

Projekt zlepšení motivačního systému vybraného zdravotnického zařízení

Bc. Michaela Petruchová

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Petruchová**
Osobní číslo: **M13657**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení motivačního systému vybraného zdravotnického zařízení**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice motivačního systému.

II. Praktická část

- Analyzujte současný motivační program vybraného zdravotnického zařízení.
- Vypracujte projekt pro zlepšení motivačního systému ve zvoleném zařízení.
- Vyhodnoťte očekávané přínosy a rizika projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 982 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
KRESSLER, Herwig. Motivate and reward. 1. vyd. New York: Palgrave Macmillan, 2003, 164 s. ISBN 1403903786.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

15. 4. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na motivační systém zaměstnanců v nestátním zdravotnickém zařízení společnosti XY a.s. Cílem této práce je vytvořit nový projekt pro zlepšení stávajícího motivačního systému společnosti.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy z oblasti motivace, motivačních teorií a odměňování zaměstnanců

Začátek praktické části se věnoval představení společnosti XY a.s. V rámci řešení zlepšení motivace zaměstnanců bylo použito pozorovací metody, rozhovorů s majiteli a vedoucími pracovníky. Následně byla provedena analýza současného motivačního systému a dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců s tímto systémem.

Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že stávající motivační systém je pro zaměstnance nevyhovující a je potřeba vytvořit nový program, který bude pro zaměstnance více motivační a povede k větší spokojenosti nejen zaměstnanců, ale také majitelů společnosti.

V projektové části byly vytvořeny návrhy, které by mohly zlepšit nedostatky týkající se motivace zaměstnanců. Návrhy obsahují změny v podobě nastavení měsíčních parametrů, benefičních programů, nehmotných odměn aj.

Výsledky této práce umožňují zlepšit pomocí navrhovaných řešení motivaci zaměstnanců, zlepšení pracovních vztahů v rámci celé společnosti.

Klíčová slova: motivace, motivační program, benefity, motivační nástroje, spokojenost zaměstnanců

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on motivational system of employees in non-governmental health-care institution XY Plc. The aim of this thesis is to establish a new project to improve the current motivational system in the company.

In the theoretical part several basic notions concerning motivation, motivational theory and remuneration of employees were defined.

The introduction of practical part is focused on the presentation of XY Plc. Under the solution of improvement of employees motivation observation method, interviews with owners and managing employees were used. Subsequently the analysis of current motivational system and questionnaire survey ,focusing on employee satisfaction with the system, was carried out.

On the basis of the research, it has been found out, that the current motivational system is not satisfactory and it is necessary to establish a new programme, which will be more motivating for the employees and will lead to greater satisfaction of employees as well as company owners.

In the project part, several proposals, which could improve drawbacks concerning employee motivation, were made. The proposals contain changes in the form of setting monthly parameters, benefit programmes, intangible rewards and others.

The results of this thesis enable the improvement by means of the solution of employee motivation, the improvement of work relations within the whole company.

Key words: motivation, motivational programme, motivational tools, employee satisfaction

Ráda bych tímto poděkovala doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, čas a ochotu, se kterou vedla moji diplomovou práci.

Dále bych také chtěla poděkovat vedení společnosti za poskytnutí potřebných informací, nutných ke zpracování diplomové práce.

„Život je zajímavý pro možnost uskutečnit nějaký sen.“

Paulo Coelho

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I. TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MOTIVACE.....	14
1.1 Stimulace nebo motivace	15
1.2 Zdroje motivace	16
1.3 Sebemotivace	19
1.4 Demotivace	20
2 MOTIVAČNÍ TEORIE	23
2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	23
2.2 Herzbergerova teorie dvou faktorů	24
2.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb	25
2.4 McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu	25
2.5 Další teorie motivace	26
3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM PODNIKU.....	29
3.1 Motivační nástroje ovlivňující pracovní spokojenost a výkonnost	31
3.2 Odměny jako významný nástroj motivace.....	33
3.2.1 Peníze	33
3.2.2 Nehmotné odměny a benefity.....	35
3.3 Hodnocení pracovníků a jeho vliv na motivaci	42
4 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	44
II. PRAKTICKÁ ČÁST	45
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	46
5.1 Základní údaje o společnosti.....	46
5.2 Současné poslání a vize společnosti	48
5.3 Nábor nových zaměstnanců	48
5.4 Školení zaměstnanců.....	49
6 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM	50
6.1 Mzdové formy.....	50
6.2 Výhody a nehmotné odměny	51
6.3 Benefity.....	52
7 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	54

7.1	Metoda průzkumu	54
7.2	Interpretace výsledků	56
7.3	Shrnutí dotazníkového šetření	67
8	PROJEKT ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	68
8.1	Cíle motivačního projektu	68
8.1.1	Implementace projektu	68
8.2	Systém peněžního odměňování zaměstnanců.....	69
8.2.1	Nastavování parametrů	69
8.2.2	Proplácení přesčasů	69
8.2.3	Osobní ohodnocení	70
8.3	Systém benefitů.....	70
8.4	Nehmotné odměny	73
8.5	Časová analýza	78
8.6	Nákladová analýza	78
8.7	Riziková analýza	82
9	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	85
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK	93
	SEZNAM GRAFŮ	94
	SEZNAM PŘÍLOH	95

ÚVOD

Motivace zaměstnanců je v současné době považována za naprosto klíčovou a zásadní součást personální práce v podnicích. Firmy jsou si vědomy toho, že bez motivovaných zaměstnanců si svou konkurenceschopnost neudrží, nepodaří se jim naplňovat žádoucí potřeby výkonu či produkce, a také to může vést k tomu, že zaměstnanci ve firmě nebudou spokojeni, což ve svém důsledku ovlivní jejich chuť zůstat v daném zaměstnání.

Motivovat zaměstnance by tak mělo být pro firmy samozřejmostí a nezbytností. Motivace ve formě různých odměn či podněcujících faktorů k práci se pro firmy může stát současně také způsobem, jak si udržet kvalitní a výkonné pracovníky. Díky dobře nastavenému motivačnímu programu se firmě také může podařit přilákat pracovníky nové, neboť právě bohatý či zajímavý program může být tím faktorem, který rozhodne, jestli se uchazeč o zaměstnání rozhodne nastoupit do této firmy, nebo do jiné.

Motivovat pracovníky však není jednoduchým úkolem. V praxi různých firem si lze všimnout zaměstnanců, kteří do práce chodí jen kvůli tomu, že mají hypotéku, splácí dluhy, potřebují si za něco nakoupit jídlo či uspokojit jiné potřeby. Nic jiného je vlastně ve firmě nedrží, z práce odcházejí domů ihned po vypršení pracovní doby a nevykazují žádný zájem udělat pro firmu cokoli navíc, co by bylo nad rámec jejich povinností. Na vině bývá právě motivace. Ideálním případem pochopitelně je, když pracovníka motivuje samotná náplň práce, která jej baví a chodí do zaměstnání hlavně proto, že daná práce jej naplňuje. Nalézt takové pracovníky však není pro firmu jednoduché. Navíc i takoví zaměstnanci mají zájem dostat něco „navíc“, být oceněni i jinak než finančně. Problémem mnohých současných firem však je, že spoléhají na to, že hlavní motivací jsou peníze, nebo že globálně nastavený nebo rovnou odněkud převzatý motivační systém uspokojí všechny.

Podobná situace pravděpodobně panuje i ve zdravotnickém zařízení, které bylo vybráno pro diplomovou práci a ve kterém aktuálně pracuji. Proto jsem se rozhodla, že prostřednictvím této práce navrhnou řešení, která by zlepšila motivační systém a tím i celkovou spokojenost zaměstnanců. Celá práce je rozdělena na tři části. V první teoretické části bude prezentováno nezbytné teoretické zakotvení práce. Dále budou prezentovány nejznámější motivační teorie následovány představením problematiky motivačních programů, jejich součástí a návazností na jiné personální záležitosti. Praktická část pak představí sledované zdravotnické zařízení, včetně jeho stávajícího systému odměňování a

motivace s provedeným dotazníkovým šetřením u zaměstnanců. Poslední projektová část bude prezentovat vytvořený nový projekt s nově vytvořenými návrhy, které by měly zlepšit celkovou motivaci zaměstnanců daného vybraného zdravotnického zařízení.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce bylo vypracovat projekt zlepšení motivačního systému zaměstnanců zdravotnického zařízení a na základě teoretických poznatků získaných studiem a rozborem odborné literatury analyzovat prostředí společnosti, zjistit hlavní nedostatky a popsat rizika projektu.

Hypotéza 1: „Většina respondentů není spokojena s motivačním systémem společnosti.“

První hypotéza je formulována z důvodu zjištění, jestli jsou zaměstnanci spokojeni ve svém zaměstnání.

Součástí praktické části je dotazníkové šetření, které zjišťuje spokojenost zaměstnanců firmy. Dotazníky byly vyhodnoceny podle kvantitativní metody a zpracovány ve formě grafů a tabulek. Výsledky dotazníkového průzkumu jsou využity při zpracování nového projektu.

Celá realizace dotazníkového šetření směřovala po zpracování teoretické části práce v půli února 2016 a probíhala po dobu tří týdnů. Dotazníky byly rozeslány mezi 366 zaměstnanců prostřednictvím intranetu společnosti.

Výstupem diplomové práce by měl být projekt zlepšení motivačního systému zaměstnanců vybraného zdravotnického zařízení. Projekt se také podrobil nákladové, časové a rizikové analýze, dále byly zhodnoceny přínosy a rizika projektu.

Hypotéza 2: „Projekt zlepšení motivace zaměstnanců je realizovatelný.“

Při zpracování projektové části probíhaly schůzky s jednotlivými regionálními manažery, a také se samotnými vlastníky firmy, aby výsledek naplnil požadavky vedení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Nakonečný (2004, s. 2-4) chápe motivaci jako o jednu ze složek psychické regulace činnosti. Je to proto, že zabezpečuje fungování učení, povzbuzuje kognitivní a motorické struktury k dosahování stanovených cílů, tj. apeluje na chování udržující dynamický růst osobnosti a její vnitřní stabilitu. Pod pojmem motivace chápe Fričová (2012, s. 30-32) „...všechny člověku anebo skupině připisované pochody, které vysvětlují nebo dělají srozumitelným jeho/jejich chování“. Samotný pojem motivace je značně široký, ovšem v psychologii dosti málo objasněný. Motivaci totiž nelze přímo pozorovat a měřit. Vyvozuje se ze změn v chování člověka. Motivace představuje nezbytný předpoklad úspěšného managementu, a lze ji také vymežit jako veškeré vnitřní hnací síly jedince, např. přání, touhy, úsilí apod. Jedná se o vnitřní stav člověka, který ho aktivuje či uvádí do pohybu. Motivace obsahuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je nezbytným předpokladem úspěšného managementu.

Tichá (2013, s. 20) pak nabízí poněkud jinou definici motivace, když ji popisuje jako to, že „...proč se lidé chovají tak, jak se chovají v pracovním životě, a co je možné udělat pro to – tedy jak motivovat – aby lidé maximálně participovali na cílech organizace.“

O pracovní motivaci hovoří zajímavě např. Kressler (2003, s. 3), když uvádí, že od té doby, co bylo zjištěno, že výkon zaměstnance je hlavním klíčem úspěchu podniku, se bylo možné setkat s neustálými snahami porozumět různým potřebám zaměstnanců, které by se pozitivně odrazily na optimalizaci intenzity, kvality, účinnosti a spolehlivosti výkonnosti. Ačkoli lidská práce existovala v různých formách od chvíle, kdy lidé chodili po této planetě, motivace k práci se stala předmětem studia až poměrně nedávno – až od roku 1920.

Adair (2004, s. 14) a Dluhošová a Tkáčová (2009, s. 22-23) uvádí, že termín motivace má původ v latinském slově „movere“, což znamená pohybovat se. Je možné nalézt různé definice tohoto pojmu, které se liší stylizací, ovšem jejich obsah bývá podobný. Jejich společným atributem je, že motivaci popisují jako psychologický proces ovlivňující vnitřní pohnutky (motivy), který ovlivňuje chování člověka. Motivace představuje vůli konat. S motivací má souvislost termín **motiv**, který představuje vnitřní pohnutku ke konkrétnímu chování člověka. Motivem bývají nejčastěji potřeby, touhy, pudy, instinkty, ideály, povinnosti. Pracovní motivaci potom ztvárňuje komplex motivů k práci ve vědomí jedince, což objasňuje, že má několika dimenzionální charakter. Kressler (2003, s. 1) definuje

motiv podobně jako hnací sílu, podnět, zdůvodnění jakéhokoliv chování. Jakéhokoliv lidské chování, akce a dokonce i nečinnost mají svou vlastní příčinu, impuls a motiv.

Adair (2004, s. 16) ještě doplňuje, že motivy mohou být vědomé, polovědomé, ale i podvědomé. Motivů pak podle Bělohlávka (2008, s. 40) mohou mít dvě složky:

- **Energizující** – neboť dodávají sílu a energii jednání lidí.
- **Řídící** – neboť jednání udávají směr, lidé se rozhodnout pro nějakou věc a ne pro jinou, volí si způsob a postup, jak takové věci dosáhnout.

1.1 Stimulace nebo motivace

Pauknerová (2006, s. 224) definuje stimulaci jako „...*takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.*“ Stimuly tak představují jakéhokoliv podněty, které způsobují změnu motivace. Je možné je rozdělit na:

- **Impulzy** (endogenní, vnitřní podněty), např. bolest hlavy.
- **Incentivy** (exogenní, vnější podněty), např. peněžní odměna, pochvala apod.

Jak upozorňuje Tichá (2013, s. 20-25), nejběžnějším omylem problematiky motivace a motivování zaměstnanců, který se objevuje, se týká zejména rozlišování mezi tím, co se obecně pokládá za motivaci a co jsou jen stimuly s krátkodobým účinkem. Jde o to, rozlišit (trvalé) vnitřní motivy pracovníků od (krátkodobých) vnějších stimulů. Motiv nikdy nemůže mít vnější povahu, pokaždé jde o vnitřní stav směřující k uspokojení potřeb člověka. Nevýhodou stimulace (např. peníze) na rozdíl od motivace (která skutečně při řízení výkonu funguje) tkví ve schopnosti identifikovat mezi nimi rozdíl. U stimulace pracovník provádí práci pouze po tak dlouhou dobu, dokud na něho působí stimuly (dokud jsou mu dávány peníze). Oproti tomu zacílení na vnitřní motivy jedince zabezpečí déletrvající výkon a loajalitu podřízeného i bez doplňování jinými vnějšími podněty.

Plamínek (2010, s. 16) rovněž uvádí, že v manažerské praxi je zvykem se stimulací a motivací nakládat celkem volně, ovšem není zapotřebí to nijak zvlášť rozlišovat. Důležitější se jeví uvědomit, že kladný vztah k nějakému úkolu zpravidla vzniká z některé ze dvou příčin: prvním je, že jeho splnění je vázáno na zisk nějakých zvenčí přicházejících hodnot (např. peněžní odměny), nebo proto, že jeho splnění souvisí s vnitřním nastavením jedince, který má úkol splnit. Úkol tak člověk splní buď pod vlivem vnějších podnětů

(stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Obojí se však může uplatňovat současně (a navzájem se posilovat).

Stimulací se chápe vnější působení na prožívání a chování člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování se může zaměřovat buď na posílení perspektivy úspěchu – stimulace kladným hodnocením či odměnou, nebo na zvýraznění výstrahy neúspěchu a z toho plynoucích negativních důsledků – stimulace záporným hodnocením, pokutou, trestem. Žádoucí efekt ovšem může mít pouze taková stimulace, v rámci níž jsou užívané stimuly v harmonii s motivací konkrétního člověka. Stimulace k práci představuje záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců, tedy ovlivňování a usměrňování jejich ochoty pracovat. Hlavním předpokladem efektivní stimulace je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a celkovým motivačním profilem zaměstnanců. K tomu je zapotřebí, aby manažer znal velmi dobře své podřízené. Pracovní motivace bývá ideální ve chvíli, když jsou osobní zaměření jedince, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli organizace, ve které pracuje. Stimulací zaměstnanců pak zaměstnavatelé obvykle mají za cíl (Pauknerová, 2006, s. 224):

- Podnítit optimální přístup pracovníků k práci.
- Rozvíjet osobnostní rozvoj zaměstnanců.

1.2 Zdroje motivace

Jak upozorňuje Urban (2014), „...motivace pracovníků je vždy alespoň do určité míry individuální: co motivuje jednoho, nemusí motivovat ostatní. Jednoduchý návod na motivaci všech proto neexistuje. Předpoklad, že faktory, které pracovníky motivují, jsou u všech stejné, může naopak jejich plné motivaci bránit, nebo ji znesnadňovat. Co jednotlivé zaměstnance skutečně motivuje, je třeba zjistit, ať již v hovoru s nimi nebo jejich pozorováním při práci“.

Dlugošová a Tkáčová (2009, s. 22-23) se zabývaly přímo motivací zdravotních pracovníků. Také u nich platí, že jejich žebříček hodnot je odlišný. Mnoho z nich pokládá za nejdůležitější stimul peníze, které mohou být výhradním motivátorem k práci. Oproti tomu se lze setkat i s takovými zdravotními pracovníky, které se rozhodnou pracovat i přes menší mzdu a nižší pracovní zařazení. Je pro ně podstatnější příjemné pracovní prostředí, dobrý pracovní kolektiv a možnost seberealizace. Na úroveň motivace má vliv vedení,

kteřé by mělo se sestrami komunikovat, spravedlivě je odměňovat, vyslovit jim uznání za vykonanou práci, formovat zajímavé pracovní podmínky. Pochopení potřeb zdravotních pracovníků si vyžaduje pochopit je jako celek, proč se rozhodly pro tuto profesi a co od ní očekávají. Roli hraje i hodnotový systém zaměstnance, jeho charakterové vlastnosti, postoj k práci, znalost vlastních schopností, postoj k úkolům, sociální chování, tělesné předpoklady, emocionální črty, přizpůsobivost. K spolehlivým motivátorům patří příznivá atmosféra, inspirující prostředí, kvalitní pracovní podmínky, příznivé interpersonální vztahy, informovanost, účinná komunikace a možnost kariérního růstu. Zaměstnanci musí být stimulováni neustále, včetně toho, že se musí v zaměstnání cítit potřební a důležití.

Vzhledem k tomu, že se tato práce bude ve své praktické části zabývat zdravotnickým zařízením, lze využít rozdělení motivů pomáhajících profesí (kam patří i profese zdravotnické) do těchto základních kategorií na (Tichá, 2013, s. 20-25):

- vnitřní potřebu pomáhat a vnější potřeby (např. hmotné zabezpečení rodiny),
- motivaci altruistickou a egoistickou,
- vliv sociálního prostředí, výchovy a rodiny.

Uvedené faktory musí být zohledněny při hledání specifických motivátorů u vybraných pracovníků. Pro současnou dobu je charakteristické, že je vyvíjen tlak na maximální možný výkon pracovních týmů. Velké objemy pracovních úkolů a povinností a jen omezený čas současně provází zátěž v podobě snižování stavů a omezování rozpočtů v podnicích. Aktuálně se jak ve zdravotnictví, tak třeba i v sociálních službách jedná o běžnou situaci a je možné z toho odvodit, že podmínky pro zabezpečení chodu sociálních služeb se budou vyhrocovat. Není možné se již více spoléhat na předešlé jistoty, je nezbytné postavit se k momentálním problémům a k tomu patří i formování kvalitních podmínek pro práci lidem, kteří se dobrovolně rozhodli profesionálně pomáhat ostatním. Je nezbytné vyzdvihovat potřebu a uznání zdravotním pracovníkům, kteří svou energii dobrovolně vkládají ve prospěch bližních, ne pouze svých blízkých (Tichá, 2013, s. 20-25).

Dlugošová a Tkáčová (2009, s. 22-23) uvádí, že pracovník většinou nemá jediný motiv jednání, např. v zaměstnání, ovšem pokaždé v jeho vědomí působí motivů více. Pakliže si člověk nevytvoří dostačující motiv k práci, začíná ji akceptovat v nátlakové podobě, což může nepříznivě ovlivňovat jeho osobnost. Cílem stimulace je dosáhnout žádoucího chování pracovníka. Stimulovat lze vyšší mzdou, prestižním titulem, jmenovkou

na dveřích kanceláře, ale i jinými možnostmi, které jsou důvodem toho, aby člověk jednal, jak je žádoucí. Ví se o tom, že zaměstnanci jsou ochotni pracovat, a to i tvrdě, pakliže vidí, že je jejich práce oceněná. Motivace lidí je opravdu klíčem k úspěchu.

Závěrem Tichá (2013, s. 20-25) doplňuje, že v každém podniku musí být pozornost věnována nejdříve diagnostice hierarchizující potřeby na míru jejich pracovníkům. Bez tohoto zjišťování bohužel dochází k situaci, kdy se vedoucí pracovníci chybně dožadují stimulantů pro řízení pracovní motivace jejich podřízených, kdežto pracovníci ze všeho nejvíce od nadřízených chtějí čas a pozornost. Paradoxem je, kolik energie jsou schopni někteří manažeři věnovat svým zákazníkům, zatímco (mnohdy neuvědoměle) zanedbávají péči o svůj pracovní tým.

Fričová (2012, s. 30-32) upozorňuje na důležitou skutečnost, a to, že odlišné bude motivování pracovníků zkušených s dlouhodobější praxí, neboť nově příchozí zaměstnanci se vedou a motivují celkem snadno. Bývají nadšení, netrpěliví ukázat, co v nich je, ochotní spolupracovat. Jejich záměrem je stát se akceptovanými členy pracovního kolektivu. Největším problémem, se kterým se zdravotničtí manažeři mohou setkat u těchto zaměstnanců, je pravděpodobně to, jak se co nejrychleji vyrovnat s komplikacemi, které souvisejí s novými zručnostmi. Zkušený zdravotnický pracovník je tvrdším oříškem. Klíčem k zabezpečení dlouhodobé produktivity u starších a zkušenějších zdravotníků spočívá v rukou jejich nadřízených, kteří si musí osvojovat přístupy a techniky, které budou zkušeného pracovníka motivovat a zabezpečí jeho efektivitu jako cenného člena kolektivu.

V momentálních podmínkách mají zejména státní zdravotnická zařízení omezené ekonomické zdroje, tudíž je úlohou manažerů, především na úrovni ošetřovatelství, nalézt vhodný způsob motivace zdravotnických pracovníků, aby nedošlo k ohrožení kvality péče. Manažer musí být schopen určit, kde a jaká práce má být vykonávána a kdo ze zaměstnanců ji bude vykonávat. Je nezbytný systematický výběr a odborná příprava, aby bylo možné pro konkrétní práci nalézt nejvhodnějšího člověka a aby byla rozvíjena jeho osobnost. Na základě principů vědeckého managementu nese manažer zodpovědnost za systematické plánování a specifikaci práce, stejně jako na výběru a růstu pracovníků, kteří ji vykonávají. Současné zdravotnictví je charakteristické tím, že zdravotničtí pracovníci pořád více projevují ochotu převzít zodpovědnost za svoji práci. To má souvislost i s jejich motivací, osobnostními předpoklady a vlastnostmi, jako jsou samostatnost, nezávislost a rozhodnost (Fričová, 2012, s. 30-32).

1.3 Sebemotivace

Sebemotivace souvisí s tím, co člověk může sám udělat, aby se každý den těšil do své práce, byl svěží, dobře naladěný a maximálně motivován a aby se večer domů vracel s pocitem, že má za sebou přínosný den, který stál opravdu za to. Samotný přístup člověka, jeho vlastní uvažování umí motivovat mnohem více, než jakékoliv zvýšení platu. Lidé v tomto směru dokážou řídit sami sebe mnohem lépe, než si obvykle myslí. Je pochopitelně zřejmé, že trvalého dostatku sebemotivace není možné dosáhnout tak, že se člověk jednoho dne zkrátka rozhodne a lusknutím prstů v sobě přepne nějaké tlačítko, které jej učiní (sebe)motivovaným. K sebemotivaci vede zpravidla delší cesta, po které je třeba postupovat pozvolna, ale jistě (Stritzelberger, 2014, s. 9-11).

Jedním z pravidel motivace také je (viz Adair, 2004, s. 110; Fričová, 2012, s. 30-32), že „...*abyyste motivovali, musíte být motivovaní*“. Pokud má být tedy manažer schopný motivovat své podřízené, sám musí být motivovaný. Člověk může v životě pouze těžko dosáhnout svých cílů, pokud mu chybí motivace. V práci sice může motivaci podnítit kolega nebo nadřízený, tato podpora ovšem nebude mít význam, pokud si člověk sám nenajde způsob, jak nejdříve získat vlastní motivaci.

Jak dále upozorňuje Niermeyer a Seyffert (2005, s. 46) v nejvyšší míře je sebemotivován ten, kdo je odhodlán naplňovat přijaté cíle, současně pociťuje silnou vnitřní potřebu se o ně zasazovat, spojuje s vytyčenými cíli vlastní zájmy a cítí odpovědnost se kdykoliv za jistý cíl zaručit a postavit se za něj. Pro firmy je tak maximálně žádoucí zjišťovat při přijímání pracovníků (nebo vybírat na pozice manažerů), nakolik je stejné naladění těchto uchazečů s naladěním celého podniku či jeho majitelů (vedení). Adair (2004, s. 110) ještě upozorňuje na nadšení. Nadšení totiž inspiruje, především pokud je kombinováno s důvěrou. Nadšení je nakažlivé, nadšenci bývají zpravidla kompetentní, neboť věří v to, co dělají, a to co dělají, mají rádi.

Pro sebemotivaci je vhodné se naučit následující (HR NEWS, 2007):

- Nebát se chyb. Každý dělá chyby, tedy i manažer, ovšem tyto chyby mohou člověka právě obohatit. Musí však být schopen si chybu přiznat, poučit se a učinit vše proto, aby se již neopakovala.
- Být šťastný. Pozitivní přístup k životu dává nezbytnou energii. Člověk je pak optimističtější a má více elánu.

- Nebát se vystoupit ze zóny klidu, zkoušet nové věci, které přinesou manažerům i pracovníkům samotným nové příležitosti. Je vhodné poznávat nové lidi, jiná místa a nebát se nových pracovních postupů.
- Myslet na nemyslitelné. Manažera by nemělo zastavit přemýšlení o jeho cílech. Neměl by zůstat při zemi, neboť každý úspěch začíná u snu.
- Číst a poslouchat inspirativní materiály (knihy, nahrávky, úspěšné lidi).
- Neutíkat od problémů, neboť překážky jsou samozřejmou součástí úspěchu.
- Užívat každé chvíle, nežít jen minulostí či vysněnou budoucností. Je třeba si užívat současnosti.
- Dokončovat, co se započalo, neodcházet od vymezených cílů na půli cesty, i kdyby konečný výsledek nebyl úplně podle představ.
- Řešit problémy jednotlivě. Problémy se mohou objevit kdykoliv, je ale lepší je řešit postupně, neboť zavalení problémy a snaha vyřešit všechny najednou může demotivovat.
- Neřešit nadměrně, co říkají ostatní. Okolí nemusí být objektivní, je důležité věřit v sebe sama a svou práci.

1.4 Demotivace

Jak uvádí Tichá (2013, s. 0-25) „*Dovednost efektivně zacházet s motivací podřízených pracovníků patří mezi základní atributy manažerů, jejichž úspěšnost v dosahování cílů závisí právě mimo jiné i na tom, jak umějí motivovat sebe a své spolupracovníky. Nejčastější potíže v otázkách motivace vznikají neporozuměním situaci na pracovišti a v nesprávném chápání procesů s motivací spojených.*“ Urban (2010) pak nabízí celkem početný seznam demotivačních faktorů v zaměstnání:

- **Podcenění nefinanční motivace** – jak bude nastíněno dále, peníze nejsou to jediné, proč lidé pracují. Finanční odměna má na motivaci sice velký vliv, ovšem zaměstnanci většinou uvítají i možnost si v práci uspokojit i další potřeby, jako uznání, respekt, smysluplnost práce aj. Na rozdíl od peněz, je jejich poskytnutí zaměstnancům složitější a méně spolehlivé. Nefinanční potřeby zaměstnanců jsou navíc hůře identifikovatelné.

- **Nedostatečné povzbuzování motivace** – když už dostávají zaměstnanci plat, očekává se od nich mnohdy maximální nasazení k práci. Na to ale není vhodné spoléhat. I vyšší základní plat nebo jeho pravidelné navyšování trvale nezaručí vysoké pracovní nasazení. Motivace zaměstnanců musí být neustále podněcována, nejlépe příslibem další odměny (jednorázové či dlouhodobé). Pro pracovníky s jednodušší prací je lépe volit jednorázovou nebo krátkodobější odměnu, pro pracovníky kvalifikované pak spíše tu dlouhodobější.
- **Nedodržování „psychologické smlouvy“** – „psychologická smlouva“ prezentuje domluvu zaměstnance a firmy o jejich očekáváních vůči zaměstnanci a navazující odměně. Pokud je tato smlouva vnímána jako vyrovnaná, je to ideální. Když ale podnik tuto smlouvu nedodrží, mohou chtít zaměstnanci podmínky vzájemného vztahu změnit. Zaměstnanec může vyžadovat např. povýšení, když k němu ale nedojde, může práci určitým způsobem sabotovat.
- **Demotivující jednání** – když například podniky zaměstnancům při jejich přijímání slíbí podmínky, které pak nedodrží. Často jde ale o chování managementu, pokud se k podřízeným chová autokraticky a neuctivě. Důvěra vůči nadřízeným se ztrácí při jejich neupřímné nebo nepravdivé komunikaci vedení. Demotivující je určitě nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé hodnocení, nebo třeba i udělování nezasloužených odměn, opomíjení zpětné vazby, podceňování nebo nerespektování osobních schopností, nezájem o názory či podněty pracovníků aj.
- **Nedostatek pochvaly a ocenění** – pochvala a ocenění vedou k okamžité motivaci. Zvyšuje výkon a třeba i efekt finanční odměny. Význam mají především u pracovníků s rutinní prací apod. Důvodem neposkytnutí ocenění či pochvaly může být mimo jiné i to, že vedení nepovažuje motivaci svých podřízených za samozřejmost a neuvědomuje si jejich význam nebo si nemusí být jisti, jak upřímně chválit, nebo jim samotným se jich nedostává, tudíž ji neumí ani předat, mohou mít také strach, že to přeženou a pracovníky „přechválí“.
- **Nespravedlivé hodnocení** – třeba když jsou všichni zaměstnanci hodnoceni stejně, bez ohledu na podaný výkon. Úplně stačí, když to tak pracovník jen vnímá. K tomu může vést i nedůvěra v hodnocení nadřízeného.
- **„Motivace“ k jednání, které není v zájmu organizace** – plyne z nepochopení, že součástí pracovní motivace nejsou jen záměrné motivační nástroje používané nadřízenými, ale pozitivní i negativní důsledky, které pracovníkům jejich práce,

výkonnost nebo jednání organizaci přinášejí. Fungují takto např. projevy „firemní kultury“, např. zastírání problémů firmy a důvěře v jejich neodhalení, jejich přehazování jiná oddělení podniku, odkládání řešení apod.

- **Sklon přejímat nekriticky nevhodné motivační nástroje** – typickým je vyhlašování pracovníka měsíce (kdy ostatní mohou nabýt dojmu, že jejich práce nebyla oceněna), neprůběžné hodnocení pracovníků, upřednostňování „talentovaných“ pracovníků apod.

Dlugošová a Tkáčová (2009, s. 22-23) také zmiňují některé demotivační faktory, ale naznačuje i vnitřní motivační bariéry, kam lze zařadit např. nezvládnání osobních problémů, nesoulad osobních zájmů. Kalášek (2012, s. 36-37) se pak věnuje motivaci manažerů, u kterých může demotivačně působit i samotné jejich projevy na pracovišti, když slibuje něco, co vůbec nemá v plánu zrealizovat nebo, když jsou jeho pracovní postupy chaotické, chybí mu důslednost, když řešení úkolů odkládá na neurčito. Komplikovat motivaci podřízených může způsobit, když manažer rozhoduje o činnostech, kterým dostatečně nerozumí a pak neumí uznat svou chybu, pokud udělá něco špatně. Pracovníky bude demotivovat i takový manažer, který se jich nezastane nebo jim nedodá k práci nezbytné informace, vyvolává konflikty mezi pracovníky. Ničemu nepřidá, když si manažer v pracovní době řeší vlastní problémy aj.

Negativně působí také konflikt mezi tím, co je řečeno a provedeno (etický kodex podniku a jeho porušování aj.), když vedení často mění cíle a úkoly, díky čemuž musí pracovníci předělávat už odvedenou práci. K demotivaci vede hodnocení spojené se soustavnou kritikou nebo třeba i tolerance nedostatečné výkonnosti, která naznačuje, že podprůměrná práce stačí a není důležité se snažit více. Problematické je, že kdy pracovníci nemohou využívat své schopnosti a mají jen omezené možnosti uplatnit a rozvíjet vědomosti stejně, jako převažující nuda v práci a nepodnětnost. Také nadbytečná a často iracionální pracovní pravidla či omezení, byrokracie znemožňující samostatnou práci, nadměrná administrativa projevující nedůvěru vůči zaměstnancům či nezájem o jejich názor. Projevy permanentního pesimismu nebo rezervovanosti od vedení pracovníky také ovlivní negativně aj. (Urban, 2008).

2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Jak uvádí Armstrong (2009 b, s. 169-170), přístupy k motivaci vycházejí z teorií motivace. V průběhu času vzniklo hned několik teorií motivace, některé jsou používány do dnes, jiné byly zapomenuty či na podkladě kritiky odmítnuty. V rámci následujících podkapitol budou uvedeny ty nejznámější.

2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslowovu teorii hierarchie potřeb Armstrong (2009 b, s. 171) zařazuje mezi teorie zaměřené na obsah. Ty vycházejí z přesvědčení, že obsah motivace je tvořen potřebami. Neuspokojená potřeba u člověka způsobí napětí a stav nerovnováhy. Pro její znovunastolení je třeba zjistit cíl, který tuto potřebu uspokojí a zvolit typ chování, který pomůže dosažení stanoveného cíle. Jakékoliv chování tak motivují neuspokojené potřeby. Nelze však říct, že potřeby jsou pro každého vždy stejně důležité - některé mohou podnítit mnohem více intenzivní snahu způsobující dosažení cíle než jiné. Vliv zde má prostředí, z něhož člověk pochází, jeho výchovy a také předcházející zážitky a zkušenosti, včetně jeho aktuálního rozpoložení a podmínek, které jej obklopují. Mezi potřebami a cíli ovšem neexistuje žádná jednoznačná souvislost. Jednu a tu samou potřebu lze uspokojit odlišnými cíli. Čím silnější je taková potřeba a čím delší má trvání, tím se oblast možných cílů rozrůstá. Zároveň ovšem může jeden cíl uspokojit vícero potřeb.

Maslowova hierarchie potřeb (Maslow, 1954, In Bělohlávek, 2008, s. 40; Wágnerová, 2008, s. 14), tedy rozlišuje následující typy potřeb:

- **fyziologické potřeby** – potřeba najíst se, uspokojit potřebu tekutin, rozmnožovat se, dýchat,
- **potřeby bezpečí** – potřeba emocionální stability, jistoty, ale i fyzického bezpečí,
- **potřeby sounáležitosti** – sociálně orientovaná potřeba, jako potřeba setkávání se, někam patřit, být druhými uznáván, identifikovat se s ostatními,
- **potřeba úcty, důstojnosti, respektování ostatními, úspěchu, postavení, poslání;**
- **potřeba seberealizace** – snaha najít vlastní uplatnění, naplnit svůj potenciál a využít své schopnosti.

Tyto uvedené potřeby se projeví až ve chvíli, když jsou níže postavené potřeby naplněny a uspokojeny. Pakliže ovšem přijde jistý konflikt, nižší potřeba se dostane nad tu výše postavenou. Maslowovu hierarchii potřeb je pochopitelně možné implikovat do pracovní sféry v rámci následujících potřeb (Wágnerová, 2008, s. 14):

- **mzda** – díky ní si zaměstnanci mohou zakoupit jídlo a pití, tedy uspokojit základní fyziologické potřeby (na druhou stranu součástí mzdy jsou odměny aj., které slouží k naplnění vyšších potřeb),
- **jistota zaměstnání, sociálního zabezpečení, zajištění do důchodu, odbory aj.,**
- **akceptace spolupracovníky a nadřízenými** ve formálních a neformálních vztazích,
- **tituly, symboly postavení**, postup v kariéře, respekt, pocit úspěšnosti,
- **pracovní uplatnění**, osobní rozvoj, komplexní využití schopností.

Maslowova hierarchie potřeb jako teorie navíc má dopady v tom, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejintenzivnější stimul. Pakliže jsou uspokojovány, jejich intenzita se zvyšuje. Oproti tomu nižší potřeby se uspokojováním zeslabují. Práce nemusí nezbytně uspokojovat všechny lidské potřeby, hlavně když se jeví jako stereotypní či nekvalifikovaná. Maslowova hierarchie potřeb je stále aktuální a zajímavá. Ovšem empirickým výzkumem dosud potvrzena nebyla a odborníci ji kritizují za její zřejmou nepružnost a nekompromisnost - různí lidé mohou disponovat odlišnými prioritami a je problematické akceptovat skutečnost, že lidské potřeby se vyvíjejí výhradně hierarchicky. Samotný Maslow se nevyhnul určitým obavám ohledně platnosti nějaké přísně organizované hierarchie (Armstrong, 2007, s. 224).

2.2 Herzbergerova teorie dvou faktorů

Herzbergerova teorie dvou faktorů nebo také Herzbergův dvoufaktorový model, či dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vznikla na popud Herzberga a kol. v roce 1957 na základě sledování zdrojů spokojenosti či nespokojenosti v zaměstnání u účetních a techniků. Herzberg předpokládal, že pracovníci jsou schopni přesně vymezit a vyjádřit podmínky, které je při vykonávání jejich práce uspokojují nebo neuspokojují. Na základě svých sledování Herzberg a kol. zjistili, že popisy „lepších“ období měly souvislost často

s obsahem práce, zejména úspěchy, pochvalami, povýšení, samostatnosti, odpovědnosti a práce jako takové. Na druhou stranu vymezení „horších“ období souvisely s okolnostmi a souvislostmi práce. Pokud pracovníci popisovali horší období, často v souvislosti s tím byla zmiňována podniková politika a správa, kontrola a vedení, odměňování a pracovní podmínky (Armstrong, 2009 a, s. 112; Armstrong, 2009 b, s. 117-176).

Uvedené kategorie prezentují právě tyto dva faktory v Herzbergově modelu: první jsou satisfaktory nebo jinak motivátory, jelikož se považují za činitele motivující zaměstnance k vyššímu výkonu a větší snaze. Druhou kategorií jsou dissatisfaktory, které všeobecně charakterizují prostředí a hlavně se využívají pro předcházení nespokojenosti s prací, na druhou stranu se jen menší mírou podílejí na pozitivních postojích k práci. Poslední uvedený faktor bývá také popisován v souvislosti s použitím tohoto pojmu v medicíně – hygienické faktory, tedy takové, které umí fungovat preventivně a mají souvislost s prostředím. (Armstrong, 2009, s. 117-176).

2.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Alderferovu teorii tří kategorií potřeb vymyslel v roce 1972 Alderfer . Je považována za jednu z jednodušších a poměrně přesvědčivých teorií, které vychází z existence tří základních skupin potřeb (Armstrong a Stephen, 2015, s. 221):

- **Existence** (existence needs) – zde patří např. potřeba jídla či pití, zařadit je možné zde i mzdu, zaměstnanecké benefity či pracovní podmínky.
- **Sounáležitost** (relatedness needs) – lidé nepatří k soběstačným bytostem, mají potřebu se zapojit do transakcí uskutečňujících se v prostředí, v němž žijí. Akceptace, pochopení, potvrzení či vliv patří k prvkům procesu sounáležitosti.
- **Růst** (growth needs) – lidé hledají příležitost, jak maximálně využít to, čím jsou, a stali se tím, čím se stát mohou. Jedná se o nejdůležitější kategorii potřeb.

2.4 McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu

V roce 1961 vytvořil McClelland alternativní klasifikaci potřeb. Tu vytvořil především na podkladě studia manažerů. Taktéž identifikoval tři potřeby, ze kterých jako nejvýznamnější uvedl potřebu dosáhnout úspěchu (Armstrong a Stephen, 2015, s. 221):

- **Potřeba úspěchu** – lze ji vymezit jako potřebu uspět v konkurenci a hodnotí se na podkladě vlastního standardu kvality.
- **Potřeba sounáležitosti** – lze ji vymezit jako potřebu vřelých, přátelských či soucitných vztahů vůči ostatním.
- **Potřeba moci** – lze ji identifikovat jako potřebu řídit nebo ovlivňovat druhé.

2.5 Další teorie motivace

Výše uvedené teorie motivace nelze rozhodně považovat za kompletní. Teorií motivace je více. Armstrong (2009 b, s. 117-176) zmiňuje třeba **Teorii instrumentality**, kdy instrumentalista prezentuje přesvědčení, že když uděláme jednu věc, spustí to věc jinou. Vznik teorie lze datovat do 2. poloviny 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s apelem na ekonomické výsledky. Ve své nejzákladnější podobě teorie instrumentality vychází z toho, že lidé pracují jen kvůli penězům. Existuje domněnka, že jedince bude motivovat k práci, pokud odměny a tresty budou přímo souviset s jeho výkonem; tedy odměny závisí na reálném pracovním výkonu.

Tato teorie stojí na principu upevňování přesvědčení jedince ovlivněným Skinnerovou koncepcí podmiňování - teorií, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali jistým způsobem, pokud dostanou za žádoucí chování odměnu. Jinak se mu říká zákon příčiny a účinku. Motivování zaměstnanců používající zmíněný přístup bylo a ještě je často používáno a někdy může mít i úspěch. Ovšem vychází výlučně ze systému kontroly a nerespektuje mnoho jiných lidských potřeb. Také si neuvědomuje fakt, že formální systém řízení a kontroly může silně ovlivňovat neformální vztahy mezi pracovníky (Armstrong, 2009 b, s. 117-176).

Jednou z dalších teorií je **McGregorova teorie X a teorie Y** podle Scanlana. Běžně tato teorie mezi teorie motivace zařazována nebývá, její funkcí je spíše určovat účinné principy vedení zaměstnanců. Její důsledky jsou ovšem významné i pro oblast motivace, neboť při konkrétních okolnostech prezentuje vedení zaměstnanců za pomoci efektivní motivace ideální formu tohoto procesu. Teorie X představuje realizaci centrálního principu vedení vytyčením návodů, postupů a kontrolou řízených pracovníků, která má co dočinění s realizací variant autoritativního vedení (jakoby na „krátkém vodítku“). Teorii Y si pak lze představit jako způsob vedení vyplývající ze sjednocení zájmů členů podniku tak, že svou

snahu směřují vlastní iniciativou a výběrem prostředků v rámci určených podmínek, aby se došlo k určenému cíli (obrazně na „dlouhém vodítku“). Na základě toho mohou pracovníci využívat své kreativity a uplatňuje se tak v podmínkách řízení v turbulentním prostředí (Dvořáková, 2007, s. 182).

Armstrong (2009 a, s. 113-115; 2009 b, s. 117-176) pak zmiňuje ještě několik teorií, které se podle něj zaměřují na psychologické procesy nebo síly, které mají vliv na motivaci i na základní potřeby. Obecně jsou sjednocovány pod název kognitivní (poznávací) teorie, jelikož řeší to, jak lidé vnímají jejich pracovní prostředí a způsoby, kterými je charakterizují a chápou. Tyto teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) poskytují skutečnější návody jak motivovat lidi. Jde o teorie: expektační, teorie cíle a teorie spravedlnosti.

Expektační teorie (teorie očekávání)

Síla očekávání může odrážet předchozí zkušenosti (upevňování přesvědčení), jenže lidé se často dostávají do neznámých situací – změni zaměstnání, nový systém odměňování, vedení změni pracovní podmínky, ve kterých jejich dosavadní zkušenosti neprezentují adekvátní pokyn pro situaci související se změnami. Pak může dojít ke snížení motivace. Motivace může nastat až ve chvíli, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a aplikovatelný vztah a je-li výsledek vnímán jako prostředek uspokojení potřeb. Vnější finanční motivace funguje pouze ve chvíli, když propojení mezi snahou a odměnou je jasné a hodnota odměny stojí za námahu. Lze tak vysvětlit i to, proč vnitřní motivace vycházející z práce samotné může být intenzivnější než vnější motivace. Dopad vnitřní motivace ve větší míře kontrolují pracovníci sami, když se mohou více spolehnout na své předešlé zkušenosti při odhadování toho, do jaké míry lze svým chováním získat kladné a výhodné výsledky.

Teorie cíle (dosahování cílů)

Stojí na tom, že motivace a výkon se zvyšují, když jsou pracovníkům vytyčeny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale akceptovatelné. Roli hraje účast pracovníků na vymezení cíle, neboť jde o nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročnější cíle by měly být komunikovány a odsouhlaseny a vedení musí jejich plnění podporovat. Pro zachování motivace a hlavně pro dosahování neustále vyšších cílů má velký význam zpětná vazba.

Teorie spravedlnosti

Zabývá se tím, jak je s pracovníky v porovnání s ostatními zacházeno. Spravedlivým zacházením se myslí to, že se zaměstnancem se jedná stejně jako s jinými pracovníky. Spravedlnost má vztah k pocitům a vnímání a vždy řeší porovnávání. Spravedlnost není synonymem rovnosti, tedy zacházením se všemi stejně, což by mohlo v případech, kdy si lidé zaslouží rozdílný přístup, být nespravedlivé. Teorie spravedlnosti tvrdí, že pracovník může být motivován, jestliže se s ním bude zacházet spravedlivě. Vysvětluje pouze jeden faktor procesu motivace a spokojenosti s prací, i když z pohledu morálky může mít velkou váhu. Lze identifikovat dvě podoby spravedlnosti: **distributivní spravedlnost**, která se zabývá cítěním pracovníků při tom, když jsou odměňováni podle jejich přínosu a ve srovnání s jiným pracovníkem, a **procedurální spravedlnost**, která se zabývá tím, jak vnímají pracovníci spravedlnost postupů používaných v podniku v rámci např. jejich hodnocení, kariérním postupu a disciplinárních záležitostech.

3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM PODNIKU

Každá firma by měla motivaci svých pracovníků věnovat řádnou pozornost a motivovat své zaměstnance podle určitých pravidel či z vybrané nabídky motivátorů (či stimulátorů). Ty jsou obvykle zakotveny v tzv. motivačním programu podniku. Kociánová (2010, s. 39) uvádí, že jde o „...*nástroj stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná se celým systémem řízení lidí v organizaci*“ Cílem motivačního programu v podniku je ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců, jejich výkonnosti, spokojenosti apod. Motivační program podniku většinou zahrnuje komplex v podniku používaných motivačních nástrojů. Cílem každého motivačního programu by měla být podpora motivace zaměstnanců a ulehčení jejich informovanosti ohledně možností poskytovaných zaměstnavatelem. Je důležitým dokumentem i např. při oslovování nových uchazečů o práci.

Míka (2005) pak uvádí, že motivační program by měl zapříčinit zvyšování výkonnosti zaměstnanců a rychlejší akceptaci změn. Měl by mít souvislost vůči otázkám hodnocení dosažených výsledků, podporu iniciativy a tvořivosti pracovníků. Motivační program by měl komplexně a cílevědomě ovlivňovat zaměstnance a tím i členy pracovních skupin. Aby byl motivační program kvalitní, měl by zahrnovat veškerá fakta, která jsou pro pracovníky důležitá, a to:

- stanovení ekonomického a společenského postavení podniku,
- zařazení, uplatnění a dispozice zaměstnanců podniku,
- zajištění předpokladů pro maximální možné využití zaměstnanců,
- postupy související s přípravou, uskutečňováním a hodnocením změn,
- stanovení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance,
- vysvětlení vztahů mezi zaměstnanci a podnikem.

Před vytvořením motivačního programu a před jeho zdárným uvedením do praxe, musí být uskutečněna analýza podmínek v podniku a identifikace toho, jaké všechny faktory se uplatňují při fungování podniku, mají vliv na ochotu pracovníků pracovat a jejich výkonnost. Ke zdárnému fungování motivačního programu je nezbytné mít informace jak o osobnosti vybraných pracovníků, tak i o jejich vnitřních motivech. Pokud se povede firmě správně vytvořit motivační program a v praxi jej realizovat, dokáže motivační

program posílit ekonomickou prosperitu podniku, podpořit motivaci pracovníků, ale i jejich výkonnost a v konečném důsledku se může příznivě odrazit na komplexní pracovní spokojenosti pracovníků. Při vytváření motivačního programu je tak vhodně se držet těchto kroků (Podnikatel, 2012):

1. Zjistit aktuální motivaci pracovníků včetně toho, jestli jsou v práci spokojení nebo nespokojení.
2. Stanovit oblasti, na které by bylo vhodné motivační program zacílit.
3. Identifikace momentální výkonnosti pracovníků a porovnání s úrovní výkonnosti, kterou od nich podnik vyžaduje.
4. Identifikace použitých stimulačních faktorů v rámci motivačních programů a stanovení podmínek jejich použití.
5. Zhotovení motivačního programu (jako dokument).
6. Obeznamení zaměstnanců s nově vytvořeným motivačním programem.
7. Monitorování realizace a fungování motivačního programu (např. skrze zpětnou vazbu), či jeho úprava směrem k lepšímu.

Do motivačního programu je třeba zahrnout veškeré důležité skutečnosti, které se v podniku odehrávají a které by mohly být pro zaměstnance důležité. Měl by sloužit k cílevědomému ovlivňování kolektivu pracovníků. Součástí motivačního programu by mohlo být také zařazování pracovníků, jejich uplatňování a možnosti jejich profesního růstu a rozvoje. Zaměstnavatel si musí rovněž ujasnit, za jakých okolností lze očekávat, že bude takto vytvořený motivační program v podniku fungovat. K těm patří např. následující (Říhová, 2009):

- Srozumitelně vytvořit pravidla a vysvětlit postupy pro zabránění jejich chybné interpretace.
- Pravidla a postupy musí znázorňovat celkovou charakteristiku podniku a jeho typické vlastnosti.
- Všechna stanovená pravidla musí platit pro celý podnik, pro všechny pracovníky stejně.
- Je nezbytné znát zásady a postupy všech zaměstnanců.
- Při realizaci motivačního programu musí všichni nadřízení používat jeden shodný postup.

- Ačkoliv by měla pravidla motivačního programu být dostatečně flexibilní při reakci na různé změny nastalé v podniku, současně by si měla zachovávat jistou stabilitu.
- Motivační program a jeho pravidla by měla být v souladu s celospolečenskými normami a zákony.

Tichá (2013, s. 20-25) však upozorňuje, že zdravotní (podobně jako sociální) služby jsou u nás upravovány mnohem podrobnější legislativní úpravou než běžné komerční aktivity. Závislost na financování z veřejných rozpočtů nedovoluje zdravotnickým organizacím se starat o své pracovníky charakteristickou podobou motivačních programů, jaké je známo, a to ačkoliv pracovníci ve službách nepracují nijak méně než v jiných profesích. V praxi se objevují často důvody neexistence motivačního systému ve zdravotnických organizacích tím, že „nejsou peníze“. Soukromá zdravotnická zařízení pak mají v tomhle jistou výhodu, neboť mohou mít prostředků k uspokojování a motivování svých pracovníků více.

Tichá (2013, s. 20-25) na základě svého výzkumu navíc zjistila, že pokud už motivační programy v organizacích jsou, ať už převzaté nebo obecně kopírované motivační programy (u pomáhajících profesí), nebývají tyto obvykle funkční. Nezohledňují totiž charakteristické potřeby konkrétních zaměstnanců a současně neberou ohled na dílčí možnosti podniků (např. finanční, personální, technickoadministrativní základnu aj.), na nichž se úspěšná realizace podílí. Stává se také, že vedoucí pracovníci disponují sice mnohými nástroji, které by mohly zapadat do motivačních programů, mnohdy ale chybí zejména komplexní systém, který by vymezoval jasná pravidla pro jejich využití. Vedoucím pracovníkům (nejčastěji těm, kteří se na danou pozici dostali postupem v kariéře, tj. bez manažerského vzdělání) často také chybí podpora vyššího vedení ve zvyšování kvalifikace, kterou by upotřebili na vedoucím postu.

3.1 Motivační nástroje ovlivňující pracovní spokojenost a výkonnost

Na začátku kapitoly je vhodné si vymezit pojem spokojenost s prací. Ten Armstrong (2007, s. 228) dává do souvislosti s postoji a pocity, které ve vztahu ke svému zaměstnání lidé mají. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak naznačují nespokojenost s prací. Spokojenost s prací může určovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, šance na povýšení, ohleduplné a participativní řízení, adekvátní stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a pestré úkoly a větší stupeň autonomie, tj. kontroly nad rychlostí a metodami práce. Úroveň

spokojenosti zaměstnanců ale do značné míry závisí na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na pracovním prostředí. Spokojenosti s prací ovlivňují vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení, sociální vztahy s kolegy a mírou, v jaké jsou lidé ve svém zaměstnání úspěšní nebo neúspěšní. K hlavním faktorům účastnícím se na spokojenosti s prací patří šance na kariéerní růst, šance ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce (Armstrong, 2007, s. 228-229).

Pracovní spokojenost se řadí k rozhodujícím faktorům pozitivního postoje k práci i k podniku. Má vliv na pracovní výkon a kvalitu, fluktuaci, absenci i loajalitu pracovníků, má vliv i (zejména v oblastech služeb) na spokojenost zákazníků. Řízení pracovní spokojenosti zaměstnanců se tak řadí mezi řízení pracovního výkonu či ke složkám programů řízení kvality. Mezi časté příčiny pracovní nespokojenosti se řadí hlavně různé formy neprofesionálního manažerského chování: dávání přednosti některým pracovníkům, neobjektivní hodnocení a odměňování, nesmyslné projevy nedůvěry, nedodržování slibů, neřešení konfliktů a stížností, neúplné či pozdější poskytování informací, nedostačující vysvětlování pracovních příkazů, nevyužívání připomínek a návrhů ze strany pracovníků, podněcování nadměrně soutěživého firemního prostředí, ale i nedostatek času, který nadřazený svým podřízeným věnuje. K nespokojenosti vede i neschopnost vedení pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci. Vážná je hlavně dlouhodobá pracovní nespokojenost s chronickou povahou. Díky ní může dojít ke snížení pracovního úsilí, ztrátě zájmu o práci, pracovní motivace, zvýšením absence kvůli zdravotním problémům (větší nemocnost či únikové pracovní neschopnosti), zaměstnanci mohou firmu pomlouvati na veřejnosti, vynášet informace apod. Je tak třeba pravidelně zjišťovat pracovní spokojenost zaměstnanců (analyzovat její potenciální zdroje a opatření k jejich eliminaci). (Urban, 2006).

Armstrong (2007, s. 228-229) pak doplňuje vztah spokojenosti s prací a výkonem, neboť existuje přesvědčení, že zvýšení spokojenosti s prací ovlivňuje pozitivně výkon, což je pošetilé. V proběhlých výzkumech nebyl zjištěn žádný významný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník také nemusí být nezbytně produktivní, podobně jako pracovník, který je v práci velmi výkonný, nemusí nezbytně být spokojený v práci. Lidé mají motivaci, aby dosahovali vymezených cílů, a spokojeni budou, když uvedených cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Dokonce je u nich možné zaznamenat větší spokojenost, když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřně vnímanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. Lze se tak domnívat, že

zlepšení výkonu je možné dosáhnout, když zaměstnanci dostanou příležitost k výkonu a zaměstnavatel jim zabezpečí potřebné vědomosti a dovednosti pro podání potřebného výkonu, a odmění je peněžními i nepeněžními odměnami. Rovněž platí, že někteří pracovníci mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací, ale nijak je to nemotivuje k tomu, aby podávali v práci lepší výkony, neboť si najdou odlišné způsoby pro uspokojení svých potřeb.

I Fričová (2012, s. 30-32) uvádí, že v motivaci se nachází přání člověka podávat výkon. Existující výkon je rovněž to, co manažeři mohou hodnotit, jestliže chtějí identifikovat přání a ctižádost pracovníka. Pakliže je pracovní výkon neuspokojivý, může to být dáváno do souvislosti s nízkou motivací. V některých případech to může být i pravda, ne ovšem vždy. Uplatňují se zde i jiní činitelé, např. málo pracovních příležitostí. Vždy však není možné potvrdit, že problémy s pracovním výkonem plynou z problémů motivace. Někteří zaměstnanci zkrátka narazí na to, co se nazývá bariéra motivace – vyčerpanost neschopnost se nastartovat nebo vyburcovat.

3.2 Odměny jako významný nástroj motivace

Oblast hodnocení a odměňování patří k hlavním zdrojům pracovní nespokojenosti a následně i motivace pracovníků. Na rozdíl od často se vyskytujících názorů zdůrazňujícím nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy ovšem výzkumy obvykle ukazují, že k nejzásadnějším příčinám pracovní nespokojenosti v této oblasti nepatří nespokojenost s absolutní výší mzdy, ale nedostatečná objektivita hodnocení, malá vazba odměňování na výkonnost a reálné nároky pracovních míst či neadekvátní diferenciací odměňování výkonných a méně výkonných zaměstnanců. Zmíněné příčiny způsobují to, že systém odměňování u značné části zaměstnanců ztrácí své motivační působení, nemá nijaký vliv na výkon nebo je (přes svou celkem velkou pracnost) dokonce kontraproduktivní – způsobuje nespokojenost a demotivaci (Urban, 2006).

3.2.1 Peníze

Primárním nástrojem motivace je odměna. V praxi ovšem mnohdy převažuje představa, že za motivaci zaměstnanců může základní mzda a že na odměnu, ať už peněžní nebo jinou mají nárok jen ve chvíli, když provedou něco neobvyklého, například něco, co nemají v popisu práce. Podstata odměny za správné plnění úkolů ovšem tkví v tom, že se násobí pravděpodobnost, že pracovníci svou práci provedou dobře (s větším nasazením, kvalitně

apod.) i v budoucnu. Pakliže za správné plnění svých úkolů žádnou odměnu nedostanou, uvedená pravděpodobnost se snižuje (Urban, 2014).

Pro hmotné i nehmotné (viz dále) odměny platí, že mají efekt zejména tehdy, následují-li ihned po tom, co pracovník vykonal určitý úkol. Stejně to je se sankcemi i menší odměna následující ihned po zdárném splnění úkolu má značný vliv na pracovníkovu výkonnost než vyšší odměna po delší době. Prvním z důvodů, proč tomu tak je to, že okamžitá odměna ovlivní výkon hned, druhým pak to, že spojení výkonu nebo chování s odměnou se upevňuje. Čas výplaty odměny nadřizení mnohdy nemají pod kontrolou. Odměnou, kterou kontrolovat mohou je osobní uznání nebo pochvala. Bezodkladná pochvala nebo ocenění od vedoucího jsou důležité hlavně tam, kde pracovníci nemohou vidět výsledky své práce, získat ocenění zákazníků či spolupracovníků apod. Obdobně je tomu u pracovníků vykonávajících opakující se, stereotypní či nepříjemnou práci. Pokud se jim nedostává jiné odměny, musí podnik při jejich motivaci spoléhat pouze na peníze. Nadřizení tohoto nástroje často nevyužívají z důvodu, že si myslí, že je pracovníci nijak neocení nebo netuší, kdy a jak ho použít. Podcení při tom jak úlohu pochvaly, tak i její význam v očích pracovníků (Urban, 2014).

Urban (2006) uvádí, že k hlavním slabým stránkám systému odměňování z hlediska dopadu na spokojenost a motivaci pracovníků patří následující:

- domněnky zaměstnanců o tom, že úroveň základních mezd nereflektuje nároky pracovních míst,
- systém odměňování je většinou pracovníků zaměstnanců vnímán jako neprůhledný, chybí zejména jasná kritéria pro určení pohyblivé složky mzdy, která podle převládajícího názoru zaměstnanců neodpovídá přínosu a pracovnímu nasazení, tudíž nemotivuje k vyššímu výkonu. Nespokojenost způsobují hlavně pocit subjektivity a malé předvídatelnosti nebo ovlivnitelnosti odměny ze strany pracovníků,
- chybí zpětná vazba k hodnocení práce. Pracovníci mnohdy netuší, za co odměnu dostávají nebo proč se jim odměny nedostalo (odměna může být vnímána skoro jako loterie),
- v důsledku toho většina pracovníků pokládá odměňování za neobjektivní či nespravedlivé a jsou přesvědčeni, že úpravou systému odměňování (ne nezbytně

absolutním zvýšením mezd nebo zvýšením podílu pohyblivé složky) by šlo výkon pracovníků zlepšit,

- chybí pravidelné úpravy platu ve vztahu na hodnocení výkonu zaměstnanců.

Tichá (2013, s. 24) doporučuje v ohledu na motivační působení odměny prosadit v podniku rozdělení odměny za práci na pohyblivou a pevnou část. Je vhodné nemít sklony kompenzovat nižší plat paušální výplatou maximální výše pohyblivých součástí. Aby mohla být odměna za práci účinná, musí zůstat pohyblivá směrem nahoru i dolů podle předem vymezených pravidel. Podmínkou je dostatek peněžních prostředků k zavedení nenárokové složky. Také je možné využít pásmového odměňování, a tím si zformovat prostor, resp. zdroje, na nenárokové složky.

3.2.2 Nehmotné odměny a benefity

Benefity nebo také zaměstnanecké výhody definuje Armstrong (2007, s. 595) jako „...složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou“. Podniky tyto nehmotné odměny či benefity poskytují zaměstnancům se záměrem jim poskytnout atraktivní a konkurenceschopný komplex celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet značně kvalitní zaměstnance, ale také uspokojovat osobní potřeby těchto pracovníků, posilovat jejich oddanost a vědomí závazku vůči podniku a následně poskytovat některým lidem daňově zvýhodněnou formu odměny. Zaměstnanecké výhody Armstrong (2007, s. 595) rozděluje následovně:

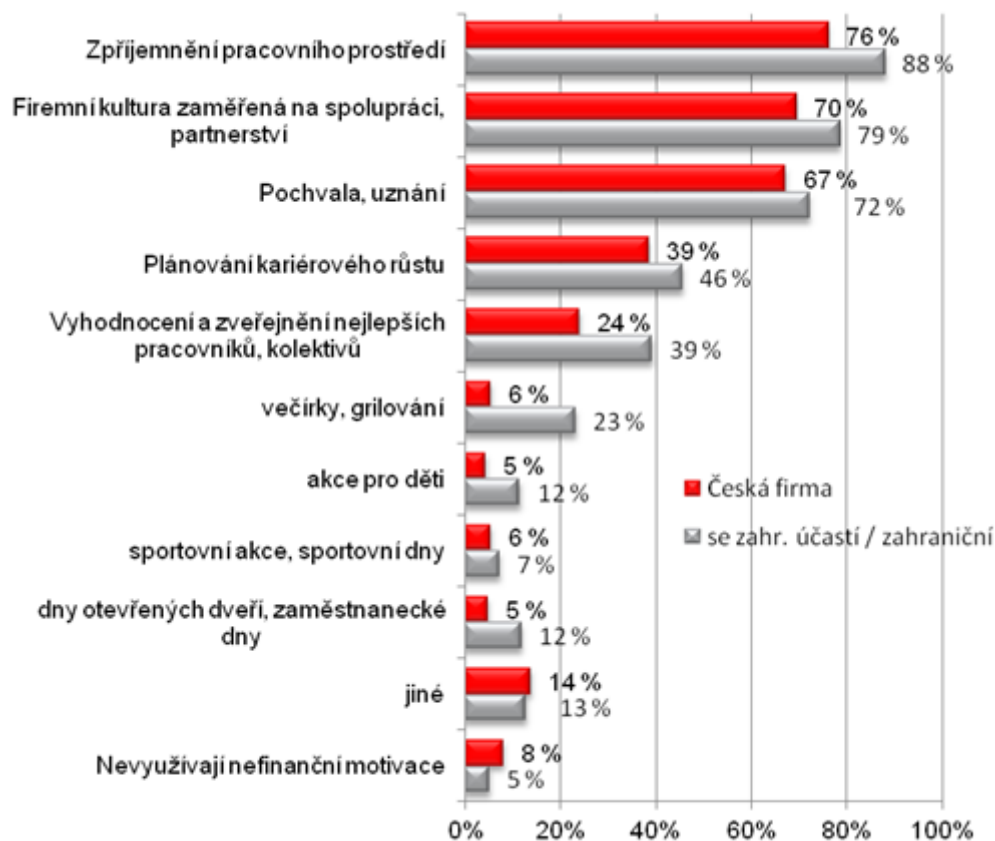
- **Penzijní systémy** – jedna z nejdůležitějších zaměstnaneckých výhod.
- **Osobní jistoty** – jde o výhody, které upevňují osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny prostřednictvím nemocenského, zdravotního, úrazového či životního pojištění.
- **Finanční výpomoc** – půjčky, výpomoc při nákupu domu, pomoc se stěhováním a slevy na produktu nebo služby vyráběné či poskytované zaměstnavatelem.
- **Osobní potřeby** – nároky prezentující uznání vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami či povinnostmi, např. dovolená na zotavenou a jiné podoby dovolené, péče o děti, přerušování kariéry (doba, kdy zaměstnanec přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím a následně se vrací ke stejné práci),

poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v časech krizí, sportovní zařízení a rekreační zařízení.

- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** – pořád dosti oceňovaná výhoda i přes fakt, že automobily jsou v současnosti mnohem více zdaňovány.
- **Další výhody** – zvyšující životní úroveň zaměstnanců, jako např. dotované stravování, příplatky na oblečení, placení mobilního paušálu, mobilní telefony či kreditní karty aj.

Firemní benefity jsou aktuálně často používaným nástrojem při motivaci stávajících zaměstnanců, ale i při náboru nových pracovníků nebo při zajišťování větší loajality pracovníků. Na druhé straně pro uchazeče o zaměstnání mohou být významným faktorem při rozhodování se mezi vícero pracovními nabídkami. Nabídka podnikových benefitů bývá široká - od papírových stravenek přes občerstvení na pracovišti až po týden dovolené navíc, pro manažery například i firemní automobil. Do popředí zájmu se však v poslední době dostávají tzv. volnočasové zaměstnanecké benefity. Jejich možnost využití definuje dokonce zákon o daních z příjmů v §6, odst. 9, písm. d). Obecně je možné říci, že volnočasové benefity mají sloužit ke spokojenějšímu životu pracovníka, jeho osobnímu rozvoji, posilují jeho zdraví a vitalitu. Důležité je, že poskytování volnočasových benefitů má pozitivní dopad pro zaměstnavatele. Jsou jak užitečným nástrojem odměňování a motivace zaměstnanců, tak představují pro obě strany ekonomicky výhodný nástroj (Stanický, 2015).

Z výzkumu společnosti HR Monitor (2013) vyplynulo, že nefinanční motivace pracovníků využívá 92 % českých a 95 % zahraničních firem s více než 100 zaměstnanci. Nefinanční motivaci je tedy možné pokládat za běžnou v českých firmách. Zahraniční podniky ovšem na druhou stranu podle všeho svým pracovníkům poskytují širší škálu nefinančních benefitů než ty české. K nejběžnější nefinanční motivaci pracovníků platilo podle výzkumu zpříjemnění pracovního prostředí (76 %). Za ním to byla firemní kultura orientovaná na spolupráci a partnerství (73 %), poté pochvaly a uznání (69 %). Zahraniční firmy oproti těm českým mnohem více používají vyhodnocování a zveřejnění nejlepších pracovníků a kolektivů a k nefinančním benefitům přidávají častěji i večírky nebo grilování pro zaměstnance, akce pro děti zaměstnaných pracovníků nebo dny otevřených dveří.



Graf 1 Nefinanční motivace pracovníků a % firem, které je používají (HR Monitor, 2013)

Z průzkumu platů na Platy.cz (2011) v roce 2011 vyplynulo, že až čtvrtina pracujících lidí nedostává žádný nefinanční benefit, přičemž platí, že častěji takto odpovídali méně kvalifikovaní pracovníci. Pomocní zaměstnanci nedostávali žádný benefit v 42% případů. U výše postavených pracovníků už představují nefinanční benefity skoro samozřejmost, pouze 4% top manažerů neměla žádný benefit. Ve 2. čtvrtletí roku 2011 pak zaměstnavatelé svým pracovníkům jako nefinanční benefit k platu nejčastěji poskytovali stravenky (35% zaměstnanců). Dalším častým benefitem bylo rovněž pružná pracovní doba, kterou mohlo využívat až 26% zaměstnanců. Benefity zaměstnanci dostávají častěji, když pracují pro velkou firmu (viz níže uvedená Tabulka).

Tab. 1 Podíl lidí s benefity podle velikosti firmy (Platy.cz, 2011)

Velikost firmy	do 10 zaměstnanců	11-20 zaměstnanců	21 - 50 zaměstnanců	51 - 250 zaměstnanců	251 - 1000 zaměstnanců	nad 1000 zaměstnanců
Dovolená navíc	9%	13%	17%	26%	36%	45%
Firemní víkendové akce	2%	3%	5%	6%	6%	8%
Pružná pracovní doba	24%	22%	22%	26%	29%	26%
Mobilní telefon k soukromým účelům	16%	22%	19%	22%	21%	22%
Možnost pracovat z domova	6%	8%	6%	7%	7%	8%
Nadstandardní zdravotní péče	1%	0%	1%	1%	3%	4%
Nápoje na pracovišti zdarma	16%	16%	20%	20%	24%	21%
Notebook i k soukromým účelům	8%	10%	13%	15%	15%	15%
Penzijní připojištění	9%	14%	23%	27%	40%	45%
Proplácení dopravy do práce	4%	5%	5%	4%	9%	5%
Proplácení sportovních, kulturních aktivit	2%	2%	3%	4%	8%	9%
Příspěvek na zdravotní připojištění	2%	3%	2%	2%	5%	7%
Služební auto i k soukromým účelům	6%	7%	6%	8%	7%	6%
Stravenky	26%	40%	44%	49%	46%	55%
Vzdělávání zaměstnanců	10%	13%	15%	18%	26%	28%
Žádný - nemá	37%	31%	24%	20%	15%	11%

Z výzkumu společnosti Profesia (2015) pak zase vyplynulo, že nejoblíbenějším benefitem je pružná pracovní doba (19 %), pro dalších až 18 % pracovníků považuje za nejdůležitější benefit finanční bonusy. Zaměstnanci rovněž oceňují vklad do své profesní budoucnosti prostřednictvím vzdělávacího kurzu (13 % odpovědí) či jazykového kurzu (8 %). Každý osmý pracovník ocení nejvíce stravenky. Pro 6 % to byla např. možnost pracovat v rámci home office. Nejméně žádanými benefity byly firemní půjčky, příspěvky na bydlení nebo dopravu. Zajímavým zjištěním pak bylo, že preference benefitů se mění podle délky pracovního poměru zaměstnance ve firmě. Zaměstnanci, kteří nepracují nebo pracují u momentálního zaměstnavatele krátce, upřednostňují finanční bonusy. Důvodem může být např. výpadek příjmu, kterému museli čelit v průběhu předchozí nezaměstnanosti. Dále to jsou jazykové a vzdělávací kurzy, pružná pracovní doba a home office. Zaměstnanci, kteří v podniku pracují mezi 5 až 10 lety, imponuje potřeba získat v první řadě adekvátní ocenění za svou práci, potom třeba firemní automobil a stravenky (viz Tabulka níže).

Tab. 2 Preference benefitů podle délky praxe u zaměstnavatele (Profesia.cz, 2015)

Délka praxe u současného zaměstnavatele	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
Nezaměstnaný	Finanční bonusy	Jazykové a vzdělávací kurzy	Home office	Stravenky	Pružná pracovní doba
Méně než 1 rok	Finanční bonusy	Jazykové kurzy	Pružná pracovní doba	Stravenky	Auto
1 – 3 roky	Jazykové a vzdělávací kurzy	Stravenky	Finanční bonusy	Dovolená navíc	Pružná pracovní doba
3 – 5 let	Jazykové a vzdělávací kurzy	Finanční bonusy	Dovolená navíc	Home office	Sick days
5 – 10 let	Finanční bonusy	Auto	Stravenky	Jazykové kurzy	Pružná pracovní doba
Více než 10 let	Home office	Stravenky	Finanční bonusy	Sick days	Dovolená navíc

Na rozdíl od systému peněžního odměňování bývá úroveň benefitů a péče o zaměstnance obvykle jimi vnímána jako uspokojivá. Nároky na doplnění zaměstnaneckých benefitů se týkají nejčastěji navýšení důchodového připojištění, přidání životního pojištění, možnosti získání zvýhodněných vstupenek na kulturní či sportovní pořady nebo aktivity, pružná pracovní doba, více školení nebo vzdělávání, dovybavení pracovními pomůckami. Ke zvýšení spokojenosti a motivace pracovníků se soustavou zaměstnaneckých výhod je možné doporučit její rozdělení na pevnou (stejnou pro všechny pracovníky) a variabilní složku – podobně jako cafeteria systém. U variabilní složky zaměstnaneckých výhod patří možnost vybírat si variabilní výhody podle počtu bodů, které pracovník nabývá podle titulu své pozice v organizaci, ale které také může získávat každý měsíc za mimořádný výkon a nasazení od nadřízeného, který pro to má vymezen měsíční limit v rámci celkového množství bodů a maximálního počtu měsíčně odměněných pracovníků (Urban, 2006).

Volnočasové benefity je možné podle zákona rozdělit do kategorií zdraví, rekreace, sport, kultura a vzdělávání. Zaměstnavatel si podle svých preferencí vybere z uvedených oblastí benefity pro své pracovníky. Jeho volba může souviset i s oborem podnikání podniku. Management výrobního podniku může dát přednost kvalitnímu odpočinku, regeneraci, aktivnímu odpočinek pro své zaměstnance před jazykovými kurzy, u společnosti poskytující IT služby či telekomunikační služby mohou být upřednostňovány zase ony

vzdělávací kurzy doplněné širokou škálou benefitů z oblasti sportu. K daňově výhodným zaměstnaneckým benefitům patří (Stanický, 2015):

- **zdraví** – např. poukaz lékárny, sleva na brýle, masáže, aktivní odpočinek, zdravotní péče, očkování,
- **rekreace** – s ročním omezením 20 000 Kč na pracovníka, např. služby cestovních kanceláří a cestovních agentur, slevové portály (prodloužené víkendy), hotely a penziony v ČR, lázně, sport – např. aktivity ve fitness centrech, squash, bowling, pronájem tenisového kurtu, bazény, lyžařská střediska,
- **kultura** – např. slevy do kina, lístky do divadla, na koncerty, sportovní utkání, tiketové portály,
- **vzdělávání** – např. jazykové kurzy, vzdělávací kurzy, autoškola, seminář komunikace.

Urban (2014) ve vztahu k nehmotným podobám odměny zařazuje především **pochvalu a uznání**. Z praxe se ví, že finanční odměny, hlavně ty, které jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílů (například roční prémie), nepůsobí mnohdy příliš motivačně. Motivační působení finančních odměn lze zjevně zvýšit, pokud se doplní písemným či ještě lépe ústním uznáním zmiňujícím konkrétní úspěchy nebo výkon zaměstnance, který má být pochválen. Pochvala nebo uznání nadřizovaného za dobře odvedenou práci bývají většinou nejúčinnější, pokud jsou konkrétní, upozorňují na to, co je žádoucí na práci ocenit a pokud mají podobu poděkování. Uznání zaměstnance si lze představit např. následovně: „Rád bych vám poděkoval za námahu, kterou jste věnoval zadanému úkolu“, nebo „Všiml jsem si, že jste při plnění posledního úkolu zůstával v práci přesčas. Vaší snahy si opravdu vážím“. Uznání lze vyslovit i tehdy, kdy úkol není dosud dokončen a pracovníky je dobré povzbudit. Takové povzbuzení je možné vyslovit např. takto: „Vím, že vám projekt dosud nefunguje, ovšem cením si toho, že to nevzdáváte“ apod.

Pochválit lze zaměstnance i tehdy, když je jeho práce vyhovující pouze zčásti, například ve chvíli, kdy odevzdal pracovní úkol včas, ovšem jeho část neprovedl úplně správně. Při jejím hodnocení je ovšem důležité dobře a méně správně provedenou práci zřetelně odlišit. K vyjádření je možné použít vět jako např.: “Děkuji za to, že jste svůj úkol splnil v termínu. Jeho první část byla vykonána přesně tak, jak jsem si představoval. V kontrolní fázi bych po Vás ovšem potřeboval uskutečnit nějaké úpravy, tak aby se celý provedený úkol dostal na stejně vysokou profesionální úroveň jako jeho zbylá část“ (Urban, 2014).

Bělohlávek (2008, s. 49) zmiňuje 6 zásad motivující pochvaly:

1. **Pochvala musí být konkrétní** – je třeba vědět, za co je pracovník chválen.
2. **Pochvala by měla být adresná** – je sice vhodné pochválit celý pracovní tým, ale také není od věci vyzdvihnout práci těch nejvíce aktivních.
3. **Pochvalu je třeba vyslovit včas** – ideálně ihned po dosažení úspěchu zaměstnance.
4. **Pochvala by měla být veřejná** – sdělená před zbylým pracovním kolektivem.
5. **Pochvala by neměla být formální** – nadřízený by měl projevit zájem o to, jak pracovník úspěchu dosáhl aj.
6. **Připravenost chválit** – nadřízený by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které může pracovníky pochválit.

Odměna za správně odvedenou práci nemusí být jen peněžní, i tak ale může být „hmatatelná“ a mít podobnou slovní podobu, jakou uvádí Urban (2014):

- „Vaše práce pomohla zlepšení našich výsledků tak významně, že jsem se rozhodl, že Vám jako prvnímu na našem oddělení dám nový počítač.“
- „Zvládáte s předstihem plnit důležité termíny. Proto bych Vás za to chtěl dnes pozvat na večeři.“
- „Jste jeden z mála, u kterého jsem zaznamenal nulovou pracovní absenci. Z toho důvodu bych Vám rád nabídnul možnost odejít o hodinu dříve.“
- „V poslední době se Vám povedlo skvěle vyřešit několik náročných úkolů. Rád bych vám proto nyní zadat úkol, který by pro Vás mohl být velmi zajímavý“.

Nepeněžní odměny zaměstnanců mají souvislost s vnitřními potřebami zaměstnanců. Jak bylo několikrát v této práci uvedeno, pro účinnou motivaci pracovníků je nezbytné znát tužby a potřeby konkrétních pracovníků. Ve chvíli, kdy se tímto způsobem podaří dosáhnout spojitosti mezi vlastními vnitřními stimuly pracovníka a cíli podniku, rozvine se tak dlouhodobá motivace. Jako nehmotné faktory motivace slouží kromě odměn a pochval i (Daigeler, 2008, s. 64):

- obsahově zajímavá práce a zajímavé pracovní úkoly,
- větší odpovědnost dána pracovníkovi jeho nadřízenému,
- zvyšování schopností,

- zvyšování kvalifikace,
- obdiv, pocta od nadřízených nebo spolupracovníků,
- výkon.

3.3 Hodnocení pracovníků a jeho vliv na motivaci

Hodnocení obecně je možné vymezit jako „...jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů a cílů týkajících se pracovního výkonu.“ Je to také značně efektivní nástroj kontroly a usměrňování pracovníků (Koubek, 2006, s. 194). Armstrong (2007, s. 540) zase vymezuje hodnocení práce „...systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“ Cíli hodnocení práce jsou:

- určit relativní hodnotu prací (vnitřní relace), vyplývající ze spravedlivého, korektního, jednotného a důkladného posouzení,
- dát informace nezbytné k zformování a udržování zasloužených a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur,
- poskytnout co nejobektivnější základ pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak celistvý postoj při rozhodování o zařazení prací,
- umožnit náležité porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí s porovnatelnou náročností či množstvím práce,
- být transparentní - východiska, kritéria pro vymezování stupňů a zařazování prací by měla být zřejmá,
- zabezpečit, aby podnik plnil svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci shodné hodnoty.

V podniku obvykle fungují dvě podoby hodnocení (Koubek, 2006, s. 195):

- **Formální** – většinou racionálnější a standardizované, periodické s pravidelným intervalem. Pořizují se z něj dokumenty, které jsou pak součástí osobních materiálů zaměstnanců (bývají pak podkladem dalších personálních činností).

- **Neformální** – průběžné hodnocení pracovníka jeho zaměstnavatelem během vykonávání práce. Příležitostné, determinované spíše okamžitou potřebou. Je součástí každodenního vztahu podřízeného a nadřízeného, součástí průběžné kontroly každodenní práce.

Hodnocení pracovníků z hlediska personalistiky je velmi důležité, neboť jde o zjištění toho, jak pracovník vykonává svou práci, následně o sdělování výsledků tohoto hodnocení a na konci pak hledáním možností a způsobů, jak zlepšit zaměstnancův pracovní výkon. Podle Koubka (2006, s. 219) má ale také vztah právě k motivaci zaměstnanců, a to v několika směrech. Hodnocení pracovníků má vliv třeba i na pracovní vztahy. Motivovat může hodnocení právě tehdy, když je spravedlivé a zásadové. Ideální je, když se na tomto hodnocení mohou podílet i samotní pracovníci, což u nich např. vzbudí dojem, že jejich názor je pro vedení důležitý. Hodnocení pracovníků může ale na druhou stranu signalizovat i problémy v péči o pracovníky. Patřičná péče o pracovníky, její permanentní zlepšování je naopak důležitým motivátorem a obvykle se pozitivně odráží v úrovni výkonu pracovníků jak bezprostředně, tak např. za pomoci jednoduššího získávání zaměstnanců a rovněž lepší možnosti uskutečňovat náležitý a složitější výběr.

Koneckonců i Urban (2008) v rámci vyjmenovávání demotivačních faktorů uvedl, že motivaci může negativně ovlivnit právě nespravedlivé hodnocení. To způsobuje buď to, že pracovník v jeho důsledku sníží své pracovní úsilí nebo dokonce ztratí víru ve své schopnosti. Z pohledu důsledků na pracovní motivaci přitom nehraje roli, jestli hodnocení je nespravedlivé reálně nebo je jen důsledkem nevhodného podání vedením a pracovník jej za nespravedlivé jen považuje. Nepříznivě funguje i opomenutí „zpětné vazby“ při hodnocení, případně, kdy se hodnocení zaměřuje pouze nebo zejména na kritiku. Než aby došlo ke zlepšení výkonu, dojde spíše k tomu, že se pracovníci snaží jejich nadřízenému vyhnout.

4 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce zpracovává téma řízení lidských zdrojů a to především v oblasti motivačního systému zaměstnanců. Úvod teoretické části se zabýval základními pojmy jako motivace, nejznámějšími motivačními teoriemi a hodnocením zaměstnanců.

Dostupnost literárních zdrojů týkajících se tématu řízení lidských zdrojů a motivace je dostačující. V teoretické části bylo čerpáno jak z české, tak i zahraniční odborné literatury. Z české literatury je především čerpáno od autorek Anny Dlugošové a Lubomíry Tkáčové, které se přímo zabývají motivací zdravotních pracovníků. Dále zde můžeme zařadit české autory zabývající se touto problematikou Františka Bělohávka, Josefa Koubka a Milana Nakonečného.

Ze zahraničních autorů bylo nejvíce čerpáno z literatury od Michaela Armstronga, který patří mezi světově uznávané autory v oblasti řízení lidských zdrojů a zabývá se jimi v několika publikacích.

Lze tedy říci, že k dispozici dostatečné množství literárních zdrojů zabývajících se touto problematikou jak u nás, tak i v zahraničí. Teoretické poznatky tvoří podklad pro zpracování analytické i praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro praktickou část mé práce bylo zvoleno sledování motivace v konkrétním nestátním zdravotnickém zařízení. Vybraná organizace byla zvolena na základě toho, že v tomto nestátním zdravotnickém zařízení pracuji aktuálně již 4,5 let. Poslední rok a půl jsem zde zaměstnána na vedoucí pozici, díky čemuž jsem více pronikla do problematiky motivace a odměňování zaměstnanců a shledala ji žádoucí pro analýzu a na ni navazující vytvoření nového, efektivnějšího motivačního programu zaměstnanců.

Dané nestátní zdravotnické zařízení se v rámci podnikatelské činnosti zaměřuje především na odborná vyšetření, prodej korekčních pomůcek a doplňkového zboží, poradenskou činnost při výběru korekčních pomůcek a v neposlední řadě na reklamní a propagační aktivity.

5.1 Základní údaje o společnosti

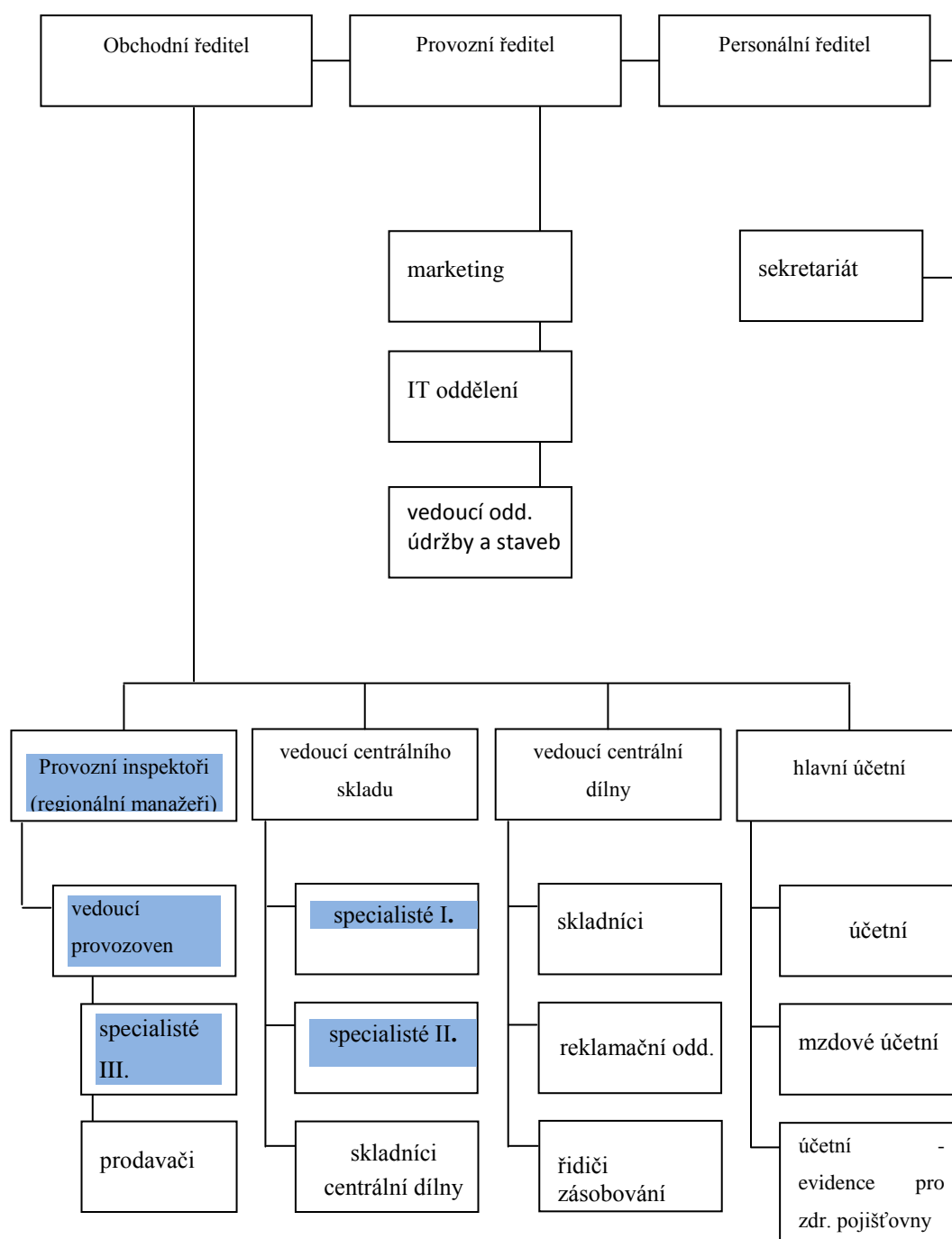
Společnost se nachází na trhu již 15 let a tvoří ji celkem 90 provozoven, které jsou rozmístěny v 38 městech. Sledované nestátní zdravotnické zařízení je ryze českou společností s českým kapitálem, řízenou českým managementem a ve své podnikatelské činnosti se zaměřuje pouze na českého zákazníka.

Společnost i přes dřívější hospodářskou krizi produkuje každý rok zisk, který od jejího založení mnohonásobně vzrostl.

Základní organizační normou společnosti je Organizační řád, který vydává jednatel společnosti v souladu s příslušným ustanovením společnosti. Organizační řád navazuje na základní dokumenty, ze kterých vychází, a podrobněji stanoví zásady a pravidla řízení, působnost a odpovědnost jednotlivých stupňů řízení, členění a vzájemné vztahy jednotlivých organizačních složek. Tento řád je v celém rozsahu závazný pro všechny zaměstnance společnosti.

Společnost je řízena třemi rovnocennými majiteli: obchodní, provozní a personální ředitel. Společnost zaměstnává přes 450 kvalifikovaných zaměstnanců. Z těchto 450 zaměstnanců je celkem 6 manažerů. Každý manažer řídí cca 15 poboček, vedoucích pracovníků je ve firmě 90 a na jednu prodejnu je průměrně kolem 3 zdravotnických pracovníků. Motivační program se tedy týká cca 366 zaměstnanců.

Organizační struktura společnosti je následující:



Obr. 1 Organizační struktura nestátního zdravotnického zařízení (zdroj: Interní materiály)

Práce a analýza stávajícího motivačního programu včetně návrhu nového projektu se nebude týkat všech zaměstnanců bez rozdílu. Pozornost se bude zaměřovat výlučně na následující zaměstnance – provozní inspektory, vedoucí poboček a specialisty I. - III. Těch

se totiž týkají benefity a odměňování na základě provedených výkonů. Řidiči, účetní pracovníci aj. mají stále stejnou mzdu.

Pracovníci specialisté pracují na pobočkách podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Ve firmě se nachází 3 kategorie pracovníků specialistů. Specialisté I. jsou specialisté s nejnižším akceptovatelným vzděláním, specialisté III. naopak s tím nejvyšším. Nad nimi jsou vedoucí poboček a výše ještě provozní inspektoři.

5.2 Současné poslání a vize společnosti

Posláním společnosti je poskytnout svým zákazníkům komplexní a odbornou péči při vyšetření a výběru korekčních pomůcek.

Vize dalšího rozvoje společnosti je navyšování počtu stálých zákazníků, udržet si odborně kvalifikované zaměstnance. Získávat výhodnější cenové podmínky a rozšířit spolupráci s více dodavateli.

Strategií společnosti do budoucna je zvyšování počtu jednotlivých poboček, dosažení vyšších hospodářských výsledků než v předešlých letech, zvyšování úrovně poskytovaných služeb, modernizace přístrojového vybavení.

5.3 Nábor nových zaměstnanců

Nábor nových zaměstnanců spadá pod kompetence vedoucích pracovníků jednotlivých poboček. Uchazeči, kteří se hlásí na zdravotnickou pozici, musí mít ukončen minimálně bakalářský titul v daném oboru. Nábor uchazečů probíhá tak, že žadatel se dostaví na osobní pohovor s vedoucím dané pobočky a splní-li uchazeč požadovaná kritéria, tak je přijat na 3 měsíce na zkušební dobu. Zde je velkým plusem, že veškerá pravomoc je dána do rukou vedoucího pracovníka z toho důvodu, že s novým uchazečem po dobu 3 měsíců intenzivně pracuje a pozná, jestli je schopen novou práci zvládat. Po zkušební době se rozhodne, jestli uchazeči bude práce prodloužena na neurčito nebo ne.

Společnost také umožňuje celoročně praxi pro studenty středních a vysokých škol. Velmi často se stává, že praktikanti po ukončení studia mají možnost brigády na pobočkách (80h/měsíčně) a posléze přímo získají pracovní místo na dobu neurčitou.

5.4 Školení zaměstnanců

Každý nově přijatý zaměstnanec musí být proškolen vedoucím pracovníkem v oblasti BOZP. Toto školení musí být založeno v protokole o školení BOZP, který zaměstnanec stvrzuje svým podpisem.

Také dále musí být seznámen s popisem vlastní pracovní funkce (směrnice, pracovní instrukce aj.) a vnitřním řádem fungování společnosti.

Stálí zaměstnanci jsou proškolení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci dle zákoníku práce jednou do roka vedoucím pracovníkem.

Společnost 1x ročně provádí hromadné školení v rámci seznámení se nových produktů na trhu.

Ačkoli firma dbá na zaměstnávání odborníků, nepořádá žádná školení v rámci sebevzdělávání, která jsou pro zdravotní pracovníky velmi důležitá, protože se musí vzdělávat celý život a získávat určitý počet kreditů, aby mohli vykonávat své povolání (jak bude dále zmíněno).

6 SUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM

V této kapitole bude představen systém odměňování zaměstnanců a motivační program nestátního zdravotnického zařízení XY, kde budou využity vlastní zkušenosti a postřehy.

6.1 Mzdové formy

Všem zaměstnancům nestátního zdravotního zařízení náleží konkrétní mzda, která se odvíjí od jejich dosaženého stupně vzdělání a pracovní pozice.

Základní mzdy pracovníků jsou tak rozděleny do 3 kategorií:

- 1) **manažeři** – 35 000 Kč/hrubé mzdy,
- 2) **vedoucí pracovníci** – 25 000 Kč/hrubé mzdy,
- 3) **zdravotničtí pracovníci** – 18 000 Kč/hrubé mzdy.

Tyto uvedené mzdy budou srovnány s průměrným platem v České republice. Český statistický úřad uvádí na svých internetových stránkách, že ve 4. čtvrtletí roku 2015 činila hrubá mzda 28 152 Kč.

Z toho vyplývá, že ve firmě nedosahují na průměrnou hrubou mzdu ani zdravotničtí pracovníci, tak ani vedoucí pracovníci.

Mzdy mohou být také porovnány dle jednotlivých oborů v České republice. Srovnání průměrných platů je dostupné na internetových stránkách (Platy.cz, 2015):

- 1) **manažeři** – 40 561 Kč/hrubé mzdy,
- 2) **vedoucí pracovníci** – 21 542 Kč/hrubé mzdy,
- 3) **zdravotničtí pracovníci** – 21 279 Kč/hrubé mzdy.

Průměrné platy dle oborů naopak ukazují, že vedoucí pracovníci dosahují vyššího platu, ale manažeři a zdravotničtí pracovníci, stejně jako u průměrného platu v ČR, na průměr nedosáhli.

Ovšem jak bude dále zmíněno, mzda se pohybuje ještě z pohyblivé složky, díky které může být finální plat mnohem vyšší (uvedeno dále).

Dále se skládá mzda z pohyblivé složky (výkonnostní odměny), která závisí na splnění parametrů, které určuje provozní ředitel. Ten každý měsíc stanoví 3 parametry – tržba

za měsíc, obrat za měsíc, průměr zakázek za měsíc plus jeden bonusový parametr. Výsledky se porovnávají se stejným měsícem předešlého roku. Pokud se zaměstnanci povede splnit nastavené parametry, náleží mu odměna 1000 Kč za každý parametr + za splnění bonusového parametru je odměna 500 Kč.

Problémem této součásti mzdy je, že přímo zvýhodňuje pobočky nestátního zdravotnického zařízení ve velkých městech, kde se větší obraty daří mnohem lépe dosáhnout, než pobočkám nacházejícím se v menších městech.

Další složku pravidelné měsíční odměny tvoří 100 % příplatky za svátky a víkendy.

Zmínit lze i tzv. obratovou prémie, která čítá 0,01x násobek obratu pobočky (tzn., pokud bude mít pobočka obrat za měsíc 500 000 Kč, pak obratová prémie činí $500\,000 \times 0,01 = 5\,000$ Kč pro každého zaměstnance na pobočce.)

6.2 Výhody a nehmotné odměny

Výhody a nehmotné odměny nejsou v motivačním programu nijak specificky zakotveny a nemají ve firmě žádnou formální strukturu. Tyto výhody a nehmotné odměny můžeme ve firmě rozdělit následovně:

VÝHODY

- fungující komunikace mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a vedením – funguje spíše pobočka od pobočky,
- styl řízení a vedení zaměstnanců,
- větší samostatnost,
- firemní kultura,
- vybavení kanceláří,
- možnost podílet se na hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba.

ODMĚNY

- Pochvala vedení – záleží výlučně na konkrétním vedoucím pracovníku, jakým stylem nebo formou pochvalu projeví. Zaměstnancům náleží obvykle pochvala především za jejich přínos firmě (navýšení obratu apod.), kdy je pochvala součástí poskytnutí náležité finanční odměny či náležejícího benefitu. Formální pochvaly od vedení před ostatními zaměstnanci jsou spíše výjimkou. Pochvaly od vedoucího pracovníka bývají častější, ale nejsou pravidelné.
- konstruktivní kritika,
- možnost povýšení – dle zásluh,
- pověření vedením projektu nebo zajímavou prací,
- větší rozhodovací pravomoci.

Nehmotné odměny se často odvíjejí i od toho, co konkrétně daného pracovníka motivuje. Za jistých okolností může být nehmotným motivačním faktorem i např. možnost zařídit a vyzdobit si kancelář, dobrá spolupráce s kolegy aj. Nehmotné odměny tak mohou být odměnami, ačkoliv je např. vedení jako odměny samo ani nevnímá.

6.3 Benefity

Poskytování zaměstnaneckých výhod, neboli benefitů, je stanoveno vnitřním předpisem firmy. Lze však říci, že aktuální motivační systém podniku se zakládá spíše na plošném odměňování zaměstnanců, což si lze představit tak, že benefity jsou v motivačním systému obsaženy takové, které odměňují obecně zaměstnanecký poměr, ale nezávisí obvykle nijak na dosaženém pracovním výkonu zaměstnance.

Aktuální motivační program se skládá z následujících benefitů:

- mobilní telefon pro regionální manažery a vedoucí pracovníky,
- stravenky v hodnotě 65 Kč – firma hradí 55 % ceny stravenky, zbytek si platí zaměstnanci (jedná o nový, aktuálně měsíc fungující benefit),
- ošatné – 400 Kč/měsíc příspěvek na oblečení,
- 1 x ročně jednorázová prémie pro 10 nejlepších poboček – u kterých byl nejvyšší obrat za rok. Odměna se pohybuje v rozmezí 5 000 -10 000 Kč,

- týden dovolené navíc,
- 3x do roka jsou ve firmě vyhlašovány soutěže pro zaměstnance o věcné ceny v hodnotě od 300 Kč až po 5 000 Kč (pro podporu prodeje a motivaci zaměstnanců),
- 3 dny ročně nárok na zdravotní volno pro každého zaměstnance.

7 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

V rámci této kapitoly bude představen a interpretován provedený průzkum spokojenosti zaměstnanců nestátního zdravotního zařízení XY s nastaveným motivačním systémem, na základě čehož pak bude možné vytvořit, respektive pozměnit a rozšířit stávající motivační program organizace.

7.1 Metoda průzkumu

Pro naplnění cíle projektu bylo zapotřebí získat informace od zaměstnanců firmy, tak i od vedení. Informace byly získány pozorováním od 01.03.2015 do 30.01.2016, dále spoluprací s ostatními vedoucími a regionálním manažerem. Velmi překvapivé zjištění bylo, že firma s tolika pobočkami a zaměstnanci, která i přes krizi stále svůj obrat rok od roku zvyšuje, se tak málo zabývá motivací a spravedlivým odměňováním zaměstnanců.

K průzkumu spokojenosti zaměstnanců bylo použito dotazníkové šetření. Použití dotazníkového šetření bylo zvoleno na základě požadavků získat informace od většího množství respondentů, konkrétně pak zaměstnanců nestátního zdravotnického zařízení, kteří navíc byli značně geograficky rozptýleni, neboť firma má 90 poboček v rámci celé ČR.

Co se týče vybrané metody, tak Reichel (2009, s. 118) dotazník vymezuje jako „...*písemný způsob dotazování*“. V případě tohoto průzkumu nešlo konkrétně o písemný dotazník, ale o dotazník internetový. Vzhledem k tomu, že bylo záměrem oslovit zaměstnance skrze různé pobočky, nebylo možné zvolit metodu osobního dotazování a předávání papírových dotazníků. Pro ušetření času i výdajů, byl pro tyto účely vytvořen strukturovaný dotazník, který si je možné představit jako dotazník s předem připraveným počtem otázek, na které se odpovídá v konkrétním pořadí. Výhodou je jeho jednoduchost při zpracovávání výsledků. Při tvorbě dotazníků byla věnována pozornost tomu, aby položené otázky byly jednoduše pochopitelné a jasně interpretovatelné. U neosobního dotazování je pak třeba ale počítat s tím, že dotazníkem není možné postihnout některé důležité okolnosti (nálada respondenta, rušivé vlivy okolí, zaneprázdněnost, obavy z toho, že někdo z vedení uvidí, jak dotazník vyplňuje aj.), které se mohou projevit na odpovědích dotázaných.

Dotazník byl umístěn na intranetu společnosti. Odkaz na dotazník byl zaslán každému pracovníkovi emailem. Bylo upuštěno od zasilání dotazníku emailem, který by ze svého

pracovního emailu museli zaměstnanci opět poslat zpět, čímž by nebyly dodrženy podmínky anonymity dotazování. To však bylo pro průzkum zásadní, neboť bylo záměrem získat od zaměstnanců třeba i kritické zhodnocení motivačního programu, což by mohlo být některým zaměstnancům nepříjemné (kdyby nemohli odpovídat anonymně). Na intranetu tak zaměstnanci dotazník vyplní a ihned odešlou ke zpracování jednoduchým kliknutím. Vytvoření dotazníku v tomto formátu proběhlo za pomoci firemního IT specialisty s přístupem k interní počítačové síti.

Respondenti, jak už bylo naznačeno, tvořili výhradně zaměstnanci nestátního zdravotnického zařízení XY na pozicích provozní inspektor, vedoucí pobočky a specialisté I. - III. Pro relevantnost výsledku byli osloveni všichni zaměstnanci na těchto pozicích – 366 zaměstnanců.

V dotazníku bylo pro respondenty připraveno celkem 23 otázek, z nichž první tři byly zaměřeny na identifikaci věkové kategorie, délky praxe u nestátního zdravotnického zařízení a pohlaví respondentů. Pro lepší orientaci byl dotazník rozdělen na pět segmentů:

1. **Segment** – identifikační údaje.
2. **Segment** – spokojenost se systémem odměňování.
3. **Segment** – spokojenost s benefity firmy.
4. **Segment** – spokojenost s nehmotnými odměnami.
5. **Segment** – další faktory firmy mající vliv na motivaci zaměstnanců.

Většinu položek dotazníku tvořily uzavřené otázky s konkrétní nabídkou odpovědí, v několika málo z nich bylo respondentům umožněno doplnit vlastní odpověď, pakliže mezi nabídnutými variantami nenašli tu, která by vystihovala jejich zkušenost či názor. Před dotazováním byl v úvodním emailu každý respondent seznámen s důvodem průzkumu, anonymitou dotazování apod. Výsledky dotazníku byly zpracovány v programu MS Excel a znázorněny v grafech.

Většina dotazovaných respondentů není spokojena s motivačním systémem v organizaci.

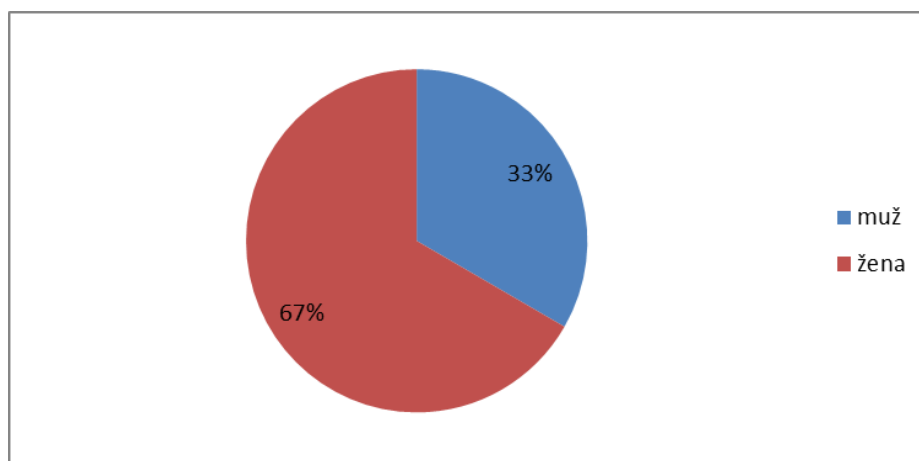
Na základě zkušeností, rozhovorů s vedením a pozorováním, byly zjištěny nedostatky v motivačním systému.

7.2 Interpretace výsledků

Z 366 rozeslaných dotazníků se jich zpět správně vyplněných dostavilo 102. Návratnost činila tedy 27,9 %.

Identifikační údaje

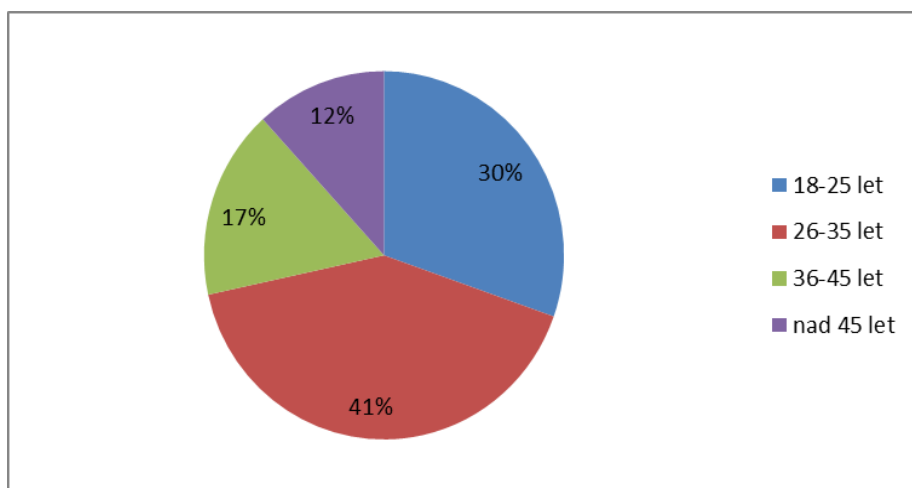
Jste?



Graf 2 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Většinu dotázaných pracovníků tvořily ženy 67 %, mužů bylo 33 %. I když návratnost dotazníků činila 27,9%, tak struktura pracovníků odpovídá obsazením v organizaci, kde zhruba 70% pracují ženy a cca 30% tvoří muži.

Je Vám?

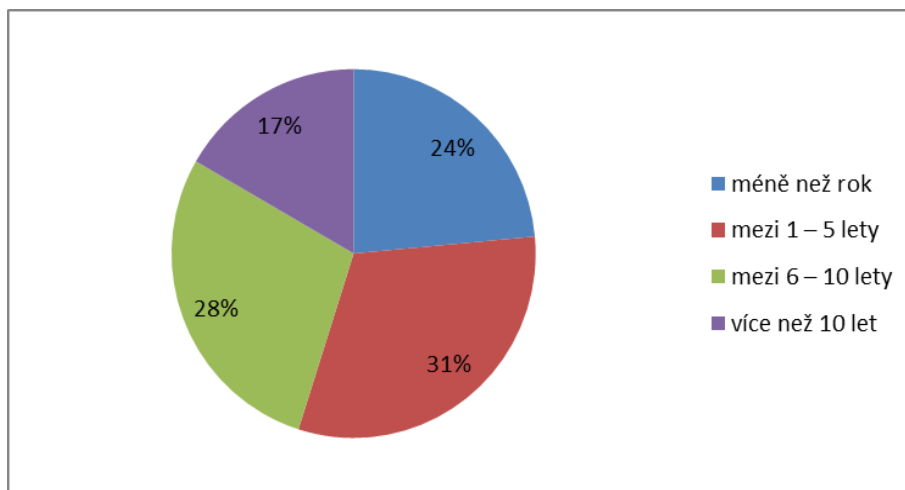


Graf 3 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů bylo ve věku 26-35 let (41 %), poté respondentů ve věku 18-25 let (30 %), dále respondentů ve věku 36-45 let (17 %) a nejméně nejstarších respondentů ve

věku nad 45 let (12 %). Na pracovištích převažuje mladší věková kategorie pracovníků. Stejně tak i tento graf, i když odpověděla pouhá 1/3 respondentů, odpovídá reálné situaci v organizaci.

Jak dlouho pracujete v této firmě?

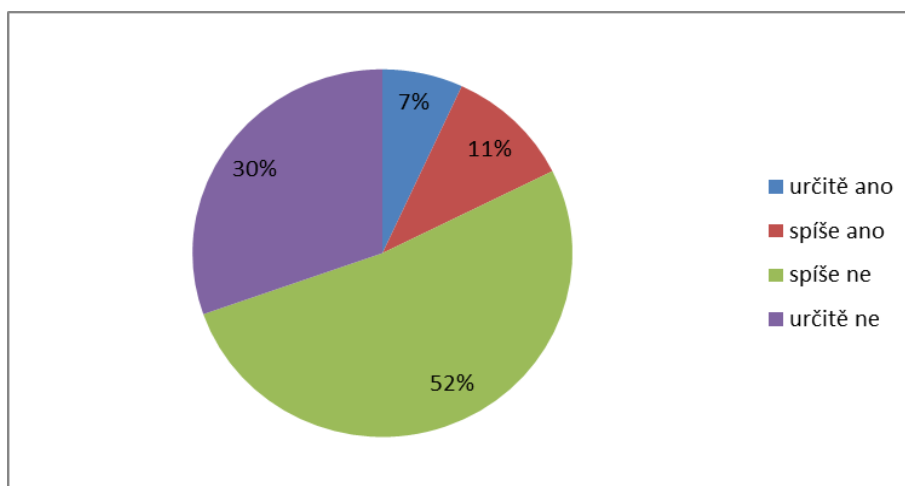


Graf 4 Délka praxe ve firmě (vlastní zpracování).

Z dotázaných pracovníků jich 31 % pracuje ve firmě mezi 1-5 lety, dalších 24 % uvedlo, že pracují ve firmě méně než rok, dále 28 % uvedlo, že zde pracují mezi 6-10 lety a nejméně bylo respondentů, kteří v podniku pracují více než 10 let (17 %). Složení pracovníků by zde mohlo naznačovat větší fluktuaci ve firmě, která může být důsledkem nefungujícího motivačního systému.

Spokojenost se systémem odměňování

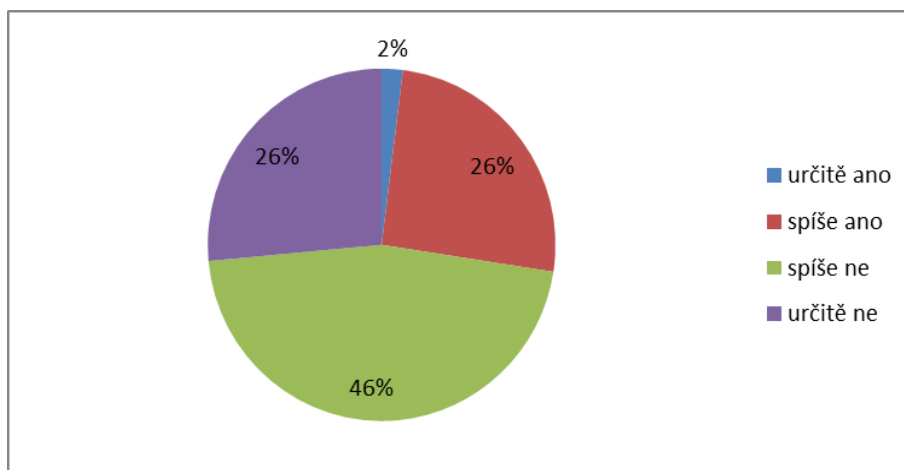
Je ve Vaší firmě podle Vás nastaven systém odměňování motivačně?



Graf 5 Názor na systém odměňování ve firmě (vlastní zpracování)

System odměňování je ve firmě podle více než $\frac{3}{4}$ respondentů nastaven spíše demotivačně. Nejvíce respondentů (52 %) odpovědělo, že spíše není nastaven motivačně, dalších 30 % pak, že určitě není nastaven motivačně. Pouhých 11 % dotázaných odpovědělo, že systém odměňování jim přijde spíše motivační a zbylým 7 % přijde určitě motivační.

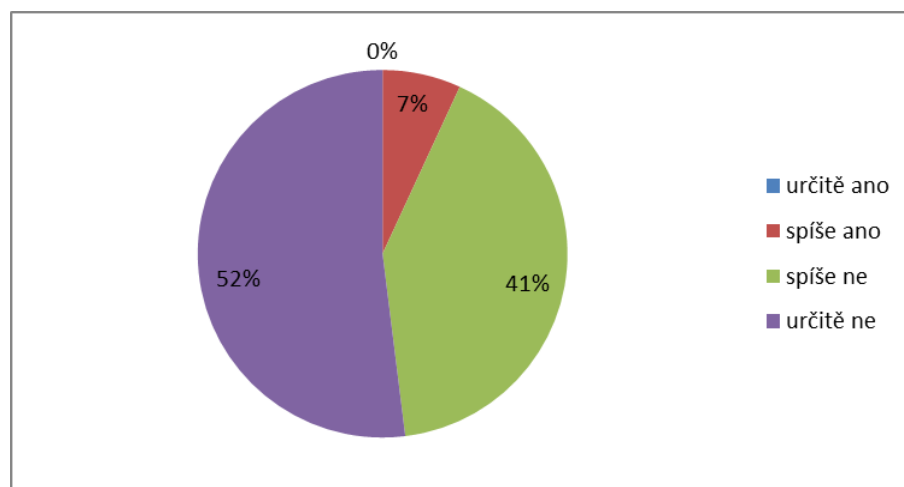
Jste Vy sám/sama spokojen/a s odměnou za Vaši práci?



Graf 6 Spokojenost s odměnou za práci (vlastní zpracování)

Téměř $\frac{3}{4}$ respondentů zde odpovědělo, že nejsou spokojeni s odměnou za svou práci. Přesně 26 % dotázaných uvedlo, že určitě nejsou spokojeni, dalších 46 % pak, že spíše nejsou spokojeni s odměnou. Dalších 26 % pak uvedlo, že jsou spíše spokojeni a jen pouhá 2 % pracovníků uvedla, že jsou určitě spokojeni s odměnou.

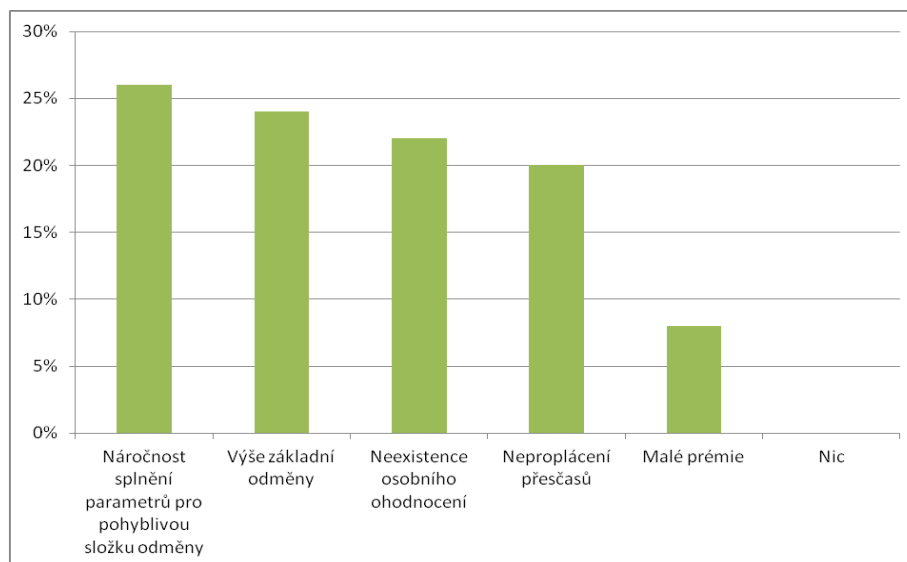
Je podle Vás odměňování ve firmě nastaveno jako spravedlivé (podle výkonu a kvalifikace následuje patřičná odměna, na prémie mají šanci dosáhnout všichni stejně)?



Graf 7 Názor na spravedlivost odměňování (vlastní zpracování)

Spravedlivost systému odměňování rovněž respondenti hodnotili negativně, a to více než 90 % z nich. Konkrétně 52 % uvedlo, že odměňování určitě není nastaveno jako spravedlivé, dalších 41 % pak, že spíše není nastaveno jako spravedlivé. Jen zbylých 7 % pak uvedlo, že se jím zdá spíše spravedlivé.

Je něco, co Vám na aktuálním systému odměňování zaměstnanců překáží?

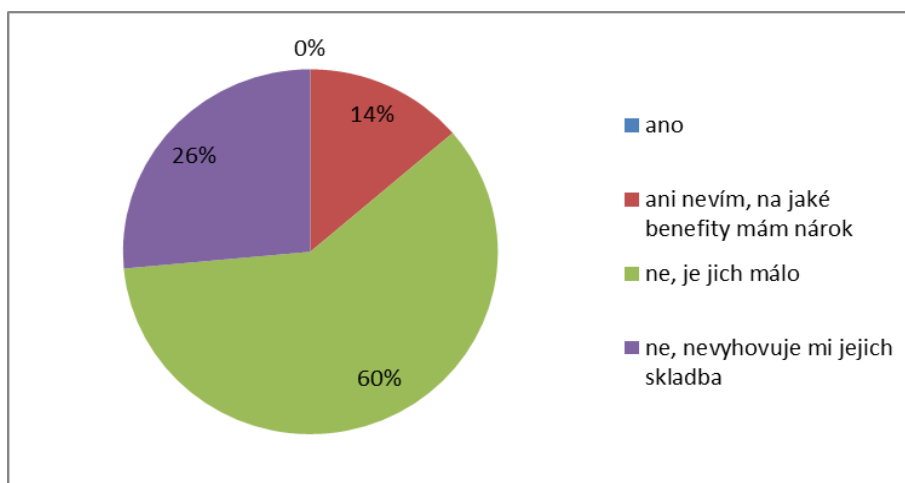


Graf 8 Identifikované slabiny systému odměňování (vlastní zpracování)

Zde byla možnost zvolit více odpovědí najednou, procenta tak znázorňují počet odpovědí, ne respondentů. U této otázky ani jeden dotázaný respondent neuvedl, že by mu nevadilo nic. Nejvíce odpovědí bylo k variantě, že jim vadí náročnost splnění parametrů pro pohyblivou složku odměny 26 %, dalších 24 % odpovědí se týkalo výše základní odměny, v 22 % to byla pak neexistence osobního ohodnocení, 20 % odpovědí řešilo problém neproplácení přesčasů a zbylých 8 % odpovědí se týkalo malé výše prémie.

Spokojenost s benefity firmy

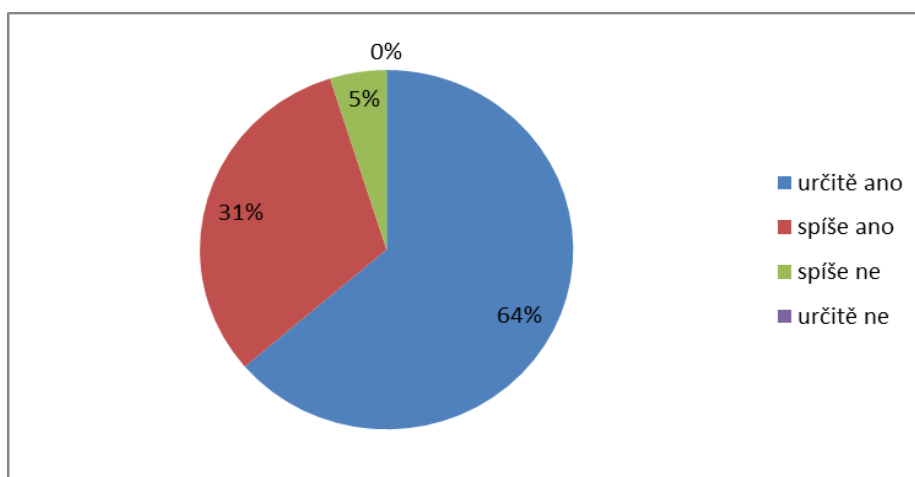
Jste spokojen/a s benefity, které firma aktuálně poskytuje?



Graf 9 Spokojenost zaměstnanců s benefity (vlastní zpracování)

U této otázky ani jeden respondent neuvádí, že by byl aktuálně spokojen s benefity, které firma nabízí. Více než polovina z nich uvedla (60 %), že nejsou spokojeni, protože je jich málo. Dalším 26 % vadila skladba benefitů a zbývajících 14 % pak uvedlo, že ani neví, na jaké benefity mají nárok.

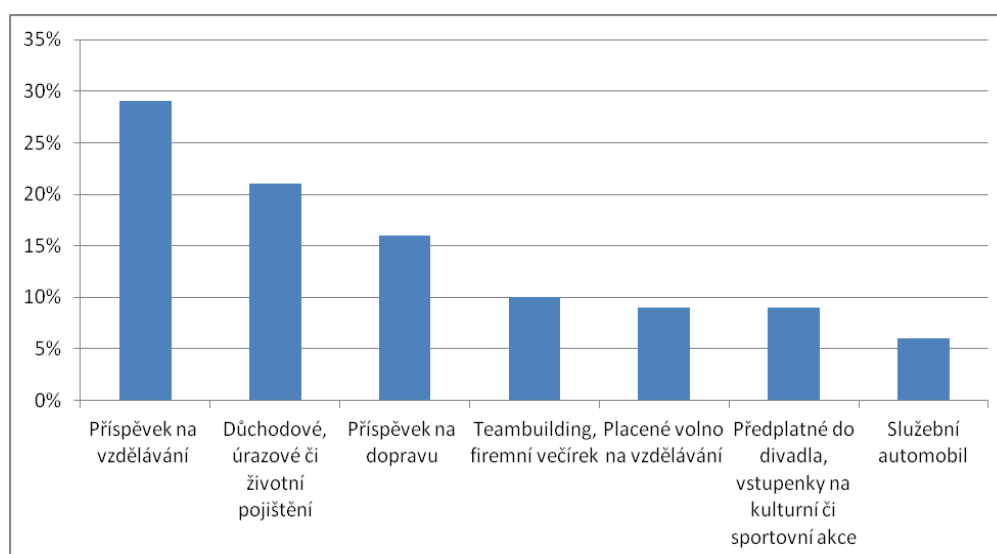
Uvítal/a byste změnu stávající skladby benefitů?



Graf 10 Názor na změnu stávající skladby benefitů (vlastní zpracování)

Celých 95 % zaměstnanců by uvítalo změnu stávající skladby benefitů. Konkrétně jich 64 % odpovědělo, že by určitě uvítali změnu skladby benefitů, dalších 31 % by spíše uvítalo jinou skladbu benefitů. Jen zbylých 5 % respondentů uvedlo, že by spíše neuvítali změnu stávající skladby benefitů.

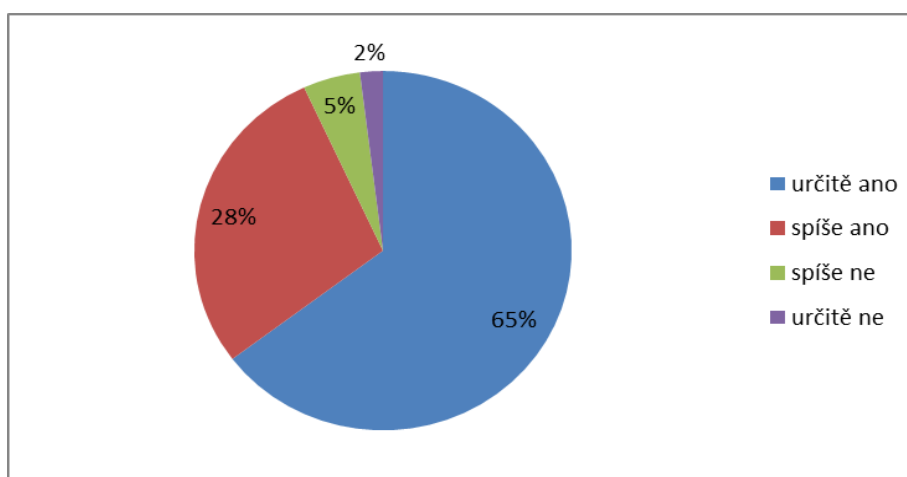
Které z uvedených benefitů byste uvítal/a?



Graf 11 Zájem o benefity (vlastní zpracování)

I u této otázky mohli respondenti volit z více nabízených možností. Největší zastoupení mezi odpověďmi měl benefit příspěvek na vzdělávání (29 %), poté to byl příspěvek na důchodové, úrazové či životní pojištění (21 %), dále pak příspěvek na dopravu (16 %), teambuilding, firemní večírek (10 %), placené volno na vzdělávání (9 %), předplatné do divadla, vstupenky na kulturní či sportovní akce (9 %) a posledních 6 % bylo pro služební automobil.

Měl/a byste zájem alespoň zčásti možnost si vybrat z nabízeného systému benefitů (tzv. cafeteria systém)?



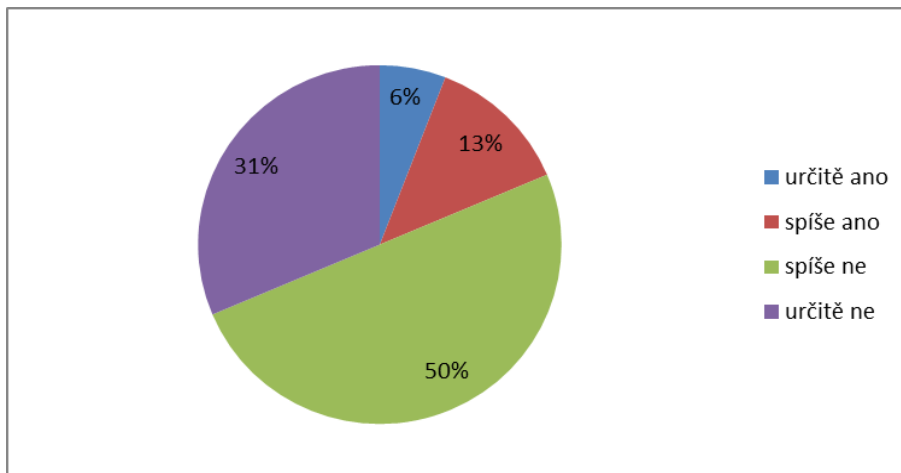
Graf 12 Zájem o cafeteria systém (vlastní zpracování)

Zájem o tzv. cafeteria systém by měla většina dotázaných. Konkrétně dokonce více než polovina (65 %) uvedla, že by určitě uvítali cafeteria systém, dalších 28 % uvedlo, že by

spíše uvítali cafeteria systém. Jen 5 % pak uvedlo, že by spíše neuvítali cafeteria systém a zbylé 2 % určitě neměly zájem.

Spokojenost s nehmotnými odměnami

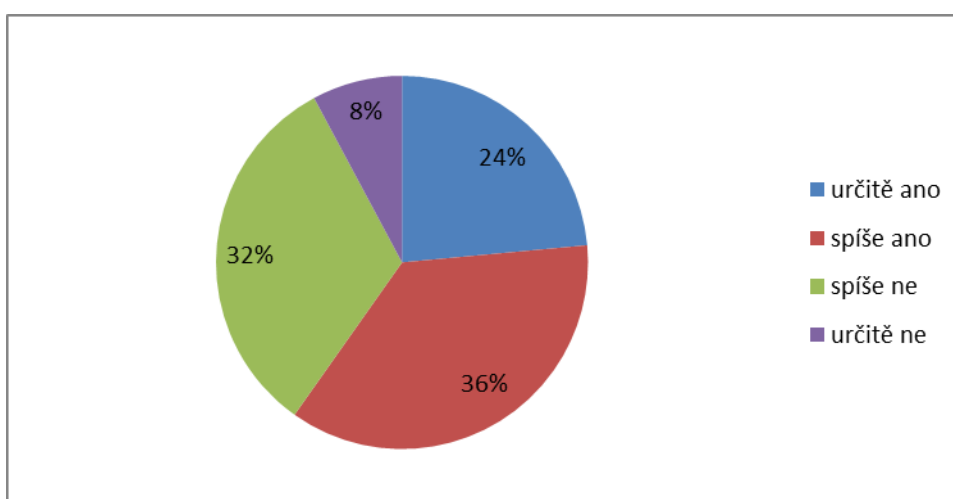
Dostává se Vám od vedení dostatek pochval a ocenění za Vaši práci?



Graf 13 Zkušenosti s pochvalou a oceněním od vedení (vlastní zpracování)

Bohužel se u této otázky ukázalo, že ani pochval od vedení a ocenění se pracovníkům nedostává. Celých 31 % uvedlo, že se jim těchto pochval určitě nedostává, podle dalších 50 % se jim pochval a ocenění spíše nedostává. Dalších 13 % pak uvedlo, že se jim těchto pochval a ocenění spíše dostává a zbylých 6 % respondentů uvedlo, že se jim této nehmotné odměny určitě dostává.

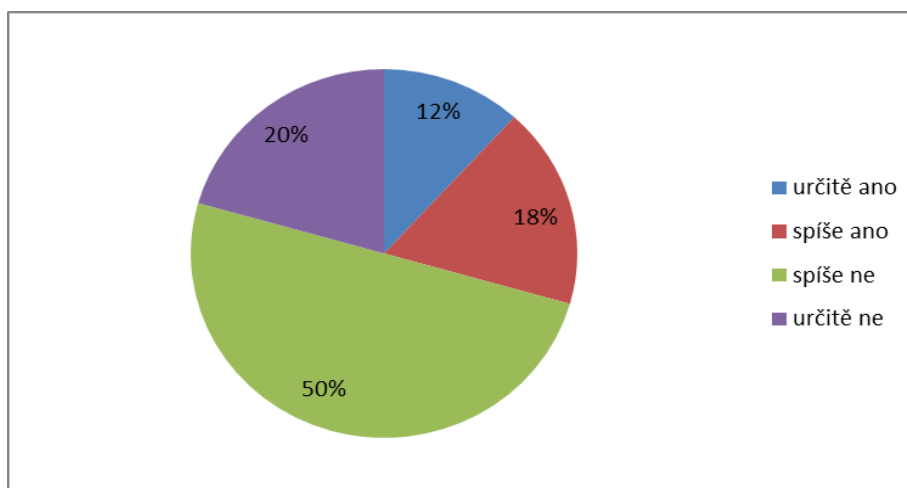
Zhodnotil/a byste styl vedení Vašeho nadřízeného jako motivační?



Graf 14 Hodnocení vedení (vlastní zpracování)

Zde však byli respondenti poměrně pozitivní, větší polovina z nich potvrdila, že styl vedení jejich nadřízeného se jim zdá motivační. Konkrétně jich 24 % uvedlo, že určitě styl vedení svého nadřízeného považují za motivační, dalších 36 % jej takto vidí spíše. Dále pak 32 % uvedlo, že styl vedení jejich nadřízeného spíše neshledávají jako motivační a pro zbylých 8 % určitě není motivační.

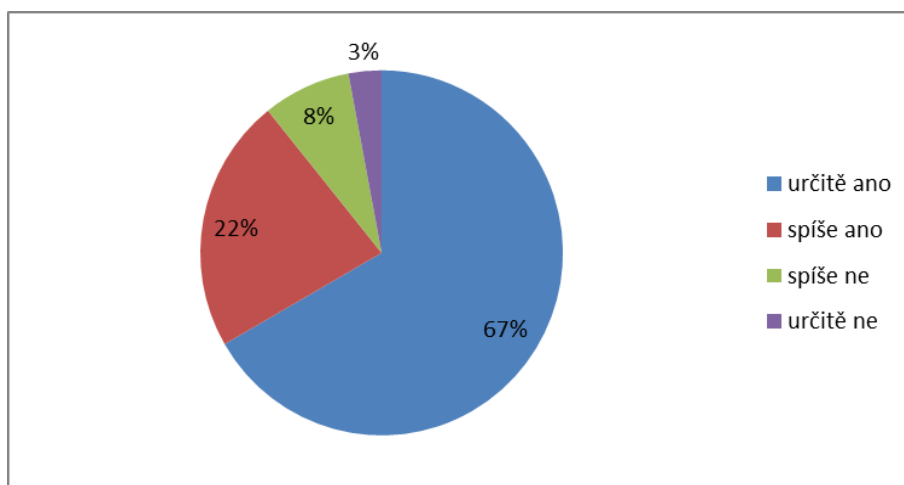
Dostáváte v práci zajímavé úkoly či je Vám přidělována obsahově zajímavá práce?



Graf 15 Zkušenost se zajímavými úkoly a prací (vlastní zpracování)

Zde převážily zase naopak negativní odpovědi, když celá polovina respondentů (50 %) odpověděla, že spíše nedostávají v práci zajímavé úkoly, dalších 20 % respondentů pak odpovědělo, že určitě nedostávají v práci zajímavé úkoly ani práci. Dále pak 18 % respondentů uvedlo, že spíše dostávají v práci zajímavé úkoly i práci a dalších 12 % pak odpovědělo, že určitě dostávají v práci zajímavé úkoly i práci.

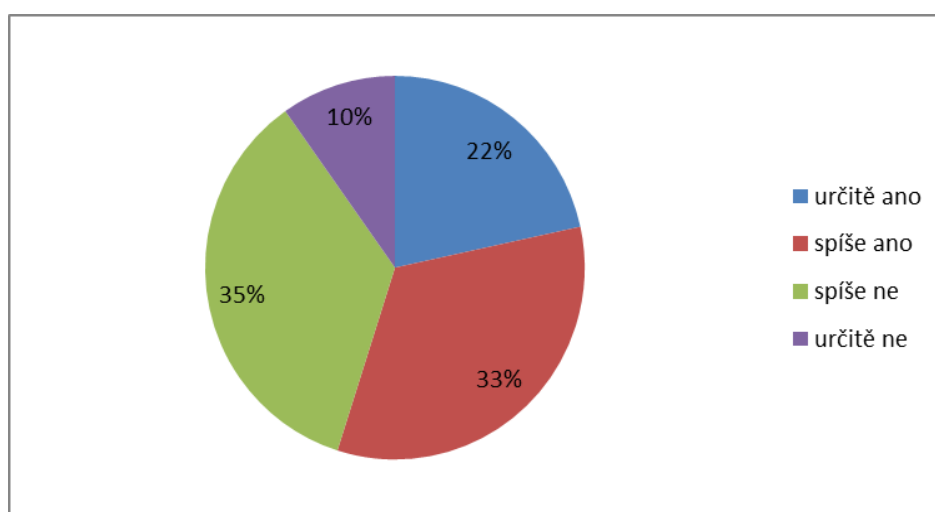
Dává Vám Váš nadřízený dostatek zodpovědnosti, přenechává Vám některé úkoly a vyjadřuje Vám svou důvěru?



Graf 16 Názor na dostatek zodpovědnosti od vedení (vlastní zpracování)

Zde byly odpovědi vesměs pozitivní, když 67 % dotázaných odpovědělo, že jim jejich nadřízený určitě dává dostatek zodpovědnosti, přenechává jim některé úkoly a vyjadřuje jim svou důvěru, dalších 22 % pak uvedlo, že se tak děje spíše. Ovšem 8 % dotázaných pak uvedlo, že jim jejich nadřízený spíše nedává dostatek zodpovědnosti, nepřenechává jim některé úkoly a nevyjadřuje jim svou důvěru a zbylé 3 % uvedly, že se tak neděje určitě.

Máte v práci dostatek možností ke zvyšování svých schopností, vědomostí a kvalifikace?

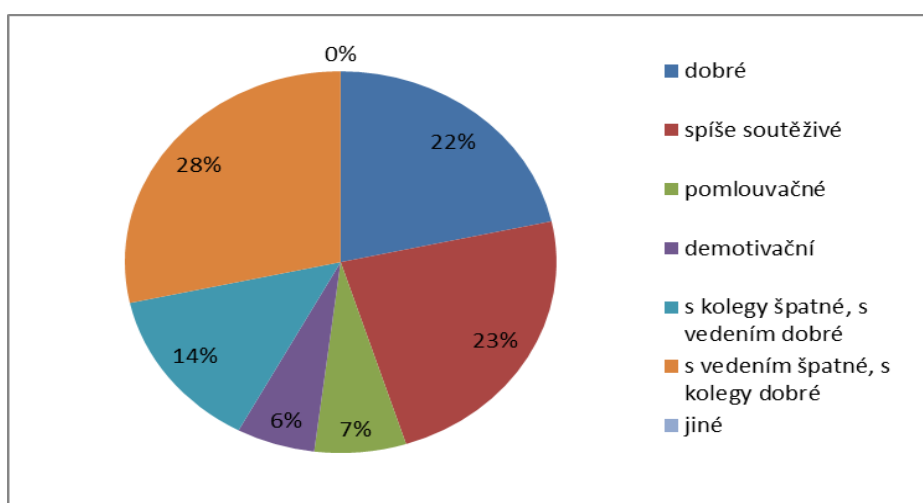


Graf 17 Možnosti zvyšování schopností, vědomostí a kvalifikace (vlastní zpracování)

Zde respondenti uvedli, že mají v práci dostatek možností ke zvyšování svých schopností, vědomostí a kvalifikace. Tedy 22 % respondentů uvedlo, že se jim těchto možností určitě dostává, dalších 33 % respondentů uvedlo, že se jim této možností v práci spíše dostává. Ovšem 35 % respondentů uvedlo, že se jim těchto možností spíše nedostává a podle zbylých 10 % zaměstnanců se jim v práci nedostává dost možností ke zvyšování jejich schopností, vědomostí a kvalifikace.

Další faktory firmy mající vliv na motivaci zaměstnanců

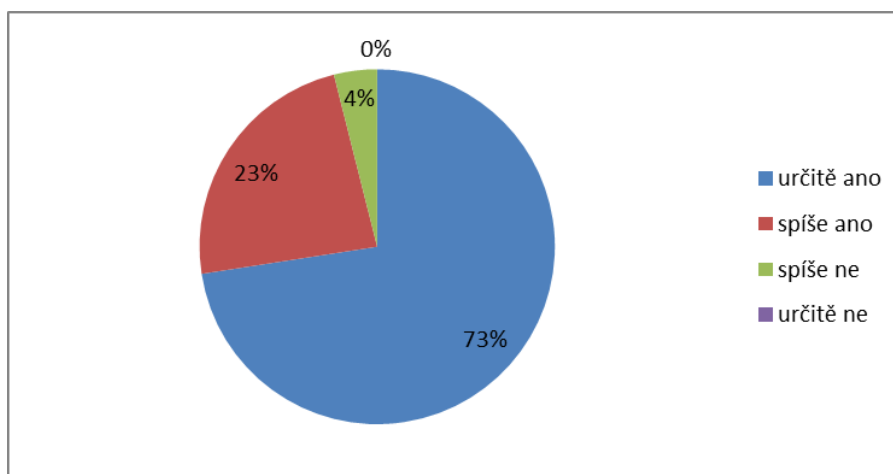
Jak byste zhodnotil/a vztahy na pracovišti?



Graf 18 Hodnocení vztahů na pracovišti (vlastní zpracování)

Vztahy na pracovišti nejvíce respondentů zhodnotilo jako dobré s vedením, ale špatné s kolegy (28 %), dalších 23 % pracovníků je pak zhodnotilo jako spíše soutěživé, což však může být za jistých okolností žádoucí. Dále pak 22 % dotázaných uvedlo, že vztahy na pracovišti se jim zdají dobré, podle 14 % pak jsou s kolegy dobré, ale špatné s vedením, pro 6 % jsou dokonce demotivační a zbylých 7 % pak uvedlo, že jsou pomlouvačné (v podstatě by bylo možné tuto položku přiřadit i pod odpovědi „s vedením dobré a s kolegy špatné“).

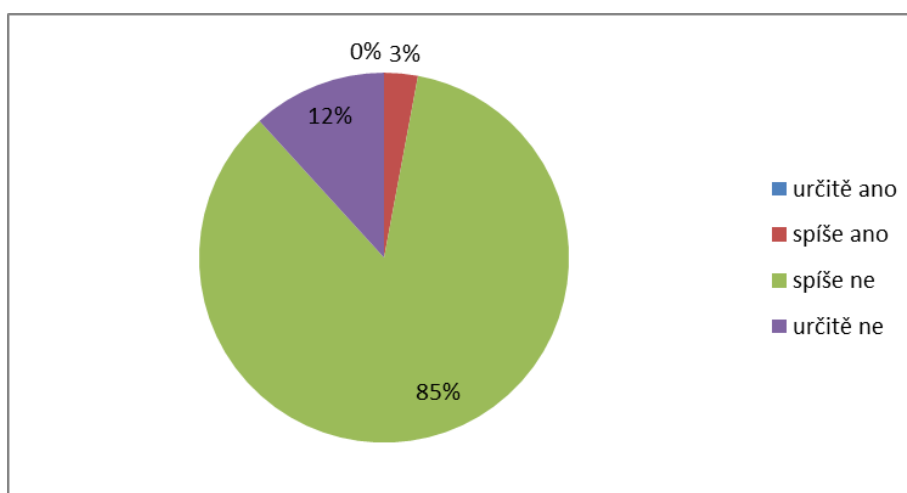
Máte pro svou práci adekvátní pracovní podmínky (co se týče vybavení pracoviště pracovními pomůckami, nábytkem, co se týče teplotních podmínek apod.)?



Graf 19 Hodnocení podmínek práce (vlastní zpracování)

Pracovníci zde potvrdili, že pro svou práci mají aktuálně adekvátní pracovní podmínky. Celých 73 % dotázaných uvedlo, že určitě mají adekvátní pracovní podmínky, dalších 23 % pak, že spíše mají vhodné pracovní podmínky. Jen zbylé 4 % pak uvedly, že spíše nemají tyto podmínky.

Řekl/a byste, že máte v práci vždy dostatek informací?



Graf 20 Hodnocení dostatečnosti informací v zaměstnání (vlastní zpracování)

Dostatek informací v práci spíše mají pouze 3 % pracovníků. Dalších 85 % uvedlo, že spíše nemají dostatek informací ke své práci a dalších 12 % pak uvedlo, že určitě nemají dostatek informací ke své práci.

7.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Jak již bylo řečeno společnost XY klade velký důraz na zaměstnávání odborníků a spokojenosti jak stávajících, tak nových zákazníků a poskytování kvalitních služeb.

Díky získaným výsledkům dotazníkového šetření se společnost může zaměřit na slabé oblasti motivačního systému, postupně jej zlepšovat a získat tak nejen spokojenější zaměstnance, ale může také dosáhnout i lepších ekonomických výsledků.

Získané výsledky se dají shrnout pomocí situační analýzy, která se zabývá strategickým plánováním po důkladném prozkoumání reality v daném podniku jako např. podmínky práce, vztahy na pracovišti, profesní růst aj.

Situační analýza hodnotí silné a slabé stránky, které díky získaným výsledkům můžeme interpretovat:

Silné stránky

- Dobré vztahy s vedoucími pracovníky.
- Dobrá technická vybavenost pracoviště.
- Samostatnost na pracovišti.

Slabé stránky

- Nespokojenost s odměnami a jejich nespravedlivým rozdělováním.
- Chybí pravidelné pochvaly ze strany vedení.
- Nespokojenost s benefity.
- Nedostatečná informovanost.
- Není žádná podpora na vzdělávání a školicí programy.
- Špatné vztahy mezi kolegy.

Vyhodnocení současného stavu na pracovišti tvoří základ pro vytvoření nových návrhů motivačního systému, na kterém je potřeba zapracovat, protože výsledky ukázaly, že stávající program má velké nedostatky.

8 PROJEKT ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Na základě aktuálního stavu motivace zaměstnanců ve sledovaném nestátním zdravotnickém zařízení, výše uvedeného představení motivačního programu organizace a svých zkušeností jsem se rozhodla vytvořit projekt zlepšení motivace zaměstnanců nestátního zdravotnického zařízení XY.

8.1 Cíle motivačního programu

K stanovení cílů motivačního programu bude využita metoda SMART. Jedná se o souhrn pravidel, která určují, jakým způsobem mají být cíle vyjádřeny, aby bylo možno na závěr zhodnotit, jestli jich bylo dosaženo nebo ne.

Stanovené cíle motivačního programu:

- růst produktivity práce min. o 6 % k 31. 12. 2016,
- růst motivovaných pracovníků min. o 15 % k 31. 12. 2016,
- růst informovanosti zaměstnanců o benefitech min. o 20 % k 31. 12. 2016,
- pokles daňových a odvodových nákladů na zaměstnance min. o 5 % k 31. 12. 2016,
- pokles počtu rozvázaných pracovních poměrů ze strany zaměstnanců min. o 20 % k 31. 12. 2016.

V současné době společnost nemá vytvořen motivační program, kde by zaměstnanci měli přesně definováno, jaké motivační složky jim zaměstnavatel může poskytnout, proto je důležité vyhotovit ucelený dokument, kde se zaměstnanci budou moct seznámit, jaké výhody a benefity jim zaměstnavatel nabízí.

8.1.1 Implementace projektu

Než vůbec dojde k samotnému zavedení nového motivačního programu, tak je nutné veškeré navrhované změny probrat s vedením společnosti a jsou-li navrhované změny schopny zavést do praxe. Pokud bude vedením program schválen, je také nutné obeznámit se změnami samotné zaměstnance.

Před tím, než budou zmíněny hlavní změny projektu motivačního systému společnosti, je nutné, aby se společnost při zavádění nového programu držela teoretických poznatků a zároveň vycházela ze zjištěných výsledků dotazníkového šetření.

Projekt, který navrhuje změny motivačního systému, se skládá z následujících částí:

- systém peněžního odměňování zaměstnanců,
- systém benefitů,
- nehmotné odměny.

8.2 Systém peněžního odměňování zaměstnanců

Cílem je zvýšení motivovanosti a také spokojenosti zaměstnanců. V rámci systému odměňování byl identifikován hlavní problém v pohyblivé složce odměny. Tu je třeba přehodnotit a zvážit několik možností:

- nastavování parametrů,
- proplácení přesčasů,
- osobní ohodnocení.

8.2.1 Nastavování parametrů

Dříve uvedené parametry by byly zachovány, ale s podmínkou, že se parametry budou srovnávat s daným měsícem minulého roku (tím lze kontrolovat, jestli jednotlivé pobočky nemají velký propad), ale nebudou se tyto parametry navyšovat. Cílem bude, aby pobočka dosáhla minimálně stejného výsledku jako v předešlém roku, a pokud dosáhne výsledku lepšího, bude finančně odměněna za každý parametr jako doteď tj. (1 000 Kč/ osoba).

Tímto způsobem by bylo možné eliminovat problém s tím, že by byly zvýhodněny pobočky, které se předešlý rok tolik nesnažily a nebudou kladeny stále větší nároky na ty již úspěšné. Navíc je předpoklad zlepšení vztahů v pracovním týmu, protože zaměstnanci nebudou demotivováni neustálým zvyšováním parametrů.

8.2.2 Proplácení přesčasů

Pomocí v rámci motivace by mohlo být zavedení proplácení přesčasů, lze předpokládat, že by pracovníci měli větší motivaci zůstat déle v práci a snažit se o získání větších zisků pro pobočku. Druhou variantou je motivovat zaměstnance k práci přesčas s tím, že jim za to bude náležet náhradní volno, které si mohou vybrat na vzdělávání a rozšiřování své stávající kvalifikace.

8.2.3 Osobní ohodnocení

Osobní hodnocení zaměstnance by přímo záviselo na výkonu zaměstnance, což by se pozitivně odrazilo na motivaci pracovníků a na jejich chuti podávat v práci dobrý výkon – jednalo by se totiž o odměnu přímo závislou na výkonu pracovníka (ne jako základní mzdu). Navržené osobní ohodnocení by bylo 1 000 Kč – 3 000 Kč měsíčně a náleželo by pracovníkovi na základě zhodnocení jeho práce přímým nadřazeným. Z toho důvodu je nezbytné na to upravit (resp. zavést) pravidelné hodnocení zaměstnanců.

8.3 Systém benefitů

Zaměstnanci jsou aktuálně spokojeni s benefitem stravenek, dále pak s benefitem pravidelných soutěží za odměnu. K benefitům, které by dále uvítali, uvedli:

- příspěvek na vzdělávání,
- příspěvek na důchodové, úrazové či životní pojištění,
- příspěvek na dopravu,
- teambuilding, firemní večírek,
- placené volno na vzdělávání,
- předplatné do divadla, vstupenky na kulturní či sportovní akce,
- služební automobil.

Jelikož se však jedná o benefity, které jsou všechny dosti finančně náročné, je zřejmé, že nebude v možnostech firmy, aby pracovníkům zařídila všechny žádané benefity. Je žádoucí vybrat jen některé a zvážit jejich finanční náročnost, možnost firmy je poskytnout a zajistit.

Po domluvě s majiteli jsou ochotni pro firmu vytvořit nový program benefitů. Je možné jej v tomto případě vytvořit tak, že by se stanovil seznam benefitů, které by byly dostupné všem pracovníkům a byly by pevné. K těm by se zařadily benefity stávající, a to:

- mobilní telefon pro regionální manažery a vedoucí pracovníky,
- stravenky v hodnotě 65 Kč – firma hradí 55 % ceny stravenky, zbytek si platí zaměstnanci (jedná se o nový, aktuálně měsíc fungující benefit),

- týden dovolené navíc,
- 3x do roka soutěže pro zaměstnance o věcné ceny v hodnotě od 300 Kč až po 5 000 Kč pro podporu prodeje a motivaci zaměstnanců (velmi oblíbený benefit u zaměstnanců, který navíc zvyšuje prodeje až o 150 % měsíčně).

Poté by byly upraveny aktuální benefity tak, aby bylo možné finance přesunout směrem k jiným benefitům, a to následovně:

- 3 dny ročně nárok na **zdravotní volno** pro každého zaměstnance – snížení na dva dny.
- **Ošatné** – 400 Kč/měsíc příspěvek na oblečení – zrušit.
- 1 x ročně **jednorázová prémie** pro 10 nejlepších poboček, u kterých byl nejvyšší obrat za rok. Odměna se pohybuje v rozmezí 5 000 Kč - 10 000 Kč pro osobu. Benefit pravidelně dostávají stále dokola ty samé pobočky a navíc se jedná o pobočky nacházející se ve velkých městech, což je vůči menším pobočkám diskriminační. Tento benefit by se zrušil a byl by nahrazen odměnou ve výši 5 000 Kč – 10 000 Kč pro pobočky, které ve srovnání s předešlým rokem dosáhly procentuálně největšího navýšení zisku (čímž by se eliminovala výhoda velkých poboček). Další možností je úplné zrušení tohoto benefitu a převedení financí z tohoto benefitu na vytvoření benefitu nového.
- **Příspěvek na vzdělání** – firma se prezentuje tím, že její pracovníci jsou vysoce kvalifikovaní a vzdělaní odborníci v oboru. Ovšem nijak se nepodílí na podpoře jejich vzdělávání, což mnozí zaměstnanci vnímají negativně a příspěvek na vzdělávání byl ve výzkumu zjištěn jako nejžádanější benefit. Jeden vzdělávací kurz se pohybuje v průměru cca 3 000 Kč. Zdravotní pracovníci mají navíc ze zákona povinnost se neustále vzdělávat. V tomto případě je vedení také ochotno začít podporovat své zaměstnance. Příspěvek bude záviset od počtu odpracovaných let ve firmě (uvedeno dále). Podmínkou ovšem je zrušení výše zmíněného benefitu – jednorázovou prémie pro 10 nejlepších poboček.

Aby se eliminovalo riziko investice do neperspektivních pracovníků, kteří navíc nemají zájem zůstat ve firmě, a tím pádem investované peníze a znalosti získané zčásti i díky firmě, je možné tento benefit omezit následujícími podmínkami:

- 1) Příspěvek je možné čerpat až po prvním odpracovaném roce ve firmě.
 - 2) Druhý rok odpracovaný bude mít pracovník nárok na příspěvek ve výši 700 Kč/rok.
 - 3) Šestáým rokem by měl teprve pracovník nárok na příspěvek ve výši 1 500 Kč/rok.
 - 4) Více než deset let - příspěvek ve výši 2 000 Kč/rok.
- **Příspěvek na důchodové pojištění** - ten by měl rovněž variabilní podobu a jeho výše by závisela na délce pracovního poměru ve firmě. Konkrétně by tento benefit opět náležel pracovníkům až od druhého odpracovaného roku ve firmě. Zaměstnanci by měli nárok na příspěvek na důchodové pojištění ve výši 300 Kč/měsíc. Ve chvíli, kdy by pracovník překročil 5 odpracovaných let ve firmě, náležel by mu příspěvek ve výši 500 Kč/měsíc a od 10 odpracovaných let by mu náležel nárok na příspěvek na důchodové pojištění ve výši 700 Kč/rok.
 - **Teambuilding** – jelikož je rozmístění poboček po celé České republice, rozvrhl by se na 3 hlavní oblasti pro zaměstnance z okolí Prahy, Brna a Ostravy. Pozitivem by bylo seznámení se s kolegy z jiných poboček, což by mohlo mít pozitivní dopad na celkově zlepšení vztahů mezi zaměstnanci. Teambuilding by byl firmou pořádán 1x za půl roku.
 - Další benefity by již byly zaměstnancům k dispozici v rámci tzv. **cafeteria systému**. Společnost má zavedeny internetové stránky pro své zákazníky. Jedná se o věrnostní program, kde zákazníci sbírají body. V tomto programu by se stejně načítaly body i zaměstnancům, kde by měl každý své konto. Body by byly rozděleny dle pracovních pozic (1bod = 1 Kč). Přidělení bodů by bylo následovné – regionální manažeři 1 000 bodů/měsíc, vedoucí pracovníci 700 bodů/měsíc, ostatní 500 bodů/měsíc. Zaměstnanci by měli možnost čerpat vybrané výhody podle vlastního výběru. Benefity by si měli možnost jednou za rok upravit, pokud by se

jejich preference změnily. Nevyčerpané body by se nepřeváděly do dalšího roku. Na základě aktuálních možností firmy by do tohoto cafeteria systému byly zavedeny pouze tři benefity, ze kterých by si zaměstnanci mohli vybrat podle svých preferencí (zatím v jednání).

- **Další příspěvek na vzdělávání** – ve vztahu k nároku na vzdělávání je možné zvážit navíc zavedení benefitu, který už v některých firmách funguje ve vztahu k osobnímu ohodnocení, ale v případě, že mají zaměstnanci tolik zájem o vzdělávání, lze je zavést následovně:
 - Za každý měsíc plně odpracovaný bez nemocenské či neplaceného volna k výše uvedené částce 1 500 Kč získá zaměstnanec nárok na další 100 Kč na další vzdělávání, která se mu připočte při zajišťování vzdělávacího kurzu.

8.4 Nehmotné odměny

Co se týče nehmotné motivace, ta se těžko zadává přímo do nějakého oficiálního systému a jen těžko z ní lze určit oficiální motivační benefit. Přesto lze alespoň v rámci doporučení vedení na tomto místě udělit některé rady, které by podpořily nově vznikající motivační program a pochopitelně i motivaci a spokojenost zaměstnanců.

- **Pochvaly a ocenění** – vedení by mělo zintenzivnit četnost svých odměn a ocenění. Ideální by bylo pochválit a ocenit na konci každého měsíce ty zaměstnance, kterým se v jejich práci podařilo dosáhnout nejlepších výsledků (největší obrat) – alespoň tři nejlepší. Tato pochvala může být veřejná, ale stačí i vyslovena osobně konkrétnímu zaměstnanci, například v rámci pravidelného hodnocení. Dále by odměna a ocenění měly následovat po každém zvládnutí nějakého projektu nebo náročnějšího pracovního úkolu. Pochvaly a ocenění by byly vyhodnocovány pomocí pozorování a pravidelných hodnotících rozhovorů. Ve společnosti také existuje již několik let počítačový systém, do kterého zdravotničtí pracovníci zadávají veškeré odborné vyšetření a prodeje korekčních pomůcek pod svým kódem. Je velmi snadné i v tak velkém počtu zaměstnanců zjistit výkonnost zaměstnanců. Je až s podivem, že firma k odměňování jednotlivých zaměstnanců a pochval vůbec tento systém nevyužívá. Vedení bylo doporučeno tento program

využívat, jelikož má snadný přehled o výkonech, a také by to vedlo ke spravedlivému rozdělení odměňování.

- **Konstruktivní kritika** – není na místě pracovníky peskovat a trestat za to, že nedosáhli požadovaného výkonu, respektive, pokud se jim zrovna nedaří, dopustili se nějaké chyby apod. Důležité je, aby jim nadřízený sdělil, že udělali chybu, že nedosahují požadovaných výkonů, ovšem za současné snahy nadřízeného zjistit, proč se tomu tak děje (pracovník má aktuálně vážné rodinné problémy, nerozumí své práci, nemá dostatečné vzdělání, práce jej nudí, je líný a nepozorný, ideálně prostřednictvím vzájemného dialogu. Cílem této konstruktivní kritiky by vždy mělo být domluvení s daným pracovníkem na dalším postupu práce (doporučení mu, aby si vzal v případě potřeby neplacené volno, zajištění mu potřebného vzdělávacího kurzu, zajištění mu pomoc od úspěšnějšího kolegy, doporučení na vykazování vyšší aktivity v práci aj.).
- **Obsahově zajímavá práce, úkoly** – je zřejmé, že náplň práce pracovníků je daná a smysl podnikání zdravotnického zařízení změnit nelze. Přesto je možné se zaměřit na to, jakým způsobem jsou pracovníkům přidělovány pracovní úkoly. Možná jsou pro ně příliš stereotypní nebo nudné, možná by si troufli na náročnější úkoly, které by pro ně byly výzvou a vzbudily u nich větší zájem. K zajímavosti práce mohou pomoci právě i nastavené benefity a odměny za dosažený výkon.
- **Rozvíjení vztahů s vedením** – vztahy s vedením nebyly zhodnoceny dobře. Je tedy na místě, aby se vedení zamyslelo nad tím, proč tomu tak je. Obvyklým problémem bývá neustálé kritizování zaměstnanců, jejich nucení do stále větších výkonů bez patřičného povzbuzení či zájmu o pracovníky. Na rozvíjení vztahů s vedením by se pozitivně měl odrazit první nehmotný benefit – pochvaly a ocenění a zvýšení jejich frekvence u zaměstnanců. Pomoci by mohly i navrhované teambuildingy. Další možností jsou pravidelné týdenní porady se zaměstnanci, kde by zaměstnanci dostali větší prostor pro vyjádření svých potřeb, problémů, ale i případných zlepšovacích návrhů nebo stížností. Hodnocení zaměstnanců je třeba změnit z výhradního hodnocení zaměstnance z úst nadřízeného, na vzájemný dialog a konverzaci o možnostech rozvoje a limitech daného pracovníka, o jeho chuti do práce, motivaci, ale třeba i o osobním životě apod.

- **Informace** – z výzkumu vyplynul jasný problém s nedostatkem informací. Nynější situace je taková, že se k zaměstnancům dostávají informace o nových akcích, produktech a postupech až s několikadenním zpožděním. K tomu je možné využít různých kanálů. Opět lze zde zopakovat doporučení pravidelných týdenních porad, kde by vedoucí pracovníci vždy jasně a věcně informovali pracovníky o tom, co se na pobočce (ve firmě) odehrává, co se od zaměstnanců očekává apod. Jelikož firma disponuje intranetem, je třeba se zaměřit na to, aby na něm byly pro zaměstnance veškeré potřebné informace, aby tyto informace byly pravidelně aktualizovány, ale současně aby stránky intranetu nebyly zahlceny. Stránky intranetu mohou sloužit také jako místo, kde nadřízení vysloví své poděkování zaměstnancům (obecně, ale i adresně).
 - **Firemní Facebook** – firma má vytvořený profil na sociální síti Facebook. Profil na Facebooku nyní supluje firemní intranet. Zaměstnanci se na něm nedozví nic nového než to, co je již právě psáno na intranetu. Měl by naopak nabízet něco nového a jiného. Firemní Facebook může sloužit i pro potenciální uchazeče o zaměstnání ve zdravotnickém zařízení. Měl by v první řadě informovat o tom, čemu se firma věnuje, kde se nachází (včetně jednotlivých poboček), ale měl by poskytovat nahlédnutí do toho, co se děje uvnitř. Firemní Facebook by se tak měl stát místem, kde se zaměstnanci budou moci podívat na fotky z večírku či teambuildingu, kde budou umístovány např. i videozáznamy z firemních akcí. Zaměstnancům tam mohou být i prezentovány aktuálně dostupné vzdělávací kurzy (u kterých by zaměstnanci mohli skrze komentáře seznamovat případné zájemce o tom, že již kurz absolvovali a nakolik jim byl přínosný apod.) či úspěchy jednotlivých poboček, ale třeba i příspěvky z „běžného“ pracovního dne zaměstnance firmy. Firemní Facebook pak může sloužit také ke zvaní zaměstnanců na firemní akce (skrze vytváření události) apod.

Shrnutí nově vytvořeného motivačního programu:

Odměňování:

- Parametry pohyblivé složky odměny – 1 000 Kč pro zaměstnance, který dosáhne lepšího než průměrného výsledku (všech zaměstnanců) za stejný měsíc minulého roku.

- **Přesčasy** – za každou hodinu práce přesčas náleží 1 hodina náhradního volna na vzdělávání.
- **100% příplatky za svátky a víkendy.**
- **Obratová prémie** – 0,01x násobek obratu pobočky.
- **Osobní ohodnocení** – **1 000 Kč – 3 000 Kč** měsíčně pracovníkovi na základě zhodnocení jeho práce přímým nadřízeným.

System benefitů:

- Mobilní telefon pro regionální manažery a vedoucí pracovníky.
- Stravenky v hodnotě 65 Kč – firma hradí 55 % ceny stravenky, zbytek si platí zaměstnanci (jedná se o nový, aktuálně měsíc fungující benefit).
- Týden dovolené navíc.
- 3x do roka soutěže pro zaměstnance o věcné ceny v hodnotě od 300 Kč až po 5 000 Kč (pro podporu prodeje a motivaci zaměstnanců).
- 2 dny ročně nárok na zdravotní volno pro každého zaměstnance 1 x ročně jednorázová prémie 5 000 Kč – 10 000 Kč pro pobočky, které ve srovnání s předešlým rokem, dosáhly procentuálně největšího navýšení zisku.
- Příspěvek na vzdělávání – až po odpracování jednoho roku ve firmě, druhý rok ve výši 700 Kč/rok, od šesti let výše 1 500 Kč/rok, více než 10 let 2 000 Kč/rok.
- Příspěvek na důchodové pojištění – 2. až 5. odpracovaný rok ve firmě 300 Kč/měsíc. Více než 5 odpracovaných let ve firmě – 500 Kč/měsíc a od 10 odpracovaných let – 700 Kč/měsíc.
- **Teambuilding** – 1x za 6 měsíců.
- **Cafeteria systém** – na výběr z 3 benefitů.

Nehmotné benefity:

- **Pochvaly a ocenění** – na konci každého měsíce pochválit a ocenit zaměstnance, kterým se v jejich práci podařilo dosáhnout nejlepších výsledků, odměna po splnění úkolu, přinesení zlepšovacího návrhu apod. – osobně konkrétnímu zaměstnanci.
- **Konstruktivní kritika.**
- **Obsahově zajímavá práce, úkoly** – snaha o zadávání zajímavých úkolů.
- **Rozvíjení vztahů s vedením** – týdenní porady, hodnocení zaměstnanců.
- **Informace** – dialog s vedením při poradách, aktualizace intranetu, firemní Facebook.

Součástí zavedení nového motivačního programu, včetně systému odměňování a nehmotných odměn by pro zachování jeho efektivity mělo být ve firmě zavedeno jeho **pravidelné vyhodnocování a případné přehodnocování**. To by se dělo minimálně 1x ročně, a to prostřednictvím anonymního dotazování zaměstnanců, podobnému v této práci. Pro inspiraci může vedení firmy použít dotazník aplikovaný v praktické části této práce. Po zavedení navrženého motivačního programu lze však doporučit jeho mírnou obměnu o zahrnutí aktuálních odměn a benefitů. Pro šíření dotazníků je možné využít stejného systému, jako v této práci, a to na intranetu společnosti. Na něj bude každý rok umístěn dotazník spokojenosti s motivací zaměstnanců ve zdravotnickém zařízení. Jeho výsledky poslouží vedení ke zhodnocení spokojenosti s nově nastaveným motivačním programem a s potřebou jeho další úpravy či zachování stávající podoby. Součástí takového dotazníku by také bylo dobré dát jednu volnou otázku ve znění „Co konkrétně Vy byste uvítal od firmy XY, aby se zvýšila Vaše motivace k práci“ či podobně. Bez žádných návodných odpovědí, čistě by záleželo na tom, co zrovna v té chvíli zaměstnanec napadlo.

Velmi žádoucí je, aby v návaznosti na vyhodnocení těchto dotazníků spokojenosti s motivačním programem byly jeho výsledky zveřejněny všem zaměstnancům včetně toho, jaké konkrétní závěry vedení vyvodí v následujícím období z výsledků dotazování. Zaměstnanci tak budou ujištěni o tom, že jejich názor vedení zajímá a současně, že díky tomu, že se zúčastnili dotazování, budou zrealizovány změny k lepšímu, respektive k jejich větší spokojenosti a motivaci. Už jen toto by se mělo odrazit na zvýšení motivace

zaměstnanců, neboť jim takto dá vedení přímo najevo jejich důležitost pro zdravotnické zařízení.

8.5 Časová analýza

Důležitou součástí projektu je časová analýza, která zahrnuje časové období od plánování projektu až po jeho uskutečnění. Skládá se ze tří fází – přípravné, plánovací a realizační.

Přípravná fáze projektu zahrnuje:

- přípravu a zpracování projektu,
- představení projektu vedení společnosti,
- zavedení projektu.

Tab. 3 Časový harmonogram realizace projektu (vlastní zpracování)

Průběh	Časové období
Příprava projektu, jeho případná úprava	1. 6. 2016 až 15. 6. 2016
Představení nového projektu vedení	19. 6. 2016
Seznámení zaměstnanců s novinkami v odměňování a motivaci	20. 6. 2016 až 22. 6. 2016
Zavedení nového systému odměňování a motivace do praxe	od 1. 7. 2016
Přezkoumání systému motivace a odměňování.	1. 8. 2016 až 1. 10. 2016
Úprava a realizace upraveného systému motivace a odměňování	Od 1. 11. 2016

8.6 Nákladová analýza

Pro aktuálně navrhovaný projekt lze vyčíslit alespoň přibližné náklady na jeho realizaci. Některé odměny a benefity mohou být variabilní, tudíž jejich reálné náklady mohou být ve

skutečnosti odlišné. Náklady budou počítány jen u nově navrhovaných benefitů. Ty budou rozděleny stejně jako celý projekt následovně:

Odměňování:

- Parametry pohyblivé složky odměny – 1 000 Kč pro zaměstnance, který dosáhne lepšího než průměrného výsledku (všech zaměstnanců) za stejný měsíc minulého roku. Nyní plní veškeré parametry asi 1/3 poboček. Budeme brát v úvahu, že s nově navrženým programem se zvýší plnění na 2/3 poboček, tak předpokládané výdaje pro zaměstnance budou **2 928 000 Kč/rok**.
- **Přesčasy** – za každou hodinu práce přesčas náleží **1 hodina náhradního volna na vzdělávání**.
- **100 % příplatky za svátky a víkendy**. STÁVAJÍCÍ BENEFIT = 0 Kč.
- **Obratová prémie** – 0,01x násobek obratu pobočky. STÁVAJÍCÍ BENEFIT = 0 Kč.
- **Osobní ohodnocení** – 500 Kč měsíčně pracovníkovi na základě zhodnocení jeho práce přímým nadřízeným. Při předpokladu, že na osobní ohodnocení dosáhne 1/3 zaměstnanců, pak jsou výdaje **732 000 Kč/rok**.

System benefitů:

- Mobilní telefon pro regionální manažery a vedoucí pracovníky – STÁVAJÍCÍ BENEFIT = 0 Kč.
- Stravenky v hodnotě 65 Kč – firma hradí 55 % ceny stravenky, zbytek si platí zaměstnanci (jedná se o nový, aktuálně měsíc fungující benefit) – STÁVAJÍCÍ BENEFIT = 0 Kč.
- Týden dovolené navíc – STÁVAJÍCÍ BENEFIT = 0 Kč.
- 3x do roka soutěže pro zaměstnance o věcné ceny v hodnotě od 300 Kč až po 5 000 Kč (pro podporu prodeje a motivaci zaměstnanců) – STÁVAJÍCÍ BENEFIT = 0 Kč.
- 2 dny ročně nárok na zdravotní volno pro každého zaměstnance – STÁVAJÍCÍ BENEFIT = 0 Kč.

- 1 x ročně jednorázová prémie 5 000 Kč – 10 000 Kč pro 10 poboček, které ve srovnání s předešlým rokem, dosáhly procentuálně největšího navýšení zisku. Výdaj **50 000 Kč až 100 000 Kč/ročně**.
- **Příspěvek na vzdělávání** – až po odpracování jednoho roku ve firmě, druhý rok ve výši 700 Kč/rok, od šesti let výše 1 500 Kč/rok, více než deset let 2 000 Kč/rok. Počet zaměstnanců mezi 1-5 lety (113), mezi 6-10 lety (102), více než 10 let (62). Celkem příspěvek na vzdělávání = **356 100 Kč/rok**.
- **Příspěvek na důchodové pojištění** – 2. až 5. odpracovaný rok ve firmě 300Kč/měsíc. Více než 5 odpracovaných let ve firmě – 500 Kč/měsíc a od 10 odpracovaných let – 700 Kč/měsíc. Ve firmě má aktuálně 2 až 5 let odpracováno 113 zaměstnanců. Více než 5 let pak dalších 102 zaměstnanců a více než 10 let 62 zaměstnanců. Tedy celkové výdaje na pojištění jsou = **1 539 600 Kč/rok**.
- **Teambuilding** – 1x za 6 měsíců. Záleží na vybrané aktivitě. Při výletu do přírody lze očekávat výdaj pouze za dopravu zaměstnanců, která může být značně odlišná, někteří zaměstnanci se navíc mohou chtít dopravit vlastní dopravou, autem aj. Cena se zde odhaduje velmi složitě. Firma může navrhnout např. pro každého zaměstnance 50-100 Kč příspěvek na dopravu na akci (pro vzdálenější zaměstnance i 200 Kč). Pokud by se jednalo např. o tři čtvrtiny zaměstnanců, kteří musí využít dopravu, pak by se jednalo o částku **13 725 Kč až 54 900 Kč**.
 - Při akci jako je bowling (pro všechny zaměstnance) by při ceně 1 dráhy za hodinu 290 Kč byla cena zhruba (alespoň na dvě hodiny, když by na jedné dráze hrálo 5 zaměstnanců): $73,2 \text{ dráhy} \times 580 = 42\,456 \text{ Kč}$ plus doprava = 56 181 až 97 356 Kč. **Celkem ročně za teambuilding 69 906 Kč až 152 256 Kč.**
- **Cafeteria systém** – na výběr z následujících benefitů:
 - **Další příspěvek na vzdělávání** – za každý měsíc plně odpracovaný bez nemocenské či neplaceného volna 100 Kč na další vzdělávání. – Při předpokladu, že si všichni zaměstnanci zvolí tento benefit a dosáhne na něj $\frac{3}{4}$ z nich, pak budou náklady 27 450 Kč/měsíc, **tedy 329 400 Kč/rok**.
 - **Příspěvek na dopravu** – od 10-20 km 150 Kč/měsíc; nad 20 km 250 Kč/měsíc.

- Z 366 zaměstnanců jich aktuálně dojíždí do zaměstnání dále než 10 km 294. Z těchto 224 pak 67 více než 20 km. Pokud by si všichni vybrali tento benefit, pak by náklady na něj bylo: 282 600 + 201 000 Kč = **483 600 Kč/rok.**
- **Placené volno na vzdělávání** – 1x za 6 měsíců 8 hodin placeného volna na rozšiřování stávající kvalifikace – podle aktuálního zařazení zaměstnance.

Nehmotné benefity:

- **Pochvaly a ocenění** – na konci každého měsíce pochválit a ocenit zaměstnance, kterým se v jejich práci podařilo dosáhnout nejlepších výsledků, odměna po splnění úkolu, přinesení zlepšovacího návrhu apod. – osobně konkrétnímu zaměstnanci. Konstruktivní kritika. ZDARMA. **Obsahově zajímavá práce, úkoly** – snaha o zadávání zajímavých úkolů. ZDARMA
- **Rozvíjení vztahů s vedením** – týdenní porady, hodnocení zaměstnanců. ZDARMA
- **Informace** – dialog s vedením při poradách, aktualizace intranetu, firemní Facebook. ZDARMA

K minusovým položkám lze pak započítat:

- 400 Kč/měsíc ošatné – $400 \times 12 \times 366 = 1\,756\,800$ **Kč/rok**
- **1 den náhradního volna.**
- 1 x ročně jednorázová prémie pro 10 nejlepších poboček = **5 000 až 10 000 Kč/rok.**

Celkové výdaje za zavedení projektu mohou nabývat velmi variabilního rozpětí, neboť některé položky nelze přesně odhadnout z důvodu, že nelze odhadovat, kolik zaměstnanců dosáhne na jednotlivé benefity, kolik bude splněno požadovaných parametrů nebo který z benefitů v rámci částečného cafeteria systému si vyberou. Lze tak firmě doporučit nejprve provést předvýzkum zájmu zaměstnanců o benefity z cafeteria systému, zjistit na základě analýz předloňských příjmů za pobočky a zaměstnance jejich šanci na dosažení odměn a poté případně podle dostupných financí plánovat náplň večírku a teambuildingu.

8.7 Riziková analýza

Samotný projekt byl vytvářen se záměrem zlepšit stávající situace motivace zaměstnance. Je ovšem nutné myslet také na rizika, která mohou být způsobena zavedením nového motivačního programu. Z interpretovaných výsledků potřeby změn v programu lze předpokládat, že rizika budou spíše střední až nižší pravděpodobností vzniku.

Dále lze předpokládat, že navrhované změny mohou zhoršit finanční situaci společnosti. I když firmu výrazně nezasáhla hospodářská krize a každý rok vykazuje zisk, tak navrhované změny jsou finančně náročné, tak vznik rizika může být střední až vysoké.

Veškeré navrhované změny byly důkladně prokonzultovány s vedením společnosti, které je velmi přístupné a ochotné implementovat návrhy do provozu. Ze strany vedení předpokládáme podporu, proto je vznik rizika nízké.

Dalším rizikem může být fluktuace zaměstnanců na pracovišti. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, nejčastěji odpovídali zaměstnanci, že jsou ve firmě zaměstnáni mezi 1-5lety. Navrhované změny by však měly dosáhnout větší spokojenosti, a tím i snížení odchodů stávajících zaměstnanců. Zde se dá předpokládat vznik rizika za střední.

Riziko	Závažnost rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika
Nespokojenost zaměstnanců	střední	nízká
Nedostatek finančních prostředků	střední	vysoká
Nízká podpora ze strany vedení	vysoká	nízká
Nedodržení slíbených odměň	vysoká	střední
Nízká návratnost dotazníků	střední	střední

Tab. 4 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Z tabulky vyplývá, že nejrizikovějším faktorem je nedostatek finančních prostředků. Jak již bylo zmíněno, firma dlouhodobě vykazuje zisk. Nicméně nové změny jsou finančně náročné a z dlouhodobějšího hlediska by se díky těmto změnám mohla finanční situace zhoršit.

Eliminace možných rizik:

Nespokojenost zaměstnanců

- detailně seznámit zaměstnance s přínosy
- poskytnout výběr nejžádanějších benefitů

Nedostatek finančních prostředků

- důkladná příprava finančního plánu
- neuvážené investice do nepotřebných prostředků

Nízká podpora ze strany vedení

- pravidelná kontrola a konzultace s vedením od přípravné fáze
- informovat o přínosech projektu pro zaměstnavatele

Nedodržení slíbených odměn

- správně nastavení časového a finančního plánu
- stanovit si reálné cíle

Nízká návratnost dotazníků

- zvýšená informovanost o probíhajícím dotazníkovém šetření
- stručně a výstižně vytvořené dotazníky

Kromě očekávaných rizik je nutno také zmínit očekávané přínosy (již výše zmiňované), kterými jsou:

- růst produktivity práce
- růst motivovaných pracovníků
- růst informovanosti zaměstnanců o benefitech

- pokles daňových a odvodových nákladů na zaměstnance
- pokles počtu rozvázaných pracovních poměrů ze strany zaměstnanců

Kontrola naplnění těchto cílů a přínosů bude probíhat pomocí zavedení pravidelných porad. Jednou ročně proběhne porada s vedením společnosti (obchodním a personálním ředitelem), regionálními manažery a vedoucími pracovníky jednotlivých poboček. Jednou za dva měsíce budou probíhat hodnotící porady vedoucích zaměstnanců s podřízenými. Samotní zaměstnanci se budou moci 1x ročně vyjádřit pomocí online formuláře k stávající situaci a motivačnímu programu.

9 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Ve sledovaném zdravotnickém zařízení byly identifikovány problémy v oblasti odměňování a motivace zaměstnanců. Bylo zjištěno, že zaměstnancům nevyhovuje stávající systém odměňování, skladba ani počet aktuálně poskytovaných benefitů. Problémy byly identifikovány i v oblasti nehmotné motivace. Na základě této analýzy (dotazníkovým šetřením i zjišťováním aktuálního stavu), byl vytvořen projekt zlepšení motivace zaměstnanců sledovaného zdravotnického zařízení.

Ten se skládal z již uvedené analýzy stávajícího stavu a na ní navazujícího návržení nového motivačního systému, který se dotkne i stávajícího systému odměňování ve smyslu úpravy pohyblivé složky mzdy. Ta byla navržena tak, aby byla více spravedlivá. Motivační program byl nově navržen tak, že byly rozšířeny stávající benefity, zejména pak o benefity zaměřené na vzdělávání a také o benefit příspěvku na důchodové pojištění, dále pak benefity zaměřené na zvýšení výkonu zaměstnanců (finanční odměny) a také byl navržen i cafeteria systém (na výběr ze tří benefitů).

Součástí projektu pak byla i nákladová analýza, která se pokusila vyčíslit finanční náročnost nastavených opatření. Vzhledem k tomu, že však mnohé benefity byly okleštěny podmínkami, které musí zaměstnanci splnit, aby jim byly benefity k dispozici (zejména délka pracovního poměru), bylo těžké aktuálně odhadnout předpokládané náklady. Součástí motivačního systému pak byly i do jisté míry variabilní benefity jako teambuilding, ve kterých se náklady budou odvíjet až od konkrétního plánu jejich naplně a provedení. U každého benefitu tak byly určeny předpokládané výdaje, které se ale reálně mohou měnit. Samozřejmostí by pro co nejvyšší zajištění efektivity realizace projektu mělo být jeho vyhodnocení, ideálně v prvním roce po jeho zahájení. Dále bylo součástí projektu i riziková analýza, která poukazovala na rizika implementace projektu, ale také na jeho přínosy.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt pro zlepšení motivace zaměstnanců v nestátním zdravotnickém zařízení XY.

Člověk sehrává velmi důležitou a nezastupitelnou roli v pracovním procesu. Strategické řízení lidských zdrojů je nezbytnou pracovní náplní manažerů a vedoucích pracovníků, které odráží spokojenost a loajalitu zaměstnanců ve firmě. Jakýkoliv vytvořený systém nemůže fungovat, pokud nebudou na vedoucích pozicích spravedliví, vzdělaní a empatictí pracovníci. Ti by měli být vzorem, motivovat a rozvíjet potenciál svých podřízených. Komunikační a interpersonální manažerské dovednosti jsou nezbytným předpokladem úspěšného vedení lidí.

V teoretické části byly z dostupných informačních zdrojů zpracovány témata z oblasti motivace, motivačních teorií, problematiky motivačních programů. Praktická část se skládá z části analytické a projektové. Analytická část se zabývala představením společnosti a dotazníkovým šetřením.

Navržený motivační program se týká hlavně vytvoření motivačního systému odměňování. Projekt byl zpracován pro cílovou skupinu zdravotních pracovníků, jejichž zastoupení je ve společnosti nejvyšší.

Praktická část se zabývala současným motivačním programem a hledáním jeho nedostatků, kde k tomu byla využita komunikace s vedením a regionálními manažery s provedeným dotazníkovým šetřením spokojenosti zaměstnanců.

Na základě této analýzy a zjištěných nedostatků byl vytvořen nový motivační program. Všechny motivační nástroje byly navrženy tak, aby respektovali finanční možnosti společnosti. Z pohledu časové, nákladové a rizikové analýzy je projekt realizovatelný. Je pouze na rozhodnutí vedení společnosti, zda využije tento vypracovaný projekt a v jaké míře.

Přínosy a úspěšnost projektu by bylo možné vyhodnotit až po uskutečnění realizace projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, J. E., 2004. *Efektivní motivace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M., 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 982 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- ARMSTRONG, M. a STEPHEN, T., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.
- BLÁHA, J. a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 280 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5.vyd. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné mzdy [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- DAIGELER, T., 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DEBNÁR, P., 2010. Motivace jako součást týmové práce. In: *Úspěch – Produktivita a inovace v souvislostech* [online] č. 2. s. 6–9 [cit. 2016-03-07]. ISSN 1803-5183. Dostupné z: http://www.e-api.cz/24848-2_2010
- DLUGŠOVÁ A. a TKÁČOVÁ, L., 2009. Motivace a její aplikace na práci sester. In: *Sestra* [online] č. 11, s. 22-23. [cit. 2016-03-10]. ISSN 1210-0404. Dostupné z: <http://zdravi.euro.cz/archiv/sestra/?id=3563&year=2009>
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FRIČOVÁ, S., 2012. Úloha manažera v motivaci ošetrovatelského týmu. In: *Sestra*. [online] č. 4, s. 30-32. [cit. 2016-02-26]. ISSN 1210-0404. Dostupné z: <http://zdravi.euro.cz/archiv/sestra/?id=2466&year=2009>

HR MONITOR. Pochvala nebo útulné pracovní prostředí motivuje české zaměstnance víc, než firemní večírky nebo akce pro děti. [online]. ©2013 [cit. 1–3–2016]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/nefinancni-motivace>

HR NEWS. Desatero sebemotivace. [online]. ©2007 [cit. 1–3–2016]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/legislativa-id-2698718/desatero-sebemotivace-id-468903>

KALÁŠEK, D., 2012. Motivace a motivační programy v pracovním procesu. In *Úspěch – Produktivita a inovace v souvislostech*. [online] č. 1. s. 36–37. [cit. 2016–03–05]. ISSN 1803–5183. Dostupné z: http://www.e-api.cz/24848-2_2010

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2006. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 80-7261-033-3.

KRESSLER, H., 2003. *Motivate and reward*. 1. vyd. New York: Palgrave Macmillan, 164 s. ISBN 140-39-0378-6.

MÍKA, J., 2005. Motivační program - Co by v něm nemělo chybět. In: *Personalista* [online]. Praha, 24. 6. 2005 [cit. 24–2–2016]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>

NAKONEČNÝ, M., 2004. *Motivace lidského chování*. Academia - nakladatelství Akademie věd ČR, 270 s. ISBN 978–80–200–0592–2.

NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M., 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 109 s. ISBN 978-80-247-1223-9.

PAUKNEROVÁ, D. a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Grada, 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978–80–247–3447–8.

PLATY.CZ. *Jaké benefity poskytují velké a jaké naopak malé firmy?* [online]. ©2011 [cit. 2016–02–27]. Dostupné z <http://www.platy.cz/analyzy/jake-benefity-poskytuji-velke-a-jake-naopak-male-firmy/50025>

PROFESIA.CZ. *Nežádanější benefity: pružná pracovní doba a finanční bonusy*. [online]. ©2015. [cit. 2016–02–26]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/brezen-2015/nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-financni-bonusy/44846>

PODNIKATEL.CZ. *Motivační programy*. [online]. ©2012 [cit. 2016–03–11]. Dostupné z: <http://www.gastroprofesor.cz/clanek/motivace982283710>

REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘÍHOVÁ, I., 2009. Motivace a odměňování. In: *Deloitte* [online]. Praha, 3. 4. 2009 [cit. 2016–02–26]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/cz/cs/services/human-capital.html>

STANICKÝ, M., 2015. Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance? In: *FinExpert* [online]. Praha, 12. 1. 2015 [cit. 1–3–2016]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>.

STRITZELBERGER, R., 2014 *Tajemství sebmotivace Jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-247-5419-2.

ŠUBRT, B., 2007. Zaměstnanecké výhody z pracovněprávního pohledu. In *Práce a mzda* [online] č. 8, s. 6 – 23 [cit. 2016–03–14]. ISSN 0032–6208. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/vysledky-hledani/&query=%24issue%3D3I42&search-type=1>

TICHÁ, M., 2013. Motivace a motivování. In: *Sociální služby* [online] č. 2, s. 20 – 25 [cit. 2016–03–08]. ISSN 1803–7348. Dostupné z: http://www.socialnisluzby.eu/images/obr/1361274465_ss-2-2013-final-s1a3.pdf

UBRAN, J., 2008. Jak úspěšně motivovat. In: *Práce a mzda* [online] č. 7, s. 18 – 23 [cit. 2016–03–01]. ISSN 0032– 6208. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/vysledky-hledani/?query=%24issue%3D3I65&order_by=&order_dir=&type=

UBRAN, J., 2006. Pracovní spokojenost a její faktory. In: *Mzdy & personalistika v praxi* [online] č. 2, s. 23 – 24 [cit. 2016–03–01]. ISSN 0032–6208. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/?search_query=\\$index=511](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/?search_query=$index=511)

URBAN, J., 2014. Jak zvýšit motivaci zaměstnanců? Odměna není univerzálním prostředkem. In: *Hospodářské noviny* [online]. Praha, 22. 6. 2014 [cit. 1–3–2016]. Dostupné z <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62279590-jak-zvysit-motivaci-zamestnancu-odmena-neni-univerzalnim-prostredkem>

WÁGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 117 s. ISBN 978–80–247–2361–7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

obr.	obrázek
tab.	tabulka
č.	číslo
cit.	citováno
tzn.	to znamená
např.	například
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
tzv.	tak zvaný
kol.	kolektiv
apod.	a podobně
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Organizační struktura nestátního zdravotnického zařízení</i>	<i>47</i>
--	-----------

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Podíl lidí s benefity podle velikosti firmy</i>	38
<i>Tab. 2 Preference benefitů podle délky praxe u zaměstnavatele.....</i>	39
<i>Tab. 3 Časový harmonogram realizace projektu</i>	78
<i>Tab. 4 Riziková analýza projektu</i>	82

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Nefinanční motivace pracovníků a % firem, které je používají</i>	37
<i>Graf 2 Pohlaví respondentů</i>	56
<i>Graf 3 Věk respondentů</i>	56
<i>Graf 4 Délka praxe ve firmě</i>	57
<i>Graf 5 Názor na systém odměňování ve firmě.....</i>	57
<i>Graf 6 Spokojenost s odměnou za práci</i>	58
<i>Graf 7 Názor na spravedlnost odměňování</i>	58
<i>Graf 8 Identifikované slabiny systému odměňování</i>	59
<i>Graf 9 Spokojenost zaměstnanců s benefity</i>	60
<i>Graf 10 Názor na změnu stávající skladby benefitů</i>	60
<i>Graf 11 Zájem o benefity</i>	61
<i>Graf 12 Zájem o cafeteria systém.....</i>	61
<i>Graf 13 Zkušenosti s pochvalou a oceněním od vedení.....</i>	62
<i>Graf 14 Hodnocení vedení.....</i>	62
<i>Graf 15 Zkušenost se zajímavými úkoly a prací</i>	63
<i>Graf 16 Názor na dostatek zodpovědnosti od vedení</i>	64
<i>Graf 17 Možnosti zvyšování schopností, vědomostí a kvalifikace.....</i>	64
<i>Graf 18 Hodnocení vztahů na pracovišti.....</i>	65
<i>Graf 19 Hodnocení podmínek práce</i>	66
<i>Graf 20 Hodnocení dostatečnosti informací v zaměstnání.....</i>	66

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: dotazník pro zaměstnance.....	95
---	----

PŘÍLOHA P I: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit ke zhodnocení Vaší spokojenosti s motivačním programem ve Vaší firmě. Dotazník je naprosto anonymní, proto jej prosím vyplňte pravdivě. Děkuji za Vaši ochotu a čas.

Identifikační údaje

Jste?

- a) muž
- b) žena

Je Vám?

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) nad 45 let

Jak dlouho pracujete v této firmě?

- a) méně než rok
- b) mezi 1 – 5 lety
- c) mezi 6 – 10 lety
- d) více než 10 let

Spokojenost se systémem odměňování

Je ve Vaší firmě podle Vás nastaven systém odměňování motivačně?

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

Jste Vy sám/sama spokojen/a s odměnou za Vaši práci?

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

Je podle Vás odměňování ve firmě nastaveno jako spravedlivé (podle výkonu a kvalifikace následuje patřičná odměna, na prémie mají šanci dosáhnout všichni stejně)?

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

Je něco, co Vám na aktuálním systému odměňování zaměstnanců překáží (můžete zvolit více možností)?

- a) nic
- b) výše základní odměny
- c) náročnost splnění parametrů pro pohyblivou složku odměny
- d) neexistence osobního ohodnocení
- e) neproplácení přesčasů
- f) malé prémie
- g) nerozumím mu
- h) jiné.....

Spokojenost s benefity firmy

Jste spokojen s benefity, která firma aktuálně poskytuje?

- a) ano
- b) ani nevím, na jaké benefity mám nárok
- c) ne, je jich málo
- d) ne, nevyhovuje mi jejich skladba

Uvítal/a byste změnu stávající skladby benefitů?

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

Které z uvedených benefitů byste uvítal/a (můžete vybrat více možností)?

- a) služební automobil
- b) předplatné do divadla, vstupenky na kulturní, sportovní akce
- c) příspěvek na vzdělávání
- d) placené volno na vzdělávání
- e) příspěvek na důchodové, úrazové, životní pojištění
- f) příspěvek na ubytování,
- g) příspěvek na dopravu
- h) akcie firmy
- i) zaměstnanecké půjčky
- j) teambuilding, firemní večírek
- k) žádné
- l) jiné.....

Měl/a byste zájem o alespoň zčásti možnost si vybrat z nabízeného systému benefitů (tzv. cafeteria systém)?

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

Spokojenost s nehmotnými odměnami

Dostává se Vám od vedení dostatek pochval a ocenění za Vaši práci?

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

Zhodnotil/a byste styl vedení Vašeho nadřízeného jako motivační?

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

Dostáváte v práci zajímavé úkoly či je Vám přidělována obsahově zajímavá práce?

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

Dává Vám Váš nadřízený dostatek zodpovědnosti, přenechává Vám některé úkoly a vyjadřuje Vám svou důvěru?

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

Máte v práci dostatek možností ke zvyšování svých schopností, vědomostí a kvalifikace?

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

Zhodnotil/a byste komunikaci s vedením a skrze firmu s kolegy jako motivační?

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

Další faktory firmy mající vliv na motivaci zaměstnanců

Jak byste zhodnotil/a vztahy na pracovišti?

- a) dobré
- b) spíše soutěživé
- c) pomlouvačné
- d) demotivační

- e) s kolegy špatné, s vedením dobré
- f) s vedením špatné, s kolegy dobré
- g) jiné.....

Máte pro svou práci adekvátní pracovní podmínky (ať už co se týče vybavení pracoviště pracovními pomůckami, nábytkem, co se týče teplotních podmínek apod.)?

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

Řekl/a byste, že máte v práci vždy dostatek informací?

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

