a školách, kde již třetím rokem působím na pozici ergoterapeutky a současně jsem zde vykonávala praxi řízení.

Jedličkův ústav a školy je příspěvková organizace, která funguje již od roku 1913. Podle oficiálních webových stránek se jedná o kvalitní bezbariérovou školu, která ucelenou rehabilitací připravuje děti a mládež s tělesným postižením k integraci do života. V současné době zaměstnává 283 zaměstnanců. Z toho je cca 20 zdravotníků a zbytek nezdravotnických pracovníků. JÚŠ poskytuje školské a rehabilitační služby dětem a mladým lidem s tělesným či kombinovaným postižením po dobu jejich školní docházky a během přípravy na budoucí povolání. Důraz je kladen na vhodné vzdělávání, komplexní rozvoj a ucelenou rehabilitaci. Služby jsou poskytovány přibližně dvěma stovkám dětí a mladých lidí, jež mohou celý týden využívat internátní ubytování nebo dojíždí z místa bydliště.

Během mé praxe řízení jsem provedla diagnostiku organizace, ve které jsem se zaměřila na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, tedy na jednu z důležitých oblastí personálního řízení. V diplomové práci jsem se rozhodla rozšířit toto téma na širší problematiku nefinančního motivování zaměstnanců, součástí které je pak i hodnocení pracovního výkonu. Diplomová práce je postavena na dvou typech výzkumů - první z nich je výzkum kvalitativní a je zaměřen na zástupce managementu naší organizace. Formou semistrukturovaného rozhovoru je zjišťován výskyt stávajících nástrojů nefinanční motivace zaměstnanců v naší organizaci. Předmětem zkoumání je, jaké nástroje manažeři doposud používají, které se jim nejvíce osvědčily a které se naopak ukázaly jako nepřínosné. Druhý typ výzkumu je zaměřen na potřeby zaměstnanců, jejich motivaci k práci a vnímání důležitosti jednotlivých motivačních nástrojů.

Cílem výzkumné části je porovnání shodných a naopak rozdílných oblastí vnímání motivace a motivačních nástrojů mezi zaměstnanci JÚŠ a jejich vedením. Skupina zaměstnanců je rozdělena na skupinu zdravotníků a ostatních nezdravotnických pracovníků JÚŠ, u kterých je předpokládán významný rozdíl vnímání jednotlivých motivačních nástrojů a motivací k práci.

Na základě dosavadních zkušeností a praxe v JÚŠ bylo předpokládáno potvrzení těchto **hypotéz:**

Hypotéza 1: Vnímání důležitosti motivačních nástrojů mezi zaměstnanci JÚŠ a jejich vedením se bude výrazně lišit.

Hypotéza 2: Mezi motivací k práci u zdravotníků a nezdravotníků pracovníků v JÚŠ je výrazný rozdíl.

Hypotéza 3: Zaměstnanci JÚŠ postrádají na svém pracovišti vyšší finanční ohodnocení.

Hypotéza 4: Na pracovištích, kde není aplikováno hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba za odvedenou práci jako jeden z motivačních nástrojů, budou ji zaměstnanci postrádat.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. V první kapitole teoretické části shrnuje charakteristiku zdravotnických a sociálních organizací. Další kapitola je věnována problematice lidských zdrojů v organizacích, jejich řízení a hodnocení a jejího vztahu k řízení kvality. Třetí kapitola teoretické části se zabývá

motivací k práci a představuje důležité motivační teorie. Kapitola finanční a nefinanční motivace je pak stěžejní kapitolou diplomové práce a je věnována problematice charakteru finanční a nefinanční motivace, motivování zaměstnanců, motivačních pravidel a nástrojů motivace.

Praktická část je rozdělena na dva typy výzkumů – rozhovor s manažery a dotazníkové šetření. Obsahuje metodologické zakotvení a popis realizace výzkumného šetření, včetně představení zjištěných výsledků, jejich shrnutí, diskuzi, závěr a doporučení.

Diplomová práce mi nabídla možnost zabývat se tématem nefinančního motivování zaměstnanců, prostudovat velké množství odborné literatury související s touto problematikou, hlouběji toto téma pochopit a nahlédnout na něj z dvou různých úhlů - pohledem zaměstnance a vedoucího pracovníka. Práce je určena všem, které bude zajímat problematika nefinančního motivování zaměstnanců ve zdravotních a sociálních organizacích. Zároveň pevně doufám, že bude přínosem a inspirací pro management i zaměstnance naší organizace.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 2 SOCIÁLNÍ A ZDRAVOTNICKÁ ZAŘÍZENÍ

Vzhledem k faktu, že se tato diplomová práce se zabývá problematikou nefinančního motivování zaměstnanců ve zdravotních a sociálních organizacích, uvádím ve druhé kapitole charakteristiku těchto zařízení. Zdravotnická a sociální zařízení mají specifické postavení na trhu služeb. Charakteristickým rysem je nejen specifikum jejich financování, které je většinou vícezdrojové, ale také určitá intimní povaha poskytované služby.

#### 2.1 Charakteristika sociálních a zdravotnických zařízení

Andrea Suchánková z kabinetu veřejného zdravotnictví 3. Lékařské fakulty (dále jen LF) uvádí, že *„zdravotnickým systémem je označována ta část společenského systému, která se sestává z opatření, institucí, organizací a činností, které usilují o léčení nemocí, o jejich prevenci a o posilování zdraví společnosti“* jedná se tedy o *„souhrn formalizovaného úsilí, závazků, institucí, personálních a ekonomických zdrojů a výzkumných aktivit, které společnost věnuje problematice nemoci, předčasných úmrtí, neschopnosti, prevenci, rehabilitaci a jiným problémům spjatým se zdravotním stavem populace.“* (Suchánková, 2012)

Pro zdravotnická zařízení je příznačné, že se zde vyskytují *„pacienti jako spotřebitelé, konzumenti péče poskytované zdravotnickými pracovníky. Ti používají této péče na základě jejího financování třetí stranou, kterou může být vláda, zaměstnavatel, zákonné nebo soukromé fondy.“* (Suchánková, 2012)

Sociální služby jsou dle Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) definovány takto: *„Sociální služby nabízejí pomoc a podporu lidem v nepříznivé sociální situaci ve formě, která zaručuje zachování lidské důstojnosti, ctí individuální lidské potřeby a současně posiluje schopnost sociálního začleňování každého jednotlivce do společnosti v jeho přirozeném sociálním prostředí. Sociální služby jsou souhrnem odborných činností, které pomáhají člověku řešit nepříznivou sociální situaci. Protože příčiny těchto situací jsou různé, existuje celá škála druhů sociálních služeb.“* (MPSV, 2010)

Charakteristika sociálních služeb spočívá dle Štegmannové (2010), v následujících bodech:

- „Garance základních lidských práv, ochrana nejzranitelnějších skupin a reakce na různé potřeby a životní problémy.
- Účast a řídicí role veřejného sektoru.
- Primárním cílem není tvorba zisku.
- Hluboká zakořeněnost v místních tradicích, v blízkosti poskytovatele a uživatele.
- Asymetrický vztah mezi uživatelem a poskytovatelem (ten je v silnější pozici).
- *Participace dobrovolníků, výraz aktivního občanství (u nás zatím v malé míře).*“ (Štegmannová, 2010)

Zdravotnické i sociální služby jsou poskytovány specializovanými zařízeními a jsou vedeny v registru poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb. Kromě specifiky poskytovaných služeb mají zdravotní a sociální organizace také různé typy financování.

Ze statistiky pro rok 2009, týkající se **financování sociálních služeb**, zveřejněné MPSV vyplývá, že: „Sociální služby jsou financovány vícezdrojově. Celkové náklady systému sociálních služeb činily v roce 2009 přibližně 26 mld. Kč, tj. přibližně 0,72 % HDP. Na celkových nákladech se klienti svými úhradami podílejí 35 %, územní samosprávy 25 %, státní rozpočet 30 % a fondy veřejného zdravotního pojištění 3 % (obvykle při souběhu zdravotní a sociální péče v domovech pro seniory a osoby se zdravotním postižením). (MPSV, 2010)

Na druhé straně **financování zdravotnické péče v České republice** je od financování sociálních služeb odlišné. Stojí na tzv. Bismarkovském modelu, který je charakterizován následujícím způsobem:

- Zdravotní péče je hrazena z fondů zdravotního pojištění – příspěvky zaměstnanců, zaměstnavatelů a státu.
- Obyvatelé jsou pojištěni u některé z pojišťoven, u které se registrují. V některých státech se pojištění vztahuje i na rodinné příslušníky, kteří nejsou zaměstnání. Pojišťovny jsou nestátní organizace, které spravují pojišťovací fondy.
- Ambulantní zdravotnické služby jsou vykonávány soukromými lékaři na základě smluv se zdravotními pojišťovnami.

- *Ambulantní lékaři jsou placeni kapítací nebo podle výkonů.*
- *Nemocnice jsou v převážné míře veřejné nebo soukromé založené na neziskovém principu. Jen menší část nemocnic má komerční charakter. U fakultních nemocnic je zřizovatelem stát.*
- *Přímé platby obyvatel nepřekračují 15% - jde o příplatky za léky, stomatologické služby, pomůcky, pobyt v nemocnici.*
- *Účast státu je legislativní, při finančním usměrňování zdravotních pojišťoven, při kontrole a dalších veřejně zdravotnických činnostech. (Suchánková, 2012)*

Jako nejčastější instituční forma poskytovatele sociální, ale i zdravotní služby je nestátní nezisková organizace. Autoři Salamon a Anheier (1996) ve své studii uvádí, že se jedná se o soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům. Za určující považují autoři pět základních vlastností, podle nichž jsou nestátní neziskové organizace:

- ***Institucionalizované (organized)*** – *tj. mají jistou institucionální strukturu, jistou organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány.*
- ***Soukromé (private)*** – *tedy jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. To neznamená, že nemohou mít významnou státní podporu, nebo že ve vedení nemohou být mj. státní úředníci. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá.*
- ***Neziskové (non-profit)*** – *ve smyslu nerozdělování zisku tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace.*
- ***Samosprávné a nezávislé (self-governing)*** – *jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn., že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe. Nekontroluje je ani stát, ani instituce stojící mimo ně.*

- **Dobrovolné (voluntary)** – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevovat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách. (Salamon, Anheier, 1996)

Simona Škarabelová (2012) ve své publikaci uvádí, že pod označením neziskové organizace se skrývají následující dva typy organizací:

- **Vládní (státní, veřejné) neziskové organizace**, které zabezpečují zejména realizaci výkonu veřejné správy. Jejich opodstatnění je dáno jejich posláním, kterým je podílení se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. Jejich právními formami jsou v podmínkách ČR příspěvkové organizace a bývalé rozpočtové organizace, od roku 2001 organizační složky státu, kraje či obce. Jejich určitá část se charakteristikami svých činností blíží nestátním neziskovým organizacím. Ze strukturálně-operacionalizovaných definic neziskových organizací se jich tedy týká pouze institucionalizovanost, samosprávnost a neziskovost, tj. nejsou založeny za účelem podnikání a s tím spojenou produkcí zisku, který by sloužil pro členy organizace.
- **Nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace (dále také NNO)**, jejichž existence vychází z principu sebeřízení společnosti, což představuje schopnost určitého společenství lidí žijících a pracujících ve vymezeném prostoru, organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání. Jde o podílení se na veřejné politice v rámci občanské společnosti, kdy se občané sdružují do různých typů NNO, čemuž napomáhá i svoboda sdružování jako jedna ze základních svobod demokratického státu. Jejich základní právní formy představují v České republice občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti a hlavně církevní právnické osoby, protože ty se zaměřením své činnosti blíží více veřejně prospěšným aktivitám než samotné církve či náboženské společnosti. (Škarabelová, 2012)

## 2.2 Shrnutí

Tato kapitola shrnuje charakteristiku zdravotních i sociálních organizací, problematiku jejího financování i formálního uspořádání. Kapitola je založena na rešerši odborné literatury, definicích a statistikách MPSV. Z uvedených definic vyplývá, že tato zařízení mají důležitou funkci v péči o zdravotní stav, sociální pohodu a podporu obyvatelstva,



jejich funkce je tedy veřejně prospěšná. Chod těchto organizací částečně závisí na podpoře státu, legislativních opatřeních i veřejných příspěvcích. Zaměstnanci zdravotních i sociálních organizací jsou často vysoce kvalifikovaní odborníci v různých odvětvích, proto je nesmírně důležité věnovat jim náležitou péči, díky které můžeme i výrazně ovlivnit kvalitu poskytované služby.

### 3 LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI

Tato kapitola představuje důležitost lidského kapitálu neboli lidských zdrojů v organizacích. Člověk je stěžejním prvkem jakékoli organizace a jeho role je pro fungování organizací a společností naprosto klíčová. Vzhledem ke skutečnosti, že se diplomová práce zaměřuje na problematiku nefinančního motivování zaměstnanců, je představení lidského kapitálu jako cílové skupiny tohoto motivování důležitou součástí této práce.

#### 3.1 Lidský kapitál a jeho řízení

*„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci: je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“* (Bontis a kol., 1999).

Lidské zdroje a cíle jejich řízení definuje Armstrong (2007a, str. 31) následujícím způsobem: *„Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji.“*

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* (Armstrong, 2007a, str. 27).

Obdobnou definici uvádí i Koubek (2000), který tvrdí, že: *„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž*

*jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*  
(Koubek, 2000, str. 11)

Předchozí tvrzení doplňuje Říhová (2009) slovy: *„Základním stavebním kamenem úspěchu společnosti je dobře definovaná a implementovaná strategie společnosti, kterou celá společnost žije. Tím, kdo ji ale ve společnosti žije, jsou jednotliví lidé, jednotlivé živé bytosti. Necítí-li se zaměstnanci společnosti spjati s jejími hodnotami a směřováním, necítí-li se motivováni k naplňování vytyčených cílů společnosti, je málo pravděpodobné, že společnost bude v naplňování svých cílů úspěšná.“*

*„Řízení lidských zdrojů je řízení lidí v organizaci. HRM (human resource management) zahrnuje nástroje politiky, postupů a činností, které mají být k dispozici manažerům k získání, rozvoji, hodnocení a k udržování motivace zaměstnanců a tím pak dosahování cílů organizace. Dobré řízení lidských zdrojů udržuje výkon a motivaci.“* (Mathauer, Imhoff, 2006)

Koubek (2000) ve své publikaci Řízení lidských zdrojů poukazuje na zodpovědnost vedoucích pracovníků za řízení lidských zdrojů v organizacích a na nutnost znalosti personální práce. Zmiňuje, že: *„všechny personální činnosti jsou neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě linioví či provozní manažeři, o vrcholovém vedení nemluvě. Proto je důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto roli.“* (Koubek, 2000, str. 17)

Patrick Forsyth (2000) následně uvádí 6 klíčových úkolů, které musí zvládat každý úspěšný manažer. Tyto úkoly definuje následovně:

- *„Plánování*
- *Nábor a výběr*
- *Organizování*
- *Instruktaž a rozvoj*

- *Motivace*
- *Kontrola*“ (Forsyth, 2000, str. 7)

Jsou to podle něj hlavní manažerské úkoly, ke kterým, aby mohli být splněny, musí manažeři využít širokou škálu úkonů např. komunikaci, řešení problémů, přijímání rozhodnutí, konzultace atd.

Rešerše odborné literatury poukazuje na skutečnost, že schopný a loajální zaměstnanec je největší devizou celého podniku. Je tedy nezbytné, aby se podnik a jeho management o své zaměstnance uměl dobře postarat. Jedná se o schopnost si své zaměstnance udržet, motivovat je, zvyšovat a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. Dále je nezbytná znalost personální práce k efektivnímu řízení lidí. Řízení lidských zdrojů můžeme také chápat jako rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu i organizace. To současně ovlivňuje pracovní výkon jedince, který je stavebním kamenem úspěchu činnosti všech společností.

### **3.2 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**

K tomu, abychom co nejlépe využili potenciál lidských zdrojů, je nutné umět efektivně řídit pracovní výkon zaměstnanců, ten je pak také velmi úzce spjatý s jejich motivací, respektive z ní vychází.

Yveta Rychtaříková, (2008, str. 102), ve své publikaci zmiňuje, že: *„Vztah mezi motivací a pracovním výkonem je přímo úměrný.“* Jako jeden z významných nástrojů motivace uvádí pochvalu, o které bude více pojednáno v dalších kapitolách, konkrétně pak tvrdí: *„Nevyužíváme-li pochvalu jako nástroje motivace, kdykoli je k tomu příležitost, přicházíme o pracovní výkon konkrétního člověka.“* (Rychtaříková, 2008, str. 104)

Role manažerů je v tomto pohledu nezbytná, protože právě oni jsou zodpovědní za výkon svých zaměstnanců.

Michael Armstrong (2007a) uvádí ve své knize *Řízení lidských zdrojů*, definici řízení pracovního výkonu jako: *“Systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného*

*chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správně věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů“ (Armstrong, 2007a, str. 413).*

*„Řízení pracovního výkonu zaměstnanců je nepřetržitý a komplexní proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci, a zaměřuje se na budoucnost. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru)“ (Armstrong, 2007a, str. 416-417)*

Řízení výkonnosti lidských zdrojů a hodnocení zaměstnanců je velmi úzce spjato. Odborná literatura často tyto pojmy odlišuje, na druhé straně je též jejich význam často vnímán obdobně. Hodnocení zaměstnanců, které bývá někdy považováno za pouhou a zastaralou část řízení výkonnosti, je bezpochyby stěžejním prvkem řízení lidských zdrojů. Toto tvrzení bych ráda potvrdila a doplnila slovy Františka Hroníka (2007), který uvádí, že *„řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků není vztahem mezi modernější, lepší a efektivnější činnostmi na jedné straně a zastaralou, horší a neefektivní činnostmi na straně druhé. Jestliže k hodnocení pracovníků lze zaznamenat různé kritické připomínky, není nic snadnějšího, než v hodnocení pracovníků odstranit zdroje těchto připomínek. Tyto zdroje nelze dát pryč užíváním nástroje pod jinou hlavičkou, aniž se změní přístup manažerů.“*

*„Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté.“ (Hroník, str. 13, 2007).*

Koubek (2000) uvádí, že: *„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:*

- a) Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, klientům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.*
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto zjištění s nimi a*

*c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.*

*Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků.“ Současně dodává, že: „Klíčovou roli u všech forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka. Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní chování pracovníka.“ (Koubek, 2000, str. 166)*

Hodnocení pracovníků je též vhodnou příležitostí k rozpravě nad dalším profesním i osobním rozvojem jedince v organizaci s doporučením od vedoucího pracovníka, resp. přímého nadřízeného. Je to jeden ze základních nástrojů nefinančního motivování zaměstnanců. *„Nefinanční motivace pak představuje přístup hodnotitele k formálnímu i průběžnému neformálnímu hodnocení zaměstnance v průběhu hodnoceného období.“ (Říhová, 2009).*

Povinnost hodnotit pracovní výkon a pracovní výsledky zaměstnanců je dána i legislativně. Je zakotvena v zákoně č. 262/2006 Sb., neboli v **zákoníku práce**. Konkrétně pak v §302 v odstavci a), kde je konkrétně napsáno, že povinností vedoucích pracovníků je mimojiné i: *„řídít a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky.“*

### **3.3 Hodnocení pracovníků a jeho vztah k řízení kvality**

Hodnocení pracovního výkonu velmi úzce souvisí s řízením kvality v organizacích, protože je jednou z cest profesionalizace pracovníků.

Tereza Kloučková (2010), tvrdí, že *„proces implementace kvality v sociálních službách ve všech organizacích vychází ze schopnosti pracovníků na různých úrovních zvládnout úkoly, které jim jejich pracovní funkce předkládá. Tato schopnost je přímo závislá na jejich profesním růstu, praktické erudici, osobní motivaci a na výši odborného vzdělání. Součástí procesu je proto nezbytné nastartování procesu celoživotního vzdělávání pro všechny relevantní členy týmu. Tuto povinnost poskytovateli přináší standard č. 10, který zohledňuje způsob hodnocení zaměstnanců stejně jako systém finančního i morálního oceňování.“ (Kloučková, 2010, str. 201).*

Na rozdíl od zdravotnických organizací je řízení kvality ve vztahu k sociálním organizacím jasně vymezeno platnou legislativou. Dle portálu MPSV standard č. 10 s názvem *profesní rozvoj zaměstnanců* zavazuje poskytovatele sociálních služeb k:

1. Písemnému zpracování postupu pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace.
2. Písemnému zpracování programu dalšího vzdělávání zaměstnanců, podle tohoto programu poskytovatel postupuje.
3. Písemnému zpracování finančního a morálního oceňování zaměstnanců, podle tohoto systému poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní.
4. K zajištění podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka pro ty zaměstnance, kteří vykonávají přímo práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba.

Dle výše uvedené rešerše je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a řízení výkonnosti pracovníků úzce spjata s řízením kvality v organizacích. Péče o zaměstnance, kteří jsou v dnešní době pro organizace nejcennějším zdrojem, je nezbytnou součástí zvyšování kvality. Povinnost hodnotit výkon a pracovní výsledky zaměstnanců je dána pro všechny zaměstnavatele zákonem č. 262/2006 Sb. neboli zákoníkem práce. Pro sociální organizace vymezuje legislativa (příloha č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách) jasný postup řízení kvality a pracovního výkonu zaměstnanců.

### **3.4 Shrnutí**

Kapitola Lidské zdroje v organizaci představuje nosnou úlohu lidského kapitálu v organizacích. Ten hraje klíčovou roli v úspěšnosti každé organizace. Z tohoto důvodu nesmí žádná organizace podcenit úlohu lidského kapitálu a je zapotřebí se problematice řízení lidských zdrojů a jejich výkonnosti setrvale a pečlivě věnovat. Většina autorů přisuzuje řízení lidských zdrojů zásadní roli z pohledu řízení a výkonnosti organizací. Nedostatečná péče o zaměstnance působí z dlouhodobějšího hlediska pro organizace velmi negativně, což může mít časem pro danou organizaci i fatální následky. Zodpovědnost za řízení lidských zdrojů a jejich výkonnosti nese management každé organizace, jehož významnou částí práce je právě práce personální. Kapitola představuje zásadní

terminologii a problematiku řízení výkonnosti lidských zdrojů propojuje i s obecným řízením kvality. V závěrečné části kapitoly je pak aplikována obecná teze o důležitosti řízení lidských zdrojů, resp. hodnocení výkonu i do sociálního a zdravotnického odvětví. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je povinné pro všechny vedoucí zaměstnance a vychází ze zákoníku práce.

Řízení výkonnosti zaměstnanců je bezprostředně svázáno s jejich motivací. Motivovaný zaměstnanec je primárním předpokladem dobře odváděné práce a tím pádem je motivace velmi důležitým faktorem k dosahování cílů organizace. Základní přehled o tématu motivování jako takovém nabízí následující kapitola.



## 4 MOTIVACE

Pro dosažení požadovaného výkonu od zaměstnanců je zapotřebí jejich dostatečná motivace. Z této skutečnosti plyne, že organizace zpravidla nemůže dlouhodobě dosahovat svých cílů bez správně motivovaných zaměstnanců. Pouze správně motivovaní zaměstnanci ztotožnění s nastavenými cíly organizace mohou pomoci organizaci těchto cílů úspěšně dosáhnout. Je tedy zřejmé, že motivace je klíčovým faktorem mající vliv na odvádění požadovaného výkonu zaměstnancem a sekundárně i pro dosažení úspěchu každé organizace. Tato kapitola dále detailně analyzuje roli motivace a představuje základní motivační teorie.

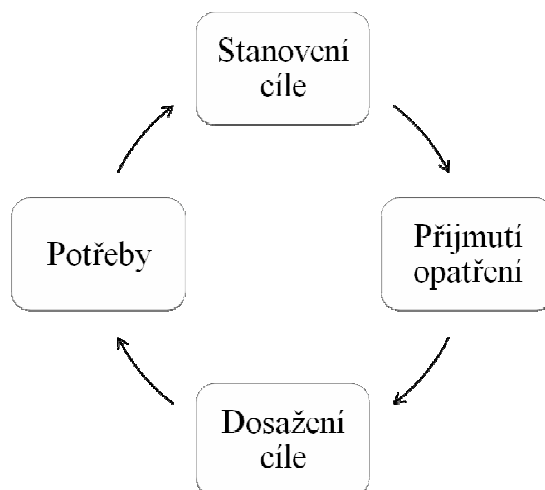
### 4.1 Motiv a role motivace

*„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“* (Armstrong, 2007a, str. 219).

Ve své další knize nazvané *A handbook of Employee Reward Management and Practice* z roku 2007(b), uvádí Michael Armstrong další definici: *„Motiv je důvod k děláni něčeho – pro pohyb v určitém směru. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že postup pravděpodobně povede k dosažení cíle. Dobře motivovaní lidé jsou ti s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky s očekáváním, že povedou k dosažení těchto cílů“.* (Armstrong, 2007b, str. 120).

Armstrong (2007b) představuje model motivace a jeho základní prvky. Detailnější přehled tohoto modelu přináší následující obrázek, který je vysvětlen níže.

Obrázek 1 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007b), str. 121

Tento model naznačuje, že proces motivace je iniciován vědomým nebo nevědomým rozeznáváním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby tvoří touhy něčeho dosáhnout. Když je cíl dosažen a potřeba je uspokojena, chování se bude pravděpodobně příště opakovat. Když cíle dosaženo není, stejná aktivita se pravděpodobně opakovat nebude.

*„Mohou však být vzneseny argumenty, že tento deterministický model zjednodušuje proces motivace a nebere dostatečně v úvahu kognitivní faktory, které ovlivňují motivaci prostřednictvím vnímání jednotlivce a toho, co je pro něj důležité v jeho pracovním prostředí.“ (Armstrong, 2007b, str. 121).*

Jiří Plamínek autor publikace Tajemství motivace (2010), míní že *„motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí, je však nositelkou obrovské výhody, pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za nepříznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je však znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.“ (Plamínek, 2010, str. 15)*

Jako další způsob, kterým lze ovlivňovat výkon lidí autor uvádí stimulaci, ta má podle jeho slov obrovskou výhodu, jelikož je velmi jednoduchá. Na lidi tak působíme pomocí stimulů, po tu dobu můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Pokud však vnější stimuly přestaneme poskytovat, práce se nejspíš zastaví. Z toho pak vyplývá nevýhoda této

metody - práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. Jedná se tedy o jednodušší a krátkodobou alternativu motivace. (Plamínek, 2010).

Rozdíl mezi motivací a stimulací vnímá i Nakonečný (1992) a potvrzuje tak slova předchozího citovaného autora, uvádí, že: „*motivováním rozumíme podněcování motivace zvnějšku, exogenní aktivaci nějakého motivu. Jako významově ekvivalentní jsou používány termíny motivování a stimulace, někdy jsou však i odlišovány. Tato nejednotnost je odrazem nejednotných konceptů (konstruktů) v obecné psychologii motivace i v psychologii pracovní motivace. Vhodné je rozlišování termínů motivování a stimulace již proto, že stimulace nevede k zásadní a trvalejší změně chování. K takové změně chování nemusí však vést ani motivace, protože spuštění chování je závislé i na motivačních činitelích (subjektivní pravděpodobnosti dosažení cíle a jeho hodnotě). V pojmu motivování je však zahrnuto víc, totiž vytvoření všech předpokladů k aktivaci žádoucího chování.*“ Dále dodává, že: „*Ve skutečnosti znamená stimulace působení podnětu na smyslové orgány, které vyvolává obvykle jen krátkodobou pozornost nebo dočasný zájem, nemá-li pro jedince hlubší motivační význam. Účinky motivování jsou hlubší a trvalejší.*“ (Nakonečný, 1992, str. 211-212)

Motivace je jedním ze základních lidských procesů, je to vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů. Motivace je tedy vůle něčeho dosáhnout.

Pro manažery je nezbytné vědět, co motivuje je samotné, musí se sami umět motivovat. Teprve poté mohou začít inspirovat a motivovat ostatní zaměstnance.

## **4.2 Motivační teorie**

Existuje několik teorií motivace, jejichž znalost je nezbytná proto, abychom mohli sami někoho motivovat a byli schopni porozumět jeho potřebám. Je vhodné pracovat se všemi těmito teoriemi, protože každá z nich se na komplexní problematiku lidské motivace dívá z jiného úhlu. Forsyth (2000) potvrzuje toto mínění slovy: „*V motivaci se projeví veškeré aktivity, ke kterým manažer přistoupí. Musí si tedy být jist, že jeho počínání je správné. Prvním krokem na této cestě je alespoň částečné pochopení psychologie dané situace, zkrátka toho, co lidi motivuje.*“ (Forsyth, 2000, str. 10)

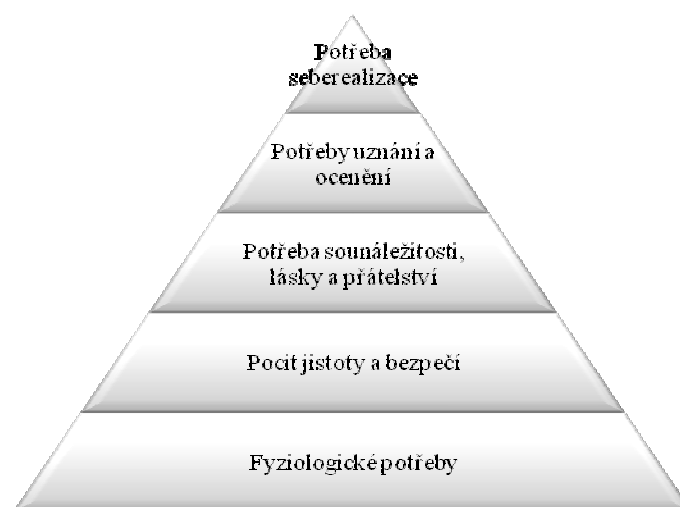
## 4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova motivační teorie, vytvořená ve čtyřicátých letech minulého století tímto americkým psychologem je asi nejznámější teorií motivace vůbec. Někteří manažeři předpokládají, že motivace zaměstnance je výhradně otázkou jeho finančního ocenění. Autor této motivační teorie prokázal, že chování jedince ovlivňuje také řada jiných motivů.

*„Abraham Maslow vyšel ve své teorii z myšlenky, že základem lidské aktivity a motivace je uspokojování potřeb. Maslow utřídil potřeby do pěti skupin a seřadil je do systému, známého jako Maslowova pyramida nebo také Maslowova hierarchie potřeb. Potřeby jsou v pyramidě uspořádány od základních po nejvyšší. Jestliže se uspokojí potřeby na určité úrovni, jejich důležitost v celkovém systému motivace klesá a vyvstává další, vyšší úroveň potřeb. Aby mohla začít působit určitá úroveň potřeb jako motivační faktor, musejí být napřed uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Definice jednotlivých pater v Maslowově pyramidě se týká potřeb obecně, nejen potřeb realizovaných v pracovním procesu. Talentovaný manažer by měl být schopen nalézt v procesu řízení motivační prvky, které uspokojují potřeby pracovníka v zaměstnání a vedou k jeho vyšší motivaci a loajalitě., (DuBrin, 2008, str. 375)*

Přehledně znázorněnou Maslowovu hierarchii potřeb zachycuje následující obrázek.

**Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb**



**Zdroj: vlastní zpracování**

1. **Fyziologické potřeby** tvoří základ pyramidy. Naplnění základních potřeb je nezbytné pro přežití. Fyziologické potřeby zahrnují dýchání, přijímání potravy a tekutin, přiměřené klimatické podmínky apod.
2. Další úroveň hierarchie potřeb tvoří **pocit jistoty a bezpečí**. Znamená zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Potřeby jistoty a bezpečí naplňuje ve firemní praxi dobrá perspektiva podniku, která zabezpečí pracovníkům zaměstnání i v budoucnu.
3. Třetím stupněm Maslowovy pyramidy je **potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství**. Člověk má potřebu začlenit se do větší skupiny nebo celku a prožívat dobré vztahy k ostatním lidem. Motivaci v této skupině představují ve firmě dobré pracovní vztahy, které připoutávají pracovníka k týmu.
4. Pod vrcholem pyramidy se nacházejí **potřeby uznání a ocenění**. Zahrnují sebeocenění, respekt a uznání jednotlivce ze strany ostatních. V práci jsou formou pro naplnění potřeby uznání a ocenění peníze a pochvala. Chápání motivace se často chybně zužuje pouze na mzdu.
5. Na samotném vrcholu Maslowovy hierarchie hodnot stojí **potřeba seberealizace**. V pracovním procesu přináší uspokojení potřeby seberealizace, nazývané někdy sebeaktualizací, dobře organizovaná práce, která zaměstnance těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti. Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby z nižších pater pyramidy, má pracovník motiv realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti a talent. (DuBrin, 2008)

Znalost Maslowovy motivační teorie je nezbytná zejména proto, že se od ní odvíjejí základní lidské potřeby. První stupeň pyramidy tvoří fyziologické potřeby, které jsou podobné všem živým bytostem. Ostatní potřeby jsou specificky lidské. Maslowova motivační teorie není přímo teorií pracovní motivace, protože se zabývá obecnými lidskými potřebami, avšak může pomoci manažerům vykreslit základní situaci, na níž by mělo být zaměřeno veškeré motivační úsilí.

#### 4.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Jak uvádí Frederick Herzberg, známý psycholog a autor teorie motivace k vedení lidí (1993), existují dva typy motivace. Nazval je faktory hygieny a motivující faktory. Tyto zaměstnáním, ale fungují zcela odlišnými způsoby.

### **K vnitřní motivaci neboli faktorům hygieny patří:**

- Mezilidské vztahy
- Plat
- Pracovní podmínky a pracovní prostředí
- Pracovní doba
- Jistota zaměstnání

Podle Herzberga faktory hygieny nemotivují lidi, aby dělali svou práci co nejlépe. Jsou – li však nedostatečné mohou výrazně demotivovat a vyvolávat pracovní nespokojenost. Pracovník je bere jako samozřejmé a jejich naplnění rychle vyprchá.

*„Příkladem je nevyplacená mzda, která pracovníka rozzlobí, pokud je ale vyplacena, nejedná se o přímý motivační stimul. Je brána jako přirozená součást zaměstnání.“*  
(Armstrong, 2007b, str. 127.)

Jiný příklad uvádí Fairweather (2009). Podle něj by zaměstnanci, pracující v chladu a průvanu byli hodně demotivovaní a svoji práci by neodváděli tak dobře, jak by mohli. Kdyby se však přestěhovali do teplé a pohodlné kanceláře zpočátku by byli spokojení, ale vůbec by je to dále nemotivovalo ke špičkovým pracovním výkonům.

### **K vnější motivaci neboli k motivujícím faktorům patří:**

- Úspěch
- Odpovědnost
- Uznání
- Pochvala
- Postup, povýšení
- Samotná práce

Tyto faktory podle Herzberga motivují k lepším výkonům a povzbuzují lidi, aby pracovali dobře. Jejich účinek je dlouhodobý a jejich nenaplnění nutně neznamená nespokojenost.

Nicméně tyto faktory nebudou motivovat, pokud nebudou uspokojeny faktory hygieny. (Herzberg, 1993).

Jako příklad uvádí Fairweather (2009), že by bylo těžké motivovat zaměstnance uznáním, pochvalou nebo jakýmkoli jiným motivujícím faktorem, pokud by pracovali ve špatném prostředí, zároveň samotné zlepšení pracovního prostředí je nebude motivovat.

Snahou manažerů by mělo být naplňování hygienických faktorů a současné naplňování motivujících faktorů, které poženou výkonnost pracovníků vpřed.

#### 4.2.3 Vroomova teorie očekávání

Václav Cejthamr ve své knize Management a organizační chování (2010) uvádí, že model Vroomovy teorie očekávání je založen na třech klíčových proměnných:

- Valenci
- Prostředcích
- Očekávání

**Valence** - „jedná se o atraktivitu nebo preferenci určitého výstupu pro jedince, je to anticipované uspokojení z určitého výstupu. Valence určitých výstupů je většinou odvozována od jiných výstupů, ke kterým pravděpodobně povede. Většina lidí vidí například peníze jako hodnotu, jež uspokojí výstupy, ke kterým povede.“ (Cejthamr, 2010, str. 149)

Dalo by se tedy říci, že se jedná o přesvědčení jedince o přitažlivosti daného cíle.

**Prostředky** – „je nutné rozlišovat mezi výstupy první úrovně a výstupy druhé úrovně:

- Výstupy první úrovně se vztahují k výkonu. Týkají se množství výstupu nebo srovnatelné úrovně výkonu. Většinou výstupy výkonu získávají ještě valenci, protože je zde očekávání, že povedou k dalším výstupům – výstupům druhé úrovně.
- Výstupy druhé úrovně se vztahují k potřebám. Závisí většinou na aktuálním výkonu - lidé dostávají odměnu za to, co udělali, ne za to, že se snažili.“ (Cejthamr, 2010, str. 149)

Jedná se tedy o přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, dosáhneme stanovených cílů.

**Očekávání** – „*lidé volí mezi alternativními formami chování a tato volba není ovlivněna pouze preferencí určitého výstupu, ale také pravděpodobností, že toho výstupu bude dosaženo.*“ (Cejthamr, 2010, str. 149)

Jde tedy o přesvědčení o tom, že se tak budeme umět chovat. Jedná se o subjektivní posouzení pravděpodobnosti úspěchu, že tohoto cíle bude dosaženo.

Hlavní myšlenkou této teorie tedy je, „*že v nás neustále probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu.*“

Z praktického hlediska je nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- *Že cíl je a je žádoucí.*
- *Že je vůbec možné cíle dosáhnout.*
- *Že právě daný člověk může cíle dosáhnout.*
- *Že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický.*
- *Že si daný člověk cíle zaslouží.* (Šamánková a kol., 2011, str. 28)

Patrick Forsyth (2000) shrnuje tuto teorii slovy: „*Vezmeme-li jako předpoklad, že úsilí ovlivňuje akci, že akce určuje výsledky a že tyto výsledky jsou určitým způsobem skutečně žádoucí (třeba jakožto terč, který je třeba zasáhnout), pak motivace působí jako katalyzátor, který zajišťuje, že bude vyvinuto větší úsilí.*“ (Forsyth, 2000, str. 20)

Stejně jako další autor, který uvádí, že: „*Motivace narůstá s velikostí valence a očekávání*“ (Nakonečný, 1992, str. 72)

#### 4.2.4 Teorie x a y

Alan Fairweather (2009) zmiňuje ve své publikaci studii amerického sociologa Douglase McGregora, který se zabýval teoriemi chování lidí v práci a ve své knize *The Human Side*



of Enterprise formuloval dva modely chování, teorii x a y. Prosazoval myšlenku, že manažeři mají hlavní úlohu v motivaci personálu a rozděluje je do dvou kategorií.

**Podle teorie x (autoritativní styl řízení) si manažeři myslí, že:**

- Zaměstnanci jsou líní, nemají rádi svoji práci, a když mohou, vyhnou se jí.
- Zaměstnanci jsou raději, když je někdo řídí a nechtějí mít odpovědnost.
- Zaměstnanci musí dostávat jasné instrukce, a když neudělají to, co se od nich očekává, musí se cítit ohroženi.
- Zaměstnanci jsou relativně málo ambiciózní a před vším ostatním dávají přednost jistotě.

**Podle teorie y (participativní styl řízení) si manažeři myslí, že:**

- Zaměstnanci opravdu chtějí pracovat co nejlépe.
- Práce je pro zaměstnance tak přirozená jako hra nebo odpočinek.
- Když zaměstnanci přijmou cíle organizace za své, budou řídit sami sebe.
- Za vhodných podmínek zaměstnanci obvykle přijímají a často i vyhledávají odpovědnost.
- Duševní schopnosti průměrného člověka jsou v moderním průmyslu využívány jen zčásti.

*„McGregor zastával názor, že mnozí manažeři tíhnou k teorii x a mají s ní špatné výsledky. Osvícení manažeři pracují podle teorie y a umožňují lidem růst, což následně vede k lepším výkonům a výsledkům. McGregorova teorie říká, že zaměstnanci budou organizaci prospěšnější, když se s nimi bude zacházet jako s odpovědnými a ceněnými lidmi“ (Fairweather, 2009, str. 173).*

Tato poslední teorie není tak úplně teorií motivace, domnívám se však, že je vhodné ji zde zmínit, protože zahrnuje pohled a přístup manažerů k motivaci svých zaměstnanců. Vedoucí pracovníci mohou tímto přístupem motivaci svých podřízených výrazně ovlivnit, a pokud si toto působení včas neuvědomí, mohou své zaměstnance demotivovat, snížit jejich odváděný výkon a v neposlední řadě o zaměstnance i přijít.

### 4.3 Shrnutí

Kapitola motivace přibližuje definice a roli motivů a motivace v rámci lidského chování. Zároveň je zde vysvětlen rozdíl mezi pojmy motivace a stimulace. Stimulace je působení podnětů na smyslové orgány, které vyvolává obvykle jen krátkodobou pozornost či dočasný zájem. Motivace má oproti tomu dlouhodobý a hlubší charakter a lze ji krátkodobě podpořit různými stimuly. Motivovaný člověk zná své cíle, je s nimi ztotožněn a principiálně se jich snaží úspěšně dosáhnout. Tuto skutečnost lze samozřejmě přenést i do pracovního prostředí a vztáhnout ji k působení lidského faktoru v organizacích. Obecně se motivace projevuje do všech oblastí lidského bytí a během několika desetiletí bylo definováno více motivačních teorií, které jsou v této kapitole uvedeny. Znalost těchto motivačních teorií je základním předpokladem manažerské práce vedoucí k motivování sebe samého a následně pak k motivování ostatních zaměstnanců a tímto směrem přispět k naplnění vytyčených cílů organizace. V kapitole je též zmíněna teorie x a y, která není sama o sobě motivační teorií, ale představuje základní přístup manažerů k motivaci ostatních zaměstnanců.

Detailnější přístupy, pravidla a nástroje motivace představuje další kapitola, která svou podstatou tvoří stěžejní prvek teoretické části práce a je nosnou kapitolou pro praktickou část diplomové práce.

## 5 FINANČNÍ A NEFINANČNÍ MOTIVACE

V této kapitole je komplexně analyzováno použití motivačních nástrojů a jejich dopad na lidské chování. Motivace představuje velmi důležitou roli v chování člověka a je tedy neoddiskutovatelný i její projev v pracovním životě. Organizace si z tohoto důvodu musí uvědomit důležitost motivace a využít její potenciál ve svůj prospěch.

### 5.1 Finanční a nefinanční charakter motivace

Motivace a především pak motivační nástroje, kterými zaměstnavatel disponuje, jsou dvojího charakteru: **finanční a nefinanční**. M. Armstrong (2007b), uvádí ve své knize charakteristiku finanční motivace: *„Finanční pobídky a odměny mohou motivovat. Lidé potřebují peníze, a proto je chtějí. Peníze tedy mohou motivovat, ale není to jediný motivátor. Peníze motivují, protože jsou přímo či nepřímo propojeny s uspokojováním mnoha lidských potřeb. Uspokojují základní potřeby přežití a ochrany, jestliže je příjem pravidelný. Mohou také uspokojit potřebu sebeúcty a zajišťují určitý společenský status. Peníze uspokojují méně žádoucí, ale přesto převládající pohony chamtivosti a nenasytnosti. Plat je také často hlavní faktor při výběru zaměstnání a je jednou z častých úvah při zvažování, zda v dané organizaci zůstat či nikoliv.“* (Armstrong, 2007b, str. 127).

Pro management by mělo být samozřejmostí i používání nefinančních motivačních nástrojů, a to nejen proto, že jsou podstatně levnější oproti nástrojům finančním. Jsou tedy velmi zásadní pro použití zejména v neziskovém sektoru, kde se organizace často potýkají s nedostatkem finančních zdrojů. Jejich důležitost je podpořena též tím, že faktory nefinanční motivace nelze penězi zpravidla plně kompenzovat.

Tuto tezi doplňují slovy Jana Urbana (2010, str. 97), který tvrdí, že: *„Lidé si v práci neuspokojují jen své finanční potřeby. Odměnou jim proto nemusí vždy být pouze peníze. Finanční odměna je pro motivaci důležitá, většina zaměstnanců však ocení, má-li možnost si v práci uspokojit i tři další kategorie svých potřeb, a to:*

- *Získat uznání a být respektován.*
- *Vykonávat smysluplnou práci a být na ni, na své pracovní výsledky i svého zaměstnavatele hrdý.*
- *Udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti.*

Michael Armstrong ve své další knize *Employee Reward* (2002) poukazuje na důležitost kombinovat oba tyto motivační prvky. „*Peněžní odměna musí být zesílena nefinančními motivátory a programy vedoucími k uznání pracovníků. Ve skutečnosti to znamená, že používání nefinanční motivace má daleko silnější a dlouhodobější efekt a proto je třeba finanční i nefinanční motivační prvky kombinovat, protože se vzájemně posilují.*“ (Armstrong, 2002, str. 636)

Stejný názor zastává i Říhová (2009), která uvádí: „*Na první pohled by se mohlo zdát, že právě finanční motivace, tj. hmotné odměny za pracovní výkon zaměstnance, je tím správným pohonem pro zaměstnancův pracovní výkon a že platí: čím vyšší finanční ohodnocení, tím vyšší pracovní nasazení a výkon zaměstnance. Výsledky průzkumů a experimentů však již po desítky let ukazují, že tomu ne vždy je tak přímo. Finanční motivace má pro zaměstnance význam jen částečný, a dokonce od určité výše již nepředstavuje žádný. Tím samozřejmě není myšleno, že by společnosti měly pustit hmotné odměňování zaměstnanců ze zřetele. Promyšlený a spravedlivý systém odměňování, provázaný s úspěšností plnění stanovených cílů, je základem „sociálního smíru“ ve společnosti a jistě zaměstnance částečně motivuje k podávání požadovaného výkonu.*“ (Říhová, 2009).

Předchozí citace autorů potvrzují i další dva výzkumníci, kteří se zabývají motivováním zdravotnických pracovníků a míní, že: „*Finanční pobídky jsou důležité a problémům s nízkými platy zdravotníků je také třeba věnovat pozornost. Důkazy však naznačují, že zvýšení platů v žádném případě nestačí k vyřešení problémům nízké motivace. Více peněz automaticky neznamena vyšší motivaci. Proto doporučujeme, aby jakákoli komplexní strategie s cílem maximalizovat pracovní motivaci zdravotníků zahrnovala soubory finančních i nefinančních pobídek.*“ (Mathauer, Imhoff, 2006)

Všichni autoři se shodují, že je nezbytné kombinovat oba způsoby motivování zaměstnanců, protože jeden bez druhého nemohou dlouhodobě fungovat. Větší pozornost je však třeba zaměřit do řad nástrojů nefinanční motivace. O co obtížněji jsou tyto nástroje definovatelné a uchopitelné, o to výrazněji roli hrají při motivaci zaměstnance. Co konkrétního zaměstnance skutečně motivuje, je třeba zjistit v rozhovoru s nimi nebo jejich pozorováním při práci.

Armstrong (2002, str. 363) prohlašuje, že: „*Nefinanční motivace je soustředěována na lidskou potřebu úspěchu, uznání, zodpovědnosti, vlivu a osobního růstu.*“

Nefinanční motivace je definována firemní kulturou a hodnotami společnosti. Začíná přímou a otevřenou komunikací a příjemnou atmosférou napříč společností a pokračuje poskytováním konstruktivní zpětné vazby zaměstnancům a individuálního přístupu tam, kde je to možné. Toto prohlášení mohou opřít i o slova Jana Urbana (2010), který ve své publikaci píše: *„Jednají-li nadřízení se svými zaměstnanci s respektem a na partnerském základě, dokážou-li budit důvěru, spravedlivě hodnotit, dávat ostatním možnost využít a rozvíjet své schopnosti, vytvářet týmovou atmosféru či přispívat k pocitu smysluplnosti práce, stává se pro ně úkol motivovat své zaměstnance podstatně jednodušší a to často i v podmínkách, kdy jejich finanční odměnu nemají možnost zvyšovat.“* A současně dodává, že: *„Manažeři, kteří nefinančních motivačních nástrojů využít nedokážou nebo jim nevěnují dostatečnou pozornost, patří proto k těm nejdražším vůbec.“* (Urban, 2010, str. 97)

Armstrong (2007b) zmiňuje, že: *„Jedinci jsou motivováni tím, že mají specifické pracovní cíle a jejich výkony jsou lepší, když se pokoušejí dosáhnout obtížnějších cílů a za svůj výkon získají zpětnou vazbu.“*

Říhová (2009) uvádí další příklady možné nefinanční motivace: *„Nefinanční motivace zahrnuje základní hodnoty společnosti, jakými bývají například: etický přístup, loajalita, empatie, odvaha, leadership, týmový duch.“*

*„Nefinanční motivace prostupuje celým procesem nastavování a vyhodnocování cílů. Dovoluje, a dokonce od zaměstnance očekává účast na nastavování vlastních cílů. Následující výčet ukazuje příklady dalších nefinančních motivátorů pro zaměstnance, s nimiž může společnost a management pracovat: moc, možnost rozhodovat, zodpovědnost, možnost realizace, silná a jasná vize společnosti, vztahy ve skupině, jistota, uznání, pochvala, zpětná vazba, respekt, vztah k autoritě. Je úlohou manažera, který je v každodenním kontaktu se svými podřízenými, rozpoznat za přispění útvaru HR hlavní motivátory svých jednotlivých podřízených, což odpovídá principům individuálního přístupu k řízení výkonu zaměstnanců. Nefinanční motivace se však netýká pouze „férového“ přístupu k zaměstnancům. Mezi nefinanční motivátory patří i zajímavost a různorodost práce, možnost poznávat stále nové věci, podílet se na rozvoji společnosti a příležitosti k profesnímu a/nebo odbornému růstu, které však již stojí na pomezí s finančními motivátory. (Říhová, 2009).*

Alan Fairweather (2009), také uvádí několik faktorů nefinanční motivace:

- Jistota zaměstnání
- Pochopení pro osobní problémy
- Loajalita firmy k zaměstnancům
- Zajímavá práce
- Dobré pracovní podmínky
- Ohleduplně udržovaná disciplína
- Osobní růst a postup v organizaci
- Pocit účasti na dění ve firmě
- Uznání za vykonanou práci

Jak již bylo uvedeno výše, je nefinanční motivace zaměstnanců hůře uchopitelná, o to je však důležitější. Z pohledu zdravotních a sociálních institucí, na které je tato diplomová práce aplikována, tomu není jinak. Zejména v dnešní době, kdy se neziskové, zdravotní i sociální organizace velmi často potýkají s nedostatkem finančních prostředků. Použití nefinančních nástrojů motivace je pak často jedinou možností jak působit na pracovní výkon zaměstnance, jak udržet jeho loajalitu vůči podniku a ovlivnit jeho motivaci v práci. Zároveň daného zaměstnavatele nic nestojí. Neznamená to však, že finanční složka ohodnocení nehraje žádný význam. Proto, abychom docílili kvalitního pracovního výkonu a měli spokojené a motivované zaměstnance, je nezbytné oba motivační nástroje kombinovat a umět je efektivně využívat.

## **5.2 Motivování zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno výše, úkolem řídicích pracovníků je krom jiného motivování zaměstnanců. Milan Nakonečný (1992), hovoří v této souvislosti o: *„řízení pracovní motivace jako specifické složce psychologie řízení, uskutečňované v hospodářských organizacích.“* Dále uvádí, že: *„Pracovní činnost zaměstnance je, tak říkajíc, zevnitř regulována jeho psychikou, jejíž složkou je motivace. Ta nemusí být ovšem vždy na takové úrovni, jak by bylo společensky žádoucí. Nedosahuje-li takové žádoucí úrovně, pracovník*

*nepodává také žádoucí pracovní výkon. Nevyužívá např. plně pracovní dobu, nepracuje s dostatečnou intenzitou a odpovědností atd. To může být způsobováno celou řadou činitelů vycházejících z osobnosti pracovníka, ale i z fyzikálních a sociálních podmínek práce, z charakteru práce samé, z širších životních podmínek pracovníka a z dalších faktorů. Proto jsou důležité zásahy do sféry pracovních motivací, ale neméně nutné je apriorní vytváření optimálních pracovních podmínek, udržování a kontrola těchto optimálních podmínek pracovní motivace. V tomto smyslu lze pak hovořit o vytváření, udržování a kontrole optimálního systému pracovního motivování (pracovních motivátorů) v dané organizaci.“ (Nakonečný, 1992, str. 12)*

Cílem motivování je aktivovat člověka, podnítit vnitřní hnací síly a usměrnit jeho chování k dosažení určitého cíle. Důležité je také zaměstnance inspirovat a vést je k plnému rozvinutí jejich schopností. Nakonečný (1992) doplňuje, že: *„motivovat, znamená působit zvenčí určitými podněty na vnitřní motivační struktury člověka, u něhož chceme dosáhnout změn určitého druhu jeho chování – v našem případě pracovního. Tyto motivační podněty nazýváme pobídky (incentivy).“ (Nakonečný, 1992, str. 13)*

Stejný názor zastává i Patrick Forsyth (2000), který míní, že: *„Motivace je základní dovednost. Je – li správně použita, umožňuje manažerům i jejich zaměstnancům dosáhnout lepších výsledků, dokonce mnohem lepších.“ (Forsyth, 2000, str. 4)*

Nakonečný (1992) v této souvislosti hovoří o: *„konkrétních pobídkách – motivátorech, prostřednictvím těch je vždy obsažena nabídka významné hodnoty, o níž se předpokládá, že po ní jedinec touží a že tak bude aktivováno jeho jednání, které umožní nabídnutou hodnotu dosáhnout. Takové, v motivování nabízené hodnoty, jsou označovány jako systém organizačních odměn. Vedle nich vystupují systémy organizačních trestů, které na základě principů učení mají vést k eliminaci nežádoucích způsobů chování. Také tyto tresty mají motivující účinky a můžeme tak hovořit o **pozitivním a negativním motivování**.“ (Nakonečný, 1992, str. 212)*

Praktické postupy, strategie a metodická cvičení k motivování zaměstnanců pro vedoucí pracovníky nabízí ve své publikaci Miskellovi (1996, str. 65), podle nich: *„Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Aby znali tyto potřeby, musí řídící pracovníci naslouchat a dívat se kolem sebe. Pokud se atmosféra na pracovišti změní, je rozhodující stanovit příčiny této změny*

*a personál přeorientovat. Vhodné časové rozvržení a vhodný postup zaručí úspěch vašemu úsilí. Učte se vzájemně reagovat na změny, potřeby a vzájemné vztahy. Motivovaný kolektiv je výborný kolektiv. Zaměstnanci mají přirozeně různé potřeby, většina ale vyžaduje následující položky:*

- *Bezpečnost*
- *Zajímavou práci*
- *Zajímavý podnik*
- *Přátelské spolupracovníky*
- *Dobrého nadřízeného*
- *Povýšení*
- *Uznání*
- *Dobré pracovní podmínky*
- *Odměny*
- *Dobrý plat.*

Miskellovi (1996), současně navrhuje efektivní metody řízení, které mohou vedoucí pracovníci uplatnit a které mohou pomoci dosáhnout uspokojení výše popsaných potřeb zaměstnanců.

1. *Dbát na informovanost zaměstnanců.*
2. *S každým zaměstnancem jednat jako s profesionálem.*
3. *Pravidelně reorganizovat pracovní diagram.*
4. *Konfrontovat očekávání vedoucích pracovníků s jejich zaměstnanci.*
5. *Vyžadovat od zaměstnanců jejich názory.*
6. *Nevyslovovat žádné hodnotící soudy.*
7. *Dbát na to, aby věci byly včas dotaženy do konce.*



8. *Být velkorysý a nezdráhat se zaměstnance pochválit.*

9. *Podporovat profesionální růst svých podřízených.*

10. *Naslouchat, snažit se porozumět a respektovat.* (Miskell, Miskell, 1996, str. 66)

Proto, abychom udrželi pracovní motivaci u svých zaměstnanců, shrnují Miskellovi (1996, str. 76) několik bodů, které mohou výrazně přispět k zachování motivace. Jedná se o:

- *„Umožnění optimální komunikace mezi pracovníky a odděleními.*
- *Vytvoření příjemného a stimulujícího prostředí.*
- *Pomoc zaměstnancům zlidštit jejich pracovní prostředí.*
- *Umožnit a podporovat profesionální růst.“*

Fairweather (2009, str. 172), zmiňuje nezbytnost věnovat dostatek času každému zaměstnanci, uvádí že: *„když věnujete každému členovi týmu potřebný čas, budete mu dávat pozitivní i negativní zpětnou vazbu, projevíte mu důvěru a pověříte ho pravomocí, značně tím posílíte jeho pracovní motivaci.“*

Autoři Mathauer a Imhof provedli v roce 2006 výzkum týkající zdravotnických pracovníků v Africe a vlivu nefinanční motivace na jejich celkovou motivaci k práci. V něm došli k závěru, že nefinanční pobídky a nástroje řízení lidských zdrojů hrají velkou roli s ohledem na zvýšení motivace zdravotníků. Odpovídající nástroje managementu lidských zdrojů mohou posilovat profesní etiku zdravotnických pracovníků. Jedná se o uspokojení jejich profesních potřeb jako je potřeba uznání, profesního rozvoje, dosahování profesních cílů. Je nutné rozvíjet jejich pracovní prostředí tak, aby zdravotničtí pracovníci mohli splnit své osobní a organizační cíle. To musí být podle nich cílem řízení lidských zdrojů i řízení kvality.

Tito autoři také dodávají, že: *„nízká motivace má negativní dopad na výkonnost pracovníků zdravotnických zařízení a zdravotního systému jako celku. Je proto důležitým cílem řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví posílit motivaci zdravotnických pracovníků a to od vedoucích po pomocný zdravotní personál.“* (Mathauer, Imhoff, 2006)

Z výše uvedených pouček a rad vyplývá, že motivovat své zaměstnance není zrovna snadný úkol. Všichni citovaní autoři se však shodují že, základem je věnovat se svým zaměstnancům, dát jim pocit důležitosti a nezbytnosti. Pokud vedoucí pracovník přistupuje ke každému zaměstnanci individuálně, zajímá se o něj a respektuje jeho potřeby a požadavky, mnohem snáze dosáhne požadovaného úspěchu. Žádný manažer není jediným zdrojem motivace, je proto nezbytné pomáhat lidem překonávat jejich omezení a nalézat jejich vlastní vnitřní motivační zdroje. To by mělo být zároveň cílem managementu lidských zdrojů i managementu kvality.

### 5.3 Motivační nástroje a pravidla motivace

Aby manažeři mohli správně motivovat své zaměstnance, není nezbytná pouze znalost motivačních teorií, vlastních motivátorů, ale také existence motivačních nástrojů, jejich účinků a vhodnosti použití. Jako jeden ze základních motivačních nástrojů, které dovedou usměrnit motivy i postoje zaměstnanců je považována **pochvala**.

*„Pochvala je na místě tam, kde pracovník splní požadované cíle nebo dokáže něco mimořádného, a my jej chceme nadále motivovat. Tento motivační nástroj posiluje pozitivní chování, tzn., vede pracovníka k tomu, aby podobným způsobem pracoval nadále. Má-li pochvala splnit svůj účel, měla by být konkrétní, osobně zaměřená, spojená s rozhovorem a otázkami. Mnozí vedoucí si neuvědomují význam pochvaly a často na ní zapomínají. Chceme-li udržet pracovní nasazení a zájem lidí, musíme vyhledávat příležitosti k chválení.“* (Bělohávek, 2010, str. 21)

Předchozí odstavce potvrzuje i výrok, že: *„Pochvala je jedním z nejúčinnějších nástrojů motivace.“* (Rychtaříková, 2008, str. 99), současně však stejná autorka dodává, že i při použití pochvaly, jako motivačního nástroje, je třeba dodržovat určitá pravidla, abychom docílili správného efektu:

- *„Bud'te konkrétní. Pozor na vágní neurčitá sdělení – jsou slabá a tudíž málo účinná.*
- *Vyhněte se zbytečným řečem – oslabují vaše sdělení.*
- *Šetřete superlativy, nebo se jim raději vyhněte. Snižují důvěru vašeho sdělení.*
- *Bud'te upřímní.*

- *Můžete být osobnější než při kritice, ale dejte pozor, abyste nepůsobili nadřazeně nebo upovídáně či nedůvěryhodně.*
- *Dejte pozor, aby se vám do pochvaly nepřipletla kritika.*
- *Za jednu věc chvalte jednou, jinak oslabíte pochvalu i sami sebe (svou autoritu a respekt).*
- *Chvalte včas.*
- *Chvalte často.*“ (Rychtaříková, 2008, str. 100)

Významným motivačním nástrojem je také **uznání**, Patrick Forsyth (2000), uvádí, že: *„uznání může být velice prosté a zabrat jen krátký okamžik. Jeho nejjednodušší formou například je, když řekneme „Dobrá práce“. K dispozici je plno jednoduchých vět, které vyjadřují uznání a současně fungují jako pobídka – „dobrá práce“, „výborně“, „to je ono“.“* Autor současně předkládá několik možností, kterými můžeme posílit účinek uznání, to lze provést např.:

- *„Tím, že ho vyslovíme veřejně (např. na schůzi oddělení) a neschováváme si ho pro soukromý rozhovor.*
- *Tím, že ho podpoří někdo ve vyšším postavení a to písemně nebo osobně.*
- *Tím, že ho co nejvíce zviditelníme, například zveřejněním v podnikovém věštníku, oznámením na nástěnce nebo v interní elektronické síti atd.*
- *Tím, že ho opakujeme: nejprve když někdo podává zprávu o určité události a potom jako součást následné formálnější diskuze.“*

*„Uznání však může být také výrazné a hmatatelné. Může to být například zvýšení mzdy, služební postup, nebo určitá stimulující peněžní odměna.“* (Forsyth, 2000, str. 35)

Dalším nástrojem motivace je **kritika**, Bělohlávek (2010, str. 21) ji definuje takto: *“Kritika je nástrojem negativní motivace. Nabádá pracovníka, aby danou aktivitu již dále neopakoval, nebo aby ji prováděl jiným způsobem. Měla by být adresná a konkrétní, zaměřená na výsledky práce či chování, nikoliv na osobu pracovníka. Měla by být formulována přijatelným a důstojným tónem.“*

Obdobný názor zastává i další autorka, která tvrdí, že: *“Kritika je nutná součástí života. Konstruktivní kritika spolu s pozitivním, nenadřazeným, rovnoprávným přístupem k pracovníkovi může být nejen nástrojem motivace, ale do slova a do písmene i prostředkem, který pomůže zvýšit sebevědomí našich lidí i nás samotných.”* (Rychtaříková, 2008, str. 17)

Současně však také upozorňuje na možná úskalí tohoto motivačního nástroje, podle Rychtaříkové (2008): *„Kritika většinou není lidem příjemná. Jedná se o způsob jakým je nám kritika sdělována i o způsob jak ji přijímáme. Správně podaná kritika může být účinným nástrojem motivace, nesprávně podaná kritika však motivaci spolehlivě sníží.“*

Autorka také shrnuje několik pravidel, které je vhodné dodržovat, chceme-li použít kritiku, jako účinný motivační nástroj:

- *„Kritizujte včas, ale s odstupem, tedy přibližně druhý den poté, co jste zaznamenali chybu.*
- *Kritika bezprostředně po události se může vymknout z rukou – riskujete rozčilení, omyly apod.*
- *Příliš dlouhá prodleva negativně ovlivní motivaci podřízeného.*
- *Žádná překvapení!“*

*„Kritika není věc veřejná. Kritizujte vždy mezi čtyřma očima. Pokud výsledek něčí práce zasahuje do výsledků celého týmu, a je třeba se o tom zmínit, např. na poradě, konstatujte, že ten a ten nesplnil to a to a dál to nerozebírejte. Připravte se na dvoustranný rozhovor.“* (Rychtaříková, 2008, str. 95-96)

Nástrojem, jehož prostřednictvím lze rovněž ovlivňovat motivaci a vnitřní pohnutky zaměstnanců, je **zadávání vhodných úkolů**, to: *„motivuje lidi ke zlepšení a současně jim přímo pomáhá rozvíjet jejich schopnosti vykonáváním nových, zatím nevyzkoušených činností. Zadávání nových úkolů se řídí určitými zásadami, jako jsou jasné instrukce, postupné dávkování částí úkolu, aniž bychom pracovníka zahltili a konkrétní zpětná vazba na jeho úspěchy či neúspěchy.“* (Bělohávek, 2010, str. 21)

Patrick Forsyth (2000) zmiňuje několik dalších motivačních nástrojů, tím zásadním motivačním nástrojem, může být mnohdy **práce sama o sobě**. Zdůvodňuje to tvrzením, že:

„Všichni trávíme značnou část života v práci. Není proto nic překvapivého na tom, že je dobře, pokud lidé mají svou práci rádi. To znamená, že v některých zaměstnáních je motivovat lidi snadnější než v jiných: jsou sama o sobě zajímavější, mají pro člověka větší význam, nebo působí potěšení.“ (Forsyth, 2000, str. 39). Dále uvádí **odpovědnost**, která jde ruku v ruce s prací. „Odpovědnost je spojena s organizací, rozdělením práce a pověřením. Zatížíme-li lidi odpovědností, dosáhneme tak toho, že budou o své práci více přemýšlet, a tím i větší produktivity, ale také lepší efektivitu, kvality a vůbec jakéhokoli aspektu, kterým se může poměřovat míra úspěchu. Neméně to působí i na posílení kreativity. Manažeři, kteří řídí týmy pracovníků, by toho měli využít.“

Dejte lidem odpovědnost a možná budete překvapeni, jak kreativní dokážou být. Možná, že oddělení může mít jen jednoho manažera, ale jistě se vyskytne množství přidružených úkolů, za něž ponese zodpovědnost jiní. Lidé mohou vést různé vedlejší projekty, mohou se stát „odborníky“ na určitou oblast, mohou instruovat nové pracovníky, starat se o záznamy, aktualizovat informace a mnoho jiných věcí. V každém případě to může výrazně posílit motivaci a zvýšit výkon.“ (Forsyth, 2000, str. 43). Seznam motivačních nástrojů doplňuje o **postup**. Podle něj, „nikdo nechce věčně zůstat ve stejné pozici. Lidé jsou rádi, když se cítí, že jejich kariéra postupuje kupředu. Vezmeme-li v úvahu vše, co je s tím spojeno (např. vyšší plat), je zřejmé, že potřebu postupu vnímají velice silně. Ale i když tyto věci ponecháme stranou, zjistíme, že motivačně působí i samotný pocit postupu. Součástí toho může být i přijímání další odpovědnosti. Postup do vyšší pozice samozřejmě působí motivačně. Pomůže to udržet dobré zaměstnance, svým způsobem to funguje jako určitá forma uznání a celkově to má dobrý vliv.“ (Forsyth, 2000, str. 44)

Josef Koubek uvádí jako významný motivační nástroj umožnit pracovníkům další **profesní rozvoj**. Personální rozvoj zaměstnanců vnímá jako: „péči o kvalifikaci a její zvyšování. U nás byla povinnost zaměstnavatele pečovat o prohlubování a zvyšování kvalifikace zakotvena v zákoníku práce, novelou z roku 1994 byla však tato povinnost zrušena. Tento krok byl v rozporu s tendencemi v legislativě v rozvinutých zemích, kde naopak, zejména pod tlakem odborů, dochází k ukládání této povinnosti zaměstnavatelům. Nicméně je potřeba zaměstnavatelům doporučit, aby ve svém vlastním zájmu pokračovali ve vzdělávacích aktivitách pro své zaměstnance, protože investice do lidského činitele bývá jednou z nejefektivnějších investic. Měly by vytvářet příznivé podmínky i pro to, aby se bez problémů mohly realizovat individuální vzdělávací a kvalifikační cíle zaměstnanců.“

Toto tvrzení poté doplňuje slovy: „Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. To vede především k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snížení fluktuace.“ (Koubek, 2000, str. 314)

Jiří Plamínek uvádí ve své knize Tajemství motivace (2010) několik motivačních pravidel, jejichž znalost je také nezbytná pro všechny vedoucí pracovníky, kteří používají motivaci jako nástroj k ovlivňování výkonu svých zaměstnanců.

1. „Motivace není jediný nástroj k ovlivňování lidí.
2. Nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem.
3. Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.
4. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.
5. Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.
6. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
7. Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.
8. Při motivaci myslíte na druhého a ne na sebe.
9. Aktuální motivy jsou souhrou vlivů osobnosti, prostředí a situace.“ (Plamínek, 2010, str. 26)

Další autoři pak hovoří o nutnosti rozpoznat nespokojenost a dyskomfort zaměstnanců a nalezení vhodných opatření k jejich odstranění. „Důležitým klíčem k tomu, stát se úspěšným motivátorem je rozpoznat zaměstnancovu nespokojenost a zabývat se jí. Pokud její příčiny nemá nikdo pod kontrolou, neignorujte zaměstnancovu záležitost a sdílejte ji s ním. I když počáteční úsilí problém nevyřeší, bude přinejmenším oceněno. Řídící pracovníci by měli projevit upřímnou snahu o to, vytvořit zaměstnancům pracovní prostředí, v němž by cítili pohodu.“ (Miskell, Miskell, 1996, str. 27)

Miskell (1996) dále nabízí jednoduchý návod, jak předcházet konfliktům a případným problémům na pracovišti: „Mít na oddělení zvláštní schránku na připomínky a návrhy

*je účinným prostředkem k tomu odhalit problémy dřív, než přerostou v nezvládnutelné konflikty. Zaměstnanci většinou neradi otevřeně mluví o malicherných problémech a doufají, že se časem samy vyřeší. Pokud ale nebudeme drobné problémy brát v úvahu, mohou narůst do neúnosných rozměrů, zasáhnout mnoho lidí a zcela rozložit dané pracoviště.“ (Miskell, Miskell, 1996, str. 60)*

Patrick Forsyth (2000) uvádí pět důležitých principů, kterými by se manažer zaměřený na motivování lidí měl řídit. Jsou následující:

1. *„Neexistuje žádné magické zaklínadlo. Nic a rozhodně ne peníze, neumožňuje snadné vytvoření pozitivní motivace v jediném okamžiku. Vše, co se tváří jako nějaký všelék, bychom měli posuzovat velmi ostražitě.*
2. *Úspěch spočívá v detailech. Dobré motivace docílíme tak, že minimalizujeme faktory, které by mohly způsobovat nespokojenost, a naopak posílíme vliv těch, které mohou pozitivní motivaci vytvářet. Musíme se zabývat oběma oblastmi.*
3. *Kontinuita. Manažeři si musí připustit, že vytváření a udržování správného motivačního klimatu zabere určitou dobu a navíc se jedná o nepřetržitý úkol. Vše, co činí, může mít na motivaci postranní vliv. Obecně platí, že tajemství úspěšné motivace spočívá v tom, abychom na dosahování maximálně pozitivních výsledků vynakládali minimum času.*
4. *Časová souslednost. Další věc, kterou si musíme uvědomit, jsou různé časové sledy. Na jednu stranu mohou být příznaky nízké motivace účinným varováním, že je výkon ohrožen. Dáváte-li dobrý pozor, mohou vás příznaky demotivace na negativní změny ve výkonu nebo produktivitě včas upozornit. Nejprve totiž upadne úroveň motivace, a až po ní následuje výkon. Stejně tak sledujte různé příznaky poté, co provedete akce za účelem pozitivního ovlivnění motivace. Nepřiměřená reakce způsobená tím, že se věci nemění okamžitě, může nadělat více škody než užitku. Jestliže se zlepšuje motivace, výkon na sebe obvykle nenechá dlouho čekat.*
5. *Mějte na paměti ostatní lidi. To je veliké nebezpečí restriktivního pohledu na jakýkoli motivační faktor, ať už je pozitivní nebo negativní. Většina manažerů se domnívá, že některé věci, které by mohly jejich zaměstnancům působit starosti nebo je naopak motivovat, nemají žádný zásadní význam. Na tom však vůbec nezáleží. Důležité je, že je za významné považují sami zaměstnanci.“ (Forsyth, 2000, str. 22)*

## 5.4 Shrnutí

Kapitola Finanční a nefinanční motivace je postavena na třech základních blocích. Prvním je samotné představení dvou typů motivace a jejich charakteru. Obecně jde o motivaci finančního a nefinančního charakteru působící na lidské chování, která se projevuje v profesním resp. pracovním životě. V první podkapitole je vyzdvížena potřeba účasti obou složek motivace v pracovním životě, přičemž finanční motivace působí krátkodoběji a slouží zejména k uspokojení základních existenčních potřeb člověka. Nefinanční motivace je pak motivací dlouhodobého charakteru a jejím prostřednictvím lze výrazně ovlivňovat pracovní výkon jedince. Její význam by neměl být ve společnostech podceňován, neboť samotná finanční motivace nemůže dlouhodobě vést ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců a tím i ke kvalitně odváděné práci. V podkapitole je také uvedeno několik příkladů nefinanční motivace.

Další podkapitola s názvem motivování zaměstnanců představuje motivování zaměstnanců jako jeden z důležitých úkolů každého vedoucího pracovníka. Vyzdvihuje důležitost tohoto úkolu a poukazuje na možná rizika, není-li prováděn. Motivováním zaměstnanců je možné dosáhnout spokojenosti pracovníků s jejich zaměstnavatelem, zvýšit jeho atraktivitu a snížit fluktuaci pracovníků. Zároveň nabízí několik strategií a postupů ke správnému motivování zaměstnanců, z nichž nejdůležitější je věnovat jim dostatek času, zájmu a pochopení. Nabídnout jim optimální pracovní podmínky, zpětnou vazbu a prostor pro zlepšování.

Poslední podkapitola představuje jednotlivé motivační nástroje, prostřednictvím kterých lze ovlivňovat zaměstnancovu motivaci a posléze i optimalizovat pracovní výkon. Jedná se například o použití pochvaly, uznání, kritiky či zadávání vhodných pracovních úkolů, zvyšování pracovní odpovědnosti, profesního růstu, rozvoje a postupu. U jednotlivých nástrojů popisuje i pravidla, která je zapotřebí dodržovat při používání konkrétních postupů jako nástrojů motivace, zdůrazňuje a vysvětluje jejich význam a zároveň poukazuje na možná úskalí při použití některých metod.



## PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem výzkumné části je porovnání shodných a naopak rozdílných oblastí vnímání motivace a motivačních nástrojů mezi zaměstnanci JÚŠ a jejich vedením. Skupina zaměstnanců je rozdělena na skupinu zdravotníků a ostatních nezdravotnických pracovníků JÚŠ, u kterých je předpokládán významný rozdíl vnímání jednotlivých motivačních nástrojů a motivací k práci.

Výzkumným cílem je proto zjistit, které složky nefinanční motivace se podílejí na celkové pracovní motivaci jednotlivých skupin zaměstnanců a jakou měrou. Dále pak s jakými nástroji nefinanční motivace má doposud management JÚŠ zkušenost a jak s nimi nakládá.

Na základě dosavadních zkušeností a praxe v JÚŠ bylo předpokládáno potvrzení těchto **hypotéz:**

Hypotéza 1: Vnímání důležitosti motivačních nástrojů mezi zaměstnanci JÚŠ a jejich vedením se bude výrazně lišit.

Hypotéza 2: Mezi motivací k práci u zdravotních a nezdravotních pracovníků v JÚŠ je výrazný rozdíl.

Hypotéza 3: Zaměstnanci JÚŠ postrádají na svém pracovišti vyšší finanční ohodnocení.

Hypotéza 4: Na pracovištích, kde není aplikováno hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba za odvedenou práci jako jeden z motivačních nástrojů, budou ji zaměstnanci postrádat.

## 6 METODOLOGIE - ROZHOVOR S MANAŽERY

První částí výzkumu je výzkum kvalitativní, provedený formou semistrukturovaného rozhovoru se třemi zástupci managementu Jedličkova ústavu a škol (JÚŠ). Jeho cílem je zjištění výskytu stávajících nástrojů nefinanční motivace zaměstnanců v naší organizaci, jaké nástroje doposud manažeři používají, které se jim nejvíce osvědčily a které se naopak ukázaly jako nepřínosné. Získaná data pak poslouží k porovnání s potřebami zaměstnanců, na které bude zaměřená druhá část výzkumu.

Zástupci managementu byli vybráni náhodně a po mém oslovení byli všichni ochotni provést se mnou výzkumný rozhovor. Zástupce managementu, jako vhodné respondenty pro můj výzkum jsem zvolila z toho důvodu, že právě oni mají v rukou nástroje nefinančního motivování zaměstnanců a zajímalo mne, jakým způsobem s nimi nakládají, jakou mají zkušenost s jejich použitím a jak vnímají důležitost jejich používání.

Definice kvalitativního výzkumu je uvedena v publikaci Miovského, *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu* (2006). Autor zde popisuje definice jiných výzkumníků a na závěr uvádí svou vlastní, která vychází z předchozích. Kvalitativní přístup chápe jako přístup používající principů jedinečnosti a neopakovatelnosti, kontextuálnosti, procesuálnosti a dynamiky. *„Cílem je pracovat s reflexní povahou zkoumání. Kvalitativní výzkum využívá pro popis, analýzu a interpretaci kvalitativních metod. Zkoumané fenomény jsou nekvantifikované a nekvantifikovatelné. Tedy fenomény, které nelze zpracovávat a analyzovat pomocí statistických postupů.“* (Miovský, 2006, str. 13-18)

Kvalitativní přístup lze charakterizovat dle Miovského (2006) v následujících deseti bodech:

- *„Výzkumník je součástí reality, zároveň ji i tvoří a interpretuje. Kvalitativní přístup realitu interpretuje a neobjevuje, jak je tomu v kvantitativním přístupu.“*
- *V poznávání se uplatňuje holistický princip.*
- *Jednání je svobodný akt vůle člověka a projev jeho možnosti volit mezi více alternativami.*
- *Kvalitativní výzkum umožňuje změny v průběhu výzkumu a nízkou strukturaci.*

- *Uplatňuje se princip otevřenosti. Výzkum se neomezuje na vybrané proměnné a výzkumník až v průběhu výzkumu zjišťuje, jaký význam mají proměnné a jak se vzájemně ovlivňují.*
- *Výzkumník se stává účastníkem výzkumu. Každý výzkum přímo nebo nepřímo ovlivňuje zkoumaný proces a mění jej.*
- *Výzkumník navazuje osobní vztah s účastníky výzkumu a to je pro výzkum pozitivní. Každý výzkumník má nějaké předsudky a vlastní zkušenosti, které výzkum ovlivní. Je třeba s tím počítat.*
- *Povaha shromážděných dat je bohatá a hluboká.*
- *Mnohé z kvalitativních výzkumů není možné opakovat, protože některé procesy proběhnou pouze jednou. Pro tuto jedinečnost je podstatné, kdo výzkum provádí, kdy a kde se výzkum uskutečňuje.*
- *Výzkumník si musí uvědomit, že nese odpovědnost za to, co objeví. Musí zvážit, jaké důsledky přinese jeho výzkumné bádání, zda nepoškodí nebo neomezí účastníky výzkumu proti jejich vůli. V kvalitativním výzkumu není právo vědět a objevovat nadřazené jiným právům.“ (Miovský, 2006, str. 25-27)*

## **6.1 Metoda získávání kvalitativních dat**

Pro svůj výzkum jsem zvolila jednu z metod moderního rozhovoru (interview), metodu polostrukturovaného (semistrukturovaného) interview. Obecně se metoda interview řadí mezi nejobtížnější a zároveň nejvýhodnější metody pro získávání kvalitativních dat. Při této metodě je třeba využít i pozorování, a to introspektivní i extrospektivní. Interview je rozhovor s určitým cílem a účelem výzkumné studie. Jak uvádí Miovský (2006), tento rozhovor se nejčastěji uskutečňuje s jednou, maximálně se třemi osobami najednou.

Dle Miovského je: „*tato forma interview vůbec nejrozšířenější a vyžaduje určitou technickou přípravu. Před samotným zahájením interview je třeba vytvořit si určité schéma, které specifikuje okruhy otázek, na které se budeme ptát. Schéma je pro tazatele závazné, avšak u samotných otázek lze zaměřovat pořadí. V polostrukturovaném interview určujeme tzv. jádro interview, což je minimum témat a otázek, které má tazatel za povinnost probrat. Při samotném rozhovoru je pak možné zvolit další doplňující témata a otázky, které se obvykle ukazují jako velmi užitečné a můžeme je tedy využít při zpracovávání výzkumu. Toto interview je možné provádět v podstatě kdekoliv,*

*od standardizovaného prostředí (např. kancelář) až po různorodé prostředí (např. restaurace, kavárna, bar). Také při tomto interview můžeme používat různé pomůcky, jako je např. záznamový arch nebo osnova. Celkově má polostrukturované interview mnoho výhod a je téměř ideálním výzkumným nástrojem.“ (Miovský, 2006, str. 159-161)*

Obdobný názor jsem našla i v publikaci Miroslava Chráska (2007), který uvádí že: *„Polostrukturované interview je určitým kompromisem mezi strukturovaným a nestrukturovaným interview. Respondentům se v tomto případě nabízí k jednotlivým otázkám vždy několik alternativ odpovědí, ale navíc se od nich požaduje vysvětlení nebo zdůvodnění.“ (Chráska, 2007, str. 183)*

## **6.2 Schéma rozhovoru a výzkumné otázky**

Pro výzkumné interview jsem si připravila schéma otázek na záznamový arch (viz. Příloha č. 1), do kterého jsem si zaznamenávala odpovědi. Nejprve jsem kladla obecnou otázku, jak dlouho působí manažeři na své nynější pozici, poté jsem přešla ke konkrétním otázkám, které přímo souvisejí s tématem výzkumu.

Výzkumné otázky:

1. Jakou roli hraje podle manažerů u zaměstnanců JÚŠ finanční a nefinanční motivace?
2. Jaké nástroje nefinanční motivace používají manažeři v JÚŠ k motivování svých zaměstnanců?
3. Existují nějaké nástroje nefinanční motivace, které vedoucí pracovníci nepoužívají, ale mohly by být pro jejich zaměstnance přínosné?
4. Vnímají manažeři rozdíl mezi tím, co motivuje zdravotnický a nezdravotnický personál? Liší se podle nich u těchto skupin zaměstnanců nějak role a význam nefinanční motivace?

Pomocné otázky:

1. Jaký z nástrojů nefinanční motivace vnímá management JÚŠ jako nejvíce užitečný?
2. Jaké nástroje nefinanční motivace naopak vnímají manažeři jako nejméně účinné?

Otázky jsem se snažila klást co nejsrozumitelněji a při případném nedorozumění je ihned dovysvětlit. Jednotlivé rozhovory trvaly zhruba 30-50 minut a provedla jsem je na půdě Jedličkova ústavu a škol během února 2012. Místo konání rozhovoru si respondenti určili sami, jednalo se dvakrát o jejich pracovní a jednou o společenskou místnost.

Mezi respondenty byli 2 muži a jedna žena. Pro zachování anonymity je v diplomové práci použit mužský rod pro interpretace a odpovědi respondentů. Jednotliví respondenti jsou označeni termínem „vedoucí pracovník č. 1“, „vedoucí pracovník č. 2“ a „vedoucí pracovník č. 3“, který prezentuje jejich pořadí ve výzkumu. Před započítím rozhovoru všichni participanti souhlasili se zveřejněním jejich odpovědí a interpretací ve výzkumné části mé diplomové práce.

### 6.3 Metody interpretace dat

Pro svou diplomovou práci jsem použila několik metod analýzy získaných kvalitativních dat, vycházející z publikace Miovského (2006). Nejprve jsem zvolila **deskriptivní přístup ke kvalitativní analýze**. *„Tento přístup představuje jakýsi základní pilíř v kvalitativní analýze dat. Jde vlastně o popis získaných dat, který však není pouze mechanickou aplikací předem navržených procedur, ale je kreativním procesem, kdy vytváříme určitá kritéria, která rozvíjíme a zdokonalujeme během celé práce. Avšak tato metoda sama o sobě znamená mnohá ochuzení o další validní informace, které je možné získat jinými analytickými metodami. Proto je velmi vhodné tuto metodu kombinovat s jinými.“* Dále jsem tedy zvolila metodu **vytváření trsů**, *„která se obvykle používá k srovnávání a seskupování dat do určitých skupin (trsů) na základě vzájemných podobností. Dochází tak k vytvoření obecnějších jednotek prostřednictvím kategorizace základních jednotek.“* Tato metoda trsů je v mé práci uplatnitelná hlavně v hledání vzájemných podobností v názorech i zkušenostech jednotlivých manažerů.

Základní metodu deskripce a metodu vytváření trsů jsem dále doplnila o metodu **prostého výčtu**, *„která vyjadřuje vlastnost určitého jevu k jinému jevu, v souvislosti s frekvencí, poměrem a intenzitou daného jevu.“* Také jsem použila metodu **kontrastů a srovnávání**, *která se snaží odlišit dvě identifikované kategorie a odhalit rozdíly mezi nimi, i když tyto kategorie mají mnoho společného. Také tato metoda může poukázat na rozdílnost určitého fenoménu, který v závislosti na různorodém vztahu může mít různý charakter.“* (Miovský, 2006, str. 220-222)

Všechny výše zmíněné metody mají v mé analýze dat zásadní uplatnění a napomáhají k interpretaci dat a dosažení všech mých cílů.

Během průběhu rozhovorů jsem si zaznamenávala odpovědi respondentů a vytvářela si polní poznámky – tzv. „field notes“. Ty jak píše Disman ve své publikaci, *Jak se vyrábí sociologická znalost* (1993): „*Charakterizují velice komplexní dokument. Polní poznámky jsou důležité nejen pro interpretaci, ale velmi často je proces vytváření poznámek totožný s procesem interpretace.*“ (Disman, 1993, str. 312)

Každý z provedených rozhovorů jsem okódovala a jednotlivé kódy pak přiřadila do konkrétních kategorií, které mají určitou posloupnost, jež souvisí s výzkumnými otázkami. Disman (1993) uvádí, že: „*interpretace dat je tvořivá a velice náročná činnost, proto bychom se měli snažit, aby technické prostředky obklopující vlastní interpretaci nám ji co nejvíce ulehčily. Zdánlivé maličkosti nám mohou odčerpat mnoho energie. Takovou důležitou maličkostí je chytré pojmenování kategorií. Zásadně bychom se měli vyhnout číselným identifikacím, ale volit co nejjasnější smysluplné slovní pojmenování.*“ (Disman, 1993, str. 318)

## 6.4 Interpretace dat

### Kategorie 1

#### Služební věk respondentů

Všichni dotazovaní manažeři působí na své nynější pozici již delší dobu – přes 10 let, viz tabulka uvedená níže. Předpokládá se tedy velká zkušenost v oblasti vedení lidí a znalost jednotlivých manažerských úkolů.

**Tabulka 1** Doba působení vedoucích zaměstnanců JÚŠ na manažerské pozici

Vedoucí pracovník č. 1	17 let
Vedoucí pracovník č. 2	18 let
Vedoucí pracovník č. 3	13 let

**Zdroj:** vlastní zpracování

## **Kategorie 2**

### **Váha významu nefinanční motivace**

Všichni tři respondenti se shodují na důležitosti motivace v pracovním procesu. Vedoucí pracovník č. 1 má dojem, že finanční a nefinanční motivace má stejnou váhu, druhý nechce tyto dvě složky motivace od sebe zcela odlišovat, protože podle něj jedna doplňuje druhou. I v odpovědi třetího respondenta nalezneme v závěru stejný názor, ačkoli nejprve uvádí, že je podle něj příjem základní motivací k práci, shoduje se poté s ostatními respondenty, že i jiná než finanční motivace je nutná k tomu, aby mohl člověk svědomitě a kvalitně odvádět svoji práci. Zejména z toho důvodu, že v ní tráví převážnou část dne.

Vedoucí pracovník č. 1 – odpověď prvního respondenta byla jednoznačná. Podle něj má finanční i nefinanční motivace zaměstnanců stejnou roli tedy 50/50.

Vedoucí pracovník č. 2 – druhý respondent vnímá také oba typy motivací jako velmi důležité. Vzájemně se dle jeho slov doplňují a kombinují a nelze je podle něj zcela oddělovat.

Vedoucí pracovník č. 3 – názor posledního vedoucího pracovníka je poněkud odlišný od předchozích dvou. Tento manažer si myslí, že základem proč lidé chodí do práce, je motivace finanční. Tvrdí, že *„Finanční motivace je jednou z nejdůležitějších motivací. Příjmy jsou základní motivace. Zároveň však dodává, že: „vzhledem k tomu, že v práci lidé tráví 8 a více hodin denně, je důležité mít svou práci rád a tudíž být motivován i jinak, o to více v tomto oboru, kdy více peněz mít nikdy asi nebudou.“*

## **Kategorie 3**

### **Používané motivační nástroje**

Všichni tři dotazovaní manažeři používají jako hlavní nástroj nefinanční motivace upřímnost, důvěru a otevřenost na pracovišti. Shodují se také na tom, že k dobré pracovní morálce mohou výrazně přispět přátelské vztahy na pracovišti a příjemná atmosféra. Poslední dotazovaný uvádí, že dává svým podřízeným určitou zodpovědnost, podíl při rozhodování, čímž také zvyšuje jejich motivaci.

První a poslední vedoucí pracovník shodně uvedli, že záměrně motivují své zaměstnance také tím, že jim umožňují spolurozhodovat při výběru nového kolegy do týmu. Poslední respondent zmínil také důležitost profesního růstu, který podporuje u svých zaměstnanců tím, že jim buď přímo umožní účast na vzdělávacích kurzech či seminářích, nebo jim vyjde vstříc (např. rozvržením směn atd.), rozhodnou-li se ke zvyšování kvalifikace. Současně jako jediný z dotázaných manažerů používá neformální hodnocení pracovního výkonu ke zvyšování motivace svých zaměstnanců – dává jim tak prostor pro dialog, případné stížnosti či připomínky a může jim poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu za jejich odvedený pracovní výkon. Jak sám uvedl tato možnost je dobrovolná a ne všichni zaměstnanci ji využívají, většina je však za tuto formu a příležitost vděčná a využívá ji.

Vedoucí pracovník č. 1 – hlavním motivačním nástrojem, který používá první manažer, je osobní přístup k lidem, otevřenost a důvěra na pracovišti. Dále poukazuje na dobré vztahy na pracovišti, které jsou klíčem ke spokojenosti zaměstnanců a jejich správné pracovní motivaci. *„Hlavní je podle mě fér jednání. Stavím to na vztahu, aby věděli, co ode mě mají čekat. Jednám otevřeně. Výhodou je také to, že vedu profesně spřízněné lidi. Základem je také udržovat dobré vztahy na pracovišti.“* Dále uvádí, že nechává své zaměstnance podílet se na rozhodování, např. nad přijetím nového kolegy či kolegyně.

Vedoucí pracovník č. 2 – odpověď dalšího vedoucího pracovníka byla obdobná. Podle něj je hlavním motivačním nástrojem, který používá, dobrá atmosféra na pracovišti, otevřenost a osobní přístup ke každému zaměstnanci. *„Snažím se znát své zaměstnance. Nejsou to čísla. Občas se s nimi zastavím, pobavím se s nimi a vnímám je jako lidi. Hodně se v tom odráží moje bývalá profese. Snažím se každého svého zaměstnance pozdravit.“* Jako další vhodný motivační nástroj používá poděkování či pochvalu. *„Snažím se poděkovat. Práce v Jedli je smysluplná a její výsledky jsou vidět.“*

Jako další motivační nástroj vnímá příjemné pracovní prostředí, které může svým zaměstnancům nabídnout, možnost využití bazénu či sauny nebo pobytu v příjemném prostředí v rekreačním zařízení JÚŠ. Motivačně podle něj působí i jistá klouzavost pracovní doby, kterou svým zaměstnancům toleruje. *„Benefitem, který je zatím pro všechny je i dodržování pracovní doby. Když někdo přijde o chvíli později do práce, toleruji mu to, předpokládám, že svou práci dělá dobře a nenarušuje tím provoz a chod organizace.“*



Oslovený manažer také zmiňuje možnost vzdělávání zaměstnanců, jež JÚŠ poskytuje a která je podle něj opět velmi důležitým motivačním prvkem.

Vedoucí pracovník č. 3 – Velkou váhu v nástrojích nefinanční motivace vidí poslední respondent zejména v možnostech podílet se na rozhodování, v tom, že zaměstnancům dá více odpovědnosti (např. aby si sami rozvrhli služby). Umožňuje jim také spolurozhodovat při výběru nových kolegů. Důležitá je podle něj také otevřenost a upřímnost, umožňuje svým zaměstnancům otevřeně vyjádřit své názory. *„Dávám jim prostor pro dialog.“* Každý rok nabízí svým podřízeným možnost zhodnotit uplynulé pracovní období, poskytnout jim zpětnou vazbu za jejich práci a dát jim prostor pro jejich připomínky či návrhy. Tato možnost je pro každého dobrovolná a většina zaměstnanců ji ráda využije.

Dalším motivačním nástrojem, který uvedený respondent zmiňuje, který je však již na pomezí finančních a nefinančních motivačních nástrojů, je možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců. *„Máme zde velmi propracovaný systém vzdělávání, právě teď jsme v jednom projektu, který lidem umožňuje se vzdělávat a někam se posunout.“* Uvádí možnost účasti na profesně vzdělávacích kurzech nebo i vstřícnost ve chvíli, kdy si zaměstnanci zvyšují či doplňují vzdělání v oboru dalším studiem.

#### **Kategorie 4**

##### **Nejvíce účinné nefinanční motivační nástroje používané manažery**

Všichni tři oslovení manažeři vidí jako nejúčinnější nefinanční motivační nástroj, kterým disponují, upřímnost, otevřenost a důvěru na pracovišti. Každý z oslovených vedoucích pracovníků uvedl tyto nástroje jako jedny z nejúčinnějších. První a poslední vedoucí pracovník uvedl, že pocit důvěry posiluje také tím, že se v těžkých chvílích postaví za své zaměstnance. Otevřenost budují manažeři možností dialogu s nimi.

Dále v odpovědi posledního respondenta zazněla zodpovědnost, která může působit velmi motivačně, protože dává zaměstnancům pocit důležitosti a sounáležitosti. Možnost spolurozhodovat o různých věcech tak vnímá jako velmi účinný nástroj motivace.

Nefinančním motivačním nástrojem, který je velmi účinný, je podle druhého dotazovaného uznání, pochvala a respekt za odvedenou práci, kterým dává svým podřízeným najevo,

že si váží jejich práce. V tomto motivačním nástroji se skrývá i čas, který nadřízený věnuje svým zaměstnancům - dává jim tak najevo zájem o jejich práci.

Vedoucí pracovník č. 1 – jako nejvíce účinný nefinanční motivační nástroj vnímá první oslovený manažer důvěru, kterou se snaží na pracovišti vytvářet. Tu buduje zejména férovým přístupem v jednání se svými podřízenými a otevřeností. Důležitým nefinančním nástrojem je podle tohoto vedoucího pracovníka také fakt, že se v těžkých chvílích za své zaměstnance postaví.

Vedoucí pracovník č. 2 – nejvíce užitečný nefinanční motivační nástroj je podle druhého vedoucího pracovníka dostatek času věnovaný jeho podřízeným. Při něm se snaží vytvářet pocit důvěry a prostor k dialogu. „*Snažím se více pracovat s přímými podřízenými. Preferuji pocit důvěry, aby lidé rozuměli svým úkolům, aby se mohli zeptat na problém a mohli jsme společně hledat optimální řešení.*“ Dále uvádí uznání a poděkování za odvedenou práci. „*Dávám najevo, že si jejich práce vážím a děkuji jim za to*“

Vedoucí pracovník č. 3 – nejvíce užitečný motivační nástroj vidí poslední oslovený manažer v upřímnosti a otevřenosti. „*Domnívám se, že je to upřímnost a otevřenost, co se řekne, to platí.*“ Užitečným nástrojem je podle něj i zodpovědnost, kterou dává svým podřízeným. „*Pravomoce jsou samozřejmě na šéfovi, ale rozhodují všichni. Je to takový nedirektivní přístup.*“ Uvádí také to, že stojí za svými zaměstnanci, tím významně přispívá k pocitu důvěry na pracovišti.

## **Kategorie 5**

### **Účinné nefinanční motivační nástroje, které nejsou manažery používány**

První dotazovaný vedoucí pracovník uvedl konkrétní nástroj nefinanční motivace, který nepoužívá, ale je si vědom toho, že by jeho použití bylo někdy vhodné. Druhý manažer si není vědom nástroje nefinanční motivace, který by ještě mohl být účinný a dosud by ho nepoužíval.

Poslední respondent uvedl, že v důsledku velkého pracovního vytížení, se nevěnuje někdy svým zaměstnancům tak, jak by si možná zasloužili. Je si tedy vědom důležitosti věnovat svým zaměstnancům dostatek času.

Vedoucí pracovník č. 1 – první oslovený manažer vnímá jako motivační nástroj, který nepoužívá, ale mohl by být účinný, určité negativní hodnocení pracovníků či kárné řízení. Postrádá přítomnost nějakého restriktivního opatření, nebo neví, jak ho přesně použít. *„Není zde pravidlo negativního hodnocení, žádné kárné řízení. Tyto metody by se zde také měli používat. Nepoužíváme zde moc sankce ani nejsou vytvořena pravidla, jak jednat s někým, kdo poruší např. týmové rozhodnutí. Vše je laděno spíše do pozitivna, lidé pak mají pocit, že to vyšumí.“*

Vedoucí pracovník č. 2 – druhý respondent uvedl, že neví o nástrojích nefinanční motivace, které by mohl ještě používat a dosud nepoužíval. *„Nevím o ničem, co by mi přišlo dobré a nepoužíval bych to. Benefity typu auto, mobil, osobní počítač, to zde nelze. To co používám dosud, mi přijde užitečné, to co nepoužívám nelze.“*

Vedoucí pracovník č. 3 – poslední respondent uvádí, že někdy není schopen věnovat svým zaměstnancům tolik času, kolik by si zasloužili. Příčinou je omezená kapacita a energie, tedy příliš velké pracovní vytížení.

## **Kategorie 6**

### **Nejméně účinné nefinanční motivační nástroje**

První dotazovaný manažer uvedl konkrétní nefinanční motivační nástroj, který vnímá jako nejméně účinný. Jedná se podle něj o špatně vedený hodnotící rozhovor, ten by mohl narušit vzájemnou důvěru, vztahy a atmosféru na pracovišti.

Odpověď druhého respondenta se velmi liší. Podle vedoucího pracovníka č. 2 mohou být některé nefinanční motivační nástroje méně účinné. Například jde o možnost využít pobytu v rekreačním zařízení, nebo si zajít do sauny či solária. Této možnosti využívají pouze někteří zaměstnanci, a ačkoli je příjemná, není podle něj stěžejním nefinančním motivačním nástrojem.

Poslední manažer uvedl, že nástroje nefinanční motivace, které dosud používá, vnímá všechny jako účinné.

Vedoucí pracovník č. 1 – jako nejméně účinný motivační nástroj, který by v opačném případě mohl i uškodit, je podle prvního manažera špatně vedený hodnotící rozhovor. Ten by mohl nejen snížit motivaci, ale i poškodit vzájemnou důvěru a vztahy na pracovišti.

Vedoucí pracovník č. 2 – méně účinné motivační nástroje jsou podle druhého dotazovaného benefity, kterými jsou například možnost ubytování v rekreačním zařízení, či využití bazénu. Tyto možnosti totiž nevyužívají všichni zaměstnanci. Přesto vnímá jako výhodné, že jsou vůbec k dispozici. Neshledává je tedy neúčinnými, ale umí si představit, že zaměstnanci by byli motivovaní k práci, i kdyby tyto možnosti neměli. Větší váhu přisuzuje příjemnému pracovnímu prostředí, vztahům na pracovišti a chování manažerů.

Vedoucí pracovník č. 3 – podle posledního vedoucího pracovníka není zatím žádný z nástrojů nefinanční motivace, který doposud používá, neúčinný. Domnívá se, že každý motivační nástroj může působit různě na různé typy lidí.

## **Kategorie 7**

### **Rozdíl mezi motivací zdravotnických a nezdravotnických pracovníků**

Všichni dotazovaní se shodují, že existuje rozdíl mezi tím, co motivuje zdravotníky, kam se v JÚŠ řadí rehabilitační pracovníci (fyzioterapeutky a ergoterapeutky) a zdravotní sestry a ostatní odborníky, kterými jsou učitelé, speciální pedagogové, asistenti pedagoga, sociální pracovníci, logopedky, pracovníci v terapeutických dílnách, vychovatelé a provozní personál.

Rozdíl v motivaci je dán zejména tím, že zdravotníci provádějí vysoce kvalifikovanou odbornou činnost a jsou důležitou součástí multidisciplinárního týmu. V odpovědích prvních dvou respondentů se oproti třetímu navíc objevují stejné kódy. Podle vedoucího pracovníka č. 1 a vedoucího pracovníka č. 2 je ještě patrný rozdíl mezi motivací zdravotních sester a rehabilitačních pracovníků, což je blíže vysvětleno v jejich odpovědích. Pro všechny zdravotníky je podle nich motivující i příjemné a profesionálně zařízené prostředí, ve kterém působí. Jedná se o výbavu a množství prostor, profesionální pomůcky i programy, usnadňující manipulaci a práci s imobilními klienty. Vedoucí pracovník č. 2 ale uvádí, že vzhledem k tomu, že zdravotníci mají obecně více možností

pracovního uplatnění než ostatní profesionálové, musí být jejich motivace k tomu, pracovat v JÚŠ, velmi silná.

Vedoucí pracovník č. 3 vidí rozdíl také v tom, že zdravotníci, kteří nejsou v každodenním kontaktu se stejnými klienty, si nevytváří tak silné vazby a mají větší odstup. Ten způsobuje fakt, že zdravotníci přistupují ke klientům více pragmaticky a jsou více schopni udržovat hranice při práci s klienty. Zároveň ale nevyklučuje, že by zdravotníci nepracovali se vztahem, ten je totiž typický pro všechny pomáhající profese.

Vedoucí pracovník č. 1 – podle prvního respondenta je mezi tím, co motivuje zdravotní a nezdravotní personál velký rozdíl. Ten vidí zejména v rozdílných pohledech odborníků na klienty. Podle něj mají zdravotní pracovníci komplexnější pohled na klienta. Ten je dán také tím, že jsou zdravotníci součástí multidisciplinárního týmu a mají v něm důležité postavení. Každá odborná profese se v motivaci k práci podle něj liší v důsledku svého zaměření. Uvádí, že je také rozdíl mezi motivací rehabilitačních pracovníků, kteří v JÚŠ provádějí velmi odbornou činnost, na rozdíl od zdravotních sester, které mají v této organizaci horší postavení. Toto horší postavení je dáno tím, že zpravidla nejsou členem žádného multidisciplinárního týmu, i přesto je jejich působení v organizaci nezbytné, protože se starají zejména o hygienu klientů.

Rehabilitační pracovníci mají podle něj na tomto pracovišti velmi profesionální zázemí a vybavenost, což také významně zvyšuje jejich pracovní motivaci. Jedná se o velké množství prostor, rehabilitační pomůcky a vybavení terapeutických místností, ale také dostatek moderních rehabilitačních pomůcek, pomocí kterých mohou kvalitně a vysoce odborně provádět svou profesi.

Vedoucí pracovník č. 2 – druhý vedoucí pracovník vidí také rozdíl mezi tím, co motivuje zdravotnický a nezdravotnický personál. Rolí podle něj hrají i nabídky na trhu práce, kterých je více pro zdravotníky a méně pro ostatní odborníky v naší organizaci, jako jsou např. učitelé či vychovatelé. *„Zdravotníci zde jsou jistě hodně motivovaní. Mohou se od sebe vzájemně učit. Jejich práce je velmi specifická, odborně zaměřená a různorodá, mohou tedy odborně růst.“*

I druhý vedoucí pracovník uvádí, že je rozdíl mezi motivací zdravotních sester a rehabilitačních pracovníků. Rehabilitační pracovníci mají oproti jiným zařízením v JÚŠ velké zastoupení a mají také možnost pracovat odborně. Zdravotní sestry mají více

stereotypní práci, protože se nejedná o akutní medicínu. Motivací zdravotníku je také příjemné nenemocniční prostředí, které je velmi dobře vybaveno kvalitními pomůckami, které usnadňují práci. Jako příklad uvádí pomůcky pro přesun imobilních pacientů.

Vedoucí pracovník č. 3 – i poslední respondent vnímá rozdíl mezi tím, co motivuje zdravotní a nezdravotní personál. Rozdíl je podle něj dán rozdílností práce u jednotlivých odborníků. *„Zdravotník v naší organizaci vidí klienta jednou až dvakrát týdně a pak ho pošle domů či na internát za vychovateli. Ti pak mají mnohem větší možnost navázání vztahu s klienty, ten vztah tam je zcela jiný. Vychovatelé více pronikají do osudu života daného člověka, protože tráví s klienty více času.“* Tento manažer zároveň uvádí, že o to více může být práce těchto odborníků náročnější a jejich pracovní motivací je pak velmi často možnost pomoci a být užitečný.

## **6.5 Závěrečné shrnutí dat získaných z rozhovorů se zástupci managementu JÚŠ**

Cílem interview se zástupci managementu bylo zjištění výskytu stávajících nástrojů nefinanční motivace v naší organizaci, jaké nástroje doposud manažeri používají, které se jim nejvíce osvědčily a které se naopak ukázaly jako nepřínosné.

Z provedených rozhovorů s vybranými zástupci managementu JÚŠ vyplývá, že všichni manažeri používají některé z nástrojů nefinanční motivace. Jsou si vědomi toho, že vytváření pozitivní atmosféry, přátelského prostředí, důvěry a otevřenosti na pracovišti působí velmi motivačně. Důležité je také postavit se za své zaměstnance, což výrazně posiluje pocit důvěry. Všichni vnímají, že přístup, který zaujímají ke svým zaměstnancům, se může v určité míře projevit v jejich motivaci k práci a posléze i v pracovním výkonu. Používají však spíše základní motivační principy a pravidla jako jsou přátelské podmínky a otevřenost na pracovišti. To může být způsobeno nedostatečnou informovaností manažerů o dalších motivačních nástrojích, nebo tím, že motivování zaměstnanců nepřisuzují tak velkou váhu. Konkrétní motivační nástroj, kterým je kupříkladu neformální hodnocení pracovníka za uplynulé období, používá pouze jeden z oslovených manažerů – vedoucí pracovník č. 3. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců zároveň považuje vedoucí pracovník č. 1 jako neúčinný motivační nástroj, je – li rozhovor při hodnocení pracovního výkonu špatně veden, může podle něj narušit atmosféru v týmu, důvěru i vztahy na pracovišti.

Vedoucí pracovník č. 1 a vedoucí pracovník č. 3 vnímají jako účinný motivační nástroj, kterým disponují zodpovědnost, kterou dávají svým podřízeným. Umožňují jim podíl na rozhodování, čímž zvyšují jejich participaci v různých pracovních procesech a pozitivně tak ovlivňují jejich motivaci.

Dva manažeři (vedoucí pracovník č. 1 a 2) také uvedli, že motivačním prvkem pro zdravotníky v této organizaci může být také příjemné, profesionálně vybavené pracoviště, které umožňuje kvalitní provádění terapeutických činností.

Všichni oslovení manažeři se domnívají, že existuje výrazný rozdíl mezi motivací zdravotních a nezdravotních pracovníků v JÚŠ.

Během rozhovorů se zástupci managementu jsem se snažila podnítit respondenty k zamyšlení se nad daným tématem, což se mi do určité míry i podařilo. Výzkumné otázky byly kladeny postupně, všem respondentům však byl dán prostor se k jednotlivým tématům ještě vracet. Některé výzkumné otázky byly doplňující a jejich účelem bylo přimět manažery ještě více se nad daným tématem zamyslet.

## 7 METODOLOGIE – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Druhá část výzkumu v mé diplomové práci byla provedena formou dotazníkového šetření, s cílem zmapovat současnou situaci motivace všech zaměstnanců s akcentem na roli nefinanční motivace pro skupinu zdravotníků a nezdravotníků. Získaná data slouží k analýze motivace zdravotnických a ostatních pracovníků s cílem porovnat potřeby a motivace zaměstnanců s motivačními nástroji, které používají jejich nadřízení. Dále měl dotazník přispět k zjištění, kde se tyto oblasti shodují a kde jsou naopak velké rozdíly mezi vnímáním motivace zaměstnanci a jejich vedením.

Formu dotazníkového šetření jsem si zvolila zejména z toho důvodu, že se jedná o: „*vysoce efektivní techniku, která může postihnout velký počet jedinců při relativně malých nákladech. Dotazník umožňuje poměrně snadné získání informací od velkého počtu jedinců v relativně krátkém čase. Na druhou stranu klade vysoké nároky na ochotu dotazovaného odpovídat na dané otázky. Dotazník má relativně přesvědčivou anonymitu, avšak jeho návratnost je nízká.*“ (Disman, 1993, str. 141)

Cílem práce je též prozkoumat rozdíly mezi motivací zdravotnických a nezdravotnických zaměstnanců v sociálních službách a přispět k efektivnímu vedení a motivování zejména zdravotnických pracovníků v JÚŠ. Vzhledem k výše uvedeným důvodům tedy byla metoda dotazníkového šetření jako jedna z nejvhodnějších.

### 7.1 Sběr dat a výzkumné otázky

Dotazník (viz příloha č. 2) obsahuje celkem 12 semistrukturovaných otázek a sběr jeho dat proběhl dvojím způsobem.

Zdravotnickým pracovníkům, mezi které se v JÚŠ řadí rehabilitační pracovníci (ergoterapeuti a fyzioterapeuti) a zdravotní sestry, byly dotazníky rozdány osobně na jejich pracovišti. Na vyplnění dotazníků měli zdravotníci 14 dní, poté jsem si je na jejich jednotlivých pracovištích osobně vyzvedla. Výzkumu se zúčastnilo 12 zdravotníků z celkového počtu 20. Návratnost dotazníku u zdravotníků byla 60 %.

Ostatním pracovníkům, mezi které se v JÚŠ řadí učitelé, speciální pedagogové, asistenti pedagoga, sociální pracovníci, logopedky, pracovníci v terapeutických dílnách, vychovatelé a provozní personál, byly dotazníky rozeslány elektronicky, interní poštou s prosbou o jejich vyplnění. Výzkumu se zúčastnilo 32 nezdravotníků z celkového počtu



263 nezdravotnických pracovníků. návratnost dotazníků u nezdravotnických pracovníků byla tedy 12,2 %. Sběr dat proběhl na začátku března 2012.

### **Výzkumné otázky:**

Otázka č. 1: Co zaměstnance JÚŠ nejvíce motivuje k práci?

Otázka č. 2: Existuje významný rozdíl mezi motivací k práci u skupiny zdravotních a nezdravotních pracovníků?

Otázka č. 3: Jaký motivační nástroj zaměstnancům JÚŠ schází na jejich pracovišti?

### **Pomocné otázky:**

1. Probíhá na Vašem pracovišti jakákoli forma hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?

Měli byste o hodnocení případně zájem?

2. Máte příležitost hovořit se svým nadřízeným o svém dalším profesním rozvoji?

Pokud ne, stáli byste o tuto možnost?

3. Máte možnost vyjádřit svoji nespokojenost s pracovními podmínkami, atmosférou v týmu či spoluprací s kolegy?

Pokud ano, jak ji využíváte?

4. Dostává se Vám zpětné vazby od vedoucího za Vaši odvedenou práci?

5. Konzultujete se svým nadřízeným svůj dobrý, nebo naopak špatný pocit z práce?

Ocenili byste tuto možnost?

6. Víte, za co dostáváte případné odměny či srážky ze mzdy?

## 7.2 Metoda interpretace dat

Pro metodu zpracování dat jsem zvolila obsahovou analýzu, tu shrnuje Ilona Dvořáková následujícím způsobem: „*Obsahová analýza je vyzdvihována jako v principu jednoduchá, adaptabilní, a přitom systematická, objektivitě blízká metoda. Nejen, že je možné uplatnit ji na prakticky jakýkoli soubor (textových) dat, ale lze ji využívat zejména tam, kde již anebo doposud není možné či účinné uplatňovat investigativnější metody zkoumání. Přestože se obsahová analýza opírá o kvantitativní způsob zkoumání, kvalitativní postupy jsou v ní obsaženy, díky čemuž se tak pro některé badatele přibližuje kvalitativním metodám.*“

Dále dodává, že: „*V obsahové analýze dochází ke zkoumání textů (obrazů) s ohledem na několik vybraných znaků, jejichž výskyt je zachycován. Pro autory zastávající užší vymezení a užití obsahové analýzy jsou těmito zaznamenávanými znaky koncepty, nejčastěji slova a fráze a to, co je zaznamenáváno, je existence a frekvence výskytu. Konceptuální analýza, jak lze toto užší pojetí označit, slouží tedy ke kvantifikaci přítomnosti určitého znaku a je vhodná zejména pro komparaci jevů (např. výskytu více znaků, výskytu téhož znaku v rámci více datových souborů.*“ (Dvořáková, 2010)

Data získaná dotazníkovým šetřením byla opatřena kódy, které jsem přiřadila ke konkrétním kategoriím, které mají vztah k výzkumným otázkám. V jednotlivých kategoriích je tedy vždy seznam kódů a frekvence jejich výskytu. U každé kategorie je i můj stručný komentář a shrnutí.

## 7.3 Interpretace dat

### Kategorie č. 1

#### Motivace k práci v JÚŠ

Na otázku týkající se motivace práce v JÚŠ odpověděli všichni dotazovaní, tedy 12 zdravotníků a 32 nezdravotnických pracovníků, což je 100% respondentů zapojených do výzkumného šetření.

Mezi odpověďmi **zdravotnických pracovníků** se objevovaly následující okruhy témat, které jsou seřazeny podle frekvence výskytu opakujících se odpovědí.

- *Zajímavá, nestereotypní práce* – tento motivátor se opakuje u obou skupin dotazovaných. Je to jeden z významných motivačních nástrojů, nezbytných v každém odvětví. Proto může management JÚŠ těšit, že jejich zaměstnance motivuje práce samotná, což významně přispívá k dosahování cílů celé organizace.
- *Pracovní kolektiv* – tato odpověď byla zaznamenána celkem 5krát a objevovala se i u nezdravotnických pracovníků. Podle vysoké frekvence jejího výskytu jí obě skupiny respondentů přisuzují velkou váhu.
- *Smysluplnost odvedené práce* – tento znak se opět opakuje u obou skupin dotazovaných. Motivačním prvkem je v tomto případě např. možnost pomoci lidem s handicapem integrovat se do běžné společnosti, zlepšení soběstačnosti klientů či jejich zdravotního stavu a celkové kondice.
- *Práce s dětmi a mladými lidmi* – motivační prvek, který je důležitý pro obě skupiny respondentů. Hlavním důvodem může být vysoká perspektiva mladých klientů ve smyslu jejich dalšího uplatnění, životní energie a elánu či významného posunu během jejich vzdělávání i terapie.
- *Mezioborová spolupráce, multidisciplinarita* – jednalo se také o několikrát se opakující odpověď, která byla zaznamenána jen u zdravotníků. Ti jí přisuzují významnou roli, protože zejména v rehabilitaci je nezbytná mezioborová spolupráce, která zajistí komplexní péči o klienta a zvýší celkovou efektivitu terapeutické intervence.
- *Možnost vzdělávání, rozvoje* – povinností celoživotního vzdělávání jsou vázáni všichni zdravotničtí pracovníci, kteří chtějí pracovat samostatně a bez dohledu. Současně je prvek dalšího vzdělávání důležitým motivačním nástrojem a nikoliv pouze povinností. Pokud tedy zaměstnavatel umožňuje svým pracovníkům účastnit se vzdělávacích kurzů a školení, které prohlubují a rozšiřují znalosti v jejich profesi, dosahuje tak zvýšení motivace k práci u jednotlivých zaměstnanců.
- *Profesní úroveň pracoviště (vybavení, postavení profese)* – znak vyskytující se pouze u zdravotníků, kteří na rozdíl od jiných skupin zaměstnanců potřebují ke své každodenní práci kvalitní pracovní pomůcky, odborně zařízené pracoviště a vybavení. To zvyšuje nejen atraktivitu konkrétního pracoviště, ale také kvalitu poskytovaných služeb jejími zaměstnanci. Tuto oblast může ovlivnit i management dané organizace tím, že bude investovat do zlepšování pracovních podmínek svých zaměstnanců.

V odpovědích **nezdravotníků** jsem zaznamenala výskyt těchto okruhů motivátorů, které jsou opět seřazeny sestupně podle frekvence výskytu:

- *Zajímavá, nestereotypní práce* – vyloučení stereotypu práce, který je dán samotnou prací s mladými lidmi. Otevřenost pracoviště dalším aktivitám. Kategorie, která se opakuje u obou skupin respondentů a která je základem k pracovní motivaci napříč všemi oborovými odvětvími.
- *Smysluplnost odvedené práce* – prvek, který se objevil u 6 respondentů. Jedná se o potřebnost této práce, mnohdy viditelné výsledky, uspokojení nad odvedenou prací a pocit prospěšnosti.
- *Pracovní kolektiv* – přátelský pracovní kolektiv je důležitý zejména z toho důvodu, že v něm tráví zaměstnanci JÚŠ téměř většinu své pracovní doby a je tedy důležité, aby tato strávená doba byla v přítomnosti lidí, se kterými si rozumí, sdílejí s nimi některé názory a je jim jejich společnost příjemná. Tato kategorie kódů byla zaznamenána u obou skupin respondentů a je z ní patrné, že dobrý pracovní kolektiv je v JÚŠ významným motivátorem pro významnou část zaměstnanců.
- *Práce s dětmi a mladými lidmi* – motivační prvek, který je dán specifikou pracoviště. Objevuje se i u zdravotníků
- *Příjemné prostředí a atmosféra na pracovišti* – příjemné prostředí je dáno atraktivní lokalitou v centru Prahy, kvalitním vybavením pracoviště s možnostmi různého využití. Atmosféru na pracovišti pak tvoří sami zaměstnanci a klienti.
- *Zpětná vazba od klientů a jejich rodin* – motivátor, který je specifický pro pomáhající profese, kdy je vděk, pochvala a respekt ze strany klientů či jejich rodin velmi často hnacím prvkem pro další setrvání v profesi.
- *Možnost vzdělávání, rozvoje* – tato skupina obsahuje ještě další dvě podkategorie, jedná se o:
  - *Možnost rozvíjet se a nabývat nové zkušenosti* – je dána různorodou skupinou klientů či otevřeností pracoviště různým aktivitám.
  - *Možnost dalšího profesního rozvoje a studia* – tolerance a podpora managementem organizace umožnit pracovníkům prohlubování kvalifikace dalším studiem nebo účastí na odborných kurzech či seminářích.

- *Dobry vedoucí* – velmi důležitý motivátor, který v sobě zahrnuje mnoho dalších. Dobry vedoucí, je pro každého zaměstnance trochu odlišný pojem, avšak znamená fakt, že jsou s ním jeho podřízení spokojeni, důvěřují mu a respektují ho. Každý vedoucí pracovník by měl usilovat o to, být pro své podřízené „dobrym vedoucím“
- *Živobytí, jistota výděleku* – tato motivace k práci se v dotaznících objevila pouze 2 krát. Může to být způsobeno tím, že v pomáhajících profesích zpravidla nedosahuje výdělek výše jako v jiných komerčních odvětvích a tudíž je hlavním motivačním faktorem většiny lidí jiný důvod. Uspokojení základních životních potřeb však patří mezi důležité faktory motivace k práci.
- *Dobré jméno JÚŠ* – JÚŠ je velká organizace zaměstnávající zhruba 283 pracovníků a mající téměř stoletou tradici. Její jméno je známo téměř všem obyvatelům ČR a za poslední roky si vybuodovala dobré jméno zejména v oblasti školských, rehabilitačních i sociálních služeb. To jsou faktory, které mohou být pro její zaměstnance také významným motivátorem k práci. Na managementu této organizace však stojí úkol udržení dobrého jména JÚŠ ve společnosti, případně jeho prohloubení. S dobrým jménem JÚŠ velmi úzce souvisí její další rozvoj, posílení stávající kvality a rozmanitosti poskytovaných služeb a v neposlední řadě i udržení spokojených zaměstnanců.
- *Nevím* – pouze v jediném dotazníku se objevila tato odpověď. Respondent v ní dále uvedl, že si již nějakou dobu klade otázku, co ho motivuje k práci v JÚŠ, ale neumí si na ni odpovědět.
- *Volno v období letních prázdnin* - vzhledem k tomu, že se jedná o školské zařízení, mají někteří zaměstnanci možnost využít volna během letních prázdnin. Tato skutečnost se též projevila jako významný motivační nástroj.

Celkový přehled jednotlivých motivátorů a jejich četnosti u dotazovaných zaměstnanců v JÚŠ představuje následující tabulka. Tabulka je sestavena dle četnosti odpovědí pro obě skupiny zaměstnanců. Detail pro jednotlivé skupiny je též součástí tabulky.

**Tabulka 2 Přehled motivátorů zaměstnanců JÚŠ**

Motivátor	Četnost celkem	Četnost z celku	
		Zdravotníci	Nezdravotníci
Zajímavá, nestereotypní práce	19	7	12
Pracovní kolektiv	10	5	5
Smysluplnost odvedené práce	10	4	6
Práce s dětmi a mladými lidmi	8	4	4
Možnost vzdělávání, rozvoje	6	3	3
Mezioborová spolupráce, multidisciplinarita	4	4	0
Příjemné prostředí a atmosféra na pracovišti	4	0	4
Zpětná vazba od klientů a jejich rodin	4	0	4
Profesní úroveň pracoviště (vybavení, postavení profese)	3	3	0
Dobrá vedoucí	3	0	3
Živobytí, jistota výdělku	3	0	3
Dobré jméno JÚŠ	1	0	1
Nevím	1	0	1
Volno v období letních prázdnin	1	0	1

**Zdroj: vlastní zpracování**

### **Závěry a shrnutí:**

Z výzkumu vyplynulo, že zdravotničtí i nezdravotničtí pracovníci mají velmi podobnou motivaci k práci v JÚŠ. Celkem se u obou skupin opakuje pět shodných skupin motivátorů, které jsou následující: zajímavá a nestereotypní práce, pracovní kolektiv, smysluplnost odvedené práce, práce s dětmi a mladými lidmi, možnost vzdělávání a dalšího rozvoje.

Hlavní společnou skupinou motivačních prvků pro obě skupiny byla **zajímavá a nestereotypní práce**. Z celkového počtu respondentů zdravotníků a nezdravotníků ho definovalo jako motivaci pro práci v JÚŠ 19 zaměstnanců. Současně jde o nejčetnější motivátor pro práci v JÚŠ i v rámci skupiny zdravotníků i v rámci skupiny nezdravotníků. Jedná se o významný motivační faktor, bez ohledu na rozmanitost profesí, protože v práci lidé tráví většinu dne. Je tedy důležité, aby je jejich práce naplňovala, bavila a uspokojovala. Současně se také jedná o tzv. faktor motivace, který popsal Frederick Herzberg. Tyto faktory podle Herzberga motivují k lepším výkonům a povzbuzují lidi, aby pracovali dobře. Jejich účinek je dlouhodobý a jejich nenaplnění nutně neznamená nespokojenost. Herzberg dále popsal, že tyto faktory však nemohou být účinné,

nejsou li splněny faktory hygieny. I ty jsou však v kategoriích odpovědí respondentů obsaženy.

Dalším důležitým a společným motivátorem pro zdravotnické pracovníky i nezdravotníky je podle jejich odpovědí **pracovní kolektiv**. Tento motivátor se objevil v odpovědích u obou dotazovaných skupin celkem 10 krát a podle vysoké frekvence jeho výskytu, mu tedy obě skupiny zaměstnanců přisuzují velkou váhu.

Společná kategorie motivačních prvků, jež se vyskytla u zdravotníků i nezdravotníků a to taktéž v součtu 10 odpovědí z celkového počtu respondentů, je **smysluplnost odvedené práce**. Jedná se o fakt, že tato práce má mnohdy viditelné výsledky, kterými jsou pokroky a zlepšení fyzické i mentální kondice klientů, jejich začlenění do společnosti a zvýšení míry soběstačnosti a jejich zdravotního stavu. Je tedy patrná potřeba provádění této společensky prospěšné práce, ze které mají zaměstnanci uspokojení a dobrý pocit. Ten je velmi často podpořen dalším motivačním faktorem, který se v dotaznících objevil a tím je **zpětná vazba od klientů a jejich rodin**. Tento faktor je velmi motivační, protože v zaměstnancích umocňuje pocit potřebnosti, důležitosti jejich profese a kvality odvedené práce.

Motivační prvek společný pro obě skupiny dotazovaných, v celkovém počtu výskytu 8 odpovědí, je také fakt, že **pracují s dětmi a mladými lidmi**. Tato skupina klientů nejen nabízí velký potenciál ke zlepšování, dalšímu uplatnění a rozvoji, ale je také velmi energická a pozitivně smýšlející.

U zdravotníků se dále objevovala skupina kódů **mezioborová spolupráce - multidisciplinarita**, ta je JÚŠ na velmi dobré úrovni a je důležitá zejména z toho důvodu, že profesně podobně zaměřeni odborníci mohou vzájemně konzultovat zvolené postupy, mohou se svojí prací doplňovat a směřovat ke stejným cílům, čímž výrazně zefektivní svou práci. Dále byla několikrát uvedena kategorie motivátorů, kterou jsem nazvala **profesní úroveň pracoviště**. Ta se v tomto znění objevila opět pouze u zdravotníků, kteří k provádění své profese potřebují určitou vybavenost a zázemí svého pracoviště, tím se jejich práce stává zajímavější, atraktivnější a různorodější.

Důležitým motivačním prvkem je také **dobrá vedoucí**. Tento kód se objevoval v odpovědích nezdravotníků a je důležitým motivačním faktorem pro 3 respondenty.

V odpovědích nezdravotnických pracovníků dále zazněly skupiny motivačních prvků, jako jsou **příjemné prostředí a atmosféra na pracovišti, dobré jméno JÚŠ** či **živobytí a jistota výdělků**. To jsou faktory, které přispívají k pracovní motivaci, ale jedná se o faktory hygieny, které jsou blíže popsány v kapitole 4.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů. V té je vysvětleno, že tyto faktory hygieny nemotivují lidi, aby dělali svou práci co nejlépe. Jsou – li však nedostatečné mohou výrazně demotivovat a vyvolávat pracovní nespokojenost. Pracovník je bere jako samozřejmé a jejich naplnění rychle vyprchá.

Pro management JÚŠ může být potěšující, že zaměstnanci, kteří se účastnili mého výzkumu, si jsou vědomi skutečností, které je k práci motivují a umějí je pojmenovat. Toho může vedení JÚŠ vhodně využít k nastavení správné motivační strategie. U zaměstnanců JÚŠ se objevují oba faktory motivace, což jsou jak faktory hygieny, tak faktory motivace, které popsal F. Herzberg. Přestože je pro většinu z nich hlavním motivátorem k práci dobrý kolektiv a zajímavá nestereotypní a smysluplná práce, neměli by se vedoucí pracovníci problematice motivování zaměstnanců přestat věnovat, protože jde o dynamický proces, který se může kdykoli změnit. Pouze soustavná a dobře připravená motivační strategie, která zahrnuje všechny motivační nástroje popsané například v kapitole 5.3 Motivační nástroje a pravidla motivace, může přinést dlouhodobé výsledky v podobě dobře motivovaných zaměstnanců.

## **Kategorie č. 2**

### **Váha důležitosti jednotlivých motivačních nástrojů**

Na tuto otázku odpověděli všichni dotazovaní, tedy 12 zdravotníků a 32 nezdravotnických pracovníků, což je 100% respondentů zapojených do výzkumného šetření. Dotazovaní přiřazovali k jednotlivým motivačním nástrojům váhu důležitosti podle následující škály:

- 0...nemotivuje mě vůbec, zbytečnost
- 1...možná by bylo zajímavé, ale ne pro mě
- 2...trochu by mě motivovalo
- 3...dost by mě motivovalo
- 4...bez toho si nedokážu práci představit

Na výběr měli respondenti z následujících motivačních nástrojů:



- **Zpětná vazba za odvedenou práci**

Zdravotníci: Tento motivační nástroj by trochu motivoval pouze jednoho (8,3 %) dotazovaného zdravotnického pracovníka. 9 zdravotníků, což je 75 % dotazovaných zdravotníků ho označilo číslem 3 tedy jako „dost motivující“. Pro zbylé dva (16,7 %) se jedná o motivační nástroj, bez kterého si práci nedovedou představit.

Nezdravotníci: U nezdravotnických pracovníků číslo 1 tedy „možná by bylo zajímavé, ale ne pro mě“ označil jeden nezdravotník (3,1 %). Číslo 2 tedy „trochu by mě motivovalo“ k tomuto motivačnímu nástroji přiřadili 2 respondenti (6,3 %). Největší množství, tj. 17 respondentů (53,1 %) přiřadilo zpětné vazbě za odvedenou práci škálu č. 3 – „dost by mě motivovalo“. Nejvyšší váhu (č. 4 - bez toho si nedokážu práci představit) tomuto motivačnímu nástroji přiřazuje 12, což je 37,5 %, dotazovaných nezdravotnických pracovníků.

Z následujících výsledků je patrné, že se váha motivačního nástroje, kterým je zpětná vazba za odvedenou práci u zdravotnických a nezdravotnických pracovníků téměř neliší, pro obě tyto profesní skupiny se jedná o nezbytný motivační nástroj.

- **Dobré vztahy na pracovišti**

Zdravotníci: Váhu č. 3 tomuto motivačnímu nástroji přiřadil pouze jeden zdravotník (8,3 %). Zbylých 11 (91,7 %) ho označilo nejvyšší váhou č. 4.

Nezdravotníci: Jako dost motivující označilo dobré vztahy na pracovišti 9 nezdravotníků (28,1 %). Ostatních 23 (71,9 %) ho označilo číslem 4, tedy jako motivační nástroj, bez kterého si práci nedovedou představit.

Obě skupiny zaměstnanců se ve váze tohoto motivačního nástroje opět shodují. Dobré vztahy na pracovišti mají pro obě skupiny zpravidla velkou, nebo největší možnou váhu.

- **Možnost profesního-odborného růstu**

Zdravotníci: Jako zajímavý motivační nástroj, ne však pro ně označili tento motivační nástroj 2 zdravotníci (16,7 %). Další dva (16,7 %) ho považují za trochu motivující. Pro 6 z nich, což je 50 % zdravotníků se jedná o dost motivující a zbylí 2 zdravotníci (16,7 %) jako motivační nástroj, jemuž přisuzují největší váhu.

Nezdravotníci: Pro 3 (9,1 %) nezdravotníků je tento nástroj zajímavý ne však pro ně. 7 (21,9 %) ho vidí jako trochu motivující. 15 (46,9 %) ho označila jako dost motivující a 7 (21,9 %) si bez něj práci nedovede představit.

Odpovědi jsou opět velmi obdobné u obou skupin respondentů. Jako dost motivující prvek označilo možnost profesního-odborného růstu nejvíce osob v obou skupinách.

- **Možnost rozhodovat, zodpovědnost**

Zdravotníci: Zajímavý motivační nástroj ne však pro ně je možnost rozhodovat, zodpovědnost pro jednoho (8,3 %) zdravotníka. Jako trochu motivující ho vnímají 4 z nich (33,3 %). 5 z nich (41,7 %) ho považuje za dost motivující a práci bez něj si nedovedou představit pouze dva z dotazovaných zdravotníků (16,7 %).

Nezdravotníci: Jako zajímavý ne však pro ně vidí tento motivační nástroj 4 nezdravotnických respondentů (12,5 %). 8 respondentů (25 %) ho považuje za trochu motivující. Pro 14 respondentů (43,8 %) je dost motivující a 6 nezdravotníků (18,8 %) si bez něj práci nedovede představit.

V pohledu na tento motivační nástroj se jednotlivé názory opět neliší. Pro většinu zdravotníků je možnost rozhodovat a zodpovědnost dost motivující, pouze dva ji označili nejvyšší váhou č. 4. U nezdravotníků také nejvíce respondentů označilo tento nástroj číslem 3 („dost motivující“), pro 8 z nich je trochu motivující a 6 nezdravotníků vnímá tento motivační nástroj jako nezbytný k jejich práci.

- **Možnost čerpání náhradního volna**

Zdravotníci: Číslem 1, tedy jako zajímavý ne však pro mě označil tento motivační nástroj pouze 1 zdravotník (8,3 %). Jako trochu motivující jej označili 3 (25 %) zdravotníci. Pro většinu z nich (58,3 %), tedy 7 zdravotníků je možnost čerpání náhradního volna dost motivující. Pouze pro jednoho zdravotníka (8,3 %) se jedná o nástroj, bez kterého si práci nedovede představit.

Nezdravotníci: Pro 5 nezdravotníků (15,6 %) se jedná o zajímavý motivační nástroj, ne však pro ně. 10 nezdravotníků (31,3 %) ho označilo jako trochu motivující. 12 z nich (37,5 %) ho vnímá jako dost motivující a zbylých 5 (15,6 %) ho označilo č. 4, tedy mu přiřadilo největší váhu.

Váha tohoto motivačního nástroje je pro obě skupiny opět velmi podobná, nejvíce osob z obou skupin ho označilo jako dost motivující. V obou dvou skupinách je druhou nejčtetnější váhou č. 2 tj. trochu by mě motivovalo. Menší počet z nich pak jako nezbytný motivační nástroj.

- **Dovolená navíc**

Zdravotníci: Dovolenu navíc vnímá 5 zdravotníků (41,7%) jako trochu motivující, 5 zdravotníků (41,7 %) jako dost motivující a zbylí 2 (16,7%) zdravotníci si bez něj práci nedovednou představit.

Nezdravotníci: Pro 5 respondentů nezdravotním (15,6 %), je tento motivační nástroj zajímavý ne však pro ně. 7 (21,9 %) z nich ho vnímá jako trochu motivující. Celých 16 z nich (50 %) ho označila jako dost motivující a zbylí 4 (12,5 %) si bez něj práci nedovede představit.

Důležitost tohoto motivačního nástroje se u obou skupin opět nijak zásadně neliší. U skupiny zdravotníků ji větší počet označil číslem 3 a 4. Stejně tak je tomu u skupiny nezdravotníků. Jedná se tedy o motivační nástroj, který je pro některé trochu, pro některé velmi motivující a někdy až nezbytný.

- **Účast na profesně - vzdělávacích kurzech (školení, přednášky)**

Zdravotníci: Jeden zdravotník (8,3 %) uvedl číslo 1. Dále označili tento motivační nástroj 2 zdravotníci (16,7 %) jako trochu motivující. 5 z nich (41,7 %) ho vnímá jako dost motivující a 4 (33,3 %) si bez něj práci dokonce nedovedou představit.

Nezdravotníci: Pro 3 nezdravotníky (9,4 %) jde o zajímavý motivační nástroj, ne však pro ně. 8 respondentů (25 %) ho označilo jako trochu motivující. 15 nezdravotníků (46,9 %) jej vnímá jako dost motivující a 6 nezdravotníků (18,8 %) si bez tohoto motivačního nástroje práci nedovede představit.

U tohoto motivačního nástroje se opět neobjevily velké rozdíly mezi vnímáním zdravotníků a nezdravotníků. Pro zdravotníky je celoživotní vzdělávání v oboru povinné ze zákona, avšak i druhá skupina dotazovaných tomuto nástroji přiřadila velkou váhu. Valná většina respondentů v obou skupinách označila účast na profesně-vzdělávacích kurzech jako dost motivující či jako nezbytnou k práci.

- **Účast na jazykových kurzech**

Zdravotníci: Zajímavá ne však pro ně je účast na jazykových kurzech pro 2 zdravotníky (16,7 %). Celých 50 %, což je 6 z nich ho vnímá jako trochu motivující. 3 z nich (25 %) ho vidí jako dost motivující. Jeden zdravotník (8,3 %) si bez něj práci nedovede představit.

Nezdravotníci: 8 nezdravotníků (25 %) označila účast na jazykových kurzech jako zajímavé ne však pro ně. 10 z nich (31,3 %) ho vnímá jako trochu motivující a 14 (43,8 %) ho označilo číslem 3, tedy jako dost motivující.

Obě skupiny se v názoru na tento motivační nástroj opět nijak výrazně neliší. Jedná se u nich o trochu až velmi motivující nástroj. Pouze jeden zdravotník jej vnímá jako nezbytný.

- **Bonusy, příplatky, prémie**

Zdravotníci: Tento motivační nástroj označilo číslem 3 celých 10 zdravotníků (83,3 %). 2 z nich (16,7 %) si bez něj práci nedovedou představit.

Nezdravotníci: 2 nezdravotníci (6,3 %) hodnotí bonusy, příplatky a prémie jako zajímavý motivační nástroj, ne však pro ně. 1 (3,1 %) jako trochu motivující. Nejvíce z nich tedy 21 nezdravotníků (65,6 %), ho vnímá jako dost motivující a 8 nezdravotníků (25 %) si bez něj práci nedovede představit.

U tohoto motivačního nástroje byly odpovědi zdravotníků i nezdravotním velmi obdobné. Pouze u 3 nezdravotníků byla zaznamenána odpověď s číslem 1 a 2, tedy jako zajímavý motivační nástroj, který však není pro ně a trochu motivující. Tím se lišili od skupiny zdravotníků, kteří tento motivační nástroj označili pouze číslem 3 a 4.

- **Jistota práce**

Zdravotníci: Tento motivační nástroj je trochu motivující pro jednoho zdravotníka (8,3 %). Dost motivující je pro 8 z nich (66,7 %) a 3 zdravotníci (25 %) si bez ní práci nedovedou představit.

Nezdravotníci: 5 nezdravotníků (15,6 %) vnímá tento motivační faktor jako trochu motivující. 19 nezdravotníků (59,4 %) jako dost motivující a 8 (25 %) si bez tohoto motivačního faktoru práci nedovede představit.

Jistota práce je motivační faktor, který má opět pro obě výzkumné skupiny velkou váhu. U zdravotníků ji označilo jako dost motivující celých 8 respondentů a práci si bez něj nedovedou představit 3 z nich. U nezdravotníků označila tento faktor číslem 3 také více než polovina dotazovaných. Méně z nich (8) ji pak označila jako faktor, bez kterého si práci nedokážou představit. Pouze u 5 nezdravotníků byla zaznamenána možnost č. 2, tedy trochu motivující faktor.

- **Dobry vedoucí**

Zdravotníci: Dobry vedoucí je pro 5 (41,7 %) zdravotníku dost motivujícím nástrojem a zbylych 7 (58,3 %) ho označilo číslem 4, tedy jako nezbytný.

Nezdravotníci: Jeden nezdravotník (3,1 %) označil tento motivační faktor jako zajímavý motivační nástroj, který však není pro ně. Jeden (3,1 %) ho vidí jako trochu motivující. Ostatních 13 (46,6 %) ho vnímá jako dost motivující a více než polovina tedy 17 z nich (53,1 %) si bez něj práci nedovede představit.

Pouze v odpovědi dvou nezdravotníků bylo zaznamenáno, že je pro ně tento motivační nástroj trochu motivující nebo zajímavý avšak nevhodný pro ně. Ostatní mu přiřadili velkou váhu, tedy číslo 3 a 4. Stejně jako ve skupině zdravotníků, kde pro 5 z nich je dobrý vedoucí dost motivující a ještě větší množství z nich si bez něj práci ani nedovede představit. Jedná se o zásadní motivační faktor.

- **Možnost kariérního růstu**

Zdravotníci: Tento motivační nástroj označilo 5 zdravotníků (41,7 %) jako zajímavý motivační nástroj, ne však pro ně. Dalšíh 5 (41,7 %) jako trochu motivující nástroj. Jeden zdravotník (8,3 %) ho označil jako dost motivující a poslední (8,3 %) si bez něj práci nedovede představit.

Nezdravotníci: 4 nezdravotníků (12,5 %) vidí možnost kariérního růstu jako zajímavý motivační nástroj, ne však pro ně. 9 (28,1 %) ho označilo jako trochu motivující. Více než polovina, tedy 17 z nich (53,1 %) ho vnímá jako dost motivující a zbylí 2 (6,3 %) si bez něj práci nedovedou představit.

V tomto faktoru se názory obou skupin respondentů značně liší. Skupina zdravotníků nevnímá tento motivační nástroj jako významný, označili ho buď jako zajímavý nástroj, ne však pro ně, nebo jako trochu motivující. Pouze dva z nich mu přiřadili větší nebo velkou váhu, tedy kategorii 3 a 4. Oproti tomu více než polovina respondentů ze skupiny nezdravotníků vnímá možnost kariérního růstu jako dost motivující a 2 z nich si bez něj práci dokonce nedovedou představit.

- **Pochvala**

Zdravotníci: Pochvalu považují za zajímavou ne však pro ně 2 zdravotníci (16,7 %). Pro jednoho (8,3 %) se jedná o trochu motivující nástroj. Většina, tedy 7 z nich (58,3 %) ji však považuje za dost motivující, a zbylí 2 zdravotníci (16,7 %) si bez ní práci nedovedou představit.

Nezdravotníci: Pro jednoho nezdravotníka (3,1 %) je pochvala zajímavá, ne však pro něj. 4 z nich (12,5 %) ji považují za trochu motivující. Pro více než polovinu, tedy 20 nezdravotníků (62,5 %) je to dost motivující nástroj a 7 (21,9 %) si bez ní práci nedovede představit.

V názoru na tento motivační nástroj se obě skupiny velmi shodují. Malé množství respondentů v obou skupinách přiřadilo pochvale nízkou váhu, nebo ji považují za zajímavou ne však pro ně. Největší množství dotazovaných ji vnímá jako dost motivující a někteří dokonce jako nezbytnou součást jejich práce.

- **Služba klientům a jejich pokrok**

Zdravotníci: Tento faktor označili jako trochu motivující 2 zdravotníci (16,7 %). 6 zdravotníků (50 %), což je polovina z nich ho vnímá jak dost motivující a 4 (33,3 %) jako nezbytný k vykonávání jejich práce.

Nezdravotníci: Pro jednoho nezdravotníka (3,1 %) je služba klientům a jejich pokrok zajímavé ne však pro něj. Dva z nich (6,3 %) ji vnímají jako trochu motivující položku. 13 nezdravotníků (40,6 %) ji označilo jako dost motivující a celých 16 (50 %) jako položku, bez které si práci nedovedou ani představit.

V tomto bodě se obě skupiny opět nijak značně neliší. Skupina zdravotníků se bez dvou shoduje na tom, že služba klientům a jejich pokrok je pro ně dost motivující anebo si bez ní svoji práci nedovedou představit. Pro nezdravotníky je služba klientům a jejich pokrok také dost motivující a pro polovinu z nich dokonce nezbytnou součástí jejich práce.

- **Možnost využít bazén, saunu, solárium**

Zdravotníci: Tuto položku označili jako zajímavou ne však pro ně 2 zdravotníci (16,7 %). 5 respondentů z této skupiny (41,7 %) ji vnímá jako trochu motivující. Zbylí 4 (33,3 %) ji vnímají jako dost motivující a jeden zdravotník (8,3 %) si bez těchto motivačních faktorů práci nedovede představit.

Nezdravotníci: Pro 7 (21,9 %) nezdravotníků zapojených do výzkumu je možnost využití bazénu, sauny či solária zajímavé ne však pro ně. 12 respondentů (37,5 %) z nich ji vnímá jako trochu motivující. Stejný počet z nich tedy 12 (37,5 %) ji vnímá jako dost motivující a jeden respondent (3,1 %) si bez tohoto motivačního nástroje práci dokonce nedovede představit.

V názoru na tento motivační nástroj se obě skupiny opět shodují. Více než polovina respondentů v obou skupinách přiřadila tomuto bodu nižší váhu, tedy číslo 1 a 2. Menší počet z nich pak tento motivační nástroj vnímá jako dost motivující.

- **Dobré jméno JÚŠ**

Zdravotníci: Skupina zdravotníků se v tomto bodě rozdělila přesně na 2 poloviny. Jedna polovina, tedy 6 zdravotníků (50 %), se domnívá, že se jedná o trochu motivující nástroj a druhá polovina ho vnímá jako dost motivující.

Nezdravotníci: U nezdravotníků 3 respondenti (9,4 %) vidí dobré jméno JÚŠ v souvislosti se svou pracovní motivací jako zajímavé ne však pro ně. 11 (34,4 %) ho považuje za trochu motivující. 11 nezdravotníků (34,4 %) ho vnímá jako dost motivující a 7 (21,9 %) si bez něj práci nedovedou představit.

U skupiny zdravotníků se názory na tento motivační faktor rozdělily přesně na polovinu. Jedna mu přiřadila nižší, druhá větší váhu, tedy čísla 2 a 3. Tři nezdravotníci vnímají dobré jméno JÚŠ jako zajímavé ne však pro ně a 11 z nich ho vnímá jako trochu motivující. Ostatní nezdravotníci tento faktor vnímají ve více než polovině odpovědí jako dost motivující nebo dokonce si bez něj práci nedovedou představit.

- **Společenský význam mé profese**

Zdravotníci: Společenský význam profese vnímají 4 zdravotníci (33,3 %) jako trochu motivující faktor. Více než polovina z nich 7 (58,3 %) ho vidí jako dost motivující a jeden (8,3 %) respondent ho dokonce označil číslem 4.

Nezdravotníci: Pro 3 (9,4 %) nezdravotníky je tato položka zajímavá ne však pro ně. 8 z nich (25 %) ji shledává trochu motivující. 14 dotazovaných (43,8 %) ji označilo jako dost motivující a 7 (21,9 %) si bez ní práci nedovede představit.

Obě skupiny se v názoru na tento motivační faktor opět téměř shodují. Více než polovina respondentů z obou skupin vnímá společenský význam jejich profese za dost motivující či nezbytný k jejich práci. Méně dotazovaných mu pak přiřadilo nízkou váhu, tedy číslo 1 a 2.

- **Zajímavá práce**

Zdravotníci: Zajímavá práce je pro jednoho zdravotníka (8,3 %) zajímavá položka, ne však pro něj. Další 1 zdravotník (8,3 %) ji vnímá jako trochu motivující. 4 z nich

(33,3 %) ji vnímají jako dost motivující a 6 (50 %) si bez ní svou práci ani nedovede představit.

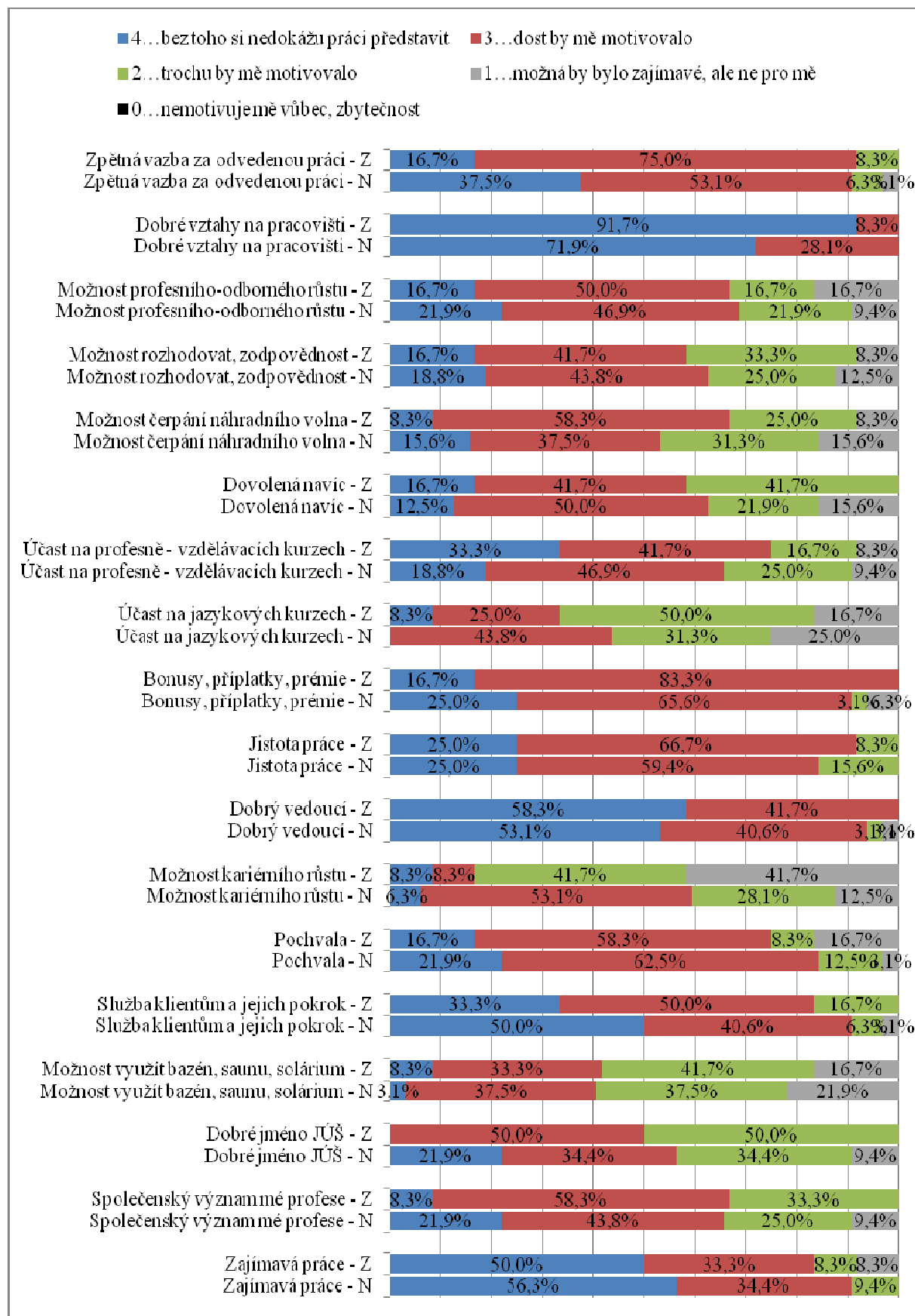
Nezdravotníci: 3 nezdravotníci (9,4 %) označili tento bod číslem 2, tedy jako trochu motivující prvek. 11 (34,4 %) ho vnímá jako dost motivující a pro více než polovinu, tedy 18 z nich (56,3 %) je zajímavá práce nezbytnou součástí jejich pracovní motivace.

V názoru na tento motivační nástroj se obě skupiny opět shodují. Zajímavou práci vnímá většina všech respondentů jako dost motivující nebo si bez ní práci ani nedovede představit. Pouze 2 respondenti ze skupiny zdravotníků a 3 ze skupiny nezdravotníků mu přiřadili nižší váhu, tedy číslo 1 a 2.

Přehledné porovnání vnímání váhy jednotlivých motivačních nástrojů pro obě skupiny respondentů přináší následující obrázek. U jednotlivých nástrojů je znázorněn přehled váhy jak u skupiny zdravotníků (Z), tak u skupiny nezdravotníků (N).



Obrázek 3 Přehled váhy motivačních nástrojů - zdravotníci vs. nezdravotníci



Zdroj: vlastní zpracování

## **Závěry a shrnutí:**

Obě skupiny se v názorech na jednotlivé motivační nástroje velmi shodují, nepotvrzuje se tedy názor oslovených manažerů, kteří se domnívají, že mezi motivací zdravotníků a nezdravotníků k práci bude významný rozdíl.

Zajímavý je také fakt, že ani jeden respondent neoznačil žádný z uvedených motivačních nástrojů číslem 0, tedy jako zbytečnost. Nejnižší váhu, kterou jednotlivým motivačním nástrojům dotazovaní přiřazovali, bylo číslo 1, tedy že se jedná o motivační nástroj, který je možná zajímavý, ale ne pro ně.

Dost motivující, pro někoho až nezbytná je pro účastníky výzkumu zpětná vazba za jejich odvedenou práci. V rozhovorech s vedoucími pracovníky jsem nezaznamenala, že by ji někdo zmínil jako používaný motivační nástroj, byť vedoucí pracovník č. 3 provádí každoročně hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců, jehož součástí může být i podávání zpětné vazby. Vzhledem k váze, kterou zaměstnanci tomuto motivačnímu faktoru přiřazují, by bylo vhodné, aby manažeři zvážili zařazení zpětné vazby mezi další možnosti, jak motivovat své podřízené.

Nezbytným motivačním faktorem, ve kterém se obě skupiny shodly, jsou dobré vztahy na pracovišti. Ty byly zmíněny i v předchozí kategorii, kde se pod kódem pracovní kolektiv objevila u obou skupin respondentů, pro které jsou dobré vztahy na pracovišti velmi důležitým motivátorem k práci.

Názory obou skupin se nelišily ani v pohledu na umožnění profesně – odborného růstu, který je významný pro většinu respondentů. U zdravotnických profesí je tato možnost obzvláště důležitá, protože medicína i nové poznatky jdou neustále dopředu a je nezbytné se ve svém oboru stále vzdělávat. Nezdravotníci však tuto potřebu mají také, což ukazuje výsledek dotazníkového šetření.

Možnosti dalšího vzdělávání, kterým je účast na školeních, přednáškách či jazykových kurzech přiřazuje většina respondentů střední důležitost. Výsledky se liší u profesního vzdělávání, které motivuje většinu zaměstnanců stejně a možnosti zlepšovat svou jazykovou vybavnost, což se ukázalo jako motivující, ale ne pro většinu respondentů.

Příležitost rozhodovat a zodpovědnost vnímá jako motivující více než polovina respondentů z obou skupin. V této položce se shodují s manažery, kteří tento motivační nástroj uvedli jako často používaný.

Jako velmi motivující se ukazuje i možnost čerpání náhradního volna a dovolená navíc, kterou zaměstnavatel v této instituci umožňuje. Zdravotníci se ve více než polovině odpovědí shodují v důležitosti tohoto motivačního nástroje. Stejně tak druhá skupina kdy, více než polovina nezdravotníků přiřadila tomuto motivačnímu prvku také velkou váhu.

Dalším motivačním prvkem, jehož důležitost pro většinu pracovníků je z dotazníku více než patrná, je jistota práce, kterou zaměstnavatel svou firemní kulturou může zaměstnancům nabídnout.

Nezbytným motivačním prvkem pro obě skupiny respondentů je dobrý vedoucí, což je také kód, který se objevoval v předchozí kategorii. Co přesně zaměstnanci očekávají od dobrého vedoucího, je-li to důvěra, otevřenost a respekt, nebo více úkolů či zpětná vazba, by bylo zajímavé prozkoumat v hlubším rozhovoru s jedním z respondentů.

Skupiny se názorově poměrně výrazně liší v nástroji, kterým je možnost kariérního růstu, tu oceňuje více skupina nezdravotníků, která jí přiřazuje velkou váhu. Proč je pro skupinu zdravotníků možnost kariérního růstu nezajímavý nebo jen trochu motivující motivační nástroj by mohlo být předmětem dalšího zkoumání.

Dobré jméno JÚŠ je další položka, která se objevila i ve skupině kódů v předchozí kategorii. Objevila se u nezdravotníků, jako jeden z důvodů motivace k práci v JÚŠ, což se shoduje s odpověďmi v této otázce. Více než polovina dotazovaných ze skupiny nezdravotníků ji vnímá jako dost motivující nebo nezbytnou pro jejich práci. Oproti tomu ve skupině zdravotníků se názory na tento motivační nástroj rozdělily přesně na polovinu.

Pochvala je dalším motivačním nástrojem, kterému obě skupiny přiřazují velkou váhu a to více než v polovině odpovědí. Tento motivační nástroj zmiňuje i vedoucí pracovník č. 2, který si uvědomuje jeho důležitost a záměrně s ním nakládá. Pochvala může být mimo jiné i náplní hodnotícího rozhovoru, který svým podřízeným nabízí vedoucí pracovník č. 3, což zmiňuje během interview. Pochvala by však měla být součástí manažerských nástrojů všech vedoucích pracovníků, protože její váha je pro zaměstnance velmi významná. Jak konkrétně nakládat s tímto nástrojem je zmíněno v kapitole 5.3 Motivační nástroje a pravidla motivace.

Služba klientům a jejich pokrok je prvek, který vnímá motivačně opět více než polovina dotazovaných zaměstnanců, bez rozdílu mezi skupinou zdravotníků a nezdravotníků. Vzhledem k tomu, že všechny skupiny zaměstnanců působí v pomáhající profesi, je pro dobře odváděnou práci nezbytné, aby je zajímal pokrok a služba, kterou poskytují svým klientům. Management JÚŠ může těšit, že jejich zaměstnanci jsou v tomto směru ve velké míře správně motivovanými pracovníky.

JÚŠ nabízí svým zaměstnancům v této organizaci možnost využití bazénu, sauny či solária. Obě skupiny dotazovaných se shodují v přiřazení nižší váhy tomuto motivačnímu nástroji, což ukazuje na správný odhad vedoucího pracovníka č. 2, který tento motivační nástroj označil jako méně účinný. Je si vědom toho, že ne všichni zaměstnanci tuto možnost využijí a není tedy paušálně použitelný.

Více než polovina respondentů z obou skupin se opět shodla v přiřazení váhy motivačního faktoru, kterým je společenský význam jejich profese. Tento fakt se ukázal i v kategorii č. 1, ve které se objevovaly skupiny kódů jako smysluplná či potřebná práce. To dodává jejich profesi určitý společenský status a velké množství zaměstnanců jej vnímá jako velmi motivující.

Posledním motivačním nástrojem, kterým měli respondenti přiřadit svou váhu, byla zajímavá práce. Ta byla také jedním z kódů v předchozí kapitole a opět se ukázala jako velice důležitý motivační prvek většiny dotazovaných bez rozdílu mezi skupinami. To, aby práce byla zajímavá, různorodá a nestereotypní, je nezbytné pro většinu zaměstnanců.

### **Kategorie č. 3**

#### **Hodnocení pracovního výkonu na pracovišti**

Na otázku zaměřenou na výskyt nástroje hodnocení pracovního výkonu na pracovišti zodpověděli všichni dotazovaní, tedy 12 zdravotníků a 32 nezdravotnických pracovníků, což je 100% respondentů zapojených do výzkumného šetření. Dotazovaní vybírali mezi možnostmi ano a ne.

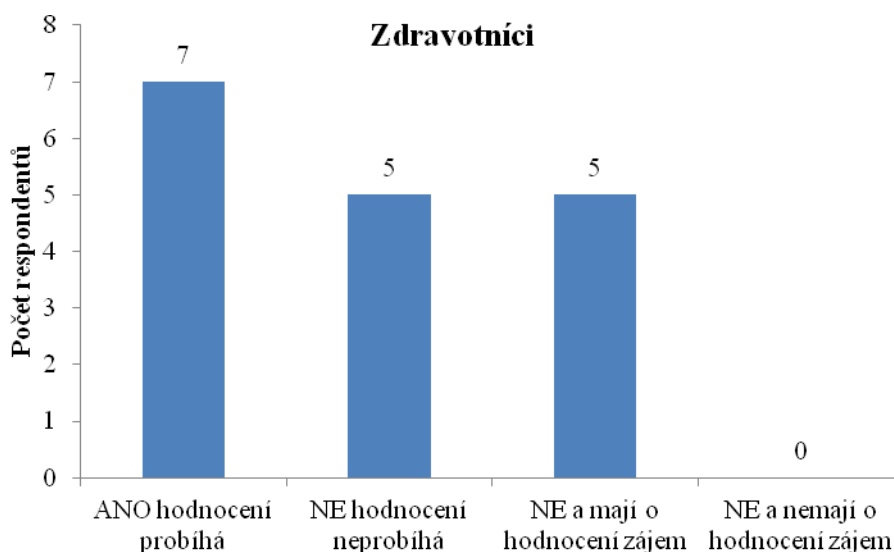
Pro ty, kteří odpověděli záporně, následovala otázka, zda by o hodnocení pracovního výkonu na svém pracovišti měli zájem.

### *Zdravotníci:*

7 dotazovaných, což je 58,3 % uvedlo, že na jejich pracovišti dochází k hodnocení pracovního výkonu.

Zbýlých 5 zdravotníků (41,6 %) shledává na svém pracovišti absenci hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Z nich by všech 5 zdravotníků mělo o případné hodnocení pracovního výkonu zájem.

**Obrázek 4** Hodnocení pracovního výkonu na pracovišti - zdravotníci



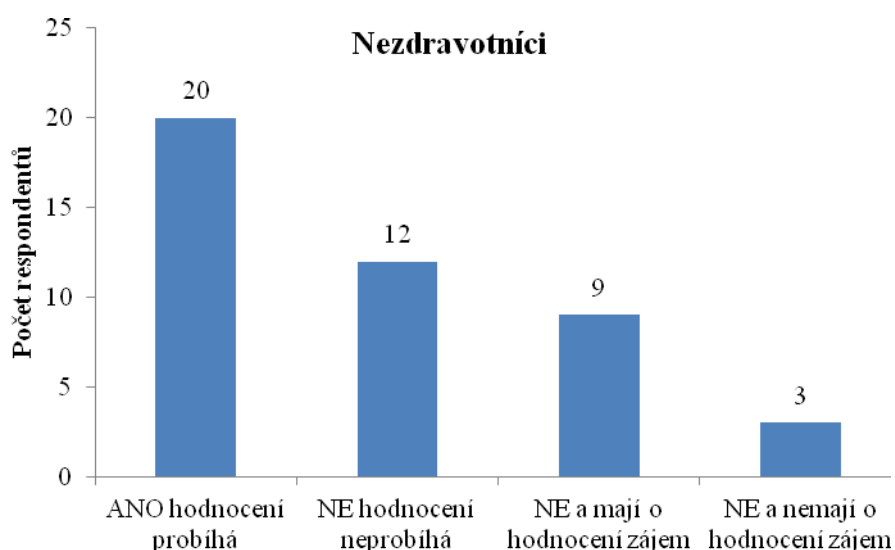
**Zdroj:** vlastní zpracování

### *Nezdravotníci:*

20 dotazovaných, což je 62,5 % uvedlo, že na jejich pracovišti dochází k hodnocení pracovního výkonu.

Zbýlých 12 nezdravotníků (37,5 %) shledává na svém pracovišti absenci hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Z nich by 9, tedy 75 % respondentů stálo o zavedení hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců na jejich pracovišti. 3 dotazovaní, což je 35 %, by o hodnocení nestáli.

**Obrázek 5** Hodnocení pracovního výkonu na pracovišti - nezdravotníci



**Zdroj:** vlastní zpracování

#### **Závěry a shrnutí:**

Z uvedených statistik je patrné, že určitá forma hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců na jednotlivých pracovištích probíhá, byť jej v rozhovoru analyzovaném výše v kapitole 6 uvedl pouze vedoucí pracovník č. 3. Na pracovištích, kde hodnocení neprobíhá, by ho, však drtivá většina zaměstnanců uvítala. Pouze 3 nezdravotníci uvedli, že by o hodnocení nestáli, zdravotníci, u nichž hodnocení neprobíhá, by ho všichni uvítali. Management by měl opět zvážit, zda tento motivační nástroj, který, je-li dobře prováděn, může významně přispět k motivování a ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců, nezavést plošně na pracovištích JÚŠ alespoň v neformální podobě.

#### **Kategorie č. 4**

##### **Příležitost hovořit se svým nadřízeným o dalším možném profesním rozvoji**

Na otázku, zda mají pracovníci příležitost hovořit se svým nadřízeným o svém dalším profesním rozvoji, odpověděli všichni účastníci výzkumu. Jednalo se o 12 zdravotníků a 32 nezdravotníků.

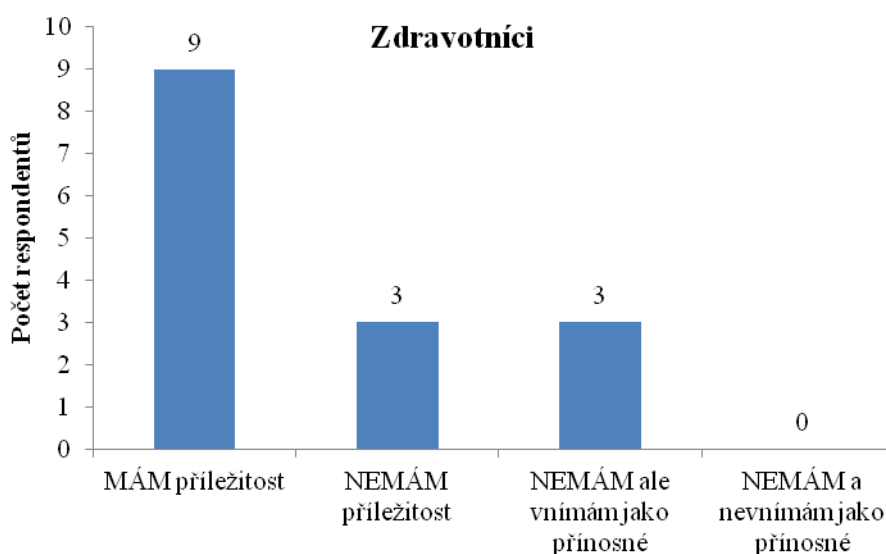
Pro ty, kteří odpověděli záporně, byla určena další otázka, zda se domnívají, že by tato příležitost byla pro ně a jejich pracoviště přínosná.

### *Zdravotníci:*

Ze skupiny zdravotníků uvedlo 9 respondentů, což je 75 % zdravotníků zúčastněných výzkumu, že mají příležitost hovořit se svým nadřízeným o svém dalším profesním rozvoji.

Pouze 3 (25 %) zdravotníci vnímají absenci této příležitosti. Zároveň by všech 25 % zdravotníků o tuto příležitost mělo zájem.

**Obrázek 6** Možnost diskuse o profesním rozvoji s nadřízeným - zdravotníci



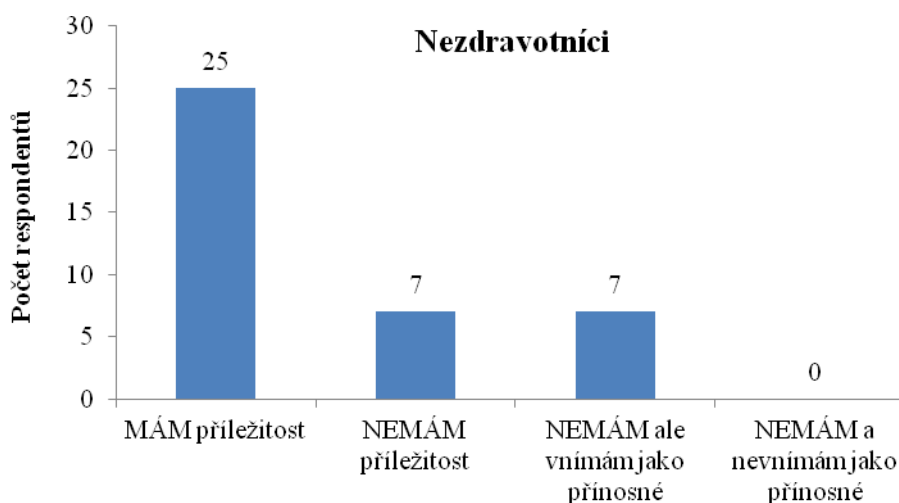
**Zdroj:** vlastní zpracování

### *Nezdravotníci:*

Většina nezdravotníků, konkrétně 25 repondentů, tedy 78 % z nich, v dotazníku uvedlo, že mají příležitost se svým nadřízeným hovořit o dalším profesním rozvoji.

Pouze 7 respondentů, tedy 22 % z nich má pocit, že příležitost hovořit se svým nadřízeným o dalším profesním rozvoji nemá. Všichni se pak shodují, že by to pro ně i jejich pracoviště bylo přínosné.

**Obrázek 7** Možnost diskuse o profesním rozvoji s nadřízeným - nezdravotníci



**Zdroj:** vlastní zpracování

### **Závěry a shrnutí:**

Podle odpovědí jednotlivých skupin pracovníků lze soudit, že většina z nich má možnost využít příležitosti a hovořit se svým nadřízeným o svém dalším profesním rozvoji. Všichni, kteří vnímají absenci tohoto motivačního prvku, by ho na svém pracovišti rádi uvítali. Příležitost hovořit se svým nadřízeným o svém dalším profesním rozvoji, je dána většinou dobrou atmosférou a otevřeností na pracovišti. To je jeden z faktorů, které uváděli manažeři jako významný motivační nástroj, který ve své praxi používají a zároveň ho vnímají jako účinný a osvědčený. Jejich mínění se tedy velmi shoduje s názory jejich zaměstnanců.

### **Kategorie č. 5**

#### **Možnost vyjádřit svou nespokojenost s pracovními podmínkami, atmosférou v týmu či spoluprací s kolegy**

Zda mají zaměstnanci možnost vyjádřit svou nespokojenost s pracovními podmínkami, atmosférou v týmu či spoluprací s kolegy, zodpovědělo opět všech 12 zdravotníků i 32 nezdravotnických pracovníků, což je 100 % pracovníků JÚŠ zapojených do výzkumu.

Pro ty, kteří tuto možnost mají, následovala doplňující otázka, jak této možnosti využívají.



### *Zdravotníci:*

Většina zdravotnických pracovníků, konkrétně 11 respondentů, což je 91,7 %, se domnívá, že má na svém pracovišti možnost vyjádřit svou nespokojenost s pracovními podmínkami, atmosférou v týmu či spoluprací s kolegy. Pouze jeden zdravotník (8,3 %) ve výzkumném šetření uvedl, že postrádá tuto možnost.

Možnosti vyjádřit svou nespokojenost s pracovními podmínkami, atmosférou v týmu či spoluprací s kolegy využívají následujícím způsobem.

**Tabulka 3 Možnost vyjádřit nespokojenost s pracovními podmínkami - zdravotníci**

Zdravotníci	Četnost
Možnosti využívají v rozhovoru s nadřízeným	7
Možnosti využívají při poradách	3
Možnosti využívají při rozhovorech s kolegyněmi	3
Možnosti nevyžívají	2

**Zdroj: vlastní zpracování**

### *Nezdravotníci:*

28 nezdravotníků, což je 87,5 % z celkového počtu dotazovaných uvedlo, že má možnost vyjádřit svou nespokojenost s pracovními podmínkami, atmosférou v týmu či spoluprací s kolegy. Pouze 4 nezdravotníci, což je 12,5 % respondentů, vnímají absenci této možnosti.

Na otázku jak této možnosti většina nezdravotníků využívá, odpovídali následovně:

**Tabulka 4 Možnost vyjádřit nespokojenost s pracovními podmínkami - nezdravotníci**

Nezdravotníci	Četnost
Možnosti využívají v rozhovoru s nadřízeným	9
Možnosti využívají při poradách	8
Možnosti využívají při rozhovorech s vedoucím i kolegy	7
Možnosti využívají při supervizích	4
Možnosti nevyžívají	4

**Zdroj: vlastní zpracování**

### **Závěry a shrnutí:**

Valná většina dotazovaných z obou skupin vnímá, že má možnost vyjádřit svou nespokojenost s pracovními podmínkami, atmosférou v týmu či spoluprací s kolegy. Této

možnosti využívají buď přímým rozhovorem se svým nadřízeným, na provozních poradách nebo při rozhovorech s kolegy. Pouze někteří nezdravotníci uvedli, že této možnosti mohou využít při supervizních setkáních, které však v JÚŠ nejsou pravidelné.

## Kategorie č. 6

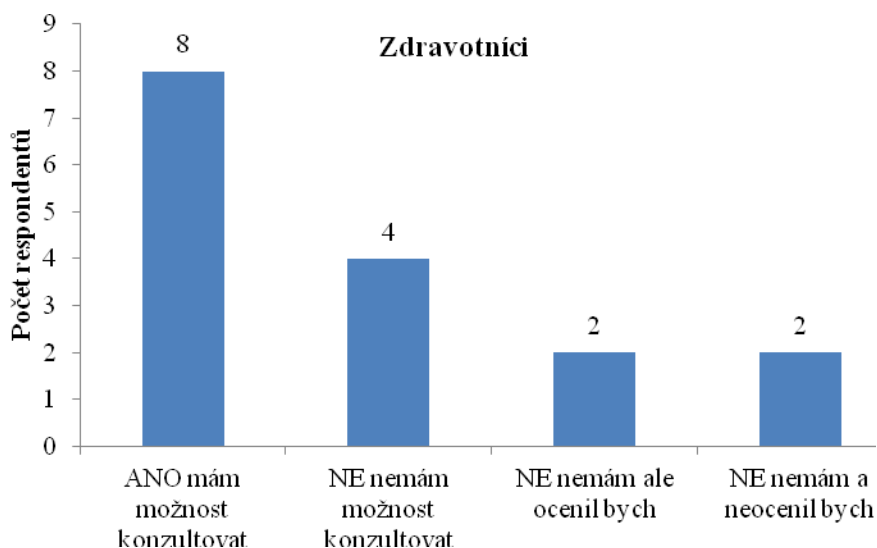
### Rozhovor s vedoucím pracovníkem o svém dobrém či naopak špatném pocitu z odvedené práce

Respondenti odpovídali na otázku, zda konzultují se svým nadřízeným svůj dobrý nebo naopak špatný pocit z odvedené práce. Při negativní reakci ještě odpovídali, jestli by tuto možnost ocenili či nikoliv. Otázku zodpovědělo všech 12 dotazovaných zdravotníků a 32 nezdravotníků, což je 100 % výzkumného vzorku v obou skupinách.

*Zdravotníci:*

8 zdravotníků (66,6 %) uvedlo, že konzultuje se svým nadřízeným svůj dobrý nebo naopak špatný pocit z odvedené práce. Ze zbylých 4 zdravotníků (33,4 %) by 2, tedy 16,7 % tuto možnost ocenili a 2 zdravotníci o tuto možnost nestojí.

**Obrázek 8** Možnost diskuse s vedoucím nad pocitem z odvedené práce - zdravotníci

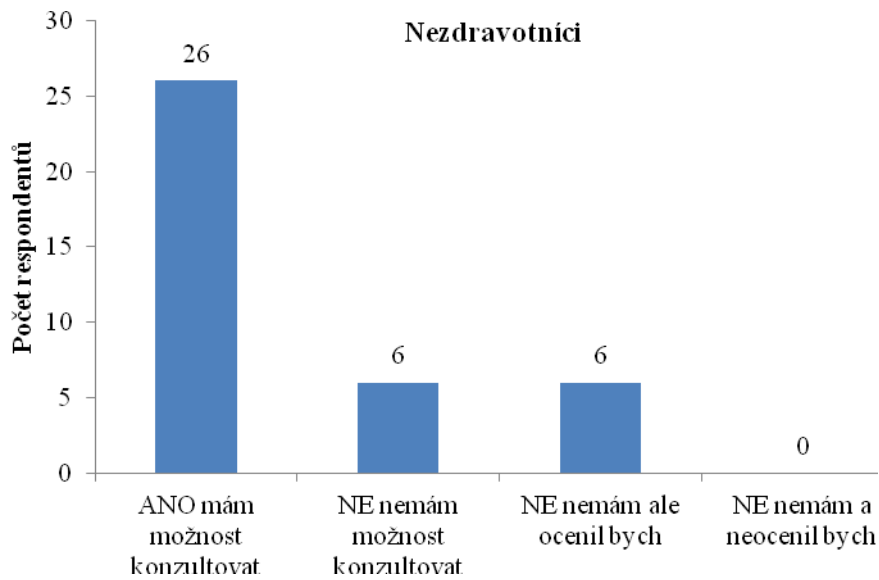


**Zdroj:** vlastní zpracování

### Nezdravotníci:

Většina nezdravotníků, konkrétně 26 dotazovaných, což je 81,3 %, konzultuje se svým nadřízeným svůj dobrý nebo naopak špatný pocit z odvedené práce. Zbýlých 6 respondentů (18,7 %) tuto možnost nemá, ale ocenili by ji.

**Obrázek 9** Možnost diskuse s vedoucím nad pocitem z odvedené práce - nezdravotníci



**Zdroj:** vlastní zpracování

### Závěry a shrnutí:

Většina respondentů konzultuje se svým nadřízeným dobrý či naopak špatný pocit z odvedené práce. Většina těch, kteří se svým nadřízeným nad pocitem z odvedené práce nediskutují, by této možnosti rádi využili. Pouze 2 dotazovaní zdravotníci, by o tuto příležitost nestáli.

### Kategorie č. 7

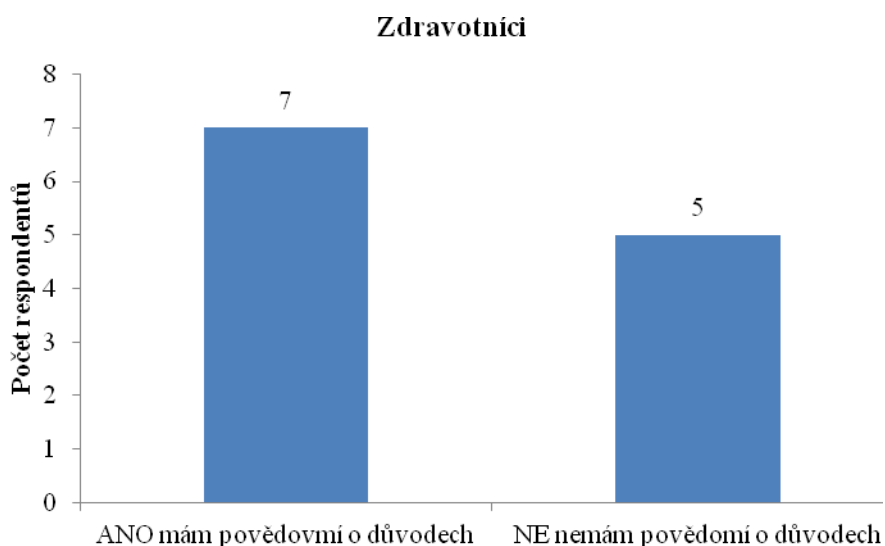
#### Znalost variability svého platu

Dotazovaní odpovídali na otázku, zda vědí, za co dostávají případné odměny či srážky ze mzdy. Odpovídalo opět 100 % všech respondentů z výzkumného vzorku.

### *Zdravotníci:*

Více než polovina, konkrétně 7 zdravotníků (58,3 %) uvedlo, že vědí, za co dostávají případné odměny či srážky ze mzdy. Zbylých 5 zdravotníků (41,7 %) nemá povědomí o příčinách variability své mzdy.

**Obrázek 10 Znalost důvodů variability platu - zdravotníci**

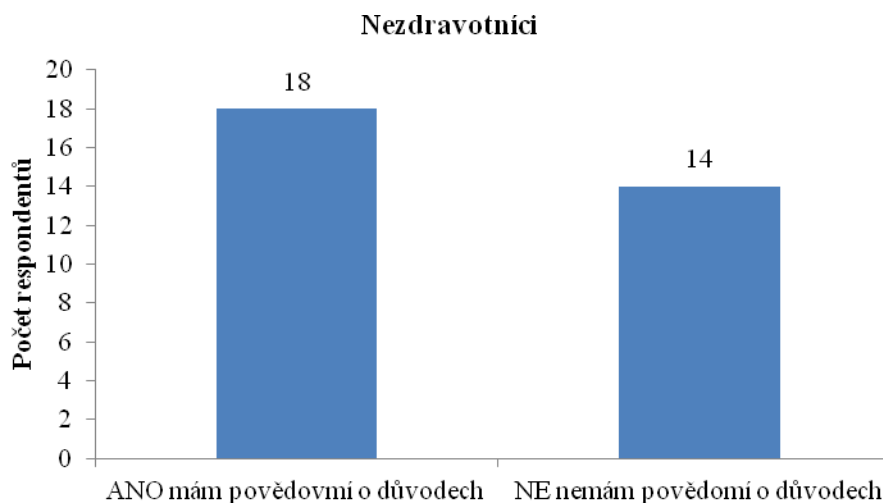


**Zdroj: vlastní zpracování**

### *Nezdravotníci:*

18 dotazovaných nezdravotnických pracovníků, tj. 56,3 %, zná důvody variability svého platu. Ostatních 14 nezdravotníků (43,7 %) neví, za co dostává případné odměny či srážky ze mzdy.

**Obrázek 11 Znalost důvodů variability platu - nezdravotníci**



**Zdroj: vlastní zpracování**

### **Závěry a shrnutí:**

Více než polovina dotazovaných v obou skupinách má povědomí o příčinách variability svého platu, tedy o tom, za co dostává případné odměny či srážky ze mzdy. Poměrně velká část dotazovaných, což je 41,7 % zdravotníků a 43,7 % nezdravotníků však neví, za co dostává případné odměny či srážky ze mzdy. V ideálním případě by však měli všichni zaměstnanci mít povědomí o variabilitě svého platu, resp. povědomí o důvodech proměnlivosti variabilní složky platu. Eventuelní odměny či srážky ze mzdy, mohou působit jako pozitivní či negativní motivace pouze v případě, zná-li zaměstnanec jejich konkrétní důvod.

### **Kategorie č. 8**

#### **Chybějící motivační nástroj**

Poslední otázka, kterou zodpovídalo opět všech 100 % respondentů, zaznamenávala chybějící motivační nástroj na jejich pracovišti.

*Zdravotníci:*

U skupiny zdravotnických pracovníků se vyskytovaly v odpovědích tyto kódy. Jsou seřazeny sestupně podle frekvence jejich výskytu:

**Tabulka 5 Chybějící motivační nástroje - zdravotníci**

Zdravotníci	Četnost
Vyšší finanční ohodnocení	6
Zpětná vazba za odvedenou práci	4
Vyšší osobní ohodnocení v závislosti na odvedené práci	2
Pochvala a poděkování za odvedenou práci	2
Uznání významu a důležitosti profese od vrcholového managementu	2
Zpětná vazba od klientů a jejich rodin	2
Žádný	2
Proplácení vzdělávacích aktivit	1

**Zdroj: vlastní zpracování**

*Nezdravotníci:*

Nezdravotníci uvedli v dotaznících také několik kódů, které zde uvádím sestupně podle frekvence jejich výskytu.

**Tabulka 6 Chybějící motivační nástroje - nezdravotníci**

Nezdravotníci	Četnost
Vyšší finanční ohodnocení	9
Zpětná vazba za odvedenou práci	5
Vyšší osobní ohodnocení v závislosti na odvedené práci	4
Pochvala a poděkování za odvedenou práci	4
Žádný	4
Lepší komunikace mezi podřízenými a nadřízenými	2
Teambuildingové akce pro zaměstnance – bowling, vánoční večírek.	2
Možnost pravidelných supervizních setkání	1
Proplácení vzdělávacích aktivit	1

**Zdroj: vlastní zpracování**

**Závěry a shrnutí:**

Obě skupiny se významně shodují v několika motivačních prvcích, které postrádají na svém pracovišti. Největší frekvence kódů byla zaznamenána u položky vyšší finanční ohodnocení. Dalším motivačním nástrojem, který postrádá většina zaměstnanců je zpětná vazba od vedoucího pracovníka za odvedenou práci a s tím související větší zájem vedoucích o jejich zaměstnance. Na to navazuje další často se objevující kód, kterým je dobře propracovaný systém osobního ohodnocení, které koresponduje s kvalitou

odvedené práce. U obou skupin respondentů se také objevuje chybějící motivační prvek, kterým je pochvala a uznání za odvedenou práci, případně proplácení vzdělávacích aktivit.

U skupiny zdravotníků se pak ještě objevují kódy jako uznání významu a důležitosti profese od vrcholového managementu, které postrádají a velmi by je na svém pracovišti uvítali. Dále pak zpětná vazba od klientů a jejich rodin, jenž působí velmi motivačně a dává zdravotníkům pocit zadostiučinění a dobře odvedené práce. Několik zdravotníků také uvedlo, že jim žádný motivační nástroj na pracovišti neschází.

Nezdravotníci kromě výše uvedených společných bodů ještě zmiňovali, že by ocenili možnost pravidelných supervizních setkání, na kterých by se objevovaly jednotlivé podněty ze strany zaměstnanců a více se o nich diskutovalo. Dále by uvítali lepší komunikaci mezi vedoucími a jejich podřízenými. Čtyři nezdravotníci uvedli, že jim na stávajícím pracovišti žádné motivační faktory neschází. Jednomu respondentovi chybí výskyt team buildingových akcí, jako společné sportovní aktivity, bowling či vánoční večírky.

#### **7.4 Závěrečné shrnutí dat získaných dotazníkovým šetřením**

Z výsledků šetření vyplývá, že rozdíly mezi skupinou zdravotníků a nezdravotníků nejsou nikterak výrazné. Všichni zastávají obdobné názory na motivační prvky, které jsou hnacím motorem k jejich práci. Mezi motivací k práci u zdravotních a nezdravotních pracovníků v JÚŠ není tedy výrazný rozdíl. Zároveň se tak nepotvrzuje názor zástupců managementu JÚŠ, kteří během interview uvedli, že se domnívají, že rozdíly mezi motivací zdravotníků a nezdravotníků jsou výrazné. Jediným výrazným rozdílem mezi názory obou skupin zaměstnanců je přiřazení váhy motivačního nástroje, kterým je možnost kariérního růstu, ten se ukázal být pro zdravotníky nezajímavý či trochu motivující, oproti tomu více než polovina nezdravotníků ho vnímá jako dost motivující. To může být dáno strukturou naší organizace, která nemá pro zdravotníky další možné vyšší pozice.

V dotazu na chybějící motivační nástroj se nejčastěji vyskytovaly kódy vyšší finanční či platové ohodnocení. Dalším chybějícím prvkem, který souvisí s finančním ohodnocením, je absence propracovaného systému osobního ohodnocení, který by souvisel s kvalitou odvedené práce, ten by působil zároveň jako poděkování a pochvala za odvedenou práci. Zaměstnanci by tak věděli, kdy vedoucí ocenil jejich práci navíc, snahu či náročný pracovní úkol.

Dotazovaní zdravotníci i nezdravotníci dále jako chybějící motivační nástroj uváděli zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků za odvedenou práci a s tím související dostatečný zájem vedoucích o své podřízené, jejich práci, pocity a potřeby. V rozhovorech s vedoucími pracovníky jsem nezaznamenala, že by ji někdo zmínil jako používaný motivační nástroj, byť vedoucí pracovník č. 3 provádí každoročně hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců, jehož součástí může být i podávání zpětné vazby. Vzhledem k váze, kterou zaměstnanci tomuto motivačnímu faktoru přiřazují, by bylo vhodné, aby manažeři zvážili zařazení zpětné vazby mezi další možnosti, jak motivovat své podřízené. Zpětná vazba za odvedenou práci by měla být podávána pravidelně, aby zaměstnanci věděli, zda je s nimi vedoucí spokojen či nikoli. Může být také součástí pravidelného hodnocení pracovního výkonu, který na svých pracovištích provádí jen někteří vedoucí pracovníci. Z dotazníkového šetření vyplynul zájem o tento motivační nástroj, součástí kterého je také určitý prostor, který věnuje vedoucí pracovník svému zaměstnanci. Ten tak dostává možnost vyjádřit svůj pocit z odváděné práce, z atmosféry v pracovním týmu i celé organizaci, dostává také příležitost pohovořit se svým nadřízeným o svém dalším pracovním rozvoji – o všechny tyto položky by zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření, měli zájem.

Ačkoli vedoucí pracovník č. 1 v interview uvedl, že špatně vedený hodnotící rozhovor může narušit atmosféru v týmu, důvěru i vztahy na pracovišti a tudíž ho považuje za neúčinný motivační nástroj, z výzkumu vyplývá jasný zájem o tento prvek. Zároveň je tento motivační nástroj zmíněn i v rešerši odborné literatury, konkrétně v kapitole 3.2 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, ve které je vyzdvižen jeho význam, princip i důležitost.

U obou skupin respondentů jsem zaznamenala vysokou váhu u motivačního nástroje, kterým je pochvala a poděkování za odvedenou práci, tento nástroj v rozhovoru zmiňuje vedoucí pracovník č. 2, který ho podle svých slov používá tak, že snaží se poděkovat svým zaměstnancům za dobře odvedenou práci kdykoli má k tomu příležitost.

Všichni respondenti se shodli, že nejvíce motivační je pro ně dobrý pracovní kolektiv. V něm tráví zaměstnanci většinu pracovní doby a je tedy nezbytné, aby se v kolektivu cítili dobře a bezpečně. To ovlivňuje jejich motivaci k práci, vztah k ostatním zaměstnancům i celé organizaci. Dobrý pracovní kolektiv vytváří na pracovišti pocit důvěry a otevřenosti, zvyšuje motivaci k práci i odvedený pracovní výkon.



Dalším hlavním motivátorem k práci v JÚŠ je smysluplnost jejich zaměstnání a zajímavá práce, kterou provádějí. K tomu aby pracovní výkon byl kvalitní, je potřeba, aby pro zaměstnance byla jejich práce zajímavá a smysluplná. Tento faktor umožňuje mít ze své práce dobrý pocit a těšit se do ní, což se promítá do odvedeného výkonu.

Vedoucí pracovníci č. 1 a 3 používají motivační nástroj, kterým je zodpovědnost a podíl rozhodování, který nabízí svým podřízeným. Tento motivační nástroj je pro respondenty z obou skupin zaměstnanců motivující.

U zdravotníků se dále objevovaly prvky jako multidisciplinarita a možnost mezioborové spolupráce, která je v JÚŠ na velmi dobré úrovni. Umožňuje propojení mezi jednotlivými odborníky, konzultace, doplňování jednotlivých postupů a směřování ke stejným terapeutickým cílům. Tento motivační prvek se ve skupině nezdravotníků neobjeoval.

Kvalitní a dobrý vedoucí jako motivační prvek se naopak v první kategorii objevuje pouze u skupiny nezdravotníků, ačkoli ovlivňuje většinu ostatních motivačních prvků. Zdravotníci tento motivační faktor v první kategorii nepojmenovali. V přiřazování váhy důležitosti k jednotlivým motivačním nástrojům se však dobrý vedoucí ukázal pro více než polovinu respondentů z obou skupin jako nezbytný k jejich práci. Dobrý vedoucí může svým zájmem a účastí výrazně ovlivňovat motivaci k práci svých zaměstnanců. Vytváří na pracovišti pocit důvěry a otevřenosti, ovlivňuje a dbá na dobré pracovní podmínky, udržuje dobré vztahy na pracovišti, disponuje možností rozhodovat o osobním ohodnocení jednotlivých podřízených, o jejich dalším odborném či profesním rozvoji a dává jim zpětnou vazbu za odvedenou práci. Tyto výše zmíněné činnosti a mnoho dalších má za úkol manažer, který vede určitou pracovní skupinu. Od jeho práce a přístupu se pak odvíjí motivace jeho podřízených, proto je velmi důležité, aby si tento fakt vedoucí pracovníci plně uvědomovali a uměli s ním nakládat. Přestože mnoho lidí v naší organizaci motivuje zejména práce samotná, její smysluplnost a potřebnost, jsou to nakonec manažeři, kteří ovlivňují fluktuaci a spokojenost svého personálu.

## 8 DISKUZE

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat roli nástrojů nefinančního motivování zaměstnanců v sociálních a zdravotních organizacích a jejich výskytu v naší instituci. Cíle bylo dosaženo pomocí rešerše odborné literatury na dané téma a následným výzkumem v Jedličkově ústavu a školách. Teoretická část diplomové práce obsahuje 4 kapitoly, které jsou tematicky rozdělené a představují základní problematiku a charakteristiku tématu diplomové práce.

V praktické části je popsáno metodologické zakotvení, popis realizace výzkumného šetření, včetně představení zjištěných výsledků, jejich shrnutí a závěrů.

Jako první metodu výzkumu jsem zvolila semistrukturovaný rozhovor se třemi zástupci managementu naší instituce. Záměrem této výzkumné fáze bylo zjistit, jaké nástroje nefinanční motivace management doposud používá, které se mu nejvíce osvědčily a které vnímá jako nejméně přínosné. Toto zjištění jsem pak v druhé výzkumné části porovnávala s potřebami a názory zaměstnanců JÚŠ, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Zaměstnance jsem rozdělila na skupinu zdravotnických a ostatních nezdravotnických pracovníků, předpokládala jsem rozdíl mezi těmito profesně odlišnými skupinami zaměstnanců. Tento předpoklad měli i zástupci managementu, kteří v rozhovorech uvedli, že motivace k práci u těchto dvou skupin zaměstnanců bude jistě odlišná. **Hypotéza 2: Mezi motivací k práci u zdravotních a nezdravotních pracovníků v JÚŠ je výrazný rozdíl**, se však nepotvrdila. Obě skupiny zaměstnanců mají velmi podobnou motivaci k práci, tou je nejčastěji zajímavá a nestereotypní charakter práce a dobrý pracovní kolektiv. Respondenti z řad obou skupin zaměstnanců se výrazně nelišili ani v přiřazování váhy k jednotlivým motivačním nástrojům a v názorech na konkrétní motivační prvky. Jediným výrazným rozdílem mezi názory obou skupin zaměstnanců je přiřazení váhy motivačního nástroje, kterým je možnost kariérního růstu. Kariérní růst se ukázal být pro zdravotníky nezajímavý či trochu motivující, oproti tomu více než polovina nezdravotníků ho vnímá jako dost motivující. To může být dáno například strukturou naší organizace, která nenabízí zdravotníkům další možné vyšší pozice.

Ukázalo se tedy, že zaměstnanci mají obdobné motivátory bez závislosti na jejich profesním zaměření. Jedná se o faktory motivace, které pojmenoval F. Herzberg, a jsou blíže popsány v kapitole 4.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů. Tyto faktory motivují

zaměstnance k lepším výkonům a povzbuzují lidi, aby pracovali dobře. Jejich účinek je dlouhodobý.

Motivací k práci jsou pro zaměstnance JÚŠ také faktory hygieny, jako jsou příjemné prostředí a atmosféra na pracovišti, dobré jméno JÚŠ či jistota výdělku. Tyto faktory, jak popisuje Herzberg, přispívají k pracovní motivaci, avšak nemotivují lidi, aby dělali svou práci co nejlépe. Pracovník je vnímá jako samozřejmé a jejich naplnění rychle vyprchá. Jsou-li však nedostatečně naplněné, mohou výrazně demotivovat a vyvolávat pracovní nespokojenost.

Dotazování zástupci managementu v otázce na nejvíce účinný motivační nástroj, kterým disponují, uváděli upřímnost, otevřenost a důvěru na pracovišti. V tomto bodě se shodují s potřebami zaměstnanců, kteří tyto faktory uváděli jako jedny z důležitých motivátorů k práci. Vedoucí pracovníci č. 1 a 3 také uvedli, že umožňují svým podřízeným rozhodovat o určitých pracovních záležitostech, tímto nedirektivním přístupem opět záměrně ovlivňují motivaci svých zaměstnanců. Ti tento motivační nástroj ve větší míře vnímají jako dost motivující, v některých případech až nezbytný k jejich práci. Vedoucí pracovník č. 2 uvedl, že se snaží dávat svým zaměstnancům najevo, že si jejich práce váží. To provádí prostřednictvím poděkování či uznání za odvedenou práci. Tento motivační faktor je pro obě skupiny zaměstnanců opět velmi podstatný, přiřazovali mu v dotazníku vysokou či nejvyšší možnou váhu. Zcela se tedy nepotvrdila **Hypotéza 1: Vnímání důležitosti motivačních nástrojů mezi zaměstnanci JÚŠ a jejich vedením se bude výrazně lišit.** Vedoucí pracovníci č. 2 a 3 zmiňovali v rozhovorech také možnost dalšího profesního vzdělávání a rozvoje pracovníků, které svým podřízeným umožňují. Tento motivační nástroj se ukázal být pro více než polovinu zaměstnanců velmi důležitý, v dotazníku mu nejčastěji přiřazovali vysokou nebo nejvyšší možnou váhu. V tomto prvku se tedy opět pohled manažerů velmi dobře shoduje s potřebami zaměstnanců.

Zároveň se však potvrdila **Hypotéza 4: Na pracovištích, kde není aplikováno hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba za odvedenou práci jako jeden z motivačních nástrojů, budou ji zaměstnanci postrádat.** Z výše uvedených výsledků výzkumu je patrné, že určitá forma hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců na jednotlivých pracovištích probíhá, byť jej v rozhovoru analyzovaném výše v kapitole 6 uvedl pouze vedoucí pracovník č. 3. Na pracovištích, kde hodnocení neprobíhá, by ho však drtivá většina zaměstnanců uvítala. Pouze 3 nezdravotníci uvedli, že by o hodnocení nestáli.

Zdravotníci, u nichž hodnocení neprobíhá, by ho uvítali všichni. V rozhovorech se zástupci managementu neuvedl ani jeden z dotazovaných manažerů, že by používal zpětnou vazbu za odvedenou práci jako účinný motivační nástroj, byť vedoucí pracovník č. 3 provádí každoročně hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců. Ačkoli vedoucí pracovník č. 1 v interview uvedl, že špatně vedený hodnotící rozhovor může narušit atmosféru v týmu, důvěru i vztahy na pracovišti a tudíž ho považuje za neúčinný motivační nástroj, z výzkumu vyplývá jasný zájem o tento prvek. Zároveň je tento motivační nástroj zmíněn i v rešerši odborné literatury, konkrétně v kapitole 3.2 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, ve které je vyzdvižen jeho význam, princip i důležitost. Hodnocení pracovního výkonu může být také příležitostí k diskuzi zaměstnance s nadřízeným o dobrém či naopak špatném pocitu z odvedené práce, příležitostí k rozmluvě nad atmosférou v týmu a spoluprací s kolegy, nebo také vhodnou chvílí k rozmluvě o dalším možném profesním či osobním rozvoji jedince. Všechny tyto položky, vnímá většina respondentů jako přínosné k jejich práci.

Výsledek otázky, která mapovala chybějící motivační nástroje, potvrdil další stanovenou **Hypotézu 3: Zaměstnanci JÚŠ postrádají na svém pracovišti vyšší finanční ohodnocení.** V odpovědích na absentující motivační nástroj se nejčastěji vyskytovaly kódy vyšší finanční či platové ohodnocení. Tento fakt souvisí mimojiné se základní teorií motivace, kterou popsal A. Maslow, a je více přiblížena v kapitole 4.2 Motivační teorie. Potřeba dostatečného finančního ohodnocení souvisí s druhou úrovní Maslowovy hierarchie potřeb, ve které popisuje potřeby jistoty a bezpečí. Ty může člověk uspokojit pouze ve chvíli, má-li dostatečný příjem, který mu tyto potřeby zajistí.

Dalším chybějícím prvkem, který souvisí s finančním ohodnocením, je absence propracovaného systému osobního ohodnocení, který by souvisel s kvalitou odvedené práce, ten by působil zároveň jako poděkování a pochvala za odvedenou práci. Zaměstnanci by tak věděli, kdy vedoucí ocenil jejich práci navíc, snahu či náročný pracovní úkol. Důležitou oblastí, která také souvisí s finančním motivováním zaměstnanců, je znalost variability svého platu. Více než polovina dotazovaných v obou skupinách má povědomí o příčinách variability svého platu, tedy o tom, za co dostává případné odměny či srážky ze mzdy. Poměrně velká část dotazovaných, konkrétně 41,7 % zdravotníků a 43,7 % nezdravotníků však neví, za co dostává případné odměny či srážky ze mzdy. V ideálním případě by však měli všichni zaměstnanci mít povědomí o variabilitě svého platu, resp. povědomí o konkrétních důvodech proměnlivosti variabilní

složky platu. Eventuelní odměny či srážky ze mzdy, mohou působit jako pozitivní či negativní motivace pouze v případě, zná-li zaměstnanec jejich konkrétní důvod.

V rešerši odborné literatury zmiňuje Armstrong ve své publikaci *Employee Reward* (2002) nutnost kombinovat oba prvky pracovní motivace, tedy finanční i nefinanční, protože se oba tyto faktory vzájemně doplňují, konkrétně uvádí, že: *„Peněžní odměna musí být zesílena nefinančními motivátory a programy vedoucími k uznání pracovníků. Ve skutečnosti to znamená, že používání nefinanční motivace má daleko silnější a dlouhodobější efekt a proto je třeba finanční i nefinanční motivační prvky kombinovat, protože se vzájemně posilují.“* (Armstrong, 2002, str. 636). V tomto názoru se neliší ani předpoklady vedoucího pracovníka č. 1 a 2, kteří se domnívají, že finanční i nefinanční složky motivace spolu souvisí, vzájemně se doplňují a mají shodnou váhu.

Výsledky výzkumu ukázaly, že motivační nástroje, které uvedli zástupci managementu, se s potřebami zaměstnanců zúčastněných výzkumu shodují jen částečně. Všichni oslovení manažeři používají nějaké motivátory k ovlivnění pracovního výkonu svých zaměstnanců. Jsou si vědomi toho, že vytváření pozitivní atmosféry, přátelského prostředí, důvěry a otevřenosti na pracovišti působí velmi motivačně. Důležité je také postavit se za své zaměstnance, což výrazně posiluje pocit důvěry. Všichni vnímají, že přístup, který zaujmají ke svým zaměstnancům, se může v určité míře projevit v jejich motivaci k práci a posléze i v pracovním výkonu. Používají však spíše základní motivační principy a pravidla jako jsou přátelské podmínky a otevřenost na pracovišti. To může být způsobeno nedostatečnou informovaností manažerů o dalších motivačních nástrojích, nebo tím, že motivování zaměstnanců nepřisuzují tak velkou váhu. Vedoucí pracovník č. 3 však zmiňuje, že žádný z doposud používaných motivačních nástrojů nevnímá jako neúčinný. Domnívá se, že každý motivační nástroj může působit na různé typy lidí. Zaměstnanci JÚŠ jsou velmi často odborníci v různých profesích a hlavním hnacím prvkem k jejich práci je jejich práce samotná. Pro nikoho z nich však není žádný motivační nástroj zbytečný, či neúčinný, což dokazuje přiřazování váhy důležitosti k jednotlivým motivátorům. Je to tedy důležitý impulz k tomu, že jakákoli snaha manažerů o motivování a péči o své zaměstnance není zbytečná.

## 9 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Nefinanční motivování zaměstnanců v sociálních i zdravotních organizacích je poměrně složité, avšak aktuální téma. V dnešní době, kdy se většina těchto organizací potýká s nedostatkem finančních prostředků, je nefinanční motivování zároveň často jediným možným způsobem, jak práci daného člověka ocenit. Současně má nefinanční motivování dlouhodobější a hlubší efekt. Jeho důležitost je podpořena též tím, že faktory nefinanční motivace nelze penězi zpravidla plně kompenzovat.

Pro management JÚŠ může být potěšující, že zaměstnanci, kteří se účastnili mého výzkumu, si jsou vědomi skutečností, které je k práci motivují a umějí je pojmenovat. Toho může vedení JÚŠ vhodně využít k nastavení správné motivační strategie. U zaměstnanců JÚŠ se objevují oba faktory motivace, což jsou jak faktory hygieny, tak faktory motivace, které popsal F. Herzberg. Přestože je pro většinu z nich hlavním motivátorem k práci dobrý kolektiv a zajímavá, nestereotypní a smysluplná práce, neměli by se vedoucí pracovníci problematice motivování zaměstnanců přestat věnovat, protože jde o dynamický proces, který se může kdykoli změnit. Pouze soustavná a dobře připravená motivační strategie, která zahrnuje všechny motivační nástroje popsané například v kapitole 5.3 Motivační nástroje a pravidla motivace, může přinést dlouhodobé výsledky v podobě dobře motivovaných zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že jednou z důležitých příležitostí, jak motivovat své zaměstnance může být také hodnocení jejich pracovního výkonu, měl by management opět zvážit, zda tento motivační nástroj, který, je-li dobře prováděn, a jenž může významně přispět k motivování a ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců, nezavést plošně na pracovištích JÚŠ alespoň v neformální podobě. Pro případný zájem o tento motivační nástroj byl vytvořen návrh postupu při hodnotícím rozhovoru pro vedoucí pracovníky, ale i pro zaměstnance, kteří se rozhovoru zúčastní. Tento návrh byl sestaven podle dosavadních znalostí a s pomocí odborné literatury, zejména pak publikací F. Hroníka a I. Pilařové. Návrh postupu a pravidel hodnotícího rozhovoru byl konzultován se zástupcem managementu a zaměstnanci JÚŠ, kteří k němu daly velmi podnětné připomínky. Takto sestavený návrh postupu a pravidel hodnotícího rozhovoru je uveden v příloze č. 3. Současně bude předložen managementu naší organizace, kterému může pomoci při zavádění tohoto motivačního nástroje v JÚŠ, nebo posloužit pouze jako inspirace při sestavování vlastního metodického pokynu.

Tato diplomová práce přináší ucelený pohled na problematiku nefinančního motivování zaměstnanců v sociálních a zdravotních organizacích a ověřuje důležitost tohoto personálního úkolu. Popisuje stávající situaci nefinančního motivování a motivace zaměstnanců v Jedličkově ústavu a školách, ve kterém byl proveden výzkum praktické části.

Domnívám se, že tato diplomová práce může posloužit jako zdroj informací a inspirace pro management JÚŠ, jeho zaměstnance i všechny ostatní, kteří se o téma nefinančního motivování zaměstnanců v sociálních a zdravotních organizacích zajímají.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces motivace.....	26
Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb .....	28
Obrázek 3 Přehled váhy motivačních nástrojů - zdravotníci vs. nezdravotníci.....	81
Obrázek 4 Hodnocení pracovního výkonu na pracovišti - zdravotníci .....	85
Obrázek 5 Hodnocení pracovního výkonu na pracovišti - nezdravotníci.....	86
Obrázek 6 Možnost diskuse o profesním rozvoji s nadřízeným - zdravotníci.....	87
Obrázek 7 Možnost diskuse o profesním rozvoji s nadřízeným - nezdravotníci.....	88
Obrázek 8 Možnost diskuse s vedoucím nad pocitem z odvedené práce - zdravotníci.....	90
Obrázek 9 Možnost diskuse s vedoucím nad pocitem z odvedené práce - nezdravotníci ...	91
Obrázek 10 Znalost důvodů variability platu - zdravotníci .....	92
Obrázek 11 Znalost důvodů variability platu - nezdravotníci .....	93



## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Doba působení vedoucích zaměstnanců JÚŠ na manažerské pozici .....	54
Tabulka 2 Přehled motivátorů zaměstnanců JÚŠ .....	70
Tabulka 3 Možnost vyjádřit nespokojenost s pracovními podmínkami - zdravotníci.....	89
Tabulka 4 Možnost vyjádřit nespokojenost s pracovními podmínkami - nezdravotníci.....	89
Tabulka 5 Chybějící motivační nástroje - zdravotníci.....	94
Tabulka 6 Chybějící motivační nástroje - nezdravotníci .....	94

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- |              |                                       |
|--------------|---------------------------------------|
| Příloha č. 1 | Záznamový arch k rozhovoru s manažery |
| Příloha č. 2 | Dotazník pro zaměstnance JÚŠ          |
| Příloha č. 3 | Návrh postupu hodnotícího rozhovoru   |

## ZDROJE

ARMSTRONG, M. *Employee Reward*. Trowbridge:Cromwel Press, 2002. ISBN O-85292 9382

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007 (a). ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M., *A handbook of Employee Reward Management and Practice*. Pentonville Road: UK, 2007 (b). ISBN 10-07494-49624

BĚLOHLÁVEK, F., *15 typů lidí - jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha:Grada, 2010. ISBN 978 – 80-247-30

BONTIS, N. a kol., *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*. European Management Journal 17(4). 1999.

CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

DuBRIN, A., J., *Essentials of Management*. USA: Cengage Learning, 2008. ISBN 13-978-0-324-35389-1

DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7184-141-2

DVOŘÁKOVÁ, I., *Obsahová analýza, formální obsahová analýza, kvantitativní obsahová analýza*. Centrum aplikované antropologie a terénního výzkumu, Katedra antropologických a historických věd, FF ZČU v Plzni, 2/2010. ISSN 1801-8807

FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8

FORSYTH, P., *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2

HERZBERG, F., W., a kol., *Motivation to Work*. New York:Wiley, 1993. ISBN 1-56000-634-X

- HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1458-2
- CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha:Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4
- KLOUČKOVÁ, T., Kvalita v sociálních službách. In *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. HAVRDOVÁ, Z. A kol. Praha: , 2010. ISBN 978-80-87398-06-7
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4
- MATHAUER, I., IMHOFF, I., *Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools*. [online] [citace 12. 2. 2012 ] Dostupné z <<http://www.biomedcentral.com/1478-4491/4/24>>
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4
- MISKELL, J., R., MISKELL, V., *Pracovní motivace*. Praha:Grada, 1996. ISBN 80-7169-317-0
- MPSV, *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči*. [online][citace 17.2.2012]  
Dostupné z:< [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf)>
- NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Managent Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2
- PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha:Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y., *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha:Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2

ŘÍHOVÁ, I., *Motivace a odměňování* [online] [citace 3. 12. 2011 ] Dostupné z: <[http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/rizeni-vykonu-zamestnancu/7fcccce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/rizeni-vykonu-zamestnancu/7fcccce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm)>

SALAMON, L., M., ANHEIER, H., K., *The Questions of Definitions IN Search of The Nonprofit Sector. 2/1992.*

SUCHÁNKOVÁ, A., *Zdravotnické systémy ve světě* [online] [citace 18. 2. 2012] Dostupné

z: [http://www.lf3.cuni.cz/miranda2/export/sites/www.lf3.cuni.cz/cs/pracoviste/verejne-zdravotnictvi/vyuka/studijni-materialy/CPHPM2/ZDRAVOTNICKx\\_SYSTxMY.ppt](http://www.lf3.cuni.cz/miranda2/export/sites/www.lf3.cuni.cz/cs/pracoviste/verejne-zdravotnictvi/vyuka/studijni-materialy/CPHPM2/ZDRAVOTNICKx_SYSTxMY.ppt)

ŠAMÁNKOVÁ, M., a kol., *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3223-7

ŠKARABELOVÁ, S., *Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace* [online] [citace 18. 2. 2012 ] Dostupné z: <[http://www.e-cvns.cz/soubory\\_diskuse/vymezeni\\_nno.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/vymezeni_nno.pdf)>

ŠTEGMANNOVÁ, I., *Kvalita sociálních služeb*. Praha: FHS UK, 2010. Výukové materiály.

URBAN, J., *10 nejdražších manažerských chyb – jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6

Vyhláška číslo 405/2006 Sb., *kteřou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách* [online] [citace 13. 11. 2011 ] Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/5963>>

Zákon č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce* [online] [citace 29. 3. 2012 ] Dostupné z: <<http://data.idnes.cz/jobdnes/pdf/262-2006.pdf>>