

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Monika Dufková

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií

Motivace nových zaměstnanců
Diplomová práce

2024

Bc. Monika Dufková

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Dufková**
Osobní číslo: **Z22319**
Studijní program: **N0988P360003 Organizace a řízení ve zdravotnictví**
Téma práce: **Motivace nových zaměstnanců**
Téma práce anglicky: **Motivation of new employees**
Zadávající katedra: **Katedra klinických oborů**

Zásady pro vypracování

1. Studium literatury, sběr informací a popis současného stavu řešené problematiky.
2. Stanovení cílů a metodiky práce.
3. Příprava a realizace výzkumného šetření dle stanové metodiky.
4. Analýza a interpretace získaných dat.
5. Zhodnocení výsledků práce.

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. 20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.
European Journal of Business and Management: Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness [online]. The Islamia University of Bahawalpur, Bahawalpur: The International Institute for Science, Technology and Education (IISTE), 2020, (Vol 3, No.3) [cit. 2023-05-13]. ISSN 2222-2839.
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali [online]. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2023-05-13]. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
PULVER, Clint. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3481-6.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eva Hlaváčková, Ph.D.**
Katedra klinických oborů

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2024**

LS.
doc. RNDr. ThLic. Karel Sládek, Ph.D., MBA v.r.
děkan

Mgr. Zuzana Červenková, Ph.D. v.r.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 11. března 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem Motivace nových zaměstnanců jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 8.4. 2024

Bc. Monika Dufková

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych touto cestou vyjádřit svou upřímnou vděčnost za veškerou pomoc, podporu a trpělivost mé vedoucí diplomové práce Mgr. Evě Hlaváčkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a konstruktivní připomínky. Dále bych také chtěla poděkovat svým kolegům ze společnosti rehabilitace a vedoucím pracovníkům, kteří byli nedílnou součástí výzkumné části práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá motivací nových zaměstnanců v organizaci rehabilitace. Teoretický rámec práce se zaměřuje na popis motivace, motivačních systémů a odměňování zaměstnanců. Průzkumným cílem je hodnocení účinnosti motivačních nástrojů a metod používaných zaměstnanci v rehabilitaci. Tato práce poskytne podrobný vhled do procesů motivace a odměňování v rámci organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, noví zaměstnanci, vztahy na pracovišti, komunikace

TITLE

Motivation of new employees

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the motivation of new employees in the organization rehabilitation. The theoretical framework focuses on the description of motivation, motivational systems, and remuneration of employees. The research objective is to evaluate the effectiveness of motivational tools and methods used by employees at rehabilitation. This work will provide a detailed insight into the processes of motivation and remuneration within the organization.

KEYWORDS

Motivation, new employees, workplace relations, communication

OBSAH

Seznam tabulek	10
Seznam obrázků	11
Seznam zkratk a značek	12
Úvod	13
1 Cíle a metody práce	14
1.1 Cíl práce	14
1.2 Metody k dosažení cíle.....	14
2 Teoretická část.....	15
2.1 Obecné pojetí motivace.....	15
2.2 Zdroje motivace	16
2.3 Typy motivace	18
2.4 Teorie motivace	18
2.4.1 Teorie zaměřené na obsah	18
2.4.2 Teorie zaměřené na proces	21
2.4.3 Teorie instrumentality	23
2.5 Pracovní motivace.....	24
2.6 Motivační typy zaměstnanců.....	26
2.7 Faktory ovlivňující motivaci	27
2.7.1 Faktory, které působí na vnější motivaci.....	27
2.7.2 Faktory, které působí na vnitřní motivaci.....	31
2.8 Demotivace.....	33
3 Metodika výzkumné části	34
3.1 Sběr dat.....	34
3.2 Použité metody	34
3.3 Popis sledovaného souboru	37
3.4 Hypotézy	39

4	Výsledky výzkumné části	40
4.1	Dotazníkové šetření	40
4.1.1	Motivace na pracovišti	40
4.1.2	Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti.....	43
4.1.3	Komunikace a zpětná vazba	46
4.1.4	Problémy pracovního prostředí.....	49
4.1.5	Hypotéza 1	50
4.1.6	Hypotéza 2	51
4.1.7	Hypotéza 3	52
4.1.8	Hypotéza 4	53
4.2	Rozhovory s vedoucími pracovníky	54
4.2.1	Odpovědi prvního vedoucího.....	54
4.2.2	Odpovědi druhého vedoucího.....	58
4.3	Shrnutí výsledků	61
5	Diskuse.....	62
	Závěr.....	65
	Použitá literatura	66
	Přílohy	70

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – Ot21 až 24 – Základní informace o respondentech</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 2 – Ot1 – Motivace k výkonu práce</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 3 – Ot2 – Motivační položky (možnost více odpovědí; n= 58).....</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 4 – Ot3 – Názor na aktuální stimulační programy</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 5 – Ot4 – Hodnocení aktuálního systému odměn a benefitů</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 6 – Ot5 – Dostatečné ohodnocení.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 7 – Ot6 až 8 – Hodnocení prostředí, vztahů s kolegy a vztahu s vedoucím</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 8 – Ot9 – Styl řízení</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 9 – Ot10 – Spokojenost se stylem řízení.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 10 – Ot11 – Pocit podpory v profesním růstu</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 11 – Ot12 – Frekvence schůzek o aktuální situaci a plánech pobočky či organizace</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 12 – Ot13 – Nejčastější prostředek komunikace na pobočce.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 13 – Ot14 – Způsob získávání důležitých informací uvnitř pobočky</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 14 – Ot15 – Hodnocení dostatku informací o aktuální situaci a plánech pobočky....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 15 – Ot16 – Sdělování názorů</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 16 – Ot17 – Frekvence zpětné vazby od vedoucího pracovníka.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 17 – Ot18 – Frekvence projevů pochvaly či uznání za odvedenou práci</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 18 – Ot19 – Hodnocení vybraných problémů pracovního prostředí</i>	<i>49</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Motivace pracovat ve společnosti podle vztahu s vedoucím.....</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek 2 – Motivace pracovat ve společnosti podle vztahu s kolegy</i>	<i>51</i>
<i>Obrázek 3 – Motivace k výkonu práce podle možnosti vyjádřit názory</i>	<i>52</i>
<i>Obrázek 4 – Motivace pracovat ve společnosti podle frekvence pochval a uznání</i>	<i>53</i>

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a kol.	a kolektiv
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
č.	číslo
E	expektace
H	hypotéza
H.0	hypotéza nulová
H.1	hypotéza alternativní
I	instrumentalista
M	úroveň motivace
N	(celkový) počet
např.	například
ot.	otázka
tj.	to jest
tzv.	takzvaně
V	valence

ÚVOD

Člověk věnuje práci často více než polovinu svého života, a to s sebou nese možnost, že bude čas v zaměstnání vnímán jako ztrátou, popřípadě nevyhnutelným zlem. Z tohoto důvodu jsou motivovaní zaměstnanci důležitým aspektem a základem prosperující a funkční organizace. Každý zaměstnavatel a vedoucí pracovník by se měl zajímat o pracovní nasazení, iniciativu a odpovědnost svých podřízených, která nebývá vždy automatická. Jedním z důležitých úkolů organizace je zvolení a použití správných motivačních nástrojů. Kromě motivačních procesů je také nutné budovat příznivé pracovní prostředí, které přispívá k dosahování očekávaných výsledků jednotlivých zaměstnanců. (Urban, 2017)

Pro úspěšné motivování zaměstnanců a dosažení požadovaných výsledků je klíčové brát v úvahu jejich individuální rozdíly. Nelze předpokládat, že jedna metoda motivace bude účinná pro všechny. V každém zaměstnání existuje určitá skupina osob, kterou motivovat téměř nelze. Zpravidla těchto jedinců nebývá mnoho, ale pro budoucí úspěšnost organizace je vhodné s nimi co nejrychleji ukončit pracovní poměr. Naopak valnou většinu zaměstnanců jde stimulovat a v tomto případě je nutné si položit otázku, co jim za pracovní nasazení lze nabídnout? Následně navázat otázkou jakým způsobem a kdy konkrétní motivační nástroje použít? (Urban, 2017)

Motivace zdravotnických pracovníků ovlivňuje nejenom chování, ale také jejich produktivitu na pracovišti. Jedná se o velmi důležitou součást řízení pracovníků. Správná motivace zaměstnanců je prostředek pro dosažení co nejlepších výsledků a je důležité ji nejenom vytvářet, ale také neustále rozvíjet. Nadřízení by měli volit vyhovující a efektivní stimulační nástroje, které vedou k dobré produktivitě zaměstnanců. (Bělohávek, 2012) Je však důležité si uvědomit, že každý podřízený je motivován jiným způsobem. V případě špatně nastavené stimulace, se její nedostatečnost může projevit při jednání s pacienty nebo s ostatními zaměstnanci a může následně docházet k narušení příjemného pracovního prostředí. Klíčovou roli zde hraje manažer, který se pokouší v tomto směru uspokojit potřebu zaměstnanců a navést je k efektivnímu plnění cílů (Urban, 2017).

Tato diplomová práce zkoumá motivaci nových zaměstnanců v rehabilitační společnosti. Cílem je popis motivujících procesů a jejich analýza prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucími pracovníky. Práce se zaměřuje na identifikaci oblastí pro zlepšení motivace a formulaci doporučení pro praktické využití.

1 CÍLE A METODY PRÁCE

1.1 Cíl práce

Diplomová práce se zaměřuje na motivaci nových zaměstnanců společnosti rehabilitace.

Hlavním cílem této práce je popis motivačních procesů, které společnost využívá. Stimulace bude analyzována formou dotazníkového šetření (z pohledu řadových zaměstnanců) a hloubkovými rozhovory s vedoucími pracovníky poboček.

Dílčím cílem práce je identifikace oblastí, kde je možné dosáhnout zlepšení, a následně navrhnout případná doporučení, která by k němu mohla přispět.

1.2 Metody k dosažení cíle

Teoretická část práce se zaměřuje na literární přehled dostupných zdrojů, který slouží k objasnění základních pojmů a teorií souvisejících s motivací a její aplikací v pracovním prostředí.

Praktická část práce bude provedena sběrem informací z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti a rozhovory s vedoucími pracovníky a následnou analýzou motivačního systému rehabilitace. Dále budou navržena doporučení, které by mohla být využita ke zlepšení motivace zaměstnanců.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Obecné pojetí motivace

Motivaci lze chápat jako vnitřní proces, který se podílí na tom, jakým způsobem se člověk zachová v určité situaci. Což následně vede k dosažení subjektivně významného stanoveného cíle. Jinak řečeno, motivace vyjadřuje ochotu člověka vyvinout úsilí k získání výsledku. Pojem motivace je odvozen od latinského slova *movere*, což lze přeložit jako hýbat se, pohybovat. Obecně lze tedy říci, že se jedná o všechny vnitřní podněty, které jsou příčinou konkrétní činnosti. Podle Plamínka (2015) je vytvoření pozitivního postupu k prováděnému výkonu hlavním smyslem motivace. Jedná se tedy o proces a jeho výsledek – někdo na někoho působí, něco se děje.

Bedrnová a kol. (2012) zmiňuje, že pro komplexní pochopení motivace je důležité odlišit pojmy motiv a stimul. Pod slovem motiv si lze představit vnitřní psychologický proces, který má za následek chování jedince. Každý motiv by měl mít svůj vytyčený cíl. Pokud se dosáhne konkrétního výsledku, jedná se o pocit nasycení, což se projevuje jako vnitřní uspokojení člověka.

Dle Armstronga a kol. (2008) jsou vysoce motivovaní jedinci ti, kteří mají stanovené srozumitelné cíle a zaměřují se na jejich konkrétní dosažení. Bedrnová a kol. (2012) popisuje, že motiv vytrvá až do dosažení stanoveného cíle a uspokojení této touhy. Kromě cílových motivů, které jsou konkrétně zaměřeny, existují také motivy instrumentální. Ty zahrnují zájem jedince o určité oblasti, příkladem může být historie, sport a podobně. Je také vhodné brát v potaz, že na člověka a jeho chování nepůsobí jen v jaké se ocitá situace, ale také jeho subjektivní vnímání.

V lidské psychice zřídka působí pouze jeden motiv, obvykle jsou to celé soubory, které mohou mít buď společný, nebo opačný směr. (Bedrnová a kol., 2012) Motivy s podobným směrem se vzájemně posilují, což podporuje rozvoj motivovaných aktivit. Naopak motivy s protikladným směrem se navzájem oslabují, což může narušit nebo dokonce znemožnit motivovanou činnost. (Duchon a kol., 2008)

Často se zaměňuje pojem stimul s pojmem motiv, ale je klíčové rozlišovat je z hlediska manažerského řízení. Stimul lze definovat jako libovolný podnět, který vyvolává změny v motivaci jednotlivce. Stimulace pak představuje určité vnější ovlivňování psychiky jedince, s cílem měnit jeho motivaci, a tím ovlivňovat jeho chování. (Bedrnová a kol., 2012)

Plamínek (2015) zdůrazňuje, že hlavní výhodou stimulace je její jednoduchost. Pokud jsou poskytovány atraktivní odměny za vykonanou činnost, pravděpodobně bude tato činnost pokračovat. Nicméně to s sebou nese riziko, že pokud stimuly přestanou působit, pravděpodobně dojde k ukončení činnosti. Naopak motivace přináší klíčový benefit. Pokud jsou správně identifikovány motivy, které ovlivňují chování jedince, může činnost pokračovat i bez dalších vnějších stimulů. Tato situace však často vyžaduje znalost nejen samotného jedince a jeho myšlení, ale i jeho hodnotových priorit. Dlouhodobá motivace vzniká pouze tehdy, když existuje soulad mezi vnitřními motivy zaměstnance a cíli, kterých firma chce dosáhnout. (Daigeler, 2008)

Vznik motivace

Motivační proces vzniká jako důsledek vnímání nedostatku uvnitř organismu a jeho biopsychické identifikace, často je spouštěna externí iniciativou. Termín "deficit" zde označuje jakýkoliv podnět, který je nezbytný nebo žádoucí pro udržení fyziologické a psychické rovnováhy, zatímco iniciativa může působit za předpokladu, že je rozpoznána jako signál pro uspokojení aktuální potřeby. (Dvořáková, 2007)

2.2 Zdroje motivace

Podle autorů Bedrnové a Nového (2002) jsou zdroje motivace „*ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí*“. Základními faktory motivace, které formují motivační profil každého jedince, jsou: hodnoty, potřeby, zájmy, návyky a ideály.

Hlavním motivačním podnětem jsou potřeby, které jsou charakterizovány jako nedostatky, absence nebo přebytek toho, co je pro jednotlivce významné. Je důležité si uvědomit, že tyto nedostatky mohou být někdy nevědomé, což charakterizuje tzv. nevědomé potřeby. Potřeby mohou být rozděleny na primární a sekundární. Primární potřeby zahrnují biologické nebo fyziologické potřeby spojené s fungováním lidského těla, jako například potřeba potravy nebo kyslíku.

Vzhledem k sociální povaze člověka ovlivňují i potřeby společenské a psychogenní, mezi které patří zejména potřeba lásky, dominance nebo seberealizace. Tyto uvedené potřeby se klasifikují jako sekundární. V emocionální rovině se nedostatek něčeho projevuje jako nepříjemný stav, který motivuje jedince k odstranění tohoto napětí tím, že uspokojí danou potřebu. (Bedrnová a kol., 2012)

Hodnoty představují osobní přesvědčení o důležitosti dodržování určitých pravidel a principů, které vycházejí z individuálních potřeb a společenských očekávání. Každý v průběhu svého života zažívá nové situace, které nejen poznává a vnímá, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim konkrétní význam a důležitost (subjektivní smysl). Tím si jedinec postupně vytváří své vlastní hodnotové mapy (hierarchii hodnot), které se stávají součástí jeho osobního hodnotového systému, známého jako hodnotové orientace. (Kocianová, 2010)

Obvykle se lidé více motivují k činnostem, které považují za důležitější nebo pro ně mají vyšší hodnotu než k těm, které považují za méně důležité nebo pro ně mají nižší hodnotu. Tento jev souvisí s jejich individuálním hodnotovým systémem, který určuje, které činnosti jsou pro ně důležitější a přinášejí pozitivní hodnotu, a které jsou méně důležité a přinášejí negativní hodnotu. I když hodnoty mohou být pro každého jednotlivce odlišné, existují obecně shodné hodnoty, kdy příkladem může být zdraví, rodina, láska, pravda a podobně.

Návyky vznikají ve spojitosti s opakovaně prováděnými činnostmi jedince. Tyto činnosti představují určitý vzorec chování. Když se objeví situace, která se podobá podmínkám, ve kterých se jedinec již dříve nacházel, je velká pravděpodobnost, že bude jednat automaticky pomocí zafixovaných činností a z návyku se stane stereotyp. (Bedrnová a kol., 2012)

V psychologii je pojem zájem definován různě, nicméně lze v obecném smyslu chápat zájem jako jistou formu motivace (trvalý předmět zájmu). Stojí za zmínku, že neexistuje jednotné a úplné vymezení tohoto pojmu. Je klíčové zdůraznit, že zájem hraje rozhodující roli v motivační orientaci každého jedince. Příkladem rozdělení druhů zájmů může být: přírodní, sportovní, technické, estetické a další.

Ideál označuje abstraktní a hodnotově pozitivně vnímanou představu něčeho, co je pro jednotlivce subjektivně žádoucí. Pro danou osobu představuje ideál jakýsi cíl, ke kterému směřuje, a je to skutečnost, za které se více či méně snaží dosáhnout. Definice dle Bedrnové zní: „*Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.*“ (Bedrnová a kol., 2012)

2.3 Typy motivace

Vnitřní motivace představuje faktory, které si jednotlivci vytvářejí sami a které ovlivňují jejich chování. Těmito faktory mohou zahrnovat pocit odpovědnosti (vnímání důležitosti práce a kontrolu nad vlastními možnostmi), autonomii (možnost jednat nezávisle), příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti, práci, která je zajímavá a stimulující, a možnost postupu v hierarchii pracovních funkcí. (Armstrong a kol., 2015)

Vnější motivace představuje opatření prováděná za účelem motivování lidí. Tato forma motivace zahrnuje různé odměny, jako například finanční odměny, ocenění nebo povýšení, ale také tresty (kritika, snížení platu nebo disciplinárních opatření). V obecném smyslu lze říci, že faktory vnější motivace mohou mít okamžitý a výrazný účinek, avšak často nejsou udržitelné dlouhodobě. Faktory, které odpovídají vnitřním přesvědčením jednotlivce, mají tendenci mít silnější a trvalejší dopad, protože se jedinec s nimi může identifikovat a nejsou vnuceny z vnějšího prostředí. (Armstrong a kol., 2015)

V prvním případě (vnitřní motivace) nalézají jedinci motivaci ve vlastním pohledu, objevování a provádění činností, které jim přinášejí uspokojení jejich potřeb nebo alespoň částečné uspokojení, jelikož očekávají, že práce jim pomůže dosáhnout svých cílů. Ve druhém případě (vnější motivace) přispívá k motivaci pracovníků především management.

2.4 Teorie motivace

V této kapitole bude popsáno několik základních teorií motivace. Budou zde zmíněny teorie zaměřené na obsah, proces a instrumentální teorie. Podle Kaspera a kol. (2005) existuje mnoho motivačních teorií, nicméně jejich hlavním cílem je vysvětlit důvody lidského jednání.

2.4.1 Teorie zaměřené na obsah

Do této kategorie spadají teorie, které zdůrazňují že motivace je založena na potřebách jednotlivce. Nedostatečně uspokojené potřeby vytvářejí stav napětí, což slouží jako hnací síla pro lidské chování. Aby byla obnovena rovnováha, je nezbytné určit cíl, který uspokojí danou potřebu. Jako další krok je pak nutné zvolit vhodný způsob chování, kterým jedinec dosáhne stanoveného cíle. (Armstrong a kol, 2015)

Maslowova hierarchie potřeb

Mezi první vytvořenou teorií, která se zaměřuje na obsah, spadá Maslowova hierarchie potřeb, která obsahuje pět základních kategorií. Jedná se o jednu z nejzmiňovanějších teorií motivace. (Mikuláščík, 2015)

Podstatu teorie definoval psycholog Abraham Maslow v roce 1943 během Velké hospodářské krize. Uvedl, že hlavním zdrojem motivace jsou lidské potřeby, které klasifikoval do pěti tříd a lze je seřadit od nejnižších k nejvyšším. Dnes jsou známé jako Maslowova pyramida potřeb. (Arnold, 2007; Latham, 2007) Potřeby v tomto systému mají různou důležitost, která se mění podle toho, jak jsou momentálně uspokojeny. Jedná se o to, že pokud jsou základní potřeby již uspokojeny, jedinec začne věnovat pozornost potřebě na vyšší úrovni hierarchie. (Mikuláščík, 2015)

Podle Duchoně a kol. (2008) dále záleží na inteligenční úrovni, vyspělosti a postavení ve společnosti jedince. Tyto zmíněné faktory určují účinnost a naléhavost jednotlivých úrovní potřeb v Maslowově pyramidě.

Rozdělení potřeb dle Maslowa je následující:

- **Fyziologické potřeby** – zahrnují nezbytné potřeby pro přežití, jako je vzduch, potrava a spánek.
- **Potřeby bezpečí** – zahrnují jak emocionální, tak fyzické bezpečí, kam spadá i pořádek a stabilita.
- **Potřeby sounáležitosti** – týkají se interakcí s ostatními lidmi a touhy být akceptován a stát se součástí konkrétní skupiny.
- **Potřeby uznání** – zahrnují touhu po úctě, respektu a vytvoření prestiže.
- **Potřeby seberealizace** – vyznačují se touhou po osobním růstu, uplatnění svých schopností a talentů a rozvoji vědomostí. (Wagnerová, 2008)

Nejnižší neuspokojená (fyziologická) potřeba je hlavním důvodem co člověka pohání v jakémkoliv prostředí. Potřeby nižší úrovně dočasně ustoupí po jejich uspokojení. Na druhé straně potřeby vyšší úrovně, jako je seberealizace, se posilují s každým uspokojením.

Výše zmíněné kategorie potřeb lze podle autorů Tureckiové (2004) a Bělohávkova (2008) snadno transformovat na jednotlivé stupně potřeb v pracovním prostředí.

- **Fyziologické potřeby** lze lehce uspokojit prostřednictvím mzdy/platu a pracovními podmínkami, včetně ochranných pomůcek, které jsou důležité pro zachování zdraví zaměstnanců.
- **Potřeby bezpečí a jistoty** je naplněna stabilitou zaměstnání a zajištěním ochrany na pracovišti. Lze sem zařadit i perspektivu zaměstnání v budoucnosti.
- **Mezilidské vztahy** a příslušnost k určité skupině hrají klíčovou roli při uspokojování sociálních potřeb. Sounáležitost může být podporována prostřednictvím aktivit jako teambuildingy a kulturní akce.
- **Potřeby uznání** zahrnují ocenění práce a mohou být spojeny s odměnami, zatímco potřeba seberealizace souvisí s touhou po kreativitě, naplnění a využití vlastních schopností a dovedností. Dále je zdůrazněno, že potřeba seberealizace může být podporována vzděláváním a rozvojem, které není striktně vázáno na konkrétní pracovní výkony.

Celkově lze říci, že Maslowova hierarchie potřeb aplikovaná na pracovní prostředí odráží škálu faktorů, které formují motivaci a uspokojení zaměstnanců. Teorie Maslowovy hierarchie potřeb předpokládá neměnnou strukturu, která se řídí přesně stanoveným pořadím, aniž by brala v úvahu individuální rozdíly jednotlivců. Lze tedy konstatovat, že tato teorie nedělá jakékoliv kompromisy. (Kocianová, 2010)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie vznikla na přelomu 50. a 60. let 20. století, kterou definoval psycholog Frederick Herzberg. Autor zkoumal zdroje spokojenosti a nespokojenosti. Výzkum byl prováděn u účetních a techniků, kteří měli uvést v jakých pracovních situacích se cítili dobře nebo naopak špatně a následně popsat důvody, které vedly k těmto pocitům. Podle výsledků odhalil, že existují dvě naprosto rozdílné skupiny faktorů ovlivňujících pracovní motivaci – hygienické faktory a motivátory. (Dědina a kol., 2005) Dotazovaní také uváděli, že důležitým zdrojem jejich motivace bylo povýšení, uznání nebo odpovědnost (motivátory). Pracovní podmínky, plat, kontrola a vedení byly zdroje pro hygienické faktory. (Haslam, 2004)

Dle Pauknerové (2012) jsou **motivátory**, označované také jako satisfiers. Jedná se o vnitřní prvky, které obvykle přispívají k pracovní spokojenosti pracovníků. V situaci, kdy chybí není vždy vyvolána nespokojenost; zaměstnanci nejsou ani zcela spokojeni, ani nespokojeni. Absence motivátorů proto nemá tak klíčový dopad na motivaci. V případě, že jsou však motivátory přítomny, dochází k vyšší pracovní spokojenosti a dále výrazně pozitivně ovlivňují pracovní motivaci.

Druhou skupinou jsou **hygienické faktory**, označované také jako dissatisfiers. Vyhovující stav hygienických faktorů nemá vliv na spokojenost zaměstnanců. Tyto faktory jsou vnímány až v případě, kdy jsou problematické, což může negativně ovlivnit spokojenost člověka. Jedná se především o vnější faktory. Příkladem může být: technický dohled (kompetence a spravedlivý postoj nadřízeného), strategie společnosti a administrativa, interpersonální vztahy, finanční aspekty (platy, důchody, benefity jako služební auto), jistota pracovního místa, pracovní podmínky a další. (Adair, 2004)

Blažek (2011) se ovšem zmiňuje, že hranice mezi hygienickými faktory a motivátory nejsou jednoznačné, jak ukazuje příklad mzdy. Při jejím zvýšení působí jako motivátor, ale s časem, když zaměstnanec začne považovat zvýšení za samozřejmost, se stává faktorem hygienickým. Tento jev lze vysvětlit tzv. fenoménem zvyku. Zpočátku jedinec reaguje na zlepšení situace pozitivně, ale časem si na něj zvykne a považuje ho za běžnou součást, čímž ztrácí svůj motivační aspekt.

Herzberg také říká, že při snaze o obohacení pracovního prostředí by měla být primárně zaměřena pozornost na motivátory, zatímco hygienické faktory by měly sloužit především k prevenci pracovní nespokojenosti. Tento přístup přináší výhody v podobě zvýšené spokojenosti zaměstnanců, jejich věrnosti organizaci a individuální produktivity, a zároveň snižuje míru fluktuace. (Mousavi Davoudi, 2013)

2.4.2 Teorie zaměřené na proces

Do této kategorie spadají teorie, které se zaměřují na porozumění složitosti motivace a detailnější vysvětlení motivačního procesu. Zkoumají především vztah mezi motivací a jinými faktory, které ovlivňují úspěšné provádění pracovních činností, jak z hlediska kvality, tak kvantity.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti formuloval J. S. Adams (1965), který zkoumal, jak pracovníci porovnávají svůj vlastní příspěvek (jako je čas, síla, dovednosti a námaha), s výstupy nebo zisky, které získávají za své úsilí, vzhledem k ostatním pracovníkům. Výsledkem tohoto srovnání je subjektivní vnímání spravedlnosti nebo nespravedlnosti. (Tureckiová, 2007) Spravedlnost zde není považována za synonymum rovnosti, ale spíše jako subjektivní pocit. Existují dvě formy spravedlnosti: distributivní, spojená s odměňováním podle přínosu v porovnání s ostatními, a procedurální, týkající se vnímání spravedlnosti postupů v organizaci, například hodnocení, povyšování a disciplinárních opatření. (Armstrong a kol., 2015)

Podstata teorie vychází ze sociálního srovnání, kde zaměstnanci přirozeně porovnávají svůj vklad/úsilí do práce a výsledky práce s kolegy a reagují na nerovnováhu. Vytvořená nerovnováha v tomto srovnání může ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců, a pokud se jedinec cítí nespravedlivě odměněn, může snížit své pracovní úsilí. Manažeři by měli pravidelně monitorovat výkonnost zaměstnanců, aby předešli situacím, kdy jeden zaměstnanec dosahuje podobné odměny jako ostatní, ačkoliv nedává stejné úsilí. Toto vnímání nespravedlnosti může ohrozit výkonnost pracovní skupiny a splnění pracovních cílů. (Pauknerová, 2012; Bedrnová a kol., 2012)

Teorie očekávání

Expektační teorie, původně formulovaná Edwardem C. Tolmanem ve 30. letech 20. století, byla dále rozpracována Victorem Vroomem (1964), který čerpal z Tolmanových myšlenek a prací Kurta Lewina. Vroom zdůrazňuje tři klíčové faktory motivace: valenci, instrumentalitu a expektaci. Valence (V) vyjadřuje subjektivní hodnotu očekávaného výsledku. Instrumentalita (I) spočívá v přesvědčení, že jedna věc povede k druhé. Expektace (E) měří pravděpodobnost, že jednání přinese požadovaný výsledek. V tomto VIE modelu se motivace jedince stává funkcí těchto tří faktorů. (Haslam, 2004) Teorie očekávání dále kvantifikuje hodnocení motivátorů a představuje vzorec (1):

$$M = f(V * E) \quad (1)$$

M označuje úroveň motivace, V je valence očekávaného výsledku a E je expektance pravděpodobnosti dosažení tohoto výsledku. (Bedrnová a kol., 2012; Šikýř, 2014) Podle této teorie se zaměstnanci snaží o odměny, které jsou pro ně atraktivní, a manažeři by měli brát v úvahu preference zaměstnanců při stanovování odměn za splnění úkolů. (Dessler, 2013)

I přesto, že teorie očekávání přinesla významný přínos k porozumění motivace, několik problematických bodů lze identifikovat, jako jsou například omezený výběr pro zaměstnance, obtížnost určení hodnoty výsledků a zjednodušující pohled na motivaci. (Gagne, 2014) Motivace podle Vrooma je možná pouze tehdy, pokud existuje jasný a použitelný vztah mezi výsledkem a výkonem a pokud je výsledek vnímán jako nástroj uspokojení potřeb. (Armstrong a kol., 2015)

Teorie stanovení cílů

Teorie stanovení cílů, byla poprvé propagována v 60. letech Edem Lockem a dodnes je považována za klíčový nástroj pracovní motivace. Lock definuje několik klíčových podmínek, které musí být splněny, aby byl cíl co nejvíce motivující. Tyto podmínky zahrnují obtížnost cíle, kde je důležité, aby byl dostatečně náročný, ale zároveň dosažitelný pro konkrétního jednotlivce. Dále je důležitá specifičnost cílů, protože jasně definované úkoly vedou k vyšším výkonům. Zpětná vazba je nezbytná pro informování pracovníků o výsledcích jejich práce a může působit i jako motivační prostředek. Zvláště důležitý je závazek pracovníka k dosažení cíle, který lze zlepšit tím, že se pracovník podílí na tvorbě cílů. (Arnold 2007)

Cíl jako záměr ovlivňuje chování jedince, usměrňuje pozornost, mobilizuje úsilí a motivuje ke zlepšení pracovního výkonu. Klíčové jsou zpětná vazba o výkonu a možnost autonomního plnění cíle, kde jedinec může mít aktivní roli při formulaci a úpravách cíle. Tato teorie zdůrazňuje také význam finanční odměny, zejména v případě, že nadřízený dokáže úspěšně překonat těžkosti spojené se stanovením cílů. (Gagne 2014)

2.4.3 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality tvrdí, že čin jednotlivce povede k dalším důsledkům, což je základní myšlenka Taylorova konceptu vědeckého řízení z roku 1911, který klade velký důraz na finanční motivaci. Podle této teorie je zaměstnanec motivován k práci pouze v případě, že odměny a tresty jsou přímo spojeny s jeho výkonem. V extrémní formě teorie instrumentality se tvrdí, že lidé pracují výhradně pro peníze. (Kociánová 2010)

I přesto, že je tato teorie v některých případech stále používána k motivaci pracovníků a může přinášet určité výsledky, nerespektuje celou řadu lidských potřeb a je založena na principu kontroly. Hlavním nedostatkem této teorie je předpoklad o existenci přímého vztahu mezi platem a výkonem. Existuje spousta situací, ve kterých lidé nebudou ochotni vykonat určitou činnost bez ohledu na výši finanční odměny. Kromě toho mnoho lidí, například dobrovolníci, pracuje tvrdě za minimální nebo žádnou finanční odměnu. Důležité je také brát v úvahu další

faktory, jako je například radost z práce a jistota, které mohou být důležitější než finanční odměna. (Armstrong a kol, 2015)

2.5 Pracovní motivace

Motivace zaměstnanců hraje hlavní roli v pracovním prostředí. Ovlivňuje, jak lidé vykonávají svou práci, jak intenzivně a jak dlouho se snaží. Tato složitá otázka motivace v pracovním kontextu výrazně ovlivňuje celkový pracovní výkon. (Arnold, 2007) Klíčovým cílem každé společnosti je udržet zaměstnance neustále motivované. (Tureckiová, 2004).

Práce tvoří významnou část života každého jednotlivce a má klíčový vliv na jeho duševní pohodu. (Kanfer a kol., 2008) V odborné literatuře existuje mnoho pohledů, co je to pracovní motivace. Podle Kanfera a kol. je pracovní motivace psychologický proces. Úsilí a zdroje mají vliv na pracovní činnosti, včetně stanovení směru, intenzity a stálosti. Kanfer a kol. (2008) uvedl, že pracovní motivaci lze charakterizovat několika rysy:

- Motivace je individuální a závisí na konkrétní osobě a situaci.
- Přímou nepozorujeme motivaci; odhadujeme ji na základě předchozích situací.
- Motivace je důsledkem interakce mezi osobními charakteristikami jedince a jeho prostředím a zahrnuje různé psychologické procesy, které tyto vlivy propojují.
- Motivace se může měnit v souladu s proměnami jedincových motivací nebo prostředí, v nichž se nachází (buď pracovního nebo mimo pracovního).

Pracovní motivace a výkon

Problematika pracovního výkonu nerozlučně souvisí s otázkou pracovní motivace. Přestože by se mohlo zdát, že motivace pracovníka přímo koreluje s jeho výkonem – čím vyšší motivace, tím lepší výkon, realita je komplexnější. Existuje však optimální hodnota motivace, kdy nadměrná motivace, může negativně ovlivnit výkon jedince. Yerkes-Dodsonův zákon podrobněji popisuje toto omezení. (Wagnerová 2008) Uvádí se, že existuje optimální úroveň motivace pro každý úkol a překročení této hodnoty může vést k stagnaci nebo dokonce poklesu výkonu, a to kvůli vnitřnímu napětí, stresu a nervozitě spojeným s obavami ze selhání. Ovšem pracovní výkon není pouze důsledkem pracovní motivace, ale i pracovních schopností. (Bedrnová a kol., 2012)

V organizaci je motivace hlavním faktorem ovlivňujícím pracovní výkon a celkovou produktivitu zaměstnanců. Nicméně, výkonnost není pouze výsledkem pracovní motivace, ale i pracovních schopností. Existuje vzájemná závislost mezi schopnostmi, motivací a výkonem, což lze vyjádřit matematickým vzorcem. Přestože by tento vztah mohl na první pohled působit jednoduše a předvídatelně, současný názor zdůrazňuje, že nadměrná motivace může mít negativní dopady na výkon. Pochvala a pozitivní zpětná vazba od nadřízených mohou ovlivnit výkonovou motivaci pozitivně, zatímco kritika a výtky by měly být poskytovány uvážlivě. (Kocianová, 2010)

Aspirace

Aspirační úroveň úzce souvisí s motivací a výkonovou motivací. Aspirace se definuje jako osobnostní výše nároků, které jedinec klade na svůj výkon, a odráží se v charakteru a náročnosti cílů, které si jedinec stanovuje. Ačkoli aspirace mohou být zaměřeny na různé oblasti života, jsou prvkem pro potřebnou pracovní motivaci. (Pauknerová, 2012)

Názory ohledně motivace penězi se liší a jsou častým tématem mezi odborníky. Peníze samy o sobě nemají vnitřní význam, ale jejich motivující síla spočívá v cílech, které symbolizují, a v uspokojování různých potřeb. Finanční stimul není univerzální a jeho účinnost závisí na individuálních faktorech. Peníze mohou být motivující pro jedince s vysokými očekáváními. Je však důležité zdůraznit, že finanční odměny jsou efektivní pouze, pokud jsou vnímány jako spravedlivé a slušné. (Armstrong a kol., 2015; Gagne, 2014)

Úroveň aspirace je proměnlivá a závislá na předchozím úspěchu či neúspěchu. Významným faktorem ovlivňujícím aspiraci je sociální vzor, často zastupovaný manažery nebo vedoucími pracovníky, kteří mohou sloužit jako modely pro identifikaci a následování ve snaze dosáhnout vyšších úrovní aspirace. (Výrost a kol., 2008)

Celkově lze říci, že aspirace, motivace a výkon jsou vzájemně propojeny a ovlivňují se navzájem. Aby organizace účinně ovlivňovaly motivaci a výkon svých zaměstnanců, musí brát v úvahu působení těchto činitelů. (Bedrnová a kol., 2007)

2.6 Motivační typy zaměstnanců

Plamínek (2015) rozdělil pracovníky do následujících čtyř skupin na základě toho, jaký mají vztah ke stabilitě, efektivitě, dynamice a užitečnosti.

Zpestřovatelé jsou jedinci, jejichž osobnostní charakteristika je kombinací užitečnosti a stability. Tito lidé jsou nadmíru angažovaní, spolehliví a pečliví, nicméně pro svou efektivitu vyžadují dobrou organizaci pracovních procesů. Jednou z významných předností této skupiny je jejich vysoká loajalita. Zpestřovatelé se vyznačují potřebou konkrétních úkolů, které následně dokáží kvalitně dokončit. Na druhou stranu týmová práce nebo nutnost využívat kreativitu na ně působí demotivačně.

Sladřovatelé představují pracovníky zaměřené na efektivitu a stabilitu. Kladou velký důraz na empatii, mezilidské vztahy a vstřícnost. Respektují odlišné názory a excelují v porozumění druhým, což z nich činí nejpříjemnější typ pro komunikaci. Hlavní motivací této kategorie je práce v týmu, protože si cení příslušnosti k fungujícímu kolektivu a kladou výrazný důraz na sociální vztahy. Naopak, jejich motivace klesá, když je zapotřebí projevit kreativitu, a když mají pocit, že mají nést samostatnou odpovědnost, upřednostňují zůstat v pozadí.

Usměrňovatelé jsou motivační typy zaměřené na dynamickou preferenci a efektivitu. Tito jedinci touží být ve středu pozornosti a láká je příležitost být vůdčí osobností v kolektivu. Mají výborné přesvědčovací schopnosti, což je činí vhodnými pro manažerské a vedoucí pozice. Dokáží snadno získat podporu mnoha lidí. Jejich vysoká soutěživost se projevuje v touze získat vysoké postavení ve společnosti, protože jim velmi záleží na tom, co si o nich, kdo myslí. Nemají rádi kritiku, kterou považují za osobní útok než za prostor ke zlepšení. Nesnaží se uznat své chyby a kritiku označují za nepodložené obvinění.

Objevovatelé jsou kombinací užitečných a dynamických pracovníků. V jejich chování se projevuje touha po nezávislosti a samostatnosti. Mají zájem objevovat nové věci, rádi přijímají výzvy, jsou přitahováni překonáváním různých překážek a překračují svá vlastní omezení. Objevovatelé vidí svět jako sadu problémů, které je třeba řešit. Jsou otevření učení a přijímání nových informací. Netolerují diktátorský přístup vedení. Ztrácejí potom schopnost jednat samostatně a uplatňovat kreativitu, což jsou dovednosti, ve kterých se cítí dobře. To vede k poklesu jejich motivace.

2.7 Faktory ovlivňující motivaci

Z Maslowovy teorie potřeb a dalších zmíněných teorií motivace je zřejmé, že motivace zahrnuje jak vnitřní, tak vnější faktory. Prvky motivace lze dále rozdělovat i jako hmotné a nehmotné faktory. Materiální podněty hrají významnou roli, a proto je stimulace považována za součást motivace. (Urban, 2017) Pracovní výkon může být ovlivněn téměř čímkoliv, co má pro zaměstnance nějakou subjektivní hodnotu.

Dle Urbana (2017) bývá v organizacích velmi často zapomínáno na nehmotné motivační faktory jako jsou například pochvaly, samostatnost při práci, pocit sounáležitosti nebo uznání. Potřeba seberealizace je pro mnoho zaměstnanců často důležitým faktorem pro výkon povolání, mnohdy jim přináší větší uspokojení, než jsou finanční odměny, u kterých Maslowova pyramida nefunguje a může to být obráceně. Je dobré si uvědomit, že hmotné motivační faktory mají tendenci ztrácet svůj motivační účinek, pokud jsou potřeby uspokojeny. Proto další zvyšování například mzdy/platu nemusí být již motivující.

2.7.1 Faktory, které působí na vnější motivaci

V této podkapitole budou vypsány z mého pohledu nejdůležitější faktory, které působí na vnější motivaci zaměstnanců. Dle Herzberga může být příkladem povýšení, trest nebo pochvala. (Kocianová, 2010)

Komunikace

Interní komunikace v organizaci je pro zaměstnance jedním z nejdůležitějších nástrojů při získávání/poskytování informací o pracovním prostředí, kolektivu a pracovních úkolech. Správná komunikace by měla vytvářet sdílenou identitu, budovat důvěru a zvyšovat angažovanost jednotlivců při zadaných úkolech. (Rajhans, 2012)

Podle Pauknerové (2012) je aktivní komunikace na pracovišti důležitým pracovním procesem, který vede k řešení konfliktů a posilování spolupráce. Implementace nových cílů, myšlenek nebo nápadů by bylo bez efektivní komunikace téměř nemožné.

Koubek (2014) se také zmiňuje, že součástí kvalitní komunikace je poradenství pro zaměstnance, kteří mají problémy nejen v práci, ale i mimo ni. Kvalifikovaný odborník by měl být schopen pracovníkům pomáhat vyřešit konflikty a změny v organizaci nebo vysvětlit, jak zvládat stres a pracovní zátěž.

Zpětná vazba a pochvala

Hodnocení zaměstnanců by mělo obsahovat stanovené cíle a zpětnou vazbu, protože bez těchto prvků nelze vytvořit systém hodnocení. Aby byla zpětná vazba účinná, měla by být pravidelná, tedy poskytována buď během činnosti nebo ihned po jejím ukončení. Zpětná vazba slouží jako informační proces o tom, jak si jedinci vedli při plnění pracovních úkolů. Může se jednat jak o negativní formu (kritika) nebo pozitivní (uznání, pochvala). (Armstrong, 2011)

Bělohlávek (2008) specifikoval zásady správné pochvaly, která by měla být: vyslovena včas (nejlépe ihned po dosažení výsledku), adresná (ať už týmu jako celku nebo aktivnějším zaměstnancům), konkrétní (za co byla pochvala udělena), neformální (vedoucí by měl projevit zájem), veřejná (pochvala udělená před kolegy).

Je důležité také nezapomínat na kritickou zpětnou vazbu, která nebývá vnímána příjemně jak ze strany vedoucího, tak ze strany zaměstnance. Negativní forma zpětné vazby by proto měla být sdělována mezi čtyřma očima na vhodném místě. Vedoucí pracovník by měl být konkrétní při popsání nesplněných úkolů a měl by nabídnout pomoc při řešení. Vhodné je i vyslechnout názory kritizovaného a snažit se být empatický, protože na kritika je mnohdy brána jako upozorňování na chyby a slabiny. (Daigeler, 2008)

Pracovní klima a vztahy v organizaci

Sociální interakce na pracovišti může silně ovlivnit motivaci zaměstnanců. Kvalitní vztahy na pracovišti znamenají, že samotný kontakt s kolegy je vnímán jako odměna. Ostatní lidé slouží jako motivační faktor (pozitivní nebo negativní). V rámci pracovního týmu jednotlivci srovnávají své pracovní výkony a snaží se dosáhnout úrovně těch nejlepších. Na pracovní kolektiv má velký vliv vedoucí pracovník, který vytváří důvěryhodné prostředí, měl by se ke všem chovat spravedlivě a respektovat všechny členy svého týmu.

Pokud je pracovní tým nefunkční, dobře odvedená práce jednoho člena může být vnímána negativně, a ostatní členové týmu mohou hodnotit jeho úsilí jako nadměrnou aktivitu. Soutěživost mezi jednotlivými skupinami je hlavním faktorem podporujícím motivaci pracovníků a zároveň posilujícím soudržnost skupiny. Manažer by měl ovšem včas rozpoznat, když žádoucí soutěž přechází do nežádoucí rivality. (Bedrnová a kol., 2007)

Pracovní podmínky

Podle Herzbergovy dvou faktorové teorie jsou pracovní podmínky faktorem, který sám o sobě nevyvolá spokojenost, nicméně ve chvíli, kdy dochází k dlouhodobým nedostatkům, mohou být příčinou nespokojenosti zaměstnanců. Pokud jsou pracovní podmínky zanedbány a v důsledku toho se zhoršuje výkon práce, lidé pocítují demotivaci. Od 19. století je sledována bezpečnost práce, protože v této éře došlo k výraznému rozvoji průmyslu, což vedlo k nárůstu počtu nehod a úrazů spojených s pracovními procesy. Tyto nežádoucí důsledky nejen snižují produktivitu, ale zároveň ohrožují zdraví zaměstnanců. Jako preventivní opatření pro zabránění pracovních úrazů mohou být považovány pravidelná školení ochranné pomůcky, bezpečnostní předpisy a pořádek a čistota na pracovišti. (Pauknerová, 2012)

Podle Koubka (2014) se otázky týkající se pracovních podmínek rozvíjejí v širokém spektru faktorů. Příkladem mohou být: kvalita pracovního prostoru, která zahrnuje dostatek osobního prostoru, vzdušnost a adekvátní osvětlení. Dalšími aspekty jsou hlučnost (zajištění izolace od okolního hluku a vytvoření podmínek pro nerušený výkon práce), udržení optimální teploty na pracovišti, nastavení technických zařízení, použití informační a komunikační technologie a organizace pracovního režimu, což zahrnuje vhodné plánování směn.

Změna pracovních pozic

Arnold (2007) vysvětluje, že restrukturalizace pracovních míst hraje významnou roli při zvyšování motivace zaměstnanců. Cílem tohoto procesu by mělo být zlepšení: samostatnosti pracovníků, rozmanitosti úkolů, a celistvosti práce. Toto zlepšení může být dosaženo různými způsoby.

- Rozšíření pracovního místa může probíhat **horizontálně nebo vertikálně**. Horizontální rozšíření zahrnuje obohacení stávající práce o další úkoly, které obvykle sdílí podobné charakteristiky s aktuálními úkoly. Naopak vertikální rozšíření zahrnuje získání nových pravomocí na vyšší úrovni.
- **Rotace** pracovních pozic zahrnuje častou záměnu malého počtu podobných pracovních míst. Tento přístup výrazně zvyšuje variabilitu pracovních úkolů.
- **Samořízené týmy** obvykle sestávají z manažerů a odborníků, a mají širokou svobodu při definování a dosahování společných cílů.

Kariérní postup

Postup v postavení uvnitř organizace představuje důležitý motivační faktor, neboť zahrnuje komplexní odměnu ze strany zaměstnavatele. V případě, že nedojde k povýšení, ačkoliv zaměstnanec splňuje všechny požadavky pro kariérní růst, může tato situace výrazně snížit jeho motivaci. Někteří autoři dokonce tvrdí, že možnost kariérního růstu a s ním spojený rozvoj dovedností je nezbytný pro "přežití" organizace v dnešním prostředí výrazné konkurence.

Postup na vyšší pozice s sebou přináší zvýšenou nebo novou úroveň odpovědností, což může sloužit jako pozitivní motivace pro výkon povolání. Vyšší pozice v hierarchii práce často zahrnují také zvýšení mzdy/platu, což naznačuje, že kariérní postup není motivující pouze pro jednotlivce, kteří se snaží dosáhnout osobního rozvoje, ale také pro ty, kteří považují mzdu za hlavní motivující faktor.

V dnešní době je normální, že požadavky na znalosti a dovednosti jednotlivce se neustále vyvíjí. Aby jedinec mohl plnit roli pracovní síly, je nezbytné, aby neustále rozšiřoval a prohluboval své znalosti a dovednosti. Proto je vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti považován za neustálý proces po celý život. Koubek zdůrazňuje že rozvoj vzdělávání zaměstnanců organizace nezahrnuje je potřebu přizpůsobení se novým technologiím a změnám, ale také rostoucí důležitost potřeby kvalitního pracovního života. (Koubek, 2015)

Hmotná odměna

Finanční odměna představuje jeden z hlavních nástrojů motivace. Nicméně nemusí se omezovat pouze na poskytování peněžních prostředků ve formě platu, bonusů nebo odměn za výjimečný výkon. Tato odměna může nabírat různé formy a podoby, které jsou přizpůsobeny konkrétnímu prostředí a potřebám jednotlivce, což může zvýšit její motivační účinek – příkladem může být sleva na podnikové zboží/služby, důchodové připojištění nebo služební auto.

V zaměstnání lze snadno identifikovat jedince, u kterých hmotná motivace převažuje. Tyto osoby obvykle projevují malý zájem o práci, a hlavním důvodem, proč se věnují své činnosti, je možnost získat finanční odměnu. Tito lidé projevují aktivní zájem o finanční a materiální výhody poskytované organizací, sledují výše příjmů svých kolegů a zkoumají možnosti dosažení lepšího finančního ohodnocení. Často požadují dodatečnou finanční odměnu za každou činnost, kterou vykonají navíc. (Urban, 2017)

Koubek (2015) považuje za další formy odměňování například nepovinné příplatky (například na ubytování, oděv, dopravu) a povinné příplatky (například za práci přes čas, o svátcích nebo v noci). Dále zmiňuje prémie, které mohou být buď finanční nebo nefinanční, periodicky se opakující nebo jednorázové. Sem lze zařadit osobní hodnocení, které slouží k ocenění náročnosti práce nebo tzv. 13. plat a podobně.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, známé také jako benefity, jsou odměnami poskytovanými jedincům bez ohledu na jejich schopnosti či individuální pracovní výkon. Jejich účelem je především stabilizovat pracovníky a mnohdy nevedou k zvýšení jejich pracovního výkonu. I když jsou benefity poskytovány jako součást péče o zaměstnance, mohou zohledňovat délku zaměstnání nebo náročnost pracovního místa a pracovní pozici. Je důležité vzít v potaz, že benefity nezávisí na výkonnosti zaměstnance ani nevytvářejí podněty k okamžitému výkonu, ale jsou spíše součástí péče o zaměstnance. (Němec a kol., 2014)

Dle Urbana (2013) lze kategorizovat zaměstnanecké výhody následujícím způsobem:

- **Sociální výhody** zahrnují různé druhy pojištění (životní, penzijní, úrazové, pro případ pracovní neschopnosti...), důchody poskytované organizací, a péči o děti (jako jsou jesle, mateřské školky, letní tábory). Dále sem může spadat i příspěvek na kulturní a sportovní aktivity, dárkové šeky a podobně.
- **Výhody spojené s prací** zahrnují například podporu pro vzdělávání hrazenou organizací, příspěvek na stravování nebo dopravu do zaměstnání nebo nadstandardní volno (např. krátké pátky). Tyto benefity vytvářejí pracovní podmínky.
- **Výhody spojené s postavením** v organizaci (pracovní pomůcky a hmotné vybavení) zahrnují benefity jako poskytování notebooků a jiné výpočetní techniky, firemní automobily a benzínové karty nebo služby telefonních operátorů.

2.7.2 Faktory, které působí na vnitřní motivaci

Aspekty vnitřní motivace, podle Herzberga, zahrnují například osobní rozvoj, odpovědnost a autonomii. (Kocianová, 2010)

Ztotožnění s prací

Identifikace s prací by měla odrážet skutečnost, že jedinec vnímá práci jako nedílnou součást svého života a jeho klíčová kritéria sebehodnocení jsou pracovní úspěchy. To znamená, že považuje své zaměstnání za důležitý faktor své osobní identity. Postoje pracovníků, mají zásadní vliv na motivaci pracovního jednání. Příkladem pracovních postojů může být: přístup k práci a jejím podmínkám, postoje ke kolegům nebo vedoucímu/nadřízenému, ale lze sem zahrnout i postoje mimopracovních podmínek práce. Bedrnová a kol. (2007) podotýká, že za efektivním způsobem práce a přátelským chováním ke kolegům stojí především zaměstnancova identifikace s prací a následně identifikace s organizací a jejích cílů.

Další faktory, které mohou mít vliv na identifikaci jedince s organizací mohou zahrnovat například:

- **Kulturu firmy** – jedná se o rozsáhlý soubor prvků, které můžou zvýšit pracovní motivaci jako například firemní hodnoty a normy, zásady, přístupy, různé souhrny rituálů, zvyklostí nebo symbolů.
- **Firemní image** – jaký má organizace obraz v povědomí široké veřejnosti (lze jej ovlivnit).
- **Etický kodex** – zahrnuje základné principy chování ve společnosti.
- **Identitu firmy** – spadá sem poslání a strategie organizace, interakce se zaměstnanci a zákazníky, styl řízení a způsob prezentace pro vnější okolí. Identita organizace ovlivňuje, jak je vnímána (interně i externě) a zahrnuje skoro veškeré aspekty, na které se firma zaměřuje. (Veber, 2009)

Obsah práce

Význam obsahu práce pro motivaci je nesporný. Nicméně, i když lze odhalit některé faktory pracovních činností, které mají určitý povzbuzující charakter, není možné říci, že samotný obsah práce působí na všechny zaměstnance stejně. Aby práce pro zaměstnance představovala motivaci, musí být co nejvíce v souladu s jejich osobnostními charakteristikami.

Podle Lathama (2007) je nezbytné k určení, do jaké míry je konkrétní pracovní činnost motivující (což znamená zjištění jejího motivačního potenciálu), je nezbytné nalézt potřeby růstu konkrétního zaměstnance. Tyto potřeby zahrnují: pocit zodpovědnosti za práci, vnímání

smyslu výkonu práce (touha spojit pracovní zkušenosti a hodnot jedince) a znalost výsledků práce.

Na pracovní výkon mají vliv tyto hlediska pracovních činností:

- **Samostatnost** – jakým způsobem a kdy bude zaměstnanec práci vykonávat.
- **Odpovědnost** – tento faktor souvisí s delegováním ze strany vedoucího pracovníka.
- **Variabilita schopností** – lze sem zařadit tvůrčí dovednosti při výkonu práce (flexibilita, přizpůsobení novým podmínkám, neotřelé řešení problému) a rozvoj poznatků pro výkon povolání.
- **Identifikace s pracovním úkolem.**
- **Znalost výsledků** – zpětná vazba provedeného výkonu. (Latham, 2007)

2.8 Demotivace

Předchozí kapitoly pojednávaly zejména o motivačních aspektech práce. Je však na místě zmínit i faktory, které působí negativně a následně zaměstnance demotivují.

Kociánová (2010) definuje jako hlavní faktory demotivace neefektivní pracovní porady nebo bezvýznamné změny, které jsou často realizovány na poslední chvíli, přičemž zaměstnancům není dostatečně vysvětlen význam a důležitost těchto změn.

Stýblo (2008) upozorňuje na častý vliv nespravedlivého hodnocení na motivaci zaměstnanců, což může vést k omezení pracovního úsilí a snížení výkonu. Nadměrné používání kritiky a zaměření na chyby také přispívá k nedostatečné motivaci a může vést až k odporu k práci. Tolerance nízké výkonnosti nadřizenými může rovněž oslabit motivaci zaměstnanců. Nedostatečné využívání schopností a dovedností zaměstnanců spolu s nejasnými nebo měnícími se úkoly, představuje další faktor demotivace. Stereotypní a monotónní práce, zejména v dlouhodobém horizontu, také ovlivňují motivaci. Nedostatek informací a dlouhodobá absence zpětné vazby mohou vytvořit dojem, že organizace nepřikládá důležitost pracovnímu úsilí zaměstnanců. Naopak důvěra v pracovním prostředí, založená na otevřené komunikaci a poskytování zpětné vazby, hraje klíčovou roli v prevenci demotivace zaměstnanců.

3 METODIKA VÝZKUMNÉ ČÁSTI

3.1 Sběr dat

Sběr dat do dotazníkového šetření proběhl v období od 5. února do 25. března 2024. Respondenti dotazníku byli omezeni na fyzioterapeuty pracující v rehabilitačních ambulancích, kteří v této profesi působí maximálně dva roky. Do sběru dat se zapojilo 58 respondentů ze 64 potenciálně možných účastníků. K vytvoření dotazníku byl využit online nástroj Google formulářů, což bylo rozhodnuto z důvodu geografického rozmístění poboček dané ambulance, které se nacházejí po celém území České republiky.

Dále byly dne 11. a 12. března 2024 uskutečněny rozhovory s dvěma vedoucími fyzioterapeuty, kteří v dané organizaci působí déle než dva roky. Tito vedoucí fyzioterapeuti byli vybráni vedením společnosti a ochotně souhlasili s poskytnutím informací a odpovědí na připravené otázky. Provedené rozhovory, konané v kancelářích vedoucích fyzioterapeutů po pracovní době, měly průměrnou délku zhruba jednu hodinu. Data získaná z těchto rozhovorů byla zapisována ručně se souhlasem dotazovaných a následně převedena do textové podoby pro začlenění do diplomové práce. Kontakt s prvním vedoucím byl navázán osobním oslovením, zatímco druhý vedoucí byl osloven prostřednictvím interního e-mailového systému organizace. Tímto způsobem bylo zajištěno získání hlubšího vhledu do problematiky motivace nových zaměstnanců.

3.2 Použité metody

Pro výzkumnou část diplomové práce byla zvolena kombinace kvantitativní a kvalitativní metodiky s cílem získat komplexní vhled do faktorů ovlivňujících pracovní prostředí a motivaci zaměstnanců v dané organizaci.

První metoda spočívala v distribuci dotazníku mezi řadové zaměstnance společnosti. Dotazníkový online formulář obsahoval celkem 24 otázek, z nichž jedna byla otevřená a ostatní uzavřené. Odpovědi na uzavřené otázky byly zaznamenávány formou zaškrtnutí odpovídajících možností. V případě otázek vyžadujících kvantifikaci odpovědí byly respondenti vyzváni k označení kroužkem příslušného stupně odpovídající jejich názoru. Otevřená otázka byla sestavena tak, aby vyžadovala stručnou odpověď. Položky dotazníku byly systematicky rozděleny do čtyř kategorií: motivace na pracovišti, vztahy v organizaci, komunikace a zpětná vazba, problémy pracovního prostředí. Tato struktura odrážela teoretické poznatky z předchozí části práce. Vyplnění dotazníku respondentem trvalo průměrně 5 až 10 minut. Kompletní verze

dotazníkového šetření je k dispozici v příloze A. Struktura dotazníku obsahovala následující otázky:

1. Jste motivován/a k výkonu Vaší práce ve společnosti?
2. Co Vás motivuje k lepšímu výkonu práce (max. 3 odpovědi)?
3. Jaký je Váš názor na stimulační programy a odměny na Vaší pracovní pozici?
4. Jak hodnotíte aktuální systém odměn a benefitů ve Vaší organizaci?
5. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?
6. Jak hodnotíte pracovní prostředí (atmosféru) ve Vaší rehabilitační praxi?
7. Jak hodnotíte Vaše vztahy s kolegy na pracovišti?
8. Jak hodnotíte Váš vztah s vedoucím fyzioterapeutem na pracovišti?
9. Jak byste hodnotil/a styl řízení ve Vašem pracovním prostředí?
10. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven na Vaší pobočce?
11. Cítíte se podporován/a nadřizenými ve Vašem profesním růstu?
12. Jak často ve Vašem týmu probírá schůze o aktuální situaci a plánech pobočky/organizace?
13. Jaký prostředek komunikace je nejvíce využíván na Vaší pobočce?
14. Jakým způsobem se dozvídáte důležité informace uvnitř Vaší pobočky?
15. Myslíte si, že máte dostatek informací o aktuální situaci a plánech Vaší pobočky/organizace?
16. Vaše názory a obavy ohledně situace v zaměstnání nebo problémy v práci:
17. Jak často dostáváte zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon od vedoucího pracovníka?
18. Jak často se setkáváte s projevy pochvaly nebo uznání za Vaši práci?
19. V následující tabulce seřadte situace od nejmenšího problému k největšímu, jak je vnímáte ve Vašem pracovním prostředí:
20. Co Vás nejvíce motivovalo k výběru práce v oblasti rehabilitace?

21. Která z níže uvedených kategorií nejpřesněji odpovídá Vaší době působení ve společnosti?
22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
23. Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?
24. Jaké je Vaše pohlaví?

Druhou metodou výzkumu byly rozhovory s dvěma vedoucími fyzioterapeuty, zaměřené na jejich vnímání motivace nových zaměstnanců na pobočkách společnosti. Formulace otázek nebyla pevně stanovena, ale spíše se vyvíjela v průběhu rozhovoru, aby reagovala na aktuální témata a detaily diskutované s respondenty. Tento přístup umožnil získat hlubší a bohatší informace o přístupech a postojích vedoucích pracovníků k tématu motivace v pracovním prostředí fyzioterapie. Pro rozhovor s vedoucími byl sestaven následující soubor otázek:

1. Jak hodnotíte motivovanost nových zaměstnanců ve Vašem týmu?
2. Padne zmínka o motivaci a stimulačních programech už při přijímacím pohovoru do zaměstnání?
3. Mění se nějak motivace během adaptačního procesu a po jeho skončení?
4. Jak ukončujete adaptační proces?
5. Jaká opatření podnikáte k podpoře integrace nových zaměstnanců do pracovního týmu?
6. Jaký je Váš nejčastěji využívaný komunikační prostředek se zaměstnanci?
7. Jak často svoláváte poradu a předáváte nové informace svým podřízeným?
8. Jakým způsobem motivujete zaměstnance k profesnímu rozvoji?
9. Jakými prostředky motivujete zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu?
10. Jak hodnotíte aktuální motivační prostředky nastavené v organizaci?
11. Je nějaký motivační prostředek, který vám v organizaci chybí nebo byste přidal/a?
12. Jaké jsou nejčastější problémy, se kterými se noví zaměstnanci setkávají ve Vašem týmu (na co si nejčastěji stěžují)?
13. Jak často poskytujete konstruktivní zpětnou vazbu novým zaměstnancům k jejich pracovnímu výkonu?

14. Jak často vyjadřujete uznání a chválu svým zaměstnancům za jejich dobře odvedenou práci?
15. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci?
16. Jak hodnotíte Vaše vztahy s podřízenými?
17. Jak byste popsal/a Váš styl řízení zaměstnanců?
18. Jak moc se cítíte motivován/a k plnění svých povinností jako vedoucí pracovník?
19. Co vás nejvíce inspiruje k tomu, abyste úspěšně vykonával/a svou práci?
20. Jak dlouho jste na pozici vedoucího pracovníka?
21. Máte vzdělání v oblasti řízení pracovního kolektivu a managementu?

3.3 Popis sledovaného souboru

Celkově se šetření týkající se motivace a spokojenosti práce ve společnosti rehabilitace zúčastnilo 58 respondentů, z toho bylo 86,2 % žen (50 osob) a 13,8 % mužů (8 osob).

Nejčastěji byli respondenti ve věkové kategorii 21–29 let (37,9 %; 22 osob) anebo v kategorii 30–39 let (34,5 %; 20 osob).

Osoby měly v 55,2 % případech vysokoškolské bakalářské vzdělání (32 osob). Nejčastěji pro sledovanou společnost pracují 1 či 1,5 roku (obě skupiny shodně 34,5 %; 20 osob).

Tabulka 1 – Ot21 až 24 – Základní informace o respondentech

Základní informace o respondentech		n	%
Jaké je Vaše pohlaví?	Muž	8	13,8 %
	Žena	50	86,2 %
	Celkem	58	100,0 %

Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?	18-20	1	1,7 %
	21-29	22	37,9 %
	30-39	20	34,5 %
	40-49	13	22,4 %
	50-59	2	3,4 %
	Celkem	58	100,0 %
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Střední škola s maturitou	11	19,0 %
	Vyšší odborné	6	10,3 %
	Vysokoškolské – bakalářský titul	32	55,2 %
	Vysokoškolské – magisterský/inženýrský titul	9	15,5 %
	Celkem	58	100,0 %
Která z níže uvedených kategorií nejpřesněji odpovídá Vaší době působení ve společnosti?	0,5 roku	4	6,9 %
	1 rok	20	34,5 %
	1,5 roku	20	34,5 %
	2 roky	14	24,1 %
	Celkem	58	100,0 %

3.4 Hypotézy

Pro svou výzkumnou část jsem si stanovila následující hypotézy:

H1: Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a kvalitou vztahů s vedoucím fyzioterapeutem (otázky 1 a 8).

H2: Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a kvalitou vztahů s kolegy (otázky 1 a 7).

H3: Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a možností otevřené komunikace o názorech a obavách (otázky 1 a 16).

H4: Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a frekvencí udělování pochval a uznání (otázky 1 a 18).

V rámci vyhodnocení hypotéz bude v případě, že se bude jednat o dvě kategoriální proměnné použit χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce. Pokud nebudou splněny předpoklady této metody, tj. velký výskyt málo zastoupených kategorií, bude použit modifikovaný Fisherův exaktní test. Pokud se bude jednat o ordinální proměnné, místo těchto testů je možné pro vyhodnocení vztahů mezi sledovanými proměnnými neparametrický Spearmanův korelační koeficient.

V případě porovnávání alternativní kategoriální proměnné a číselné proměnné budou použity dva výběrové testy. Zda bude použit parametrický (t-test) či neparametrický Mann-Whitneyův test bude rozhodnuto podle výsledků testů normality. Data budou analyzována v software SPSS Statistics.

Veškeré hypotézy budou vyhodnoceny na hladině významnosti $\alpha = 5\%$.

4 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Tato kapitola přináší výsledky analýzy dotazníkového šetření a rozhovorů s nadřízenými ve společnosti rehabilitace. Cílem bylo zkoumat motivaci zaměstnanců k výkonu práce a faktory, které na ni mohou mít vliv.

4.1 Dotazníkové šetření

V následující kapitole jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, které bylo seskupeno do čtyř hlavních kategorií: motivace na pracovišti, vztahy v organizaci, komunikace a zpětná vazba, problémy pracovního prostředí. Toto rozdělení umožnilo detailní zhodnocení různých aspektů pracovního prostředí ve společnosti rehabilitace a identifikaci potenciálních souvislostí mezi těmito faktory a motivací zaměstnanců.

4.1.1 Motivace na pracovišti

Motivace k výkonu na pracovišti respondenti hodnotili na 4bodové škále, od 1 – Rozhodně ano, až po 4 – Rozhodně ne. Respondenti nejčastěji uvádějí, že jsou spíše motivovaní.

Tabulka 2 – Ot1 – Motivace k výkonu práce

1. Jste motivován/a k výkonu Vaší práce ve společnosti?	n	%
Rozhodně ano	15	25,9 %
Spíše ano	25	43,1 %
Spíše ne	13	22,4 %
Rozhodně ne	5	8,6 %
Celkem	58	100,0 %

Ve druhé otázce mohli respondenti uvést více odpovědí. Počty odpovědí jsou přepočteny na celkový počet respondentů, tj. $n = 58$. Součet relativních četností proto nedává 100 %. Nejčastěji respondenti uváděli, že důvodem je pomoc lidem, dále smysluplnost práce a benefity.

Tabulka 3 – Ot2 – Motivační položky (možnost více odpovědí; n= 58)

2. Co Vás motivuje k lepšímu výkonu práce?	n	% (n = 58)
Pomoc lidem	36	62,1 %
Smysluplnost práce	34	58,6 %
Benefity (příspěvek na penzijní pojištění apod.)	34	58,6 %
Finanční ohodnocení	24	41,4 %
Dobré vztahy na pracovišti	24	41,4 %
Pochvala	15	25,9 %
Jiná odpověď – Vděk od pacientů	1	1,7 %

V otázce 3 si více než polovina respondentů myslí, že stimulační programy jsou v pořádku, ale nemají vliv na jejich motivaci.

Tabulka 4 – Ot3 – Názor na aktuální stimulační programy

3. Jaký je Váš názor na aktuální stimulační programy a odměny na Vaší pracovní pozici?	n	%
Oceňuji je a motivují mě	17	29,3 %
Jsou v pořádku, ale nemají vliv na mou motivaci	34	58,6 %
Nespravedlivé a demotivující	7	12,1 %
Celkem	58	100,0 %

S aktuálním systémem odměn a benefitů je v průměru spokojeno 48,3 % respondentů. Zde se však objevuje téměř čtvrtina respondentů, který jej považuje za nespravedlivý a demotivující.

Tabulka 5 – Ot4 – Hodnocení aktuálního systému odměn a benefitů

4. Jak hodnotíte aktuální systém odměn a benefitů ve Vaší organizaci?	n	%
Spravedlivý a motivující	17	29,3 %
Průměrný s možností zlepšení	28	48,3 %
Nespravedlivé a demotivující	13	22,4 %
Celkem	58	100,0 %

Poslední otázka týkající se motivace na pracovišti ukázala, že s otázkou nesouhlasí více jak polovina všech dotázaných.

Tabulka 6 – Ot5 – Dostatečné ohodnocení

5. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?	n	%
Ano	27	46,6 %
Ne	31	53,4 %
Celkem	58	100,0 %

4.1.2 Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti

Další sada otázek sledovala hodnocení pracovního prostředí a vztahy na pracovišti. V tabulce níže je uvedeno hodnocení pracovního prostředí (atmosféry), vztahů s kolegy a vztahů s vedoucím fyzioterapeutem. Hodnocení probíhalo na 4bodové škále od velmi dobré až po velmi špatné.

V případě pracovního prostředí respondenti nejčastěji hodnotí atmosféru jako spíše dobrou, vztahy s kolegy však jako velmi dobré. Co se týče vztahu s vedoucím fyzioterapeutem, opět nejvíce respondentů jej hodnotí jako spíše dobré. Oproti atmosféře či vztahů s kolegy je zde však větší podíl osob, které jsou i nespokojeny. 20,7 % osob jej hodnotí jako spíše špatný, 6,9 % osob dokonce jako velmi špatný.

Tabulka 7 – Ot6 až 8 – Hodnocení prostředí, vztahů s kolegy a vztahu s vedoucím

Jak hodnotíte:	pracovní prostředí (atmosféru) ve Vaší rehabilitační praxi?		vztahy s kolegy na pracovišti?		vztah s vedoucím fyzioterapeutem na pracovišti?	
	n	%	n	%	n	%
Velmi dobré	20	34,5 %	30	51,7 %	17	29,3 %
Spíše dobré	33	56,9 %	25	43,1 %	25	43,1 %
Spíše špatné	4	6,9 %	3	5,2 %	12	20,7 %
Velmi špatné	1	1,7 %	0	0,0 %	4	6,9 %
Celkem	58	100,0 %	58	100,0 %	58	100,0 %

V případě hodnocení stylu řízení, nejčastěji respondenti uvádějí, že v jejich pracovním prostředí se jedná o styl demokratický (spolupráce a zapojení zaměstnanců do rozhodování).

Tabulka 8 – Ot9 – Styl řízení

9. Jak byste hodnotil/a styl řízení ve Vašem pracovním prostředí?	n	%
Autokratický (jednostranné rozhodování vedoucího)	8	13,8 %
Demokratický (spolupráce a zapojení zaměstnanců do rozhodování)	34	58,6 %
Laissez-faire (neformální, uvolněný a samostatný přístup zaměstnanců)	16	27,6 %
Celkem	58	100,0 %

Se stylem řízení na pobočce respondentů je celkově velmi spokojeno 32,8 %.

Tabulka 9 – Ot10 – Spokojenost se stylem řízení

10. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven na Vaší pobočce?	n	%
Rozhodně ano	19	32,8 %
Spíše ano	20	34,5 %
Spíše ne	15	25,9 %
Rozhodně ne	4	6,9 %
Celkem	58	100,0 %

Pocit podpory v profesním růstu ze strany nadřízených rozhodně pociťuje 41,4 % respondentů.

Tabulka 10 – Ot11 – Pocit podpory v profesním růstu

11. Cítíte se být podporován/a nadřízenými ve Vašem profesním růstu?	n	%
Rozhodně ano	24	41,4 %
Spíše ano	17	29,3 %
Spíše ne	14	24,1 %
Rozhodně ne	3	5,2 %
Celkem	58	100,0 %

Frekvence schůzek o aktuální situaci a plánech pobočky či organizace v týmech respondentů nejčastěji probíhají měsíčně.

Tabulka 11 – Ot12 – Frekvence schůzek o aktuální situaci a plánech pobočky či organizace

12. Jak často ve Vašem týmu probírá schůze o aktuální situaci a plánech pobočky/organizace?	n	%
Měsíčně	35	60,3 %
Čtvrtletně	21	36,2 %
2-3x do roka	2	3,4 %
Celkem	58	100,0 %

4.1.3 Komunikace a zpětná vazba

Nejčastějším prostředkem komunikace na sledovaných pobočkách je ve 48,3 % případů osobní kontakt a email, či interní systém (15 odpovědí).

Tabulka 12 – Ot13 – Nejčastější prostředek komunikace na pobočce

13. Jaký prostředek komunikace je nejvíce využíván na Vaší pobočce?	n	%
Osobní kontakt	28	48,3 %
Email, interní systém	15	25,9 %
Nástěnka	11	19,0 %
WhatsApp	3	5,2 %
Nástěnka i osobní kontakt	1	1,7 %
Celkem	58	100,0 %

Respondenti se nejčastěji dozvídají důležité informace uvnitř pobočky ze schůzek s vedoucím, nebo emailem a interním systémem (22,4 %).

Tabulka 13 – Ot14 – Způsob získávání důležitých informací uvnitř pobočky

14. Jakým způsobem se dozvídáte důležité informace uvnitř Vaší pobočky?	n	%
Od vedoucího na schůzích	34	58,6 %
Email, interním systémem	13	22,4 %
Od kolegů	10	17,2 %
Od vedoucího kdykoli	1	1,7 %
Celkem	58	100,0 %

62,1 % dotázaných pracovníků si myslí, že mají dostatek informací o aktuální situaci a plánech jejich pobočky či organizace.

Tabulka 14 – Ot15 – Hodnocení dostatku informací o aktuální situaci a plánech pobočky

15. Myslíte si, že máte dostatek informací o aktuální situaci a plánech Vaší pobočky/organizace?	n	%
Ano	36	62,1 %
Ne	22	37,9 %
Celkem	58	100,0 %

Další otázka sledovala, zda respondenti mohou bez obav sdělovat své názory a obavy ohledně situace v zaměstnání nebo problémy v práci. 32 osob uvádí, že to mohou provádět naprosto otevřeně. Je však zajímavé, že 34,5 % osob si myslí, že názory mohou sdělovat, ale musejí si dát pozor na určité osoby (20 odpovědí) a 10,3 % osob dokonce sdělovat názory nesmí a hrozí jim dokonce negativní postih.

Tabulka 15 – Ot16 – Sdělování názorů

16. Vaše názory a obavy ohledně situace v zaměstnání nebo problémy v práci:	n	%
Můžete sdělovat otevřeně	32	55,2 %
Můžete sdělovat obezřetně určitým lidem	20	34,5 %
Nemůžete sdělovat, hrozí negativní postih	6	10,3 %
Celkem	58	100,0 %

Zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka na pracovní výkon respondenti nejčastěji dostávají 2 – 3x do roka.

Tabulka 16 – Ot17 – Frekvence zpětné vazby od vedoucího pracovníka

17. Jak často dostáváte zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon od vedoucího pracovníka?	n	%
Měsíčně	13	22,4 %
Čtvrtletně	9	15,5 %
2-3x do roka	30	51,7 %
Vůbec	6	10,3 %
Celkem	58	100,0 %

S projevy pochvaly či uznání za odvedenou práci se respondenti opět setkávají nejčastěji 2 – 3x do roka. V souboru je však i 18 respondentů, kteří si myslí, že se s projevy chvály či uznání nesetkávají vůbec.

Tabulka 17 – Ot18 – Frekvence projevů pochvaly či uznání za odvedenou práci

18. Jak často se setkáváte s projevy pochvaly nebo uznání za Vaši odvedenou práci?	n	%
Měsíčně	13	22,4 %
Čtvrtletně	3	5,2 %
2-3x do roka	24	41,4 %
Vůbec	18	31,0 %
Celkem	58	100,0 %

4.1.4 Problémy pracovního prostředí

Poslední otázka dotazníku sledovala hodnocení problémů na pracovišti. Hodnocení probíhalo na 9bodové škále, kde 1 = nejmenší problém, až po 9 = největší problém. Pro každou položku bylo proto možné spočítat průměrné hodnocení. S vyšší hodnotou roste závažnost problému.

Jako největší problém sledovaní pracovníci společnosti vnímají mnoho odbavených pacientů za jeden den. Průměrné skóre je 5,3 bodů a medián 5 bodů. Druhým největším problémem je velmi stresující práce.

Tabulka 18 – Ot19 – Hodnocení vybraných problémů pracovního prostředí

19. V následující tabulce seřad'te situace od nejmenšího problému k největšímu ve Vašem pracovním prostředí:	Počet	Průměr	Medián	Směr. Odchylka	Pořadí
Špatná komunikace	58	3,6	3,0	2,2	5
Nedostatek zdrojů nebo vybavení	58	2,9	2,0	1,9	6
Nízká spokojenost klientů	58	2,1	2,0	1,5	7
Nejistota setrvání v zaměstnání	58	2,1	1,0	1,7	7
Velmi stresující práce	58	4,8	5,0	2,0	2
Vysoké nároky na pracovní náplň ze strany vedoucího	58	3,7	3,0	2,1	4
Přístup vedoucího pracovníka	58	3,7	3,0	2,6	3
Mnoho odbavených pacientů za jeden den	58	5,3	5,0	2,1	1
Špatné vztahy s kolegy	58	2,0	1,0	1,5	9

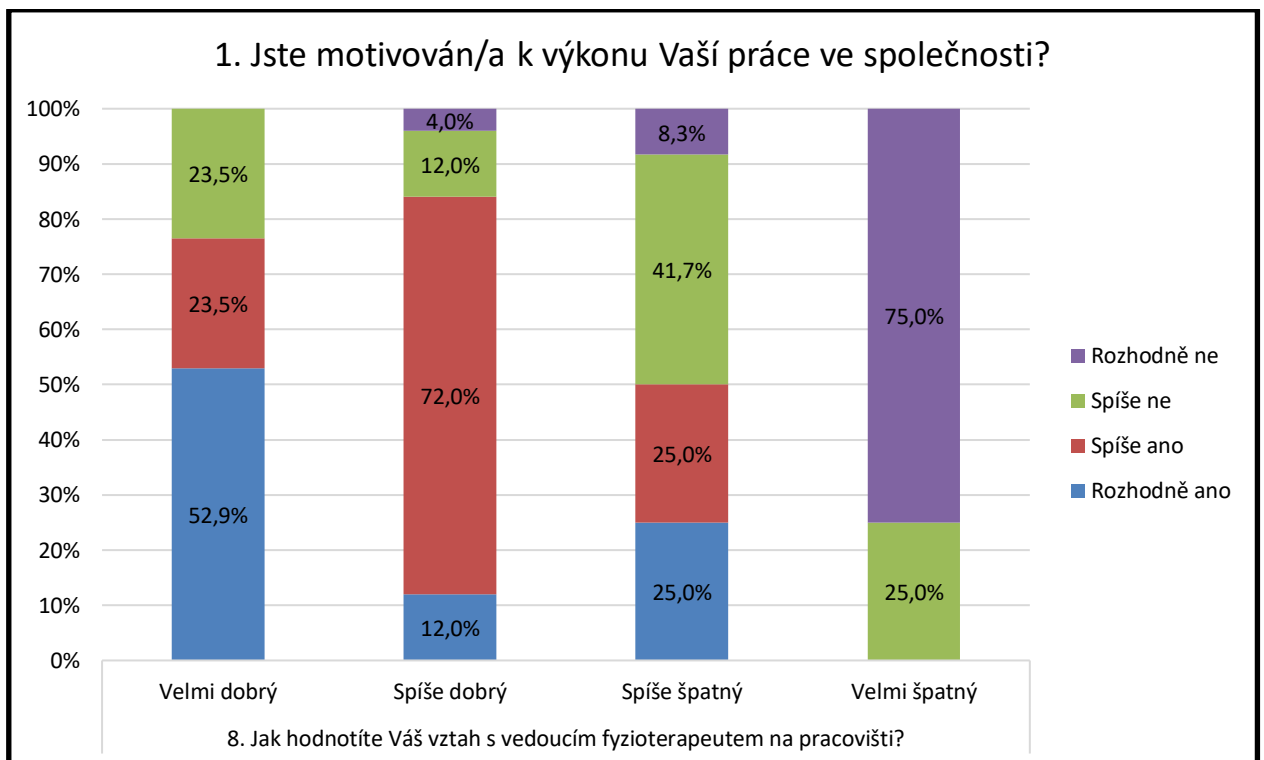
4.1.5 Hypotéza 1

H1: Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a kvalitou vztahů s vedoucím fyzioterapeutem (otázky 1 a 8).

H1.0: Neexistuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a vztahy s vedoucím.

H1.1: Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a vztahy s vedoucím.

Pro ověření hypotézy použijeme otázky: „1. Jste motivován/a k výkonu Vaší práce ve společnosti?“ a „8. Jak hodnotíte Váš vztah s vedoucím fyzioterapeutem na pracovišti?“. Z důvodu velkého počtu málo zastoupených kategorií není možné použít χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce, jelikož jsou však obě proměnné ordinálního typu, pro ověření vztahu je možné použít neparametrický Spearmanův korelační koeficient. Na základě provedeného testu ($R = 0,424$; p -hodnota = 0,001), kdy výsledná p -hodnota je menší než hladina významnosti $\alpha = 5 \%$, testovanou hypotézu H1.0 na této hladině významnosti zamítáme. **Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a vztahy s vedoucím.** S rostoucí nespokojeností se vztahem s vedoucím roste i neochota pracovat ve společnosti.



Obrázek 1 – Motivace pracovat ve společnosti podle vztahu s vedoucím

4.1.6 Hypotéza 2

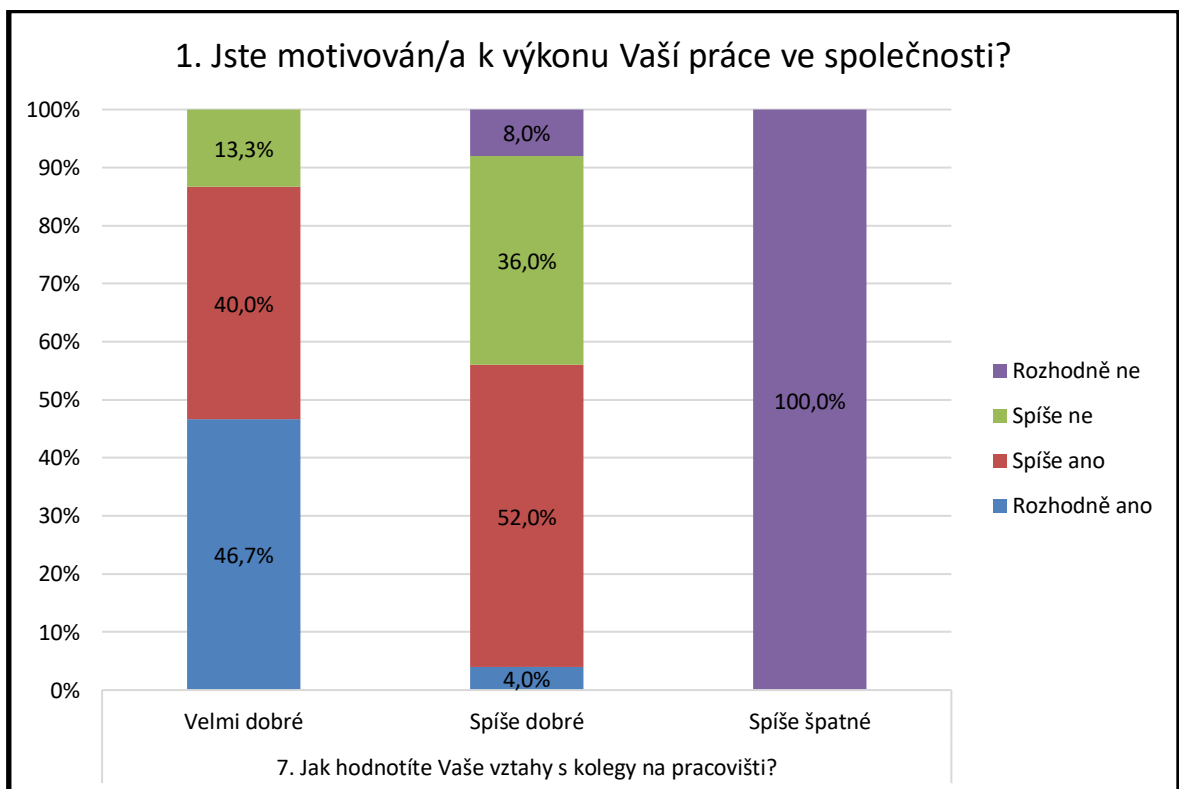
H2: Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a kvalitou vztahů s kolegy (otázky 1 a 7).

H2.0: Neexistuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a vztahy s kolegy.

H2.1: Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a vztahy s kolegy.

Pro ověření této hypotézy opět použijeme proměnnou „1. Jste motivován/a k výkonu Vaší práce ve společnosti?“ a „7. Jak hodnotíte Vaše vztahy s kolegy na pracovišti?“. Pro ověření hypotézy opět použijeme neparametrický Spearmanův korelační koeficient. Na základě provedeného testu ($R = 0,587$; p -hodnota $<0,001$), testovanou hypotézu H2.0 na hladině významnosti zamítáme.

Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a vztahy s kolegy. S rostoucí nespokojeností se vztahy s kolegy roste neochota nadále ve společnosti pracovat. Při porovnání hodnoty korelačního koeficientu v případě vedoucích ($R = 0,424$) a kolegů ($R = 0,587$) je patrné, že větší vliv na motivaci k výkonu práce ve sledované společnosti mají vztahy s kolegy než s vedoucími.



Obrázek 2 – Motivace pracovat ve společnosti podle vztahu s kolegy

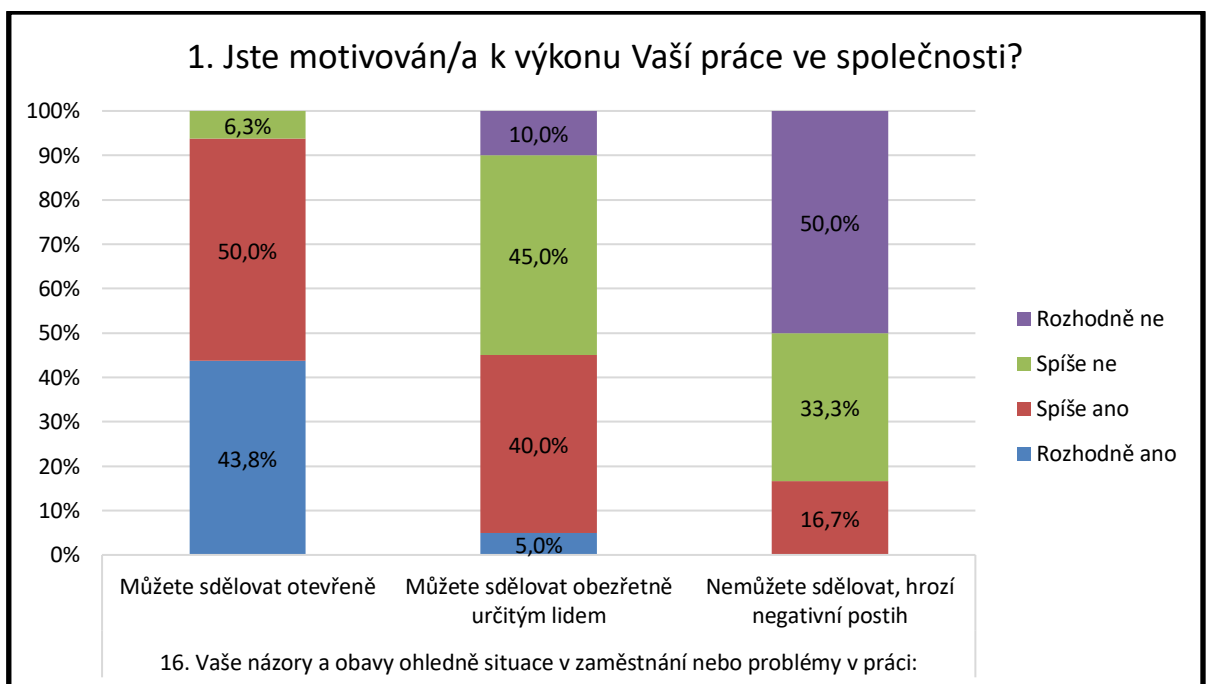
4.1.7 Hypotéza 3

H3: Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a možností otevřené komunikace o názorech a obavách (otázky 1 a 16).

H3.0: Neexistuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a možností otevřené komunikace o názorech a obavách.

H3.1: Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a možností otevřené komunikace o názorech a obavách.

Pro ověření této hypotézy opět použijeme proměnnou „1. Jste motivován/a k výkonu Vaší práce ve společnosti?“ a „16. Vaše názory a obavy ohledně situace v zaměstnání nebo problémy v práci:“. Pro ověření této hypotézy není možné z důvodu velkého počtu málo zastoupených kategorií použít χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce, jelikož ot.16 není ordinální proměnné, není možné použít ani Spearmanův korelační koeficient. Velikost tabulky nám však dovoluje použít modifikovaný Fisherův exaktní test. Na základě provedeného testu (p-hodnota <0,001) testovanou hypotézu H3.0 na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ zamítáme. **Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a možností otevřené komunikace o názorech a obavách. Osoby, které mají pocit, že nemohou sdělovat názory obavy, a ještě jim za to hrozí negativní postih častěji uvádějí, že nemají absolutně motivaci pracovat pro společnost.**



Obrázek 3 – Motivace k výkonu práce podle možnosti vyjádřit názory

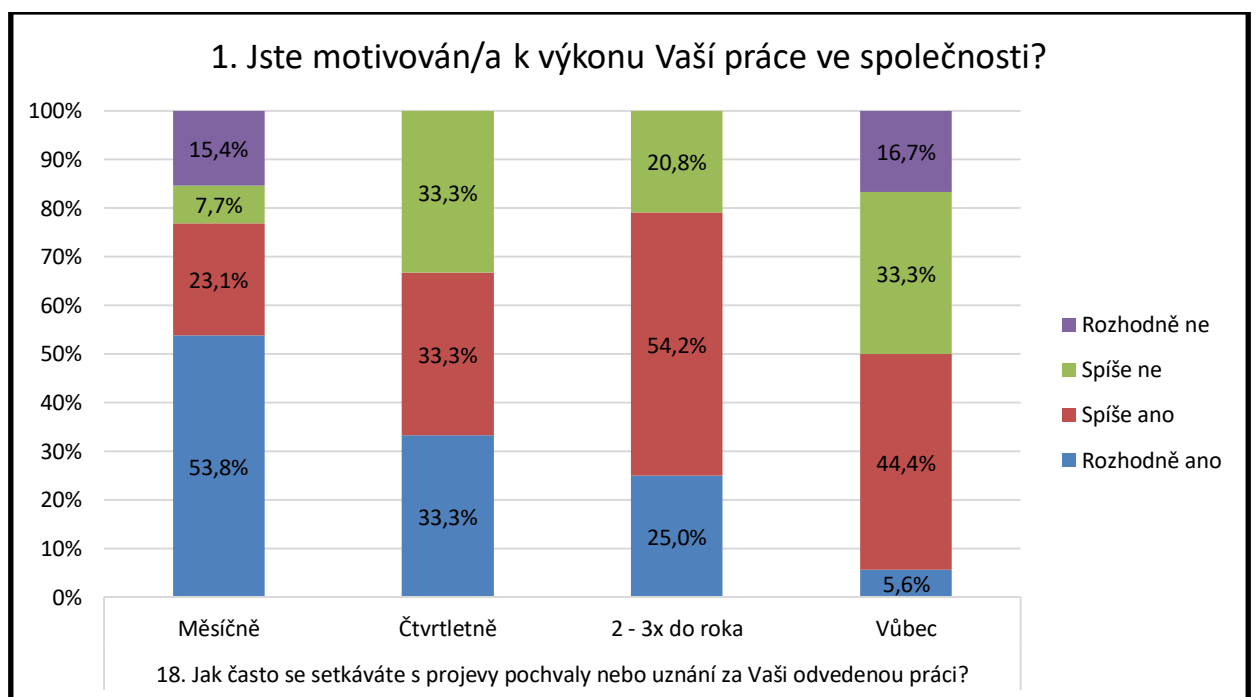
4.1.8 Hypotéza 4

H4: Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a frekvencí udělování pochval a uznání (otázky 1 a 18).

H4.0: Neexistuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a frekvencí udělování pochval a uznání.

H4.1: Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a frekvencí udělování pochval a uznání.

Pro ověření této hypotézy opět použijeme proměnnou „1. Jste motivován/a k výkonu Vaší práce ve společnosti?“ a „18. Jak často se setkáváte s projevy pochvaly nebo uznání za Vaši odvedenou práci?“. V rámci této hypotézy je opět možné použít Spearmanův korelační koeficient. Na základě provedeného testu ($R = 0,350$; p -hodnota = $0,007$) testovanou hypotézu H4.0 na hladině významnosti zamítáme. **Existuje statisticky významný vztah mezi motivací k výkonu zaměstnanců ve společnosti a frekvencí udělování pochval a uznání. S rostoucí frekvencí projevů pochvaly či uznání roste ochota pracovat ve společnosti.**



Obrázek 4 – Motivace pracovat ve společnosti podle frekvence pochval a uznání

4.2 Rozhovory s vedoucími pracovníky

V rámci práce byl stanoven dílčí cíl, který spočíval v realizaci dvou hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky poboček společnosti. Hlavním zaměřením těchto rozhovorů bylo zkoumání přístupu a názorů vedoucích pracovníků na motivaci nových zaměstnanců. Tento přístup byl zvolen s cílem získat hlubší a bohatší vhled do postojů a přístupů vedoucích pracovníků k otázce motivace v prostředí fyzioterapie.

4.2.1 Odpovědi prvního vedoucího

1. Jak hodnotíte motivovanost nových zaměstnanců ve Vašem týmu?

„Čerstvě přijatí kolegové, kteří nastupují do zaměstnání hned po škole, jsou často pře motivovaní a mají vysoké nároky na náplň práce a své pacienty. Často proto dochází k rychlému vyhoření, protože očekávání předčí skutečnost. Nicméně musím všechny nově příchozí hodnotit kladně, zatím se všichni drží a jsou stále vysoce motivovaní.“

2. Padne zmínka o motivaci a stimulačních programech už při přijímacím pohovoru do zaměstnání?

„Ano, vždy se na přijímacím pohovoru snažím vysvětlit vše potřebné – plat, benefity a strukturu fungování na pobočce. Nicméně nikdo se sám od sebe nezeptá, vždy musím začít o tomto tématu jako první.“

3. Mění se nějak motivace během adaptačního procesu a po jeho skončení?

„Určitě ano. Většina nových zaměstnanců zde vykonávali praxe jako studenti. Dá se říct, že už v té době proběhl jakýsi adaptační proces. Co si nejvíce lidé ze začátku pochvalují i vyžadují je přijetí v kolektivu, seznámení s ostatními členy týmu a prostředím, porozumění, jak to na pobočce chodí, ukázka terapie. Většinou probíhá představení nového zaměstnance na obědové pauze, kdy jsou všichni kolegové pohromadě na jednom místě. Po adaptačním procesu se už tyto věci berou jako samozřejmost a motivací se pro většinu stává finanční ohodnocení.“

4. Jak ukončujete adaptační proces?

„Adaptační proces na naší pobočce trvá 3 měsíce a je ukončen zhodnocením pracovního výkonu, vyjasnění případných nejasností a podpisem dokumentu o ukončení adaptačního procesu.“

5. Jaká opatření podnikáte k podpoře integrace nových zaměstnanců do pracovního týmu?

„Snažím se představit nového kolegu celému týmu a na konci týdne podnikáme společné aktivity – bowling, úniková hra, posezení. Máme i jednoho kolegu s kochleárním implantátem – již před jeho nástupem (s jeho souhlasem) jsem všem oznámila jeho handicap, aby byli ostatní shovívaví při komunikaci a nemluvili na něj tři najednou. Snažím se vyhovět i jejich požadavkům. Například zmíněný kolega si nepřál vést skupinové lekce kvůli akustice, tak působí pouze na individuálním cvičení.“

6. Jaký je Váš nejčastěji využívaný komunikační prostředek se zaměstnanci?

„Nejradši mám osobní kontakt. Dále často využívám nástěнку na denní místnosti, kam dávám zápisy ze schůzí, připomínky a informace o nadcházejících událostech – teambuilding, akreditace, další schůze a podobně.“

7. Jak často svoláváte poradu a předáváte nové informace svým podřízeným?

„Vždy jednou za měsíc, střídavě v úterý a středu, kvůli kolegům, kteří pracují na částečný úvazek. Pokud jim zrovna vyjde volno na den schůze (úterý), následující měsíc jsou již na den schůze v práci (středa). Zápis ze schůzí, ale vždy visí na nástěnce, takže o informace nepřijdou.“

8. Jakým způsobem motivujete zaměstnance k profesnímu rozvoji?

„Hlavně kolegům hned po škole se snažím vtoukat do hlavy, že je potřeba dělat si specializované kurzy na různé metody. Hledám a nabízím jim kurzy, které na pobočce nikdo nemá absolvované, abychom měli pokryté všechny možné druhy terapie. Samozřejmě velkým lákadlem je zvýšení finančního hodnocení – například za kurz lymfodrenáže je měsíčně příplatek 4 000.“

9. Jakými prostředky motivujete zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu?

„Možností zkráceného úvazku nebo studia při zaměstnání, což některé naše pobočky neumožňují. Také se snažím umožnit terapii pacientů po pracovní době, které si zaměstnanci sami domluví a pobočka z nich nemá žádné peníze. K podpoře dobré atmosféry na pobočce jsem sjednotila časy pauz, aby se utužily vztahy mezi kolegy.“

10. Jak hodnotíte aktuální motivační prostředky nastavené v organizaci?

„Přijdou mi dostatečně motivující, zatím si nikdo nestěžoval. Oceňuji příspěvek na penzijní pojištění. Na začátku roku 2024 se nám také zvýšil základní plat, kvůli snížení příspěvku na benefitní kartě.“

11. Je nějaký motivační prostředek, který vám v organizaci chybí nebo byste přidal/a?

„Možná bych přidala 2-3 sickdays. Snažím se také zvýšit příspěvek od zaměstnavatele na absolvování jednotlivých kurzů.“

12. Jaké jsou nejčastější problémy, se kterými se noví zaměstnanci setkávají ve Vašem týmu (na co si nejčastěji stěžují)?

„Jednoznačně je to zápis do dokumentace, která se na školách neučí. Dělalí se v ní velké chyby, a to prakticky neustále i mezi staršími kolegy. Velkým problémem při dokumentaci je, že je to v podstatě nutné zlo, které není zábavné, ale udělat se musí.“

13. Jak často poskytujete konstruktivní zpětnou vazbu novým zaměstnancům k jejich pracovnímu výkonu?

„Pokud není s nikým problém, tak jednou ročně při ročním hodnocení zaměstnanců.“

14. Jak často vyjadřujete uznání a chválu svým zaměstnancům za jejich dobře odvedenou práci?

„Spíše až na konci roku při ročním hodnocení zaměstnanců. Pokud však naše pobočka dostane kladnou recenzi na internetu, pochválím celý tým na schůzi.“

15. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci?

„Jednoznačně jako přátelské, bez zášti, uvolněné. Zatím není s nikým problém. Noví kolegové byli přijati velmi dobře, bez jakýchkoliv konfliktů.“

16. Jak hodnotíte Vaše vztahy s podřízenými?

„Řekla bych že máme dobré vztahy. Nicméně je poznat rozdíl mezi mojí a mladší generací. Vyžadují jiné podmínky – zkrácený úvazek, kvalifikační dohodu na studium, mají jiný pohled na fyzioterapii a jejich řeči/slangu občas nerozumím.“

17. Jak byste popsal/a Váš styl řízení zaměstnanců?

„Snažím se při důležitých rozhodnutích ptát na názory svých kolegů a zapojit je do rozhodování. Jsem otevřená všem názorům a spolupráci.“

18. Jak moc se cítíte motivován/a k plnění svých povinností jako vedoucí pracovník?

„Práce vedoucí mě baví, ale zároveň mám každý den 5 svých pacientů na rehabilitaci, abych nevyšla ze cviku a odpočinula si od administrativy. Jediné, co mě vyloženě nebaví je tvorba rozpisů služeb.“

19. Co vás nejvíce inspiruje k tomu, abyste úspěšně vykonával/a svou práci?

„Osobní zkušenost se špatnou vedoucí v předchozím zaměstnání. Snažím se být pro své podřízené oporou a pomáhat jim s jejich pracovními problémy. Dále je to také rozmanitost práce. Jako vedoucí mám každý den jiné povinnosti a objeví se nové překážky. Mám ráda výzvy a těch mi tato práce dává spoustu.“

20. Jak dlouho jste na pozici vedoucího pracovníka?

„Jako vedoucí pracovník jsem už začala v minulém zaměstnání v nemocnici. Takže zhruba 10 let.“

21. Máte vzdělání v oblasti řízení pracovního kolektivu a managementu?

„Nemám, když jsem začínala, pouze jsem stínovala předchozí vedoucí a zbytek jsem se naučila praxí.“

4.2.2 Odpovědi druhého vedoucího

1. Jak hodnotíte motivovanost nových zaměstnanců ve Vašem týmu?

„Velmi dobře u zaměstnanců, kteří zde měli praxe a jsou po škole. O něco horší to je u kolegů, kterí přecházejí od jiného zaměstnavatele. Jejich hlavním důvodem pro změnu zaměstnavatele je nespokojenost s vedením/náročnost profese a následně si s sebou do nové práce nesou negativní zážitky a jsou skeptičtí.“

2. Padne zmínka o motivaci a stimulačních programech už při přijímacím pohovoru do zaměstnání?

„V jisté míře ano. Podávám informace o platu a benefitech, ale o struktuře pobočky se zmiňuji až při adaptačním procesu. Na motivaci během přijímacího pohovoru se mě zeptali asi dva uchazeči, které by šlo považovat za starší ročníky. Mladí se vyptávají v průběhu adaptace.“

3. Mění se nějak motivace během adaptačního procesu a po jeho skončení?

„Záleží na člověku. Zdá se mi, že finanční hodnocení a benefity motivuje mladší zaměstnance během adaptačního procesu i po jeho skončení stejně. Vztahy na pracovišti moc neřeší. Přijde mi, že přijdou, odpracují své a jdou domů. U starších kolegů je většinou motivací během adaptace kolektiv a přijetí do týmu. Až po delší době v zaměstnání je začíná zajímat finanční stránka.“

4. Jak ukončujete adaptační proces?

„Rozhovorem s novým zaměstnancem, kde zodpovím jeho otázky a stručně zhodnotím jeho výkon. Samozřejmě je nutné podepsat dokument o ukončení.“

5. Jaká opatření podnikáte k podpoře integrace nových zaměstnanců do pracovního týmu?

„Tuto práci deleguji na svého zástupce. Ve směr jde o představení zaměstnance všem kolegům.“

6. Jaký je Váš nejčastěji využívaný komunikační prostředek se zaměstnanci?

„Osobní kontakt na pobočce a WhatsApp skupina, ve které jsou všichni členové týmu.“

7. Jak často svoláváte poradu a předáváte nové informace svým podřízeným?

„Snažím se je dělat jednou za měsíc, bohužel někdy to nevyjde a porada se odloží na další termín následujícího měsíce. Ty opravdu důležité informace, ale píšu na WhatsApp do skupiny.“

8. Jakým způsobem motivujete zaměstnance k profesnímu rozvoji?

„Nabízím jim školení – ať už na přístrojové vybavení naší elektroterapie nebo kurzy na speciální fyzioterapeutické metody. Častěji si ale zaměstnanci najdou kurzy/školení, které je zajímá a já je potom schvaluji. Samozřejmě motivací je i zvýšení platu – čím více kurzů/školení, tím více dostávají zaměstnanci peněz.“

9. Jakými prostředky motivujete zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu?

„Pokud mají nadprůměrný počet vykázaných kódů za měsíc, odrazí se jim to na osobním ohodnocení platu (určitý výkon má kód, který je bodově ohodnocen a tyto kódy vykazujeme na pojišťovnu). Snažím se jim také vyjít vstříc při studiu, absolvování kurzů skrze kvalifikační dohodu jim je poskytnuto placené volno.“

10. Jak hodnotíte aktuální motivační prostředky nastavené v organizaci?

„V pořádku, noví kolegové se zdají být motivovaní.“

11. Je nějaký motivační prostředek, který vám v organizaci chybí nebo byste přidal/a?

„Zvýšila bych příspěvek na Multisport kartu. Přeci jen profesi fyzioterapeuta vykonávají většinou sportovně založení lidé a její uplatnění je vysoké. Umožnila bych také zaměstnancům práci na jiný než plný a poloviční úvazek, například 0,8.“

12. Jaké jsou nejčastější problémy, se kterými se noví zaměstnanci setkávají ve Vašem týmu (na co si nejčastěji stěžují)?

„U nás na pobočce je to certifikace. Máme velkou elektroléčbu a je potřeba se naučit pracovat se všemi přístroji. Noví zaměstnanec musí splnit alespoň 4 školení ze 7 za zhruba půl roku. Je to velmi časově náročné a manipulace s některými přístroji je těžká, protože na škole se o nich moc nedozvíte – například rázová vlna nebo laser.“

13. Jak často poskytujete konstruktivní zpětnou vazbu novým zaměstnancům k jejich pracovnímu výkonu?

„Jedenkrát za rok při ročním hodnocení zaměstnanců.“

14. Jak často vyjadřujete uznání a chválu svým zaměstnancům za jejich dobře odvedenou práci?

„Za nadprůměrný výkon na každé schůzi, jinak až na ročním hodnocení zaměstnanců.“

15. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci?

„Spíše přátelské. Občas se vyskytne nějaké nedorozumění mezi mladší a starší generací, ale vždy se jednalo o menší konflikty. Poslední, co jsem musela řešit byl způsob terapie po zlomeninách, kdy se mladší kolegové ve škole učili něco jiného než starší generace.“

16. Jak hodnotíte Vaše vztahy s podřízenými?

„Za mě bezproblémové a uvolněné. Pokud to jde snažím se držet krok s mladší generací, ale zároveň nezanedbávat potřeby strašících kolegů.“

17. Jak byste popsal/a Váš styl řízení zaměstnanců?

„Při důležitých věcech rozhoduji pouze já (nákup přístrojového vybavení). Nicméně pokud se jedná o drobné změny, snažím se zapojit i podřízené (změna dezinfekce, nákup pomůcek apod).“

18. Jak moc se cítíte motivován/a k plnění svých povinností jako vedoucí pracovník?

„Zatím mě práce baví. Nicméně pokud se nakupí více věcí k řešení odrazí se to i na mé náladě. Jako vedoucí působím kratší dobu, uvidíme, co přinese čas.“

19. Co vás nejvíce inspiruje k tomu, abyste úspěšně vykonával/a svou práci?

„Spokojení zaměstnanci a plat. Snažím se vytvořit příjemné pracovní prostředí pro všechny, a to se odráží i na mém pracovním výkonu. Pokud jsou všichni spokojení, odvádějí skvělou práci a naše pobočka vyčnívá nad ostatními, odráží se to i na výplatní pásce.“

20. Jak dlouho jste na pozici vedoucího pracovníka?

„Zhruba 3 roky.“

21. Máte vzdělání v oblasti řízení pracovního kolektivu a managementu?

„Nemám, pozice mi byla nabídnuta po odchodu předchozí vedoucí. První měsíc jsem měla k ruce zástupce vedoucího, potom už bylo vše na mně. Mám v plánu si ale dělat různé kurzy v oblasti řízení kolektivu.“

4.3 Shrnutí výsledků

Z analýzy rozhovorů s vedoucími pracovníky poboček rehabilitace a výsledků dotazníkového šetření vyplývají významné poznatky týkající se motivace nových zaměstnanců a dynamiky pracovního prostředí. Průzkum ukazuje, že nově příchozí pracovníci často projevují nadšení a ambice, jež avšak mohou v průběhu času vyústit v riziko vyhoření, což odráží odpovědi prvního vedoucího. To představuje kritický bod, kdy je nezbytné správně řídit očekávání a poskytnout adekvátní podporu pro udržení motivace nově příchozích zaměstnanců. Zároveň se projevuje rozdílnost motivace mezi jedinci s předchozí pracovní zkušeností a těmi, kteří vstupují do organizace od jiného zaměstnavatele, jak zdůraznil druhý vedoucí.

Analýza též odhalila, že vztah s nadřízeným má významný vliv na motivaci zaměstnanců. Napříč respondenty se projevuje tendence, že nespokojenost s vztahem s vedoucím negativně koreluje s mírou motivace k práci. Konkrétně, 20,7 % respondentů hodnotí vztah s vedoucím fyzioterapeutem jako spíše špatný a 6,9 % dokonce jako velmi špatný. Tato data jasně demonstrují, že kvalita mezilidských vztahů ve firmě může buď podněcovat či brzdit motivaci jednotlivců.

Dále komunikační efektivita byla zhodnocena jako zásadní faktor motivace. Získaná data ukazují, že 55,2 % zaměstnanců zaznamenává možnost otevřené komunikace, zatímco 31,0 % uvádí nedostatečnou frekvenci projevů pochvaly nebo uznání za odvedenou práci. Tato zjištění podtrhují význam jasné a pravidelné komunikace v udržení motivace a angažovanosti zaměstnanců.

Je důležité poznamenat, že odpovědi z dotazníkového šetření a informace získané prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky vykazují shodu v odpovědích.

Vzhledem k významu identifikovaných faktorů pro motivaci zaměstnanců nabízí provedený výzkum zdroj pro formulaci strategií, které by měly pozitivně ovlivnit pracovní prostředí a podpořit motivaci nových zaměstnanců. Konkrétní intervence by měly cílit na zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a nadřízenými, podporu otevřené komunikace a zvýšení frekvence projevů uznání a pochvaly. Tyto opatření by mohla organizace implementovat s cílem optimalizovat pracovní prostředí a maximalizovat motivaci svého personálu.

5 DISKUSE

Jak bylo v rámci výzkumné části zjištěno, noví zaměstnanci společnosti rehabilitace jsou spíše motivováni k výkonu svého povolání, což potvrzují i získané statistické údaje (25 osob z 58).

Nicméně v rámci dotazníkového šetření bylo objeveno i několik negativních ukazatelů. Co ve výsledcích bylo největším překvapením, byla odpověď na otázku č. 16 která sledovala, zda respondenti mohou bez obav sdělovat své názory a obavy ohledně situace v zaměstnání nebo problémy v práci. Více než polovina odpověděla, že může sdělovat své názory otevřeně. Objevilo se však i 6 dotázaných kteří uvedli, že své obavy nemohou sdělovat, a dokonce by jim hrozil i negativní postih. Respondenti, kteří takto odpověděli byly všechno ženy. To mě přivádí k otázce, proč tomu tak je? Jedno z vysvětlení, které mě napadá je, že se jedná o rozpor mezi mladší a starší generací. V rámci většiny poboček společnosti jsou vedoucí pracovníci starší ročníky (50+ let). Noví zaměstnanci jsou nejčastěji ve věkové kategorii do 30 let.

Jak Suralová a kol. (2020) uvádí, tak mezigenerační konflikty mohou vycházet z rozdílů v hodnotách, postojích a chování, stejně jako z měnících se sociálních a ekonomických podmínek. Starší nadřízení často kritizují mladší generaci za nedostatek pracovitosti a nadměrnou ochranu svých práv. Na druhé straně mladší generace má tendenci soudit kolegy podle doby, ve které vyrůstali. Pokud už při nástupu do zaměstnání nebo v jeho začátcích dojde ke konfliktu (ať už mezi kolegy nebo mezi pracovníkem a vedoucím), může to následně ovlivnit otevřenost komunikace a následně to vyvolá v nových zaměstnancích pocit, že jim hrozí negativní postih, pokud vyjádří své obavy či odlišné názory.

Podle studie Bhayana a kol. (2021) by se v případě mezigeneračních konfliktů mělo zaměřit na rozvoj postupů, které podporují přístupy ke sdílenému vedení v týmech. Spojení členů z různých řad generace pod přístupem sdíleného vedení by mohlo potenciálně odradit od neslučitelnosti a nekonzistence vznikající v týmech s tradičními modely vedení shora dolů a podporovat další kooperativní přístupy k řešení neshod. Šlo by v podstatě o to, že jednotliví členové kolektivu by byli schopni samostatných rozhodnutí a přijímání odpovědnosti za výsledky týmové práce. Což v rámci profese fyzioterapeuta je možné, protože každý pracuje relativně samostatně.

Jako druhý důvod, který by vysvětlil negativní odpovědi na otázku ohledně otevřené komunikace na pracovišti mě napadá, že by se mohlo jednat o složení kolektivu v rámci pohlaví. Většina fyzioterapeutů v organizaci jsou ženy. Na některých pracovištích pak následně dochází k vytváření menších skupin, což může vést k nedostatku důvěry a otevřené komunikace

v pracovním kolektivu. Tyto skupiny vůči sobě mohou chovat zášť, a to by mělo za následek negativní atmosféru na pobočce. Může se to následně negativně odrazit na chování a v komunikaci. Ženy mohou mít tendenci více analyzovat slova a jejich význam, což může vést k nepochopením a konfliktům v komunikaci. Dále mohou být emocionálněji zapojené do mezilidských vztahů a pracovního prostředí, což může vést k většímu množství emocionálních konfliktů. V ženském pracovním kolektivu často dochází k vyšší konkurenci mezi kolegyněmi, což může vyvolávat konflikty ohledně kariérního postupu nebo uznání. Dalším bodem jsou stereotypy o ženském chování a roli v pracovním prostředí, které mohou vést k nedostatečnému uznání schopností a názorů žen, což může zvyšovat frustraci a konflikty. Co patří k největším problémům je nedostatek respektu. Kolegyně mohou čelit nedostatečnému uznání od svých kolegů nebo nadřízených, což může snižovat jejich sebevědomí a motivaci k otevřené komunikaci.

Jako další překvapivé zjištění pro mě bylo, že s projevy pochvaly či uznání za odvedenou práci je 31,0 % respondentů (18 osob), které si myslí, že se s chválou nebo uznáním neseťkávají vůbec. Podle Gibsona a kol. (2020) manažeři/vedoucí pracovníci místo toho, aby lidem poskytli smysluplný pocit uznání, stávají se pro ně jen další krabici, kterou mohou manažeři kontrolovat, a jsou tak zcela odpojeni od úspěchů svých zaměstnanců. Pokud by nadřízení dosáhli toho, aby se skupina zaměstnanců cítila oceňována, motivaci k práci by se značně zvýšila.

Ve studii se uvádí, že stačí maličkosti, aby se pracovníci cítili uznáváni. Lze sem zařadit například zdrcení kolegů/podřízených při příchodu a odchodu z práce. Dále by měli nadřízení poskytovat vyváženou zpětnou vazbu (alespoň jednou za čtvrt roku). Zaměstnanci chtějí vědět, co dělají dobře a kde se mohou zlepšit. Na druhé straně byly ve studii zmíněny i nejčastější chyby, které vedoucí pracovníci dělají a kterých jsem si všimla i na našem pracovišti. Mezi největší chybu při chválení bych označila neautentičnost a velké zobecnění. Často se u nás stává, že vedoucí pochválí celý pracovní tým za úspěch jedince nebo sdělí uznání mezi dveřmi při obědové pauze. Nejednou se také stalo, že pracovníci byli za stejný výkon jinak oceněni. Například někdo byl pouze slovně pochválen, druhý k pochvalě dostal i finanční poukázku. Tyto rozdíly v odměňování se mi nezdají vhodné.

Motivace nových zaměstnanců ve společnosti rehabilitace se může lišit i podle věku, jak vyplynulo z rozhovorů s vedoucími pracovníky. Pro nové mladé zaměstnance je největší motivací finanční ohodnocení, jak vyplývá z provedeného výzkumu. Mladí pracovníci často teprve začínají svou kariéru a mohou se potýkat s finančními výzvami, jako je například

splácení půjček a hypoték nebo hledání stabilního zdroje příjmů. Proto pro ně je finanční ohodnocení klíčovým faktorem motivace. Dále mladí lidé často mají ambiciózní kariérní cíle a chtějí rychleji postoupit v hierarchii společnosti. Vyšší finanční odměna může sloužit jako motivační nástroj k dosažení těchto cílů. Noví zaměstnanci mohou být vystaveni tlakům ze strany svých vrstevníků nebo rodiny, aby dosáhli určitého životního standardu, což může zvýšit jejich důraz na finanční odměnu. (Rahaman a kol., 2020)

Na druhou stranu starší noví kolegové mohou být v jiných životních etapách, jako je péče o rodinu nebo plánování důchodu, a tak mají jiné priority než mladší generace. Starší zaměstnanci mohou více ocenit příležitost k učení se novým dovednostem a zkušenostem, které přináší práce v kolektivu, a mohou považovat uznání a přijetí v kolektivu za důležitější než finanční odměnu. Pro starší kolegy může být jedním z nejdůležitějších aspektů cítit se součástí kolektivu a mít dobré vztahy s kolegy, což může ovlivnit jejich spokojenost a motivaci k práci. Je také nutné přihlídnout k tomu, že starší generace mají bohaté pracovní zkušenosti a mohou chtít být oceněni spíše za svůj přínos a znalosti než jen finančně.

Podle nedávné studie provedené Mahmoud a kol. (2021) bylo zjištěno, že mladí zaměstnanci, kteří patří do generace Z, mají tendenci být citlivější a intenzivněji reagovat na stresové situace ve srovnání s generacemi X a Y. Tato reakce možná vysvětluje, proč jsou častěji demotivováni ve své práci než starší kolegové. Na rozdíl od generací X a Y, členové generace Z zdůrazňují důležitost vnější motivace, jako je materiální odměna, pro svou pracovní motivaci. Například, jsou ochotnější pracovat tvrději, pokud jsou za to finančně odměněni. Studie také naznačuje, že zaměstnanci generace X mají tendenci cítit frustraci ve vztahu k mladším generacím, kteří hodnotí sociální uznání jako důležitou motivaci. To znamená, že chování zaměstnanců generace X je pravděpodobně více ovlivněno sociálními interakcemi, jako jsou pochvaly či tresty, než je tomu u mladší generace. Pro starší pracovníky je klíčové cítit se uznáni a respektováni ze strany svých nadřízených, což je pro ně silnou motivací.

ZÁVĚR

Závěr této analýzy dotazníkového šetření a rozhovorů s nadřízenými ve společnosti ukazuje na klíčové faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců. Důležitým faktorem je vztah s vedoucím a kolegy, který má statisticky významný dopad na motivaci k práci. Otevřená komunikace a frekvence projevů pochvaly a uznání jsou také důležité pro udržení motivace. Zjištění naznačují, že integrace nových zaměstnanců do pracovního týmu a podpora jejich profesního rozvoje jsou dalšími důležitými aspekty motivace.

Rozhovory s nadřízenými potvrzují význam zmíněných faktorů a zdůrazňují, že motivace zaměstnanců je často spojena s jejich očekáváními a nároky na práci, finančním ohodnocením a sociálními a komunikačními aspekty. Integrovaní nových zaměstnanců do pracovního týmu a podpora jejich profesního rozvoje jsou také důležité pro udržení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Po zhodnocení dat bych navrhla pár úprav u motivace nových zaměstnanců. Jako první bych zmínila posílení vztahů s vedoucím prostřednictvím otevřené komunikace a podpory týmových aktivit. Důležitá je také podpora a vytvoření prostředí, kde se zaměstnanci necítí být potrestáni za vyjádření svých názorů například skrze schránku, kam mohou pracovníci anonymně psát své názory. Vedoucí by dále měli aktivně hledat příležitosti k pochválení zaměstnanců za jejich úspěchy a přínos k práci alespoň jednou za měsíc na schůzích. Je důležité poskytovat zaměstnancům možnosti profesního rozvoje a integrovat nové zaměstnance do pracovního týmu. Spravedlivé a transparentní odměňování, které je pro všechny nastavené stejně a pravidelné poskytování konstruktivní zpětné vazby (ideálně jednou za čtvrt roku) jsou dalšími aspekty, které mohou podpořit motivaci zaměstnanců a vytvořit pozitivní pracovní prostředí. Celkově lze konstatovat, že pochopení těchto faktorů může sloužit jako základ pro navrhování strategií pro zlepšení pracovního prostředí a podpory motivace zaměstnanců v organizaci.

Cíl této diplomové práce byl dosažen za pomoci dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů s vedoucími fyzioterapeuty. Tyto metody poskytly detailní vhled do vnímání motivujících faktorů mezi zaměstnanci na pobočkách ambulantního rehabilitačního zařízení.

POUŽITÁ LITERATURA

ADAIR, J. E. 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

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

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BHAYANA, Chayanika; GUPTA, Vishal a SHARDA, Kirti. The Role of Shared Leadership in Managing Conflicts in Multigenerational Teams: A Research Framework. Online. *Business Perspectives and Research*. 2021, roč. 9, č. 2, s. 252-268. ISSN 2278-5337. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/2278533720964928>. [cit. 2024-04-03].

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008, 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DESSLER, G. *Human resource management*. 13th ed. Boston: Prentice Hall, 2013, 720 s. ISBN 978-0-13-266821-7.

- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- GAGNE, M. 2014. *The Oxford Handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-979491-1.
- GIBSON, Kerry Roberts; O'LEARY, Kate; WEINTRAUB, Joseph R. The little things that make employees feel appreciated. *Harv Bus Rev*, 2020.
- HASLAM, A. S. 2004. 2. vydání. *Psychology In Organisations: The Social Identity Approach*. London: SAGE Publications. ISBN 0-7619-4230-0.
- KANFER, R., CHEN, G., PRITCHARD, R. D. 2008. *Work motivation: past, present, and future*. New York: Routledge. ISBN 978-0-8058-5745-0.
- KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014, 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.
- LATHAM, G. P. 2007. *Work motivation: History, theory, research, and practice*. London: Sage Publications. ISBN 0-7619-2017-X.
- MAHMOUD, A.B., FUXMAN, L., MOHR, I., REISEL, W.D. and GRIGIRIOU, N. (2021), "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations, *International Journal of Manpower*, Vol. 42 No. 1, pp. 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>

- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MOUSAVI DAVOUDI, S. M. 2013. *Impact: Job Enrichment in Organizational Citizenship Behaviour*. CMS Journal of Indian Management, 10, č. 2, str. 106-112.
- NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Eupress, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- RAJHANS, K. 2012. *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*. Interscience Management Review, 2, č. 2, str. 81-85.
- RAHAMAN, Md. Atikur; ALI, Md. Julfikar; WAFIK, H M Atif; MAMOON, Zahidur Rahman a ISLAM, Md. Monwarul. *What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations*. Online. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020, roč. 7, č. 12, s. 515-521. ISSN 2288-4637. Dostupné z: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.515>. [cit. 2024-04-09].
- SOURALOVÁ, Adéla a Michaela ŽÁKOVÁ. *Pod jednou střechou: Třígenerační soužití v české společnosti*. 1. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury. 263 s. Sociologická řada, sv. č. 19. ISBN 978-80-7325-498-8. doi: 10.5817/CZ.MUNI.M210-9588-2020. 2020.
- STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 200 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 s. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

PŘÍLOHY

Příloha A – dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro Diplomovou práci na téma „Motivace nových zaměstnanců“. Nový zaměstnanec je v mé práci definován jako jedinec, který pracuje v organizaci rehabilitace maximálně 2 roky. Jsem studentkou Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice a zároveň pracuji na pobočce rehabilitace. Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku, které zabere 5 až 10 minut. Dotazník obsahuje 24 otázek. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Předem děkuji za spolupráci.

Vhodné odpovědi zakroužkujte. V otázkách, kde odpověď znázorňuje škála, označte kroužkem příslušný stupeň odpovídající Vaší odpovědi.

1. Jste motivován/a k výkonu Vaší práce ve společnosti?

- 1 – Rozhodně ano
- 2 – Spíše ano
- 3 – Spíše ne
- 4 – Rozhodně ne

2. Co Vás motivuje k lepšímu výkonu práce (max. 3 odpovědi)?

- Pomoc lidem
- Smysluplnost práce
- Finanční ohodnocení
- Benefity
- Pochvala
- Dobré vztahy na pracovišti
- Jiná:

3. Jaký je Váš názor na stimulační programy a odměny na Vaší pracovní pozici?

- Oceňuji je a motivují mě
- Jsou v pořádku, ale nemají vliv na mou motivaci
- Nespravedlivé a demotivující

4. Jak hodnotíte aktuální systém odměn a benefitů ve Vaší organizaci?

- Spravedlivý a motivující
- Průměrný, s možností zlepšení
- Nespravedlivý a demotivující

5. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

- Ano
- Ne

6. Jak hodnotíte pracovní prostředí (atmosféru) ve Vaší rehabilitační praxi?

- Velmi dobré
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Velmi špatné

7. Jak hodnotíte Vaše vztahy s kolegy na pracovišti?

- Velmi dobré
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Velmi špatné

8. Jak hodnotíte Váš vztah s vedoucím fyzioterapeutem na pracovišti?

- Velmi dobrý
- Spíše dobrý
- Spíše špatný
- Velmi špatný

9. Jak byste hodnotil/a styl řízení ve Vašem pracovním prostředí?

- Autokratický (jednostranné rozhodování vedoucího)
- Demokratický (spolupráce a zapojení zaměstnanců do rozhodování)
- Laissez-faire (neformální, uvolněný a samostatný přístup zaměstnanců)

10. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven na Vaší pobočce?

- 1 – Rozhodně ano
- 2 – Spíše ano
- 3 – Spíše ne
- 4 – Rozhodně ne

11. Cítíte se podporován/a nadřízenými ve Vašem profesním růstu?

- 1 – Rozhodně ano
- 2 – Spíše ano
- 3 – Spíše ne
- 4 – Rozhodně ne

12. Jak často ve Vašem týmu probírá schůze o aktuální situaci a plánech pobočky/organizace?

- Měsíčně
- Čtvrtletně
- 2-3x do roka
- Vůbec

13. Jaký prostředek komunikace je nejvíce využíván na Vaší pobočce?

- Email, interní systém
- Nástěnka
- Osobní kontakt
- Jiné:

14. Jakým způsobem se dozvídáte důležité informace uvnitř Vaší pobočky?

- Od vedoucího (na schůzích)
- Od kolegů
- Emailem, interním systémem
- Jiné:

15. Myslíte si, že máte dostatek informací o aktuální situaci a plánech Vaší pobočky/organizace?

- Ano
- Ne

16. Vaše názory a obavy ohledně situace v zaměstnání nebo problémy v práci:

- Můžete sdělovat otevřeně
- Můžete sdělovat obezřetně určitým lidem
- Nemůžete sdělovat, hrozí negativní postih

17. Jak často dostáváte zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon od vedoucího pracovníka?

- Měsíčně
- Čtvrtletně
- 2-3x do roka
- Vůbec

18. Jak často se setkáváte s projevy pochvaly nebo uznání za Vaši práci?

- Měsíčně
- Čtvrtletně
- 2-3x do roka
- Vůbec

19. V následující tabulce seřad'te situace od nejmenšího problému k největšímu, jak je vnímáte ve Vašem pracovním prostředí: (1 – nejmenší problém; 9 – největší problém)

- Špatná komunikace
- Nedostatek zdrojů nebo vybavení
- Nízká spokojenost klientů
- Nejistota setrvání v zaměstnání
- Velmi stresující práce
- Vysoké nároky na pracovní náplň ze strany vedoucího
- Přístup vedoucího pracovníka
- Mnoho odbavených pacientů za jeden den

20. Co Vás nejvíce motivovalo k výběru práce v oblasti rehabilitace?

.....

21. Která z níže uvedených kategorií nejpřesněji odpovídá Vaší době působení ve společnosti?

- 0,5 roku
- 1 rok
- 1,5 roku
- 2 roky

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské – bakalářský titul
- Vysokoškolské – magisterský/inženýrský titul
- Vysokoškolské – doktorský titul nebo vyšší

23. Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?

- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59

24. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž