

Projekt zvýšení motivace pracovníků Domova pro seniory a Domova se zvláštním režimem Buchlovice

Bc. Veronika Zelinková, DiS.

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Zelinková, DiS.**
Osobní číslo: **M160009**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení motivace pracovníků Domova pro seniory a Domova se zvláštním režimem Buchlovice**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Systematicky zpracujte a zhodnoťte literární poznatky o problematice motivace pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém motivace pracovníků v Domově pro seniory a Domově se zvláštním režimem Buchlovice.
- Vypracujte projekt vedoucí ke zvýšení motivace pracovníků v Domově pro seniory a Domově se zvláštním režimem Buchlovice.
- Vyhodnoťte náklady projektu, očekávané přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 928 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
NILES, Nancy J. Basic Concepts of Health Care Human Resource Management. 1st ed. Burlington: Jones and Barlett Learning, 2013, 358 s. ISBN 978-1-4496-5329-3.
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. vyd. Praha: Grada, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5515.
PORVAZNÍK, Ján. Celostní management. 3. vyd. Bratislava: IRIS, 2014, 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 1.4.2018

Jméno a příjmení: ...VERONIKA ZELINKOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou motivace a spokojenosti zaměstnanců Domova pro seniory a Domova se zvláštním režimem v Buchlovicích (DS a DZR Buchlovice). V teoretické části je pojednáváno o vybraných motivačních teoriích, o motivaci pracovního jednání a o vlivu motivace na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců v sociálních službách. Pomocí dotazníkového šetření, osobních rozhovorů, situační analýzy a dalších metod bylo zjištěno motivační založení pracovníků a jejich spokojenost s dosavadním motivačním systémem. Na základě zjištěných skutečností je vytvořen projekt vedoucí ke zvýšení motivace pracovníků v DS a DZR Buchlovice. Realizace těchto doporučení může příznivě ovlivnit nejen motivaci pracovníků, ale hlavně s tím úzce související efektivitu jejich práce a celkově tak zvýšit společensko – sociální odpovědnost vybrané příspěvkové organizace. V závěru diplomové práce je uvedený projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: motivace, spokojenost zaměstnanců, pracovní výkon, motivační teorie, sociální služby, neziskové organizace, pomáhající profese

ABSTRACT

This dissertation deals with analysis of motivation and satisfaction of employees of Home for Seniors and Home with Special Regime in Buchlovice (DS and DZR Buchlovice). The theoretical part deals with selected motivation theories, with motivation of working manners, and with influence of motivation on the working performance and satisfaction of the employees in the social services. Using the questionnaire survey, personal interviews, situational analyses and other methods have been identified the motivation basis of the employees and their satisfaction with their existing motivation system. Based on the identified fact has been created project leading to the increase of the motivation of the employees of the DS and DZR Buchlovice. Implementation of these recommendation cannot only positively influence the motivation of the employees but also, thus closely related the effectiveness of their work and to increase overall social responsibility of the selected contributory organization. In the end of the dissertation is the stated project subjected to the cost, time and risk analysis.

Keywords: motivation, satisfaction of the employees, work performance, motivation theory, social services, nonprofit organizations, assisting professions

Především chci poděkovat své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Petře Benyahya, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala při konzultacích.

Dále chci poděkovat paní Ing. et Ing. Miroslavě Dolejšové, Ph.D., za její trpělivé vedení statistické části práce, její připomínky a čas při konzultacích.

Za poskytnuté informace děkuji managementu Domova pro seniory a Domova se zvláštním režimem Buchlovice a Sociálních služeb Uherské Hradiště, příspěvková organizace.

Velké poděkování patří mému manželovi a Adélce s Terezkou, všem mým blízkým a přátelům, kteří mne po celou dobu studia podporovali, věřili mi a pomáhali.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MOTIVACE	13
1.1 MOTIVACE A JEJÍ ZÁKLADNÍ PRINCIPY	13
1.2 DRUHY MOTIVACE.....	15
1.3 MOTIVAČNÍ TEORIE	17
2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	22
2.1 VLIV MOTIVACE NA PRACOVNÍ VÝKON A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ	22
2.2 DEMOTIVACE	25
2.3 MOTIVAČNÍ TYPY PRACOVNÍKŮ	26
2.4 PRACOVNÍCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	27
2.4.1 Motivace pracovníků v sociálních službách.....	28
2.4.2 Stresory v práci pečujícího personálu	31
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE	32
3.1 PRŮZKUM MOTIVACE A SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ	32
3.2 TVORBA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	33
4 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 PŘEDSTAVENÍ DS A DZR BUCHLOVICE	37
5.1 PROFIL ORGANIZACE	37
5.1.1 Domov pro seniory Buchlovice	38
5.1.2 Domov se zvláštním režimem Buchlovice.....	38
5.2 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	39
5.3 PŘÍJEM, VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	41
5.4 SWOT-ANALÝZA ORGANIZACE	43
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DS A DZR BUCHLOVICE	44
6.1 CÍL ANALÝZY, METODY SBĚRU DAT A POSTUP ANALÝZY	44
6.2 MOTIVAČNÍ PROGRAM V ORGANIZACI.....	46
6.2.1 Systém odměňování	46
6.2.2 Zaměstnanecké benefity	49
6.2.3 Pracovní prostředí a péče o zaměstnance	50
6.2.4 Předávání informací	52
6.3 MOTIVACE POHLEDEM PRACOVNÍKŮ	53
6.3.1 Dotazníkové šetření a vyhodnocení	53
6.3.2 Statistická vyhodnocení	64
6.3.3 Další analytická zjištění	69
6.4 SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	75
7 PROJEKT	78

7.1	RÁMEC PROJEKTU	78
7.2	ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	81
7.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	90
7.4	ČASOVÁ ANALÝZA	95
7.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	99
7.6	PŘÍNOSY PROJEKTU	101
7.7	SHRNUTÍ PROJEKTU	102
ZÁVĚR		104
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		106
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		112
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ		114
SEZNAM TABULEK		115
SEZNAM PŘÍLOH		117

ÚVOD

Motivace je hybná síla, která nás žene kupředu za našimi potřebami, touhami a sny. Správná motivace zajistí posun k vytyčenému cíli, s čímž se pak dostaví pocit uspokojení a radosti. Motivace je důležitá v osobní i pracovní rovině. V rámci organizací je potřebné, aby vedení usilovalo o nastolení vhodného motivačního programu, který přispěje ke spokojenosti zaměstnanců, potažmo ke snadnějšímu a pravidelnému dosahování firemních cílů. Tématem mé diplomové práce je „Projekt zvýšení motivace pracovníků“ v zařízení sociálních služeb. Konkrétně v Domově seniorů a Domově se zvláštním režimem (DS a DZR) Buchlovice. V zařízení jsou klienti, kteří potřebují denně přiměřenou podporu a pomoc v nejrůznějších oblastech života. Jde o organizaci s veřejným závazkem, kdy služby jsou poskytovány individuálně dle schopností a možností uživatele. Klíčem pro poskytování kvalitní služby jsou lidé, kteří ji poskytují. Pomáhající profese klade zvýšené nároky na zaměstnance, obzvláště s přihlédnutím k cílovým skupinám klientů v zařízení i obecně fragilitě seniorů. Je proto nezbytné, aby pracovník v takovéto organizaci měl silnou motivaci pro výkon svého povolání. Management domova na našem úvodním setkání v únoru 2017 vyjádřil zájem o analýzu motivační struktury svých zaměstnanců a vytvoření projektu, který povede ke zvýšení jejich motivace. Na podzim loňského roku došlo v DS a DZR Buchlovice ke změně na nejvyšší vedoucí funkci. Začátkem tohoto roku proběhla výroční schůze a koncem února 2018 byly předneseny vize a individuální cíle nového vedení. Také došlo k určitým změnám v rámci pracovních kolektivů, byly představeny upravené verze hodnocení a vzdělávání zaměstnanců a z důvodu možného zefektivnění práce byla objednána nezávislá firma k vytvoření časových snímků pracovního dne na jednotlivých úsecích.

Cílem diplomové práce je vypracovat analýzu motivačního založení zaměstnanců a jejich spokojenosti se stávajícím systémem motivace a na jejím podkladě navrhnout projekt, který povede ke zvýšení motivace pracovníků v DS a DZR Buchlovice. Teoretická část bude věnována základním principům motivace a ověřeným motivačním teoriím. Bude zmíněn vliv motivace na pracovní výkon i faktory ovlivňující spokojenost pracovníků v sociálních službách. Praktická část se zaměří na analýzu stávajícího systému motivace pracovníků v zařízení. Ze zjištěných výsledků budou vyvozeny závěry a v rámci projektu navrženy úpravy a doplnění ve stávajícím systému motivace tak, aby vedly ke zvýšení motivace pracovníků. Budou vyhodnoceny náklady projektu, jeho očekávané přínosy a rizika spojená s realizací.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Vedení Domova pro seniory a Domova se zvláštním režimem Buchlovice si uvědomuje důležitost péče o lidské zdroje v organizaci. Projevilo zájem o analýzu spokojenosti zaměstnanců s dosavadním motivačním systémem organizace. Hlavním cílem této práce je tedy vypracovat analýzu motivační struktury zaměstnanců a jejich spokojenosti se stávajícím systémem motivace a na jejich podkladě navrhnout projekt, který povede ke zvýšení motivace pracovníků v DS a DZR Buchlovice.

Díličí cíle diplomové práce jsou:

- systematickou analýzou literárních pramenů zvolit vhodné metody ke zjištění motivačního založení pracovníků
- zjistit, jaký je současný systém motivace pracovníků v DS a DZR Buchlovice a jaká je spokojenost pracovníků s nastaveným motivačním programem
- navrhnout managementu projekt, který povede ke zvýšení motivace pracovníků

Porvazník (2014) uvádí, že motivační profil každého pracovníka je odlišný. U některých typů lidí převládá potřeba motivů pro jejich výkonnost zvenku a u jiných naopak zevnitř. Dovednost motivovat a stimulovat je tedy významná jak pro spokojenost pracovníků a omezení jejich fluktuace, tak pro zvyšování výkonnosti a dosahování stanovených cílů v organizaci (Porvazník, 2014, s. 315).

Armstrong a Taylor (2014) doporučují pro plánování a provádění výzkumných projektů nejdříve definovat oblast výzkumu. Výzkum má přinést nový pohled na řešenou problematiku. Prozkoumáním odborné literatury se formuluje výzkumná otázka a na jejím základě se také stanoví hypotézy, které výzkumem ověříme či vyvrátíme. Dle zjištěných dat budeme schopni vyvodit závěry a vytvořit následná doporučení pro organizaci (Armstrong and Taylor, 2014, s. 574-576).

Na základě výše zjištěného jsem formulovala výzkumnou otázku:

„Jaká je motivační struktura pracovníků v DS a DZR Buchlovice a jejich spokojenost se současným motivačním systémem a jak jejich motivaci zvýšit?“

K vyhledávání relevantních článků byly použity databáze EBSCO, Xerxes, Scopus a vyhledavač Google Scholar. Dále bylo hledáno v odborných časopisech a monografiích. Ve shrnutí teoretických poznatků budou stanoveny konkrétní hypotézy, jejichž platnost bude ověřována v praktické části práce. Praktická část je založena na kvalitativním a kvan-

titativním průzkumu ve vybrané organizaci, konaném v období listopad 2017 až březen 2018 a na osobních zkušenostech, čerpaných z pracovního poměru v této organizaci (od října 2015).

V průzkumu je využito následujících metod:

- analýza vnitropodnikových materiálů (vnitřní směrnice, standardy a metodické pokyny, včetně stávajícího motivačního systému, organizační struktura, etický kodex, nástěnky, vývoj počtu pracovníků v čase, demografické ukazatele aj.)
- polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky a vybranými zaměstnanci napříč všemi pozicemi a úseky v zařízení
- situační analýza
- analýza webových stránek organizace a jejího profilu na sociální síti
- dotazníkové šetření (motivační struktura pracovníků a spokojenost pracovníků)
- swot-analýza DS a DZR Buchlovice

V praktické části je představena vybraná organizace. Stěžejními body je sestavení, distribuce a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi pracovníky. Základem pro tvorbu dotazníku se stal výčet faktorů, použitých v sociologickém průzkumu motivačních faktorů u nelékařských zdravotnických pracovníků týmu Jirkovská, Mudd, Řepa a Brillová (2012), kdy faktory i dotazy byly upraveny pro podmínky zařízení sociálních služeb. Distribuce dotazníků je řešena osobním předáním jednotlivým pracovníkům v konkrétních odděleních. K odevzdání vyplněných dotazníků bude sloužit speciální urna, umístěná v centrální místnosti, kudy nepřetržitě prochází velká část zaměstnanců (sesterna oddělení B).

Na podkladě analytických zjištění bude navrženo projektové řešení ke zvýšení motivace pracovníků včetně nákladů, přínosů, rizik a časového harmonogramu projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivace je soubor vnitřních pohnutek, které podmiňují určité chování. Motivovat znamená vyvolat určitou aktivitu, udržovat ji potřebnou dobu a směřovat ji k určitému cíli (Arnold a kol., 2007, s. 302-303, Porvazník, 2014, s. 315, Molek, 2013).

1.1 Motivace a její základní principy

Mezi zdroje motivace, které člověka aktivují (motivují), lze dle Výrosta a Slaměníka (2008) řadit:

1. *Potřeby* - jsou považovány za nejčastější a nejvýznamnější zdroj motivace, jde o pocit určitého nedostatku, který je vnímán jako napětí, nelibost a strádání
2. *Návyky* - jsou opakované zautomatizované způsoby jednání člověka v určitých situacích, mohou být důsledkem výchovy, nebo si je člověk vytváří vědomě
3. *Zájmy* - jsou různorodou kategorií, navazují na potřeby a návyky člověka, anebo okruh potřeb přesahují, společným prvkem je upřednostňování konkrétní věci, jevu či poznávací aktivity
4. *Hodnoty a postoje* - představují přístupy člověka ke všem základním oblastem života, dle typu osobnosti se vytváří hierarchie hodnot, postoj je hlavně výsledkem hodnotícího vztahu vůči danému předmětu
5. *Ideály* - vyjadřují subjektivně žádoucí představu či názor jedince, který je významný pro jeho osobní snahy a cíle (Výrost a Slaměník, 2008, s. 149-153).

Dle Armstronga a Taylora (2014) je motivace psychologický proces, který aktivuje lidské chování, dává mu účel a směr. Je vnitřní hnací silou, která žene člověka k uspokojení jeho nenaplněných potřeb. Vede ho k dosažení osobních a organizačních cílů, je to vůle něčeho dosáhnout (Armstrong and Taylor, 2014, s. 169-170). Porvazník (2014) motivaci označuje také jako kombinovaný pojem s fyziologickými, biologickými, psychologickými, sociologickými, ekonomickými a dalšími projevy (Porvazník, 2014, s. 315). Člověk si svou motivaci nemusí ani uvědomovat. Někdy si je vědom vnějšího cíle, ne však samotných motivů, které ho k němu vedou či naopak od něj odrazují. Může si být vědom jen části motivů, které ani nemusí být těmi hlavními. Stává se, že některé motivy si dokonce sám před sebou není ochoten připustit, protože nekorespondují s jeho jinými motivy nebo požadavky společnosti (Výrost a Slaměník, 2008, s. 148). Dle Plamínka (2015) existují obecná pravidla,

kteřá se v motivační praxi osvědčují. Upozorňuje na potřebu vnímat odlišnost jiných lidí a jejich rozdílné preference. Sepsal zákonitosti, které lze uplatnit v pracovní i osobní rovině:

1. *Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem* – zlaté pravidlo motivace, kdy vybíráme lidem úkoly tak, aby jim vyhovovaly svým obsahem Nelze-li přizpůsobit obsah úkolu, změňte alespoň způsob zadání – pokud si nemůžeme dovolit přiřadit úkol tak, aby seděl konkrétnímu pracovníkovi, kterého pro daný úkol máme k dispozici, pak se zde otevírá prostor pro motivaci, tj. vhodně zvolená slova, respekt vůči osobnosti pracovníka (Plamínek, 2015, s. 15-21), úspěšný kouč se dle Dembkowski, Eldridge a Huntera (2009) dokonce snaží úmyslně pozvednout vztah s podřízeným díky sladění některých prvků řeči těla (Dembkowski, Eldridge a Hunter, 2009, s. 25).

2. *Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím* – pravidlo motivační kotvy znamená, že pokud člověka práce alespoň částečně baví a přináší mu radost, pak je naděje, že se smíří i s ostatním zbytkem povinností (zvláště u pracovníků, kteří se nepotýkají s existenčními potížemi, je přítomnost této motivační kotvy velmi důležitá pro jejich dobrý pracovní výkon)

3. *Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“* – vedoucí by měl zjistit, zda pracovník danou věc může a umí udělat, a proč tedy nechce (často se taky stává, že lidem v plnění úkolů brání nepříznivá firemní kultura, špatné mezilidské vztahy, nefunkční firemní hodnoty či způsob hodnocení a odměňování)

4. *Mluvte s lidmi o práci i o životě* – pokud s lidmi pravidelně mluvíme nejen o tom, co je potřeba udělat, ale neformálně i o jejich pocitech a potřebách, dostaneme informace, které nám umožní předvídat jejich chování a pracovní schopnosti

5. *Podporujte osobní rozvoj lidí* – manažer má možnosti vývoj svých pracovníků ovlivňovat, je pro něj i firmu nanejvýš výhodné, když jejich lidé stoupají maslowovským schodištěm (pokud lidé dosáhnou dostatečné hladiny rozvoje vlastní osobnosti a schopností, jsou stabilnější, předvídatelnější a výkonnější než ti, kteří určitým způsobem přežívají v úpatí schodiště)

6. *Podporujte synergii a využívejte konflikty* – dobrý manažer musí pro spolupráci lidí vytvářet podmínky a aktivně se o ni zasluhovat, také konflikty si v každém případě vyžadují pozornost (jsou podstatné z hlediska vývoje i funkčnosti systému, lze je využít pro zlepšení procesů i samotné řízení lidí)

7. *Využívejte všechny složky motivačního pole* – základ motivačního pole člověka tvoří motivační založení (je v průběhu života jen málo proměnlivé a pravděpodobně geneticky ovlivněné), na něj nasedá motivační poloha (souvisí s naučenými vzorci chování a získanými trvalejšími podmínkami našeho života v oblasti pracovní i existenční) a nakonec motivační naladění (jakési motivační počasí, které je proměnlivé i v průběhu dne v závislosti na konkrétních situacích), manažer by se měl v rámci motivace zabývat pevnějšími složkami, tj. motivačním založením a motivační polohou svých podřízených (Plamínek, 2015, s. 22-37).

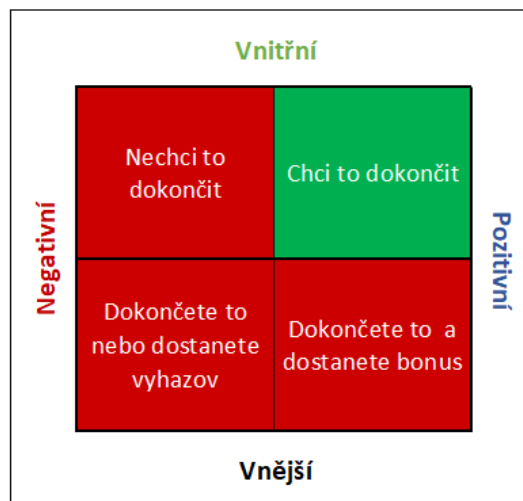
1.2 Druhy motivace

Již historicky člověk hledal a snažil se uplatňovat v rámci ovlivňování druhých určité motivy – metody odměňování a trestání (cukru a biče). Dnes nejsou považovány za jediné, ani přiměřené nástroje motivace. K bližšímu pochopení a správnému využívání jednotlivých forem motivace je lze např. dle Porvazníka (2014) členit:

- motivace pozitivní a negativní
- motivace vnitřní a vnější
- motivace hmotná a nehmotná (Porvazník, 2014, s. 316).

Mnozí autoři rozlišují dva základní typy motivace – vnitřní motivaci a vnější stimulaci. Vnitřní motivace není podněcována pobídkami zvenku. Člověk vykonává určitou činnost, protože nějakým způsobem souzní s jeho vnitřním přesvědčením, protože jej zkrátka baví a považuje ji za významnou. Vnější motivace je souborem stimulů jako odměny (navýšení platu, pochvala, povýšení), nebo tresty (odepření benefitů, kritika, kárné řízení), (Armstrong and Taylor, 2014, s. 170, Plamínek, 2015, s. 16-17, Niles, 2013, s. 210, Molek, 2013).

Hlušička (2013) schematicky popisuje rozdíl mezi motivací a stimulací ve vztahu k úkolům, kdy se motivuje člověk sám, zatímco stimulaci provádí jiní:



Obr. 1. Motivace a stimulační faktory (dle Hlušičky, 2013)

Porvazník (2014) k vnitřním pohnutkám, které pozitivně rozvíjí jednání člověka, dále zahrnuje:

- schopnosti – vrozenou inteligenci a získané znalosti
- představy o práci – co si přál člověk dělat a co si myslí, že se do něj očekává
- vliv ostatních lidí – rodina, kolegové, sociální skupiny, do kterých jedinec patří, ovlivňují jeho týmovost a potřebu uznání
- chvála a kritika – zvláště významný je čas a místo, chválit se má nahlas a kárat potichu (Porvazník, 2015, s. 318).

Balková (2016) i Porvazník (2014) poukazují na fakt, že stimulační formou nárůstu platu a jiných hmotných faktorů přestává být v určitý moment již stimulační a lidé upřednostní spíše více volného času. Hmotné motivační nástroje představují silnější podnět u pracovníků, jejichž životní úroveň se pohybuje spíše na nižším stupni (Porvazník, 2014, s. 323, Balková, 2016).

Porvazník (2014) a také Koubek (2008) uvádí výčet nástrojů hmotné motivace pracovníků:

- stimulační základní mzda a osobní hodnocení
- cílené odměny a prémie
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
- úhrada nákladů na pracovní oděv
- pozvání na slavnostní oběd či večeři
- využívání podnikového stravovacího zařízení, příspěvek na stravu

- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí
- příspěvek při odchodu do důchodu
- dovolená navíc
- příspěvek na kulturu a sport, relaxační masáže apod.
- příspěvek na lékařskou péči, penzijní připojištění
- poskytnutí nápojů na pracovišti zaměstnavatelem (Porvazník, 2014, s. 324-325, Koubek, 2008, s. 319-322).

Porvazník (2014) uvádí, že nehmotné motivaci dají mnozí pracovníci přednost před hmotnou stimulací. Jako taková se hluboce dotýká každé organizace, která má vizi přežít v konkurenčním prostředí. Je také klíčovým faktorem udržitelného rozvoje a prosperity. Platí, že čím větší je rozmanitost obou druhů motivace, tím jsou pracovníci lépe motivováni k odpovídajícím výkonům (Porvazník, 2014, s. 325).

Přehled nejvyžívanějších metod nehmotné motivace pracovníků dle Porvazníka (2014):

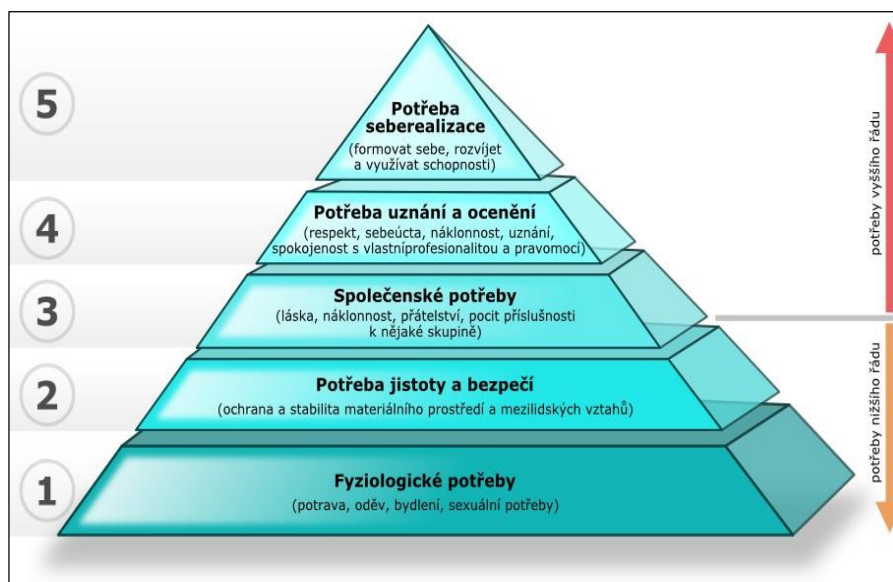
- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístup k celoživotnímu vzdělávání
- účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace
- dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek
- dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura
- projevování důvěry, udělování pochval a uznání
- upřednostnění vlastních zaměstnanců při postupech
- péče o nově přijaté pracovníky
- ucelené delegování úkolů, pravomocí a odpovědnosti
- společenský význam práce a organizace
- image a goodwill firmy (pověst a renomé)
- možnosti a podmínky pracovního oddechu
- bezplatná lékařská péče
- kulturní, sociální a sportovní akce firmy (Porvazník, 2014, s. 326-327).

1.3 Motivační teorie

Armstrong a Taylor (2014) i Porvazník (2015) uvádí, že teorie motivací kladou důraz na manažerskou schopnost rozpoznávat a vhodně uplatňovat rozdílné motivační nástroje u konkrétních zaměstnanců. Teorie potřeb (Maslowova, Alderferova, Herzbergova, McClellandova) se soustřeďují na poznávání motivačních příčin. Teorie motivačního pro-

cesu (např. teorie spravedlnosti, teorie očekávání, teorie posílení nebo teorie sociálního učení) pomáhají předvídat chování jedinců a zdůvodňují jejich rozdílné chování. Teorie typologie pracovníků (teorie X a Y, job enrichment, job enlargement, job rotation) se konkrétněji zaměřují například na chování pracovníků při rozšiřování jejich pracovní způsobilosti (Armstrong and Taylor, 2014, s. 178-179, Porvazník, 2015, s. 318).

Maslowova teorie hierarchie potřeb - patří k neznámějším teoriím motivace lidského chování. Americký psycholog Abraham Maslow rozdělil lidské potřeby dle urgency konkrétního uspokojení do pěti skupin. Tyto potřeby jsou skryty uvnitř každého z nás. Dle principu teorie potřeb je nutné nejdříve aktivovat potřeby nižšího řádu, následně můžeme uspokojovat potřeby řádu vyššího. Ve chvíli, kdy je potřeba uspokojena, přestává působit na motivaci (Dvořáková a kol., 2012, s. 225-226, Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 158).



Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeb (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014)

Robins a Coulter (2004) dodávají, i přesto, že nejsou všechny potřeby nikdy plně uspokojeny, ty, které jsou uspokojeny aspoň z podstatné části, pak přestávají být impulsem k motivaci. Jestliže chceme někoho motivovat, musíme zjistit, na které z pěti úrovní se aktuálně nachází, a teprve pak se můžeme zaměřit na vyšší úroveň. Potřeby nižšího řádu bývají uspokojovány externě. Potřeby vyššího řádu bývají uspokojovány naopak interně (Robbins a Coulter, 2004, s. 391). A Balková (2016) poznamenává, že lidé potřebují pokrýt své materiální potřeby, ale skutečná spokojenost pochází z jiných faktorů (Balková, 2016).

Alderferova teorie ERG – tato teorie Clayтона Alderfera jak uvádí Porvazník (2015) i McGrath a Bates (2015) pracuje s možností, že člověk může při uspokojování potřeb postupovat od nižších potřeb k vyšším, ale i naopak. Postupné uspokojování potřeb vyšší úrovně působí příznivě na rozvoj osobnosti. Pokud se nezdaří uspokojení potřeb vyššího řádu, může se člověk vrátit zpět na nižší úroveň a zaměřit se o to více na potřeby, které této úrovni odpovídají. Alderfer shrnul motivační faktory do tří úrovní: existenční potřeby (Existence), potřeby harmonických vztahů (Relatedness) a potřeby růstu (Growth), (McGrath a Bates, 2015, s. 80, Porvazník, 2015, s. 319).

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace – Herzberg, jak uvádí Porvazník (2015) nebo Duchoň a Šafránková (2008), rozdělil faktory ovlivňující motivaci a spokojenost člověka do dvou skupin:

- *motivační faktory* – představují dlouhodobý růst, vedou k většímu uspokojení: úspěch, uznání, práce samotná, odpovědnost, kariérní postup a osobní růst
- *hygienické faktory* – nevyvolávají silnou motivaci, nicméně jsou potřebné k udržení minimální hladiny spokojenosti, na které se může dále stavět: systém managementu organizace, způsob kontroly, vztahy s nadřízeným, pracovní podmínky, plat, vztahy s kolegy, životní styl, vztahy s podřízenými, pracovní postavení, určitá jistota v zaměstnání (Porvazník, 2015, s. 320, Duchoň a Šafránková, 2008, s. 270).

McClellandova teorie potřeby úspěchu, moci a sounáležitosti - David McClelland vytýčil tři typy motivačních potřeb, které se v rámci pracovního procesu mohou uplatňovat. Tyto potřeby uvádí např. Robbins a Coulter (2004) či Porvazník (2015):

1. *Potřeba úspěchu* – jde o sklon pociťovat naplnění a radost z vlastní úspěšné práce, projevuje se u lidí, jejichž práce vyžaduje tvůrčí řešení problémů, časté je uplatňování osobních ambic a náročných osobních cílů, přijímání odpovědnosti i rizika, touha kontrolovat
2. *Potřeba moci* – potřeba ovládnutí druhých, možnost jejich ovlivňování a také zodpovědnost za tyto osoby, projevuje se obvykle u jedinců se silnou potřebou moci, odpovědnosti a dominantního postavení, kteří rádi vystupují na veřejnosti, jsou ambiciózní, společenští, rádi kontrolují ostatní, jsou velmi nároční na sebe i své okolí
3. *Potřeba sounáležitosti* - pracovníci s touto potřebou dávají přednost týmové práci před konkurenčním bojem, vytváří důvěrné a přátelské vztahy s okolím, mají snahu být v kolek-

tivu oblíbení, raději se vyhýbají jakémukoliv konfliktu, mají obavy z odmítnutí skupinou (Porvazník, 2015, s. 320, Robbins a Coulter, 2004, s. 394).

Adamsova teorie ekvity (spravedlnosti) - J. Stacy Adams dle Porvazníka (2015) tvrdil, že existuje vztah mezi spravedlností při odměňování pracovníků a jejich motivací. Vědomí nespravedlnosti je určitou motivační silou. Pokud se pracovník domnívá, že je s ním jednáno nespravedlivě ve srovnání s ostatními pracovníky, může se u něj projevit demotivace, případně se pokusí tuto nespravedlnost a vzniklý pocit napětí odstranit. Byla vyslovena domněnka, že míru spravedlnosti lze změřit poměrem mezi vklady a výnosy. Vkladem jsou schopnosti, úsilí a zkušenosti jednotlivých pracovníků, pod výnosy si můžeme dosadit plat, povýšení, pochvalu a jiné benefity (Porvazník, 2015, s. 321). Kritika této teorie podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) spočívá v nemožnosti objektivního měření spravedlnosti, obzvláště když klíčovým faktorem v prováděných výzkumech byla hlavně výše platu (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 381). Molek (2013) dodává, že pocit nespravedlnosti na straně zaměstnanců může vyústit až v nejrůznější petice, nezřídka také mediálně zveřejňované. Je úkolem manažerů takovýmto situacím předcházet a zabránit negativnímu dopadu na organizaci (Molek, 2013).

Teorie očekávání (expektance) - tvůrcem teorie očekávání je, jak uvádí Robbins a Coulter (2004), významný psycholog Victor H. Vroom. Teorie vysvětluje chování jedinců, kteří jednají určitým způsobem a v důsledku tohoto jednání očekávají výstupy, jež pro ně budou dostatečně zajímavé (Robbins, Coulter, 2004, s. 402). Dle tohoto modelu podle Kociánové (2010) i Porvazníka (2015) je motivace pracovníka možná pouze tehdy, existuje-li mezi výsledkem a výkonem vztah, a také v případě, je-li výsledkem uspokojena konkrétní potřeba. Jedinec je motivován ke konkrétnímu cíli, pokud má pro něj tento cíl hodnotu a existuje i reálná pravděpodobnost dosažení požadovaného cíle. V případě nulové pravděpodobnosti dosažení cíle bude nulová i motivace pracovníka a cíl ztratí hodnotu. (Kociánová, 2010, s. 31-32, Porvazník, 2015, s. 321). Niles (2013) k teorii očekávání dodává, že pokud zaměstnanec pracuje přesčas, očekává pochvalu od svého nadřízeného a možný příplatek za práci nad rámec (Niles, 2013, s. 210-211).

Teorie X a Y - představitel humanistické psychologie Douglas McGregor popisuje dle Mládkové a Jedináka (2009) dva protichůdné pohledy na motivaci a řízení pracovníků. Závisí pak na manažerovi a jeho vztahu k lidem, jakou cestu si zvolí. McGregor byl přesvědčen, že chování pracovníků do velké míry ovlivňuje také chování jejich vedoucího a že stejná skupina pracovníků se bude chovat odlišně dle toho, jestli jejich vedoucí

je zastáncem teorie X nebo Y (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 161-162). Teorie X je podle Adaira (2004) i Robbinse a Coultera (2004) prezentována negativním pohledem na zaměstnance. Říká, že lidé mají k práci vrozený odpor a snaží se jí vyhýbat. Protože lidé neradi pracují, je třeba je řídit, kontrolovat a nutit k práci systémem odměn a trestů. Pracovníci dokonce dávají přednost řízení, snaží se vyhnout odpovědnosti a preferují jistotu v zaměstnání. Průměrní lidé nemají příliš velké ambice s výjimkou malé skupiny lidí, jež mají předpoklady k řízení ostatních. Teorie Y představuje pozitivní náhled na zaměstnance. Předpokládá, že fyzické a duševní úsilí je pro člověka stejně přirozené, jako odpočinek a zábava. Očekává, že člověk rád jedná samostatně a je schopen sebekontroly a odpovědnosti, kterou nejen přijímá, ale i vyhledává. Autor zastává názor, že teorie Y lépe vyjadřuje podstatu pracovníků a je vhodnějším návodem pro vedoucí pracovníky než teorie X. Zajímavá a tvůrčí práce spojená s jistou odpovědností, dobré vztahy na pracovišti a možnost podílet se na rozhodování přispívají k maximalizaci motivace pracovníků a využití jejich intelektuálních schopností (Adair, 2004, s. 45-47, Robbins, Coulter, 2004, s. 392).

Porvazník (2014) k motivačním teoriím přidává strategie zaměřené na typologii pracovníků:

Job enrichment - říká, že každý dobrý pracovník může být malým manažerem. Jde o přenesení pravomocí a odpovědnosti na podřízené. Vedoucí by měl vyhledávat příležitosti k posilování pravomocí svých pracovníků, je to skvělá příležitost ověřit, kdo co zvládne.

Job rotation - jde o rotaci v rámci pracovních pozic. Buďto v horizontální rotaci lze obměňovat pracovníky na obdobných pozicích, s cílem co nejdůvěrněji se seznámit s prací na jiném úseku. Anebo při vertikální rotaci, pokud to povaha práce umožňuje, na určitou dobu nechat vykonávat práci vyššího pracovníka práci s podřízenými. Zde je smyslem co nejlépe poznat potřeby koncového klienta (Porvazník, 2014, s. 322-323).

2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Ochota a vůle člověka k práci je dle Sigmunda, Kvintové a Šafáře (2014) vázána na mnoho významných proměnných. Zaměstnání může v lidských životech plnit několik různých funkcí. U některých jde primárně o zdroj materiálního či sociálního pohodlí. Zaměstnání může jedinci saturovat prostředí, ve kterém uspokojuje svou potřebu přidružení se k určité skupině, kde může navazovat sociální kontakty. Samotná profese pak umožňuje uspokojení potřeby sebeúcty, pocitu důstojnosti a významu vlastní osoby, sociální a profesionální prestiže. Dalším možným důvodem k práci může být také vnímání práce jako příležitosti k vykonávání moci, případně jako prostředku hledání vlastní identity, uplatnění individuálních možností a schopností. Důležitou komponentou dynamiky osobnosti je motivace, neboť ta vede jedince ke konkrétnímu jednání. I v případě, že jedinec disponuje výraznými schopnostmi a dovednostmi, pokud nebude motivován, nemusí dojít k plnému využití tohoto potenciálu. Intenzivní studium motivace je pro manažery důležité, aby porozuměli chování jedinců (Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014). Balková (2016) uvádí, že byť to zní poněkud abstraktně, tak ve skutečnosti je nejsilnějším motivačním faktorem radost z práce. Je důležité, aby lidé dělali práci, na kterou mají správné vědomosti a schopnosti, a je důležité pracovníkovi vyhledat pozici, ve které najde také zdroj radosti a spokojenosti (Balková, 2016).

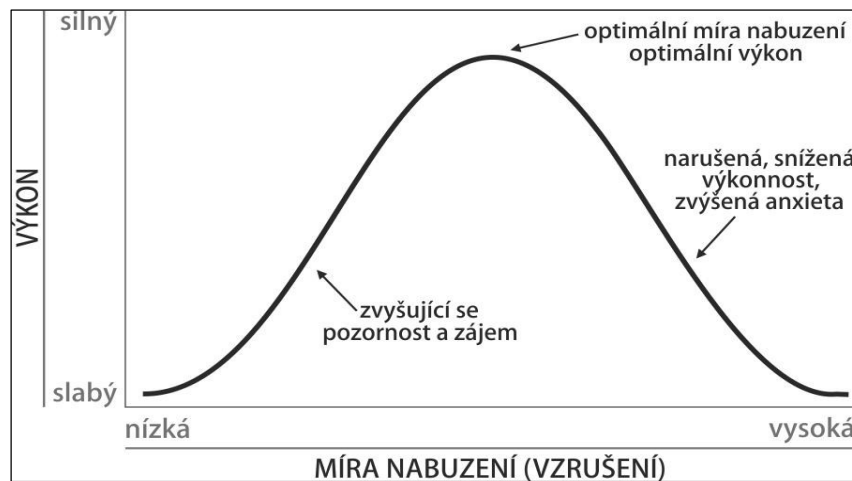
2.1 Vliv motivace na pracovní výkon a spokojenost pracovníků

Dle Koubka (2008) se pojem pracovní výkon vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce konkrétního pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale také ochotu, celkový přístup k práci, a pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi (kolegy, klienty i nadřízenými). Pracovní výkon je tedy výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání své role v rámci plnění úkolů (Koubek, 2008, s. 212). Tým Bariakové (2012) uvádí, že čím více je jedinec motivován k pracovnímu výkonu (možnosti seberealizace, finanční ohodnocení), tím vyšší je míra jeho pracovní úspěšnosti (Bariaková, Birknerová, Palková, 2012). Pro vyjádření hodnoty výkonu se stalo zvykem spojovat motivaci, schopnosti člověka a objektivní možnosti člověka. Lze jej tedy dle Nakonečného (1992) definovat jako funkci motivace, jeho schopností a možností:

$$V = f (M * S * Mž) \quad (1)$$

- V je úroveň výkonu (kvalitativní i kvantitativní)
- M je úroveň motivace
- S označuje úroveň schopností
- Mz představuje možnosti člověka (Nakonečný, 1992, s. 109-110).

S výsledným výkonem dle Sigmunda, Kvintové a Šafáře (2014) i Nakonečného (1992) kromě motivace souvisí také náročnost zadaného úkolu. Tento vztah vyjadřuje tzv. Yerkes – Dodsonův zákon, označovaný jako „obrácená U-křivka“. Průběh křivky znázorňuje, jak úroveň výkonu s růstem motivace stoupá. Děje se tak ovšem jen do dosažení určité míry optima, poté paradoxně z důvodu přílišné motivace naopak klesá. U nízké motivace můžeme pozorovat jistou relaxaci či ospalost, naopak při vysoké motivaci až neklid a silné vzrušení. Pro každý úkol existuje optimální úroveň motivace. Pro komplikovanější úkoly se jako optimální jeví úroveň nižší motivace, pro úkoly méně obtížné naopak vyšší míra nabuzení (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014, Nakonečný, 1992).



Obr. 3. Yerkes-Dodsonův zákon (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014, Nakonečný, 1992, s. 110)

Při vnitřní motivaci se lidé dle Armstronga (1999) sami motivují tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Často vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Jedná se např. o odpovědnost, tj. pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, o příležitost využívat a rozvíjet dovednosti

a schopnosti. Druhým typem je motivace vnější, při níž mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím nejrůznějších metod. Management vytváří pro pracovníky odměny (zvýšení platu, pochvala či povýšení) ale také tresty, jako např. snížení platu, kritika či kárné řízení. Vnější motivátory mohou mít přímý a výrazný účinek, ale nemusí vždy působit dlouhodobě. Naopak u vnitřních motivátorů je předpoklad, že budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, neboť jsou přirozenou součástí jedince a nikoliv vynucené vnějším prostředím. (Armstrong, 1999, s. 297). Niles (2013) v motivačních strategiích pro rostoucí výkon zaměstnance zdůrazňuje tzv. čtyřhranný model vnitřní motivace:

- pracovníci mají být delegováni autoritou pro určitá rozhodnutí
- v organizaci má být vytvářena kultura důvěry v pracovníky
- pracovníci mají mít dostatek adekvátních informací pro správné rozhodování
- pracovník by se měl cítit bezpečně, pokud udělá chybu a čestně se k ní přizná (Niles, 2013, s. 211).

Koudelková a Milichovský (2015) k tomu dodávají, že existují dva základní typy ovlivňování. Neosobní, neboli tvrdé (hard) faktory řízení jsou spojeny s působením závazných pravidel a pracovních norem, které zabezpečí řád, ovšem ne na všechny pracovníky působí příznivě. Naopak osobní, neboli měkké (soft) faktory řízení se snaží vcítit do potřeb a přání lidí, vyzdvihují jejich důležitost v týmu a posilují tak jejich kladný vztah k práci (Koudelková a Milichovský, 2015).

Na prahu dospělosti se podle Sigmunda, Kvintové a Šafáře (2014) završuje bilancování vlastních schopností a vyplývají možnosti a perspektivy dalšího uplatnění. Dospělý si uvědomuje zodpovědnost a více se u něj projevuje altruismus. Od žen se více očekává empatie, ohleduplnost a citlivost oproti mužům. Končí sociálně tolerované období přípravy a experimentování v profesní oblasti. Zvládnout přiměřeným způsobem profesní roli je považováno za jedno z kritérií dospělosti. Jedinec si díky pracovní roli zvláště v počátku pracovní kariéry saturuje:

- potřebu změny, nových zkušeností a rozvoje kompetencí
- potřebu sociálního kontaktu
- potřebu seberealizace
- potřebu samostatnosti a nezávislosti

- potřebu otevřené budoucnosti

Profesní role se stává důležitou součástí identity člověka. Primární motivace ve formě peněz, ocenění, prestiže, osobního rozvoje či atraktivní činnosti se časem ustálí a pracovník je motivován trvalým vnějším hmotným prospěchem, chce pomáhat lidem, chce uplatňovat své osobní dispozice a být v přátelském prostředí. Mezilidské vztahy a celková sociálně-emoční atmosféra na pracovišti je při rozhodování a výběru zaměstnání někdy důležitější než výdělek (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014).

2.2 Demotivace

Porvazník (2015) uvádí, že dle prováděných výzkumů se nízká motivace pracovníků začne projevovat:

- pracovníci začínají přesně dodržovat pracovní dobu, nezůstávají nikdy déle
- nové úkoly přijímají s nevolí
- výrazně častěji si zařizují „něco mimo zaměstnání“
- přestanou se vyjadřovat k dění v organizaci, už nechtějí nic řešit či zlepšovat
- instrukce přijímají pasivně, úkoly plní bez jakékoli další iniciativy

Za nejvíce demotivující je považována:

- neefektivní či chybějící komunikace manažera se zaměstnanci
- nedostatek informací o důležitém dění v organizaci
- nepodporování týmové práce
- příliš dlouhé pracovní porady
- nevhodně využívané metody hmotné a nehmotné motivace
- agresivita či ignorace ze strany manažerů (Porvazník, 2015, s. 328-329).

Urban (2008) a Molek (2013) upozorňují, že je rovnocenně důležité vědět, co člověka motivuje a naopak. Většina zaměstnanců nastupuje do zaměstnání se snahou a motivací vykonávat svou práci dobře. Jako „zabijáky“ motivace zmiňují:

- nepravdivé či neúplné informace, příp. zatajování informací zaměstnancům ze strany nadřízených
- rozpor mezi slovy a konáním, např. nesoulad v činech managementu s kodexy organizace
- časté změny cílů a úkolů, které nutí pracovníky práci předělávat

- nespravedlivé hodnocení často vede k omezení pracovního úsilí nebo i ztrátě víry ve vlastní schopnosti
- opomíjení „zpětné vazby“ zaměstnance vede k přesvědčení, že podnik o jeho práci nestojí, že nadřízenému na něm vůbec nezáleží
- hodnocení zaměřené především, nebo výhradně na kritiku má za následek vyhýbání se nadřízenému namísto zlepšení výkonu
- tolerance nízké výkonnosti či stejné odměňování různého výkonu dává pracovníkům pocit, že vyšší nasazení je zbytečné
- nedostatečné využívání vlastních schopností a omezení možností rozvíjení znalostí
- vytváření zbytečných, často iracionálních pracovních pravidel a omezení, zbytečná administrativa, která dává najevo nedůvěru vůči zaměstnancům
- trvalý pesimismus či rezervovanost ze strany nadřízených, nemožnost zaměstnanců cokoli změnit či ovlivnit (Urban, 2008, Molek, 2013).

Balková (2016) uvádí jako nejsilnější demotivátory taktéž slabou podporu a nezájem ze strany managementu, dále obavy o ztrátu pracovní pozice, neefektivní komunikaci a negativní vztahy v organizaci. Dále špatný systém hodnocení a odměňování, přetěžování usilovných a iniciativních lidí a také „závist okolí“, kdy pracovití lidé jsou předmětem slovních ataků a zesměšňování za přílišnou produktivitu práce (Balková, 2016). Clegg a Birch (2004) dodávají, že za demotivující je považován nízký plat. Přesto nadměrný plat nemotivuje k lepším výkonům a plat označují jako supresor demotivace (Clegg a Birch, 2004, s. 10).

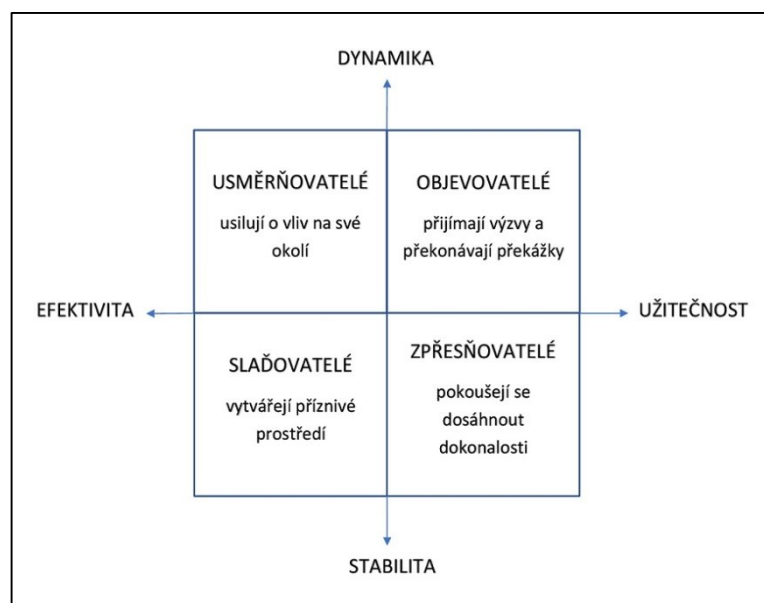
2.3 Motivační typy pracovníků

Aby byla motivace v pracovním týmu efektivní, je nezbytné brát v úvahu rozdílné osobnosti jednotlivých pracovníků. Duchoň a Šafránková (2008), ale podobně také Plamínek (2005) uvádějí rozdělení lidí dle schopností a ochoty pracovat pro tým či organizaci na tzv.:

- pilíře – lidé schopní a ochotní (opory týmu)
- snaživce – lidé ochotní, ale neschopní (ochotní nemotorové)
- příživníky – neschopní lidé bez loajality (neschopné přivažky)
- rozbušky – schopní, ale neochotní lidé (časované nálože)

Každý typ pracovníka vyžaduje jiný způsob jednání a jinou formu motivace. V první řadě je třeba věnovat pozornost schopným, ale neochotným lidem (časovaným bombám), protože tito lidé jsou částečně respektováni ostatními v pracovní skupině a mohou se tedy stát zdrojem řetězové nespokojenosti a narušení stability v organizaci. Dále je vhodné vytvářet trvale dobré podmínky pro práci pilířů týmu. Nakonec také zajišťovat určité možnosti těm, kteří jsou málo loajální i málo schopní. U těchto typů zaměstnanců je důležité, aby růst loajality předcházel nárůstu schopností, aby motivace předcházela praxi (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 276-277, Plamínek, 2005, s. 60).

Plamínek (2015) názorně rozlišuje čtyři typy motivačního založení lidí s jejich důrazem na efektivitu a užitečnost.



Obr. 4. Motivační typy (upraveno dle Plamínka, 2015, s. 31)

Lidé dynamického zaměření jsou hybateli společnosti, jsou předurčení k inovacím. Lidé stabilizujícího zaměření vytvářejí funkční zázemí, jsou nezbytným zdrojem jistoty a domyšlenosti věcí do konce. Osobnosti lidí se pochopitelně mísí. Nejvíce ve středu se nacházejí univerzální osobnosti, které mají nejlepší dispozice stát se lídry. (Plamínek, 2015, s. 46-75).

2.4 Pracovníci v sociálních službách

Seberealizace je začátkem cesty. Lidský duch nám dává sílu přesáhnout sebe sama. Správné vedení se tohoto ducha v nás dotýká a uvolňuje ho (Adair a Reed, 2009, s. 23.).

Sociální službou je dle Zákona o sociálních službách činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení (§3, Zákon č.108/2006 Sb.). „Služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem podpořit život v jejich přirozeném sociálním prostředí a umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení. Každý má právo na poskytování služeb sociální péče v nejméně omezujícím prostředí (§38, Zákon č.108/2006 Sb.). V domovech pro seniory se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby (§49, Zákon č.108/2006 Sb.). V domovech se zvláštním režimem se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění nebo závislosti na návykových látkách, a osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí a ostatními typy demencí, které mají sníženou soběstačnost z důvodu těchto onemocnění, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osob. Režim v těchto zařízeních při poskytování sociálních služeb je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob (§50, Zákon č.108/2006 Sb.). V sociálních službách vykonávají odbornou činnost sociální pracovníci za podmínek stanovených v § 109 a 110, pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby. Při poskytování sociálních služeb působí rovněž dobrovolníci za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem (§115, Zákon č.108/2006 Sb.)“.

2.4.1 Motivace pracovníků v sociálních službách

V sociálních službách zaměstnanci pracují zpravidla v několika pracovních úsecích:

- úsek stravovací (skladník, kuchařky, nutriční terapeut a další)
- ekonomicko – provozní (manažeři, ekonom, mzdová účetní, personalista, pracovníci údržby, pracovníci úklidu a prádelny a další)
- úsek zdravotní (lékař, zdravotní sestry, rehabilitační pracovník)
- přímá péče (pracovníci v sociálních službách)
- sociální práce a výchova (sociální pracovníci, terapeuti).

Dle Mackové (2013) bude poptávka po dlouhodobé péči o staré lidi narůstat. Také s ohledem na přetížení rodinných příslušníků, kteří v nejvyšší míře péči seniorům poskytu-

jí. Stát by měl zajistit zlepšení nabídky formální podpůrné sítě a vhodnější ekonomickou podporu pečovatelům (Macková, 2013).

Zdravotnické profese, profese zaměřené na sociální pomoc a terapeuti spadají dle Géringové (2011) do tzv. pomáhajících profesí. Tyto profese mají některé společné rysy, kterými se odlišují od ostatních povolání. Představují systém, na jehož jedné straně stojí pomáhající (lékař, zdravotní sestra, sociální pracovník) a na straně druhé ten, jemuž má být pomozeno (klient, pacient, uživatel). Jedním z důležitých nástrojů, které při své práci pomáhající používají, je jejich osobnost. Míra zapojení vlastní osobnosti pomáhajícího do vztahu s klientem přináší zajímavé fenomény – například pocit naplnění a uspokojení z práce, na opačné straně spektra pak pocit vyhoření (Géringová, 2011, s. 21-25). Z výzkumu Ježorské, Vévody a Chrastiny (2014) zaměřeného na motivaci zdravotních sester vyplynulo, že existuje statisticky významný vztah mezi mírou syndromu vyhoření a mírou neuspokojení faktorů pracovního prostředí dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Na žebříčku preferencí mají nejvyšší pracovní hodnotu mzda, péče o pacienty a jistota pracovního místa. Výsledky také potvrdily protektivní vliv saturace faktorů pracovního prostředí na výskyt syndromu vyhoření (Ježorská, Vévoda, Chrastina, 2014). Podobné závěry uvádí Jirkovská a kol. (2012) z průzkumu motivačních faktorů u nelékařských zdravotnických pracovníků, kdy mezi nejsilnější motivátory patří spokojenost klientů a péče o ně, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, projevy uznání za dobře odvedenou práci a úspěšné plnění pracovních povinností (Jirkovská, Mudd, Řepa, Brilová, 2012). Ševčovičová a Emodiová (2016) k významným faktorům motivace v pomáhajících profesích přiřazují mimo výše zmíněných také možnost kariérního růstu, dalšího vzdělávání, ale i adekvátní finanční ohodnocení (Ševčovičová, Emodiová, 2016).

Géringová (2011) dále zmiňuje, že role pomáhajícího pracovníka má svá jasná pravidla a očekávání od společnosti. Ideální pracovník pomáhající profese by měl být ochotný, vlídný, klidný a vyrovnaný, empatický, „zapálený“ pro věc, měl by mít rád svou práci a v neposlední řadě také musí mít odpovídající znalosti a dovednosti. Géringová (2011) dokonce uvádí, že očekávání, která společnost má vůči pracovníkům pomáhajících profesí ovšem neodpovídají struktuře institucionálně poskytovaného vzdělávání. Pracovníkům v pomáhajících profesích chybí vzdělávání zaměřené na rozvoj osobnosti - např. učení na zvládání stresu a krizových situací, komunikace ve skupině, práce v týmu, prevence vyhoření. Deficit informací o možnostech vzniku svépomocných intervizních profesních

skupin a možnosti terapeutické podpory problém prohlubují. V dalším vzdělávání pracovníků není odpovídající koncepce, která by reagovala na potřeby, vysoké zátěže či nepříjemné činnosti, jež práce pomáhajících profesí přináší (Géringová, 2011, s. 36).

Tým kolem Pattersona (2012) uvádí, že nepříjemné činnosti vyžadují zcela jiný druh motivace, který může vyvérat pouze z vnitřního prostředí dané osoby. Lidé tuto motivaci stimulují tím, že do dané činnosti vkládají své vlastní já. Znamená to, že činnost povýší na záležitost osobního významu. Úspěšně zvládnutý „nepříjemný“ úkol se stává měřítkem toho, kým vlastně jsou. Sami si vytyčí vysokou metu, dost vysokou na to, aby znamenala skutečně důstojnou výzvu, a potom velmi usilovně pracují, aby cíle dosáhli (Patterson, Grenny, Maxfield, McMillan a Switzler, 2012, s. 83.).

Kněžková a Trešlová (2011) dodávají, že i v zařízeních hospicového typu, kde lidé pravděpodobně zemřou, mohou mít pracovníci pocit uspokojení z práce a pocit naplnění bez syndromu vyhoření. Smrt totiž není vnímána jako prohra. Převáží jiné hodnoty a zájmy, pečující prožívají pocit uspokojení tehdy, když klient netrpí děsem nebo bolestí a rodina, ač nemůže být šťastná, není nešťastná ani bezmocná. Nemocní lidé a také jejich blízcí vnímají úsměv na rtech personálu jako naději, pocit bezpečí a ujištění, že jejich nemoc a její projevy nejsou pro nikoho přítěží (Kněžková, Trešlová, 2011).

Z výzkumu Jirkovské a Janečkové (2013), který prováděly v pěti českých zařízeních péče o dlouhodobě nemocné, vyplývá jasná potřeba péče o samotné zaměstnance a podporu jejich zdraví na pracovišti. Povinná péče o pracovníky vychází z pracovněprávních předpisů, smluvní je ustanovena v kolektivních a jiných pracovních smlouvách a dobrovolná vychází z personální politiky zaměstnavatele. Kombinací všech zmíněných složek jsou zaměstnancům vytvářeny takové pracovní podmínky, které příznivě přispívají k jejich zdraví, pracovní spokojenosti a motivaci. Naplnění těchto předpokladů se pak zpětně odráží do odvádění pracovního výkonu a stabilizace pracovníků. Práce v oblasti dlouhodobé sociální a zdravotní péče je velmi náročná a vyčerpávající. Pracovníci v přímé péči jsou často vystaveni stresovým situacím, z čehož plynou zvýšená rizika pro jejich fyzické i psychické zdraví. U těchto pomáhajících profesí je dlouhodobě pozorována nadprůměrná náchylnost k syndromu burn-out, zvýšená nemocnost, depresivita i vysoká fluktuace (Jirkovská, Janečková, 2013).

2.4.2 Stresory v práci pečujícího personálu

Jirkovská a Janečková (2013) mezi hlavní zátěže v práci pečujícího personálu zařazují:

- celospolečenské problémy – práce není dostatečně oceňována finančně ani společensky, nedostatek pracovníků vede k přetěžování těch stávajících
- pracovní podmínky – nekvalitní pracovní zázemí, hrozba infekce a vzniku alergií (nebezpečné látky, biologický materiál), ergonomická zátěž (zvedání a přesouvání imobilních klientů), směnnost (noční, víkendová práce), nadměrná administrativní zátěž (nedostatek času pro klienty)
- psychosociální zátěž – práce se starými a nemocnými lidmi přináší denně obtížné situace (práce s dementními lidmi, agresivními pacienty, problematický kontakt s příbuznými klientů, blízký kontakt s nemocí, bolestí, stářím, umíráním), úspěchy v podobě zlepšení stavu klientů bývají nestabilní a krátkodobé
- možnosti profesního růstu – nedostatek pravomocí na spolurozhodování o věcech, které se pracovníků bezprostředně týkají, pracovníci nevidí výrazné možnosti sebevzrovoje, paradoxně někteří pracovníci nemají dostatečnou kvalifikaci pro výkon svého povolání

Pracovníci v dlouhodobé péči, které tvoří převážně ženy, se často cítí být nedostatečně uznáváni a nemají dobré pracovní podmínky, což u nich vyvolává pocit nespokojenosti. Tento rozpor mezi očekávanými pracovními podmínkami a realitou může vyústit v podávání horších pracovních výkonů, případně odchod ze zaměstnání. S ohledem na nedostatečně ucelenou strategii ČR v problematice dlouhodobé péče není většinou ale v reálných možnostech poskytovatelů sociálních služeb pracovní podmínky kontinuálně zlepšovat. Kvalitativní sonda v českém prostředí pečujících pracovníků byla v souladu s výstupy zahraničních studií, které tvrdí, že pro pečující osoby je vnitřní uspokojení z pocitu smysluplnosti jejich činnosti významnou determinantou setrvání v pomáhající profesi (Jirkovská, Janečková, 2013).

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE

Motivační program se dle Porvazníka (2015) v organizaci často vypracovává jako souborné opatření ve formě dokumentu pro rozvoj personálního managementu. Cílem je aktivně ovlivňovat pracovní aktivity a chování lidí a utvářet tak pozitivní vztah pracovníků k organizaci posilováním loajality a zvyšováním zájmu pracovníků o rozvíjení jejich způsobilosti. Motivační program by měl být součástí personální strategie. Jde o jakýsi vnitropodnikový návod, jak uplatňovat známé teorie a motivační nástroje ke stanovení a dosažení cílů organizace (Porvazník, 2015, s. 327). Kleibl a kolektiv (2005) říká, že rozvoj tvořivých schopností lidského potenciálu a jeho zapojení ve prospěch firmy je nejlepší zárukou úspěšného splnění stanovených základních cílů (Kleibl a kol., 2005, s. 30). Porvazník (2015) přidává, že správně vytvořený a zrealizovaný motivační program přispívá k celkové prosperitě organizace. Podporuje pracovní motivaci a výkonnost zaměstnanců a ve svém důsledku vede k jejich celkové pracovní spokojenosti (Porvazník, 2015, s. 328).

3.1 Průzkum motivace a spokojenosti pracovníků

Dříve, než bude vůbec možné sestavit motivační program, je nezbytné dle Porvazníka (2015) zjistit, zda jsou pracovníci v organizaci spokojeni či nespokojeni, případně do jaké míry jsou spokojeni či nespokojeni. Dále jakou mají zaměstnanci pracovní a osobní motivaci. Na tomto základě lze provést určitá opatření a po zrealizování změn je také možné pomocí zpětné vazby zjistit, co změny přinesly. Spokojenost nebo nespokojenost je subjektivně prožívaný vztah pracovníka k jeho práci a pracovním podmínkám. Nejčastěji se využívá osobní či písemné šetření ke zjištění spokojenosti pracovníků, případně složitější forma pozorování reakcí lidí při standardních situacích (Porvazník, 2015, s. 328). Bedrnová a Nový (2009) uvádí, že má-li být dosaženo efektivního fungování organizace prostřednictvím motivačního programu, jeho tvorbě musí předcházet kvalifikovaná analýza zaměřená na identifikaci možných kritických míst v činnosti organizace. Jedná se o shromáždění a rozbor sociálně ekonomických informací. Patří k nim zejména tyto informace:

- technické a organizační podmínky práce
- profesně kvalifikační a také individuálně specifické charakteristiky pracovníků
- pracovní podmínky a vybavenost pracovišť
- systém hodnocení a odměňování pracovníků
- způsoby řízení a vedení pracovníků
- personální řízení a vlastní personální práce v organizaci

- systém sociální péče v organizaci

Kromě toho je nutno shromáždit a analyzovat i tzv. měkká data, což jsou informace o pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků. Jaké jsou hodnotové orientace pracovníků, jejich postoje k práci, kolegům a vedoucím, ale také k organizaci jako celku. Je potřeba zjistit, jaký je jejich vztah k profesi, jak vnímají uplatňovaný styl řízení a vedení lidí v organizaci. Důležitým předmětem zájmu jsou i jejich názory na informační politiku organizace směrem k pracovníkům a subjektivní hodnocení celkové koncepce řízení organizace (Bedrnová, Nový, 2009, s. 410-414).

3.2 Tvorba motivačního programu

Při vlastní tvorbě a realizaci motivačního programu je tedy potřeba analyzovat motivační profil pracovníků s vyhodnocením jejich spokojenosti s organizačními záležitostmi, což může pomoci určit kritická místa v oblasti motivace pracovního jednání (Bedrnová, Nový, 2009, s. 414). Porvazník (2014) rozčleňuje tvorbu motivačního programu do několika kroků:

- zjištění, jaká je motivace pracovníků a vyhodnocení jejich ne/spokojenosti
- identifikace oblastí, na které je třeba motivační program zacílit
- zjištění současné výkonnosti pracovníků a její porovnání s požadovanou úrovní
- volba motivačních nástrojů a stanovení podmínek jejich použití v rámci motivačního programu
- vlastní sestavení motivačního programu formou dokumentu
- seznámení všech pracovníků s motivačním programem
- kontrola používání a funkčnosti motivačního programu, případně jeho úpravy (Porvazník, 2014, s. 328).

Obdobně Dvořáková a kol. (2012) navrhuje postup:

- zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a pracovní ne/spokojenosti u jednotlivých kategorií zaměstnanců formou dotazníkového šetření či osobních rozhovorů
- charakteristika motivačního klimatu organizace, včetně oblasti mezilidských vztahů
- stanovení cílů motivačního programu, tj. určení žádoucího stavu, úrovně motivace a postojů zaměstnanců k práci, které jsou předpokladem pro splnění cílů organizace
- určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců, navržení opatření a postupů vedoucích ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců

- zpracování motivačního programu jako uceleného dokumentu, včetně časového rozvržení, stanovení postupu realizace a odpovědnosti za realizaci (Dvořáková a kol., 2012, s. 240).

4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Motivace člověka je nutkáním realizovat a zároveň uspokojovat potřeby, zájmy, návyky a přání a dosahovat tak vytyčených cílů v souladu s jeho postoji, ideály a přesvědčením. V kontextu pracovního výkonu je motivace významnou součástí. Při řízení lidských zdrojů je důležitá nejen organizace práce, ale i rozvoj kvalifikace pracovníků a v neposlední řadě tedy řízení motivace těchto pracovníků. Mnozí autoři rozlišují vnitřní motivaci a vnější stimulaci. Vnitřní motivace není podněcována pobídkami zvenčí. Jedinec vykonává určitou činnost, protože nějakým způsobem souzní s jeho vnitřním přesvědčením a považuje ji za významnou. Vnější motivace je souborem stimulů jako odměny nebo tresty. Organizace by měly brát v potaz individualitu svých pracovníků, protože každého může motivovat něco jiného. Některé faktory dokonce působí jako demotivační. Je proto významné identifikovat motivační profil svých zaměstnanců a mít tak lepší možnost je motivovat konkrétními nástroji k požadovanému pracovnímu výkonu. Při analýze celkové spokojenosti pracovníků lze odhalit oblasti, na které je potřeba se více zaměřit a stanovit vhodný motivační program v organizaci. Lze tak mimo jiné předejít vyhoření pracovníků či jejich fluktuaci. Je také žádoucí si s odstupem času ověřovat, zda zavedený systém motivace je účinný a vede k očekávaným výsledkům. Z výzkumů prováděných mezi pracovníky v oblasti zdravotnictví a sociální péče vyplývá, že některé faktory jako náplň práce, péče o klienty, spokojenost klientů, mezilidské vztahy na pracovišti, uznání za dobře odvedenou práci či seberealizace mají zvýšený vliv na motivaci pracovníků.

Vztah člověka k práci, jak uvádí Porvazník (2015) nebo Duchoň a Šafránková (2008) je pak často vyjadřován určitou mírou pracovní spokojenosti. Dvoufaktorová teorie motivace dle Herzberga říká, že motivační faktory představují dlouhodobý růst a vedou u pracovníků k většímu uspokojení. Hygienické faktory sice nevyvolávají silnou motivaci, nicméně jsou potřebné k udržení minimální hladiny spokojenosti (Porvazník, 2015, s. 320, Duchoň a Šafránková, 2008, s. 270).

V souladu s tímto faktem je stanovena hypotéza, která bude na základě šetření potvrzena či vyvrácena:

H₁: *Motivační faktory ovlivňují celkovou míru spokojenosti pracovníků více než faktory hygienické*

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ DS A DZR BUCHLOVICE

Domov pro seniory a Domov se zvláštním režimem Buchlovice (dále jen DS a DZR Buchlovice) spadá pod Sociální služby Uherské Hradiště (dále jen SSL UH), které jsou příspěvkovou organizací. Jejím zřizovatelem je Zlínský kraj. Organizace SSL UH byla založena dne 1. 1. 1992. Svou velikostí se řadí mezi největší organizace tohoto charakteru v ČR. Hlavním účelem SSL UH je poskytování komplexních služeb sociální péče, zejména seniorům a osobám se zdravotním postižením v obtížných životních situacích. Posláním organizace je zajistit jejich psychickou a fyzickou soběstačnost a nezávislost, s cílem umožnit jim v co nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti. Organizace se svými více než 900 zaměstnanci v současnosti poskytuje pro cca 1300 uživatelů 23 zaregistrovaných sociálních služeb v celkem 18 zařízeních. Nabízí pobyty v důstojném prostředí a pomáhá lidem v souladu s principy zachování lidské důstojnosti, úcty k člověku, individuálního přístupu, respektování vlastní volby, aktivního působení s ohledem na rozvíjení samostatnosti, důvěry a vzájemné tolerance. Právě jedním z takových zařízení je DS a DZR Buchlovice (SSL UH, 2018).

5.1 Profil organizace

Domov v Buchlovicích je umístěn na okraji obce v přírodním prostředí, nedaleko hradu Buchlova. Jsou zde poskytovány dvě služby. Domov pro seniory nabízí pobytovou sociální službu občanům, kteří v důsledku věku nebo zdravotního stavu potřebují přiměřenou podporu nebo péči pro zachování důstojného a aktivního způsobu života. Domov se zvláštním režimem je určen převážně osobám, které trpí Alzheimerovou chorobou, případně jinou formou demence. V obou částech je možnost standardního ubytování v 1 či 2 lůžkových pokojích, nepřetržitá pečovatelská služba, celodenní ošetřovatelská zdravotní péče, ve všední dny pak lékařská služba praktického lékaře, nutričního terapeuta a pracovníků rehabilitace. Specializované lékařské služby psychiatra a neurologa jsou poskytovány vždy 1 krát v týdnu. Dále výčet nabízených služeb zahrnuje celodenní stravování, úklid, praní či žehlení. Jsou zajišťovány osobní nákupy, služby kadeřnice, pedikérky, opravy sluchadel a další fakultativní služby. Uživatelům jsou pravidelně připravovány zájmové a kulturní činnosti, ve vlastní kapliče je pořádána každý týden mše svatá. Působí zde také rockový pěvecký sbor Ladies BuDu, který se rozšířil o členky z řad seniorek, žijících v obci Buchlovice. Domov získal již v roce 2006 celorepublikové ocenění v soutěži pro poskytovatele sociálních služeb „Cenu kvality v sociální péči“. V tomto zařízení je také již opakovaně

obhájenny Standard nutriční péče dle HACCP, při kterém je nutriční péče konzultována a upravována skrze nutričního terapeuta nejen s ošetřující lékařkou, ale pravidelně i s nutriční ambulancí Uherskohradištské nemocnice, a.s. K základním principům při péči o uživatele patří dodržování lidských práv a základních svobod, individuální přístup, sociální začleňování uživatelů, důstojné zacházení a partnerství. Při nástupu do zařízení se každý zaměstnanec zavazuje k dodržování Etického kodexu DS či DZR Buchlovice (Příloha P I).

5.1.1 Domov pro seniory Buchlovice

"Stáří je přirozenou součástí života. I my budeme jednou takoví, jako jsou nyní naši uživatelé. Dejme jim takovou péči, abychom si sami mohli říct: Tak bych chtěl(a) prožít své stáří" (motto DS Buchlovice).

Toto zařízení je největším zařízením v regionu. Od roku 1912, kdy Domov sloužil jako nemocnice, prošel řadou stavebních úprav a změn, jež si vyžádaly značné finanční náklady. Rekonstrukcí ukončenou v roce 1995 se Domov pro seniory zařadil mezi nejmodernější v naší republice. Ubytovací objekty se skládají z komplexu budov, které jsou rozděleny na část pro imobilní (kapacita 58 míst) a mobilní uživatele (kapacita 100 míst). Posláním je poskytovat pobytovou sociální službu občanům, kteří v důsledku věku nebo zdravotního stavu potřebují přiměřenou podporu nebo péči pro zachování důstojného a aktivního způsobu života. Cílovou skupinou jsou senioři od 60 let výše, kteří se ocitli v nepříznivé sociální situaci. Tyto osoby potřebují podporu a pomoc v oblasti sociálních vztahů, zdraví a v péči o sebe a nemohou žít bez pomoci druhých osob v přirozeném prostředí a zároveň péči o ně není schopna zajistit jiná sociální služba (SSL UH, 2018).

5.1.2 Domov se zvláštním režimem Buchlovice

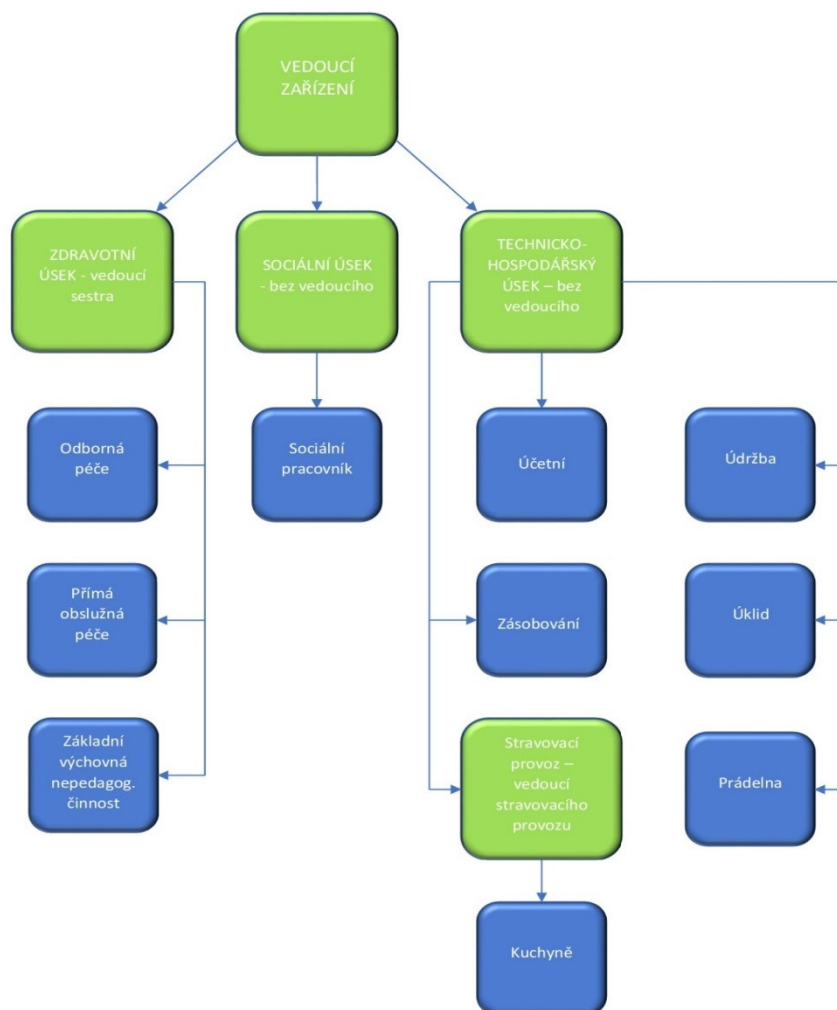
„Neměli bychom si namlouvat, že musíme činit obrovské věci. Stačí malé, ale s velkou láskou“ (motto DZR Buchlovice).

DZR Buchlovice je specializovaná sociální služba vybudovaná za pomoci Finančního mechanismu EHP/Norsko, jehož cílem je podpora zlepšení poskytování sociálních služeb se zaměřením na péči o osoby s demencemi ve Zlínském kraji. Projekt byl dokončen 31. 12. 2010. Posláním služby DZR Buchlovice je poskytování pobytové sociální služby osobám s různými typy demence, které z důvodu trvalých změn zdravotního stavu potřebují pravidelnou podporu a péči, kterou jim nemůže zajistit rodina či návazná služba. Služba je přizpůsobena specifickým potřebám cílových uživatelů tak, aby mohli prožít co nejspoko-

jenější život. Kapacita zařízení je 50 lůžek, pro osoby od 50 let věku. Cílem je zajistit bezpečný, důstojný a klidný život uživatelů, zachovat jim co nejdelší fyzickou a psychickou pohodu aktivním prožíváním volného času a společenského vyžití a podporovat je v kontaktech s rodinou a blízkými osobami (SSL UH, 2018).

5.2 Struktura zaměstnanců

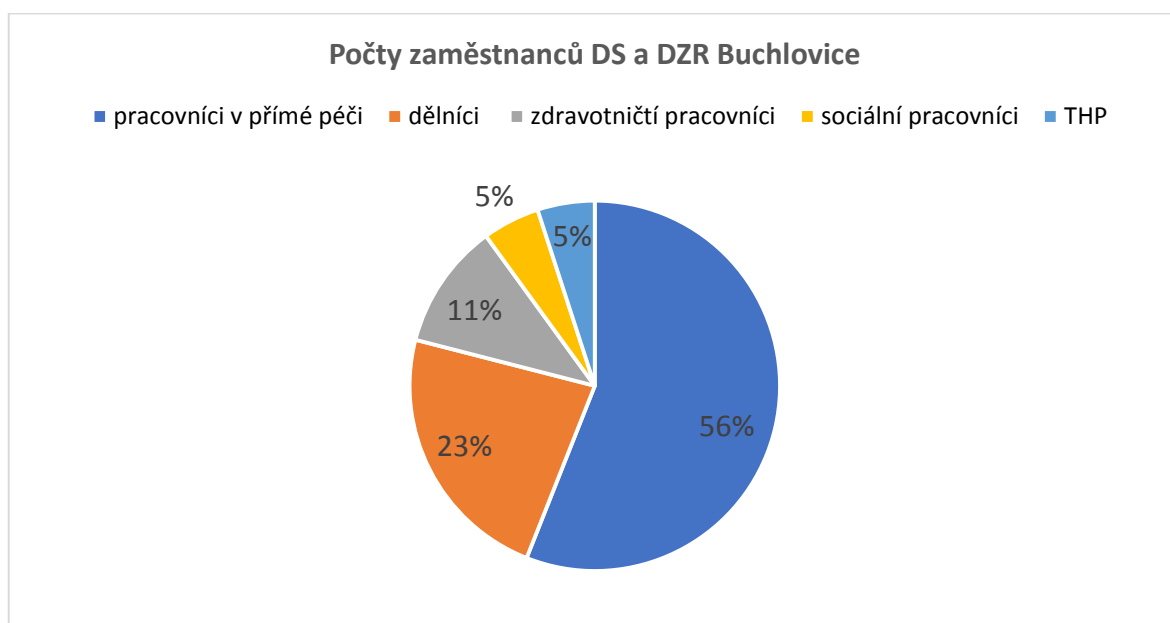
DS a DZR Buchlovice je největším zařízením Sociálních služeb Uherské Hradiště. V současné době je zde zaměstnáno celkem 100 zaměstnanců, kteří pracují ve třech pracovních úsecích. Jedná se o úsek sociální, zdravotní a technicko – hospodářský. Úzké vedení domova tvoří vedoucí zařízení a vedoucí sestra. Starají se o celkový chod domova, včetně některých personálních oblastí jako je výběr a příjem zaměstnanců, jejich pravidelné hodnocení či další vzdělávání a jiné.



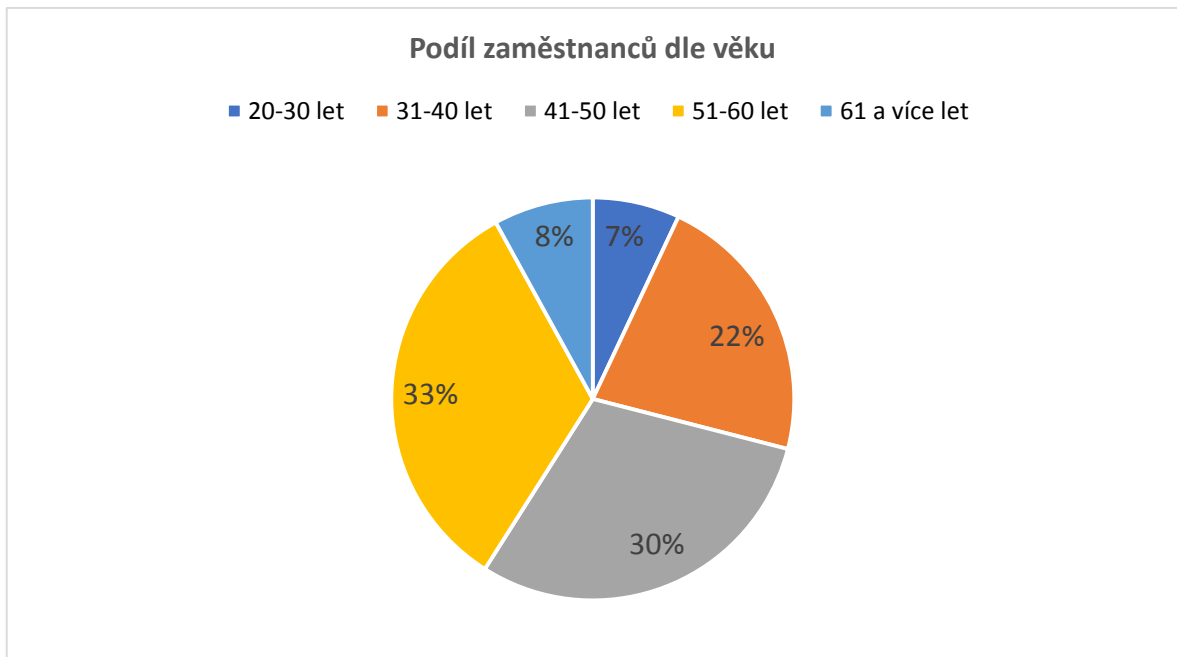
Obr. 5. Organigram DS a DZR Buchlovice (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Personalisté, kteří sídlí v budově ředitelství SSL UH, provádí a zaštiťují zbylé personální úkony. Zdravotní úsek s nejvyšším počtem pracovníků spravuje vedoucí všeobecná sestra. Spadá pod něj odborná péče se zdravotními sestrami, nutriční sestrou, zdravotnickým asistentem a pracovníky rehabilitace, dále přímá obslužná péče s pracovníky v sociálních službách (PSS) a úsek základní nepedagogické činnosti s aktivizačními pracovníky a společníky. Za sociální úsek se sociálními pracovníci zodpovídá přímo vedoucí zařízení. Do technicko – hospodářské oblasti jsou včleněni pracovníci úklidu, prádelny, stravovacího provozu s vlastním vedoucím, dále účetní, pokladní a pracovník zásobování. Je zde absolutní převaha žen. V zařízení pracuje pouze 5 mužů – 2 údržbáři, 2 pracovníci aktivizace a 1 kuchař.

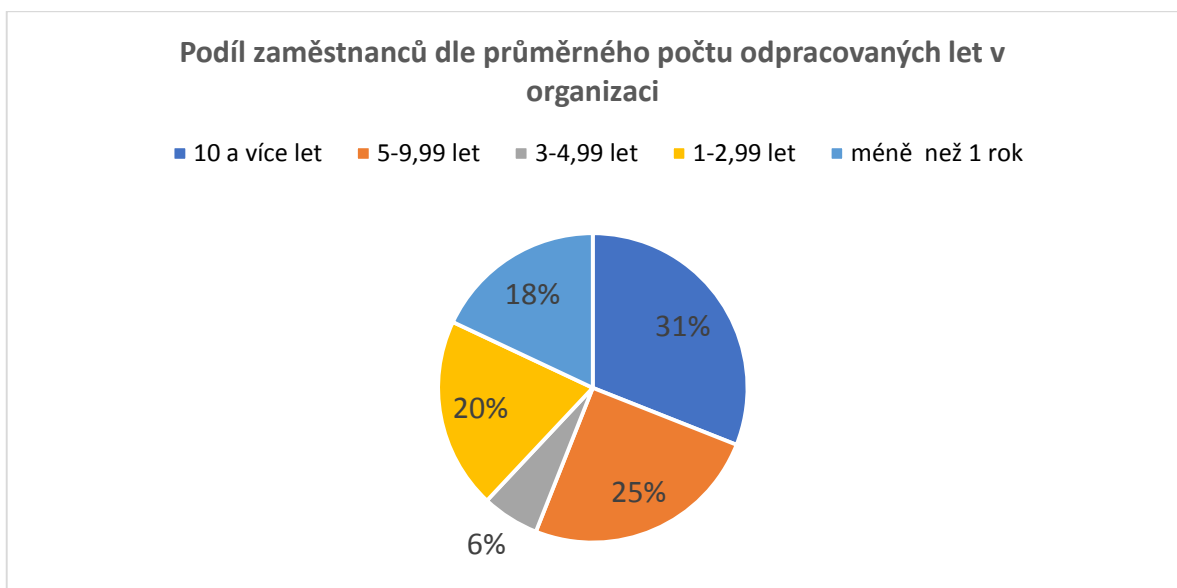
Vývoj celkového počtu pracovníků v čase je za posledních 5 let v podstatě neměnný. Fluktuace pracovníků v čase je kolísavá. Od roku 2013 došlo k celkovému navýšení o 2 pracovníky (v oblasti přímé péče) na dnešních 100 zaměstnanců. Jejich skladbu dle pracovních pozic vystihuje Graf 1, podíl zaměstnanců dle jejich věku Graf 2 a podíl zaměstnanců dle průměrného počtu odpracovaných let v organizaci pak zobrazuje Graf 3.



Graf 1. Počty zaměstnanců DS a DZR Buchlovice (vlastní zpracování dle interních zdrojů)



Graf 2. Podíl počtu zaměstnanců DS a DZR Buchlovice dle jejich věku (vlastní zpracování dle interních zdrojů)



Graf 3. Podíl počtu zaměstnanců DS a DZR Buchlovice dle průměrného počtu odpracovaných let v organizaci (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

5.3 Příjem, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Pro získávání, výběr a přijímání zaměstnanců do pracovního poměru v organizaci SSL UH jsou definována jasná pravidla v souladu s platnou legislativou, ukotvená ve vnitřní směrnici. Primárně se dodržuje nastavení základních kritérií a požadavků na kandidáty

v jednotlivých funkcích – vzdělání a odborné znalosti a schopnosti, kvalifikace, specifické pracovní zkušenosti, ostatní schopnosti a dovednosti, osobnostní předpoklady a empatie, motivační předpoklady, jazykové znalosti a znalost práce s PC, zdravotní stav. Vhodní uchazeči jsou vyhledáváni z interních zdrojů (mezi stávajícími zaměstnanci), nebo zdrojů externích (průběžně vytvářené databáze uchazečů, doporučení od vlastních zaměstnanců, doporučení od kolegů z oboru či Úřadu práce, burzy práce, spolupráce se školami, inzerce v médiích, přímé oslovení apod.). Dle konkrétních požadavků na obsazovanou pozici je proveden přijímací pohovor, případně dvoukolové výběrové řízení s ustanovenou přijímací komisí (DS a DZR Buchlovice, 2018).

Po přijetí nového zaměstnance je v rámci zkušební doby aplikován tzv. *Adaptační plán*. Nový pracovník je průběžně seznamován s chodem oddělení, jsou mu nápomocní jeho kolegové i přímý nadřízený. Nejpozději dva týdny před uplynutím zkušební doby provede vedoucí zaměstnanec hodnocení podřízeného dle následujících kritérií:

- Pracovní znalosti a zkušenosti
- Osobní nasazení
- Spolehlivost
- Spolupráce
- Adaptabilita
- Osobní pracovní charakteristiky (DS a DZR Buchlovice, 2018).

K účelům profesního rozvoje jednotlivých zaměstnanců jsou zavedeny *Osobní složky pracovníků*, které jsou uloženy v kanceláři vedení domova. Obsah této osobní složky tvoří:

- pracovní smlouva, náplň práce
- záznamy – pochvaly, napomenutí apod.
- plán osobního rozvoje – hodnocení zaměstnance
- osvědčení, certifikáty (DS a DZR Buchlovice, 2018).

Hodnocení pracovníků probíhá jednou ročně. Zaměstnanec vyplní sebehodnotící dotazník a následně vedoucí pracovník přidá své vyjádření. Odborné vzdělávání je realizováno formou společného školení na půdě DS a DZR Buchlovice dle aktuálních potřeb a přizpůsobené nabídky akreditovaného vzdělávání pro pracovníky v sociálních službách – např:

- Zásady první pomoci
- Techniky vhodného polohování imobilních klientů

- Prevence šíření infekce
- Informační systém Cygnus Premium

Po předchozí domluvě s nadřízeným pracovníkem může být proplaceno další školení dle vlastního uvážení. Na vzdělávání pracovníků je každoročně vyčleněna potřebná částka - suma pro účely této práce nebyla sdělena (DS a DZR Buchlovice, 2018).

5.4 Swot-analýza organizace

Organizace poskytující služby, musí dle Vašítkové (2014) při hledání svého místa v konkurenčním prostředí začínat uvnitř podniku samotného (Vašítková, 2014, s. 57). Předpokladem úspěchu v rámci strategického managementu je dle Dědiny a Cejthamra (2005) maximalizace předností a příležitostí a současně minimalizace slabých stránek a hrozeb organizace (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 41- 42).

Tab. 1. SWOT- analýza DS a DZR Buchlovice (vlastní zpracování)

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Systém standardů kvality sociálních služeb • Ošetrovatelské standardy • Nutriční standard • Široká nabídka služeb pro uživatele • Kvalifikovaný personál • Individuální přístup k uživatelům • Specializovaná lékařská péče • Domácí prostředí, žádaná lokalita • Bohatý kulturní život, aktivizační programy • Vlastní kaple • Pěvecký sbor Ladies BuDu • Velká zahrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezená kapacita lůžek • Nedostatečný počet jednolůžkových pokojů • Absence dobrovolnického programu • Nedostatečné ohodnocení pracovníků sociálních služeb • Snížená ochota některých pracovníků ke změnám • Nárazově problematická zastupitelnost zaměstnanců • Paradoxně nedostatečná kvalifikace některých pracovníků v přímé péči • Nízká motivace některých pracovníků • Omezené využití sociální sítě facebook k propagaci
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Stárnutí populace • Dotační fondy EU na vzdělávání pracovníků v sociálních službách • Vysoká poptávka po službách tohoto typu zařízení • Rostoucí zájem firem věnovat se charitativním činnostem • Zájem městyse Buchlovice o spolupráci 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepříznivé legislativní změny • Klesající poptávka po sociálních službách typu pobytové služby • Růst mezd na trhu pracovníků v sociálních službách • Nedostatečné dotace od Zlínského kraje • Odliv kvalifikovaných pracovníků za lepší konkurenční nabídkou • Vznik nové pobytové sociální služby v okolí zařízení

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DS A DZR BUCHLOVICE

Cílem analýzy je poznat motivační strukturu zaměstnanců a jejich spokojenost se stávajícím systémem motivace v organizaci. Oblastí, která by si jistě zasloužila diskuzi, je finanční ohodnocení pracovníků v sociálních službách, které je ovšem vázáno na *Narizení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě* (Narizení vlády č.341/2017 Sb.). Ovlivnění platových poměrů zaměstnanců na vládní úrovni nebylo předmětem zkoumání této práce. Navíc došlo v posledních dvou letech k opakovanému navýšení platových tarifů ve veřejné sféře. Naposled u pracovníků v sociálních službách s účinností od 1. listopadu 2017 o 10 procent a u zdravotnických pracovníků od 1. ledna 2018 taktéž o 10 procent. Toto navýšení významně ovlivnilo personální situaci ve smyslu dočasné stabilizace počtu pracovníků také v DS a DZR Buchlovice.

6.1 Cíl analýzy, metody sběru dat a postup analýzy

Vedení DS a DZR Buchlovice si uvědomuje důležitost péče o lidské zdroje v organizaci a projevilo zájem o analýzu spokojenosti zaměstnanců s dosavadním motivačním systémem organizace. Hlavním cílem této práce je tedy vypracovat analýzu motivační struktury zaměstnanců a jejich spokojenosti se stávajícím systémem motivace a na jejich podkladě navrhnout projekt, který povede ke zvýšení motivace pracovníků v DS a DZR Buchlovice.

Po prostudování odborných textů převážně z oblasti motivace a stimulace pracovníků, byla stanovena konkrétní hypotéza, která je dále v práci podrobena ověření.

V rámci analýzy bylo využito následujících metod:

- analýza vnitropodnikových materiálů (vnitřní směrnice, standardy kvality sociálních služeb, metodické pokyny včetně stávajícího motivačního systému, kolektivní smlouva, organizační struktura, etický kodex, nástěnky jednotlivých oddělení, vývoj počtu pracovníků v čase, demografické údaje o zaměstnancích), webových stránek organizace a profilu DS a DZR Buchlovice na sociální síti facebook
- polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky (vedoucí zařízení a vedoucí sestra), personalisty organizace a několika zaměstnanci napříč všemi pozicemi a úseky v zařízení (zdravotní sestry, pracovníci v přímé péči, sociální pracovnice i provozní zaměstnanci) – celkem 20 rozhovorů

- analýza konkrétních situací (tvorba nových pracovních skupin, poslední rozloučení při úmrtí zaměstnance)
- osobní poznatky z doby trvání pracovního poměru v organizaci
- dotazníkové šetření – zjišťuje motivační založení pracovníků a celkovou spokojenost pracovníků s nastaveným systémem motivace

Předlohou pro sestavení dotazníku se stal sociologický průzkum s výčtem motivačních faktorů u nelékařských zdravotnických pracovníků týmu Jirkovská, Mudd, Řepa a Brilllová (2012). Faktory byly upraveny pro podmínky pracovníků v zařízení sociálních služeb. Jednotlivé dotazy byly koncipovány tak, aby zjišťovaly vždy motivační sílu daného faktoru pomocí podotázek a) a subjektivně vnímanou míru spokojenosti s poskytováním či přítomností daného faktoru prostřednictvím podotázek b). Jirkovská, Mudd, Řepa a Brilllová (2012) rozdělili faktory po vzoru Herzbergovy „Dvoufaktorové motivační teorie“ na motivátory a hygienické faktory. Motivátory souvisí s vnitřní motivací jedince, vedou ke zvyšování motivace a postupné seberealizaci. Naproti tomu hygienické faktory mají vztah k vnější stimulaci a zaměstnanci si je uvědomují spíše v případě nedostatečného poskytování (Jirkovská, Mudd, Řepa, Brilllová, 2012). Nově vytvořený *Dotazník pro pracovníky* (Příloha P II) tedy obsahuje uzavřené otázky, kdy na většinu z nich respondenti odpovídají pomocí čtyřstupňové Likertovy škály s výběrem mezi možnostmi 1 (rozhodně souhlasím), 2 (spíše souhlasím), 3 (spíše nesouhlasím) a 4 (rozhodně nesouhlasím). Záměrně byla zvolena škála bez neutrální středové hodnoty, aby se pracovníci přiklonili na jednu či druhou stranu. Dále jsou připojeny identifikační otázky týkající se věku, dosaženého vzdělání a pracovní pozice s možností zaškrtnutí políčka s příslušnou odpovědí. Respondentům jsou také položeny dvě otevřené otázky, kde mohou sami navrhnout zaměstnaneckou výhodu, kterou by uvítali a volně vyjádření k tomu, co je v práci nejvíce motivuje. Dotazník pro pracovníky byl vytištěn v černobílé podobě, pro potřeby zpřehlednění příslušnosti otázek k motivátorům či hygienickým faktorům a zjednodušení vyhodnocování je vyznačen barevně (Příloha P III). Obdobně byly pro účely vyhodnocování barevně zvýrazněny jednotlivé faktory (Příloha IV). Distribuce dotazníků byla řešena osobním předáním jednotlivým pracovníkům v konkrétních odděleních. K odevzdání vyplněných dotazníků sloužila speciální urna, umístěná v centrální místnosti, kudy nepřetržitě prochází velká část zaměstnanců (sesterna oddělení B). Plán zpracování a vyhodnocování vyplněných dotazníků sestává z následujících bodů:

- Kontrola správnosti a úplnosti vyplnění dotazníků
- Sumarizace získaných dat
- Přenesení dat do programu Microsoft Excel
- Vyhodnocení výsledků pomocí filtrů a souhrnů
- Grafická znázornění výsledků šetření pomocí tabulek a grafů
- Vyhodnocení pomocí statistických metod

K posouzení vhodnosti stávajícího motivačního programu organizace je dále nutno provést analýzu řady dostupných interních materiálů. Na základě všech získaných informací bude vytvořen *Projekt na zvýšení motivace pracovníků v DS a DZR Buchlovice*, včetně nákladů, přínosů, rizik a časového harmonogramu a následně předložen vedení domova v Buchlovicích, případně také top managementu Sociálních služeb v Uherském Hradišti.

6.2 Motivační program v organizaci

Sociální služby Uherské Hradiště, příspěvková organizace (dále jen SSL UH), mají zpracovány v souladu s platnými zákonnými předpisy pravidelně aktualizované směrnice, které se vztahují mimo jiné k oblasti hodnocení zaměstnanců a jejich profesního rozvoje. Jednou ze směrnic je také *Vnitřní platový předpis* s platovými tarify zaměstnanců ve veřejných službách a přehledem dalších příplatků. *Kolektivní smlouva*, uzavřená mezi SSL UH jako zaměstnavatelem a příslušnou odborovou organizací (ZO OS UNIOS Sociální služby Uherské Hradiště), blíže specifikují oblast pracovně – právních vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Každé zařízení SSL UH disponuje navíc vlastními *Standardy kvality sociálních služeb*, ve kterých je v návaznosti na vydané směrnice upraven také profesní rozvoj zaměstnanců. Organizace má písemně zpracován *Systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců*. K finančním odměnám patří osobní ohodnocení či mimořádná odměna, mezi morální ohodnocení se řadí veřejná pochvala a uznání. Příkladem benefitů je každoroční přidělení FKSP s variantami jeho čerpání nebo možnosti dalšího vzdělávání (DS a DZR Buchlovice, 2018).

6.2.1 Systém odměňování

Odměňování zaměstnanců se řídí zákoníkem práce č.262/2006 Sb. a dalšími souvisejícími nařízeními. Celkový objem prostředků na platy ročně stanovuje zřizovatel a schvaluje rada Zlínského kraje. (*Kolektivní smlouva*, 2017).

V organizaci se využívá rovnoměrné i nerovnoměrné rozvržení pracovní doby. Plat se zaměstnanci poskytuje individuálně dle odpovědnosti a namáhavosti práce, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Vnitřní platový předpis specifikuje okruh zaměstnanců, kterým je určen následující platový tarif:

- *Pomocná síla v sociálním zařízení - pracovníci údržby*
platová třída 1 12 200 Kč
- *Administrativní pracovník - sociální pracovník, účetní, pokladní*
platová třída 3 12 200 Kč
- *Pracovník v sociálních službách - PSS*
platová třída 4 18 480 Kč
platová třída 5 19 250 Kč
- *Kuchař*
Platová třída 3 14 330 Kč
Platová třída 4 16 800 Kč
Platová třída 5 18 240 Kč
- *Uklízečka, pracovnice prádelny*
Platová třída 2 14 330 Kč
Platová třída 3 14 830 Kč
- *Krejčí*
Platová třída 3 14 330 Kč (DS a DZR Buchlovice, 2018).

Platy *zdravotních sester* se řídí Přílohou č. 3 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 3 (Příloha P V).

K základnímu platu jsou zaměstnancům přiznávány následující příplatky a odměny:

Příplatek za vedení

Výše příplatku je stanovena v % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen, od 5 – 60 % (vedoucí pracovníci). Zaměstnanci, který není vedoucím pracovníkem, avšak je oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců přísluší příplatek za vedení 5 – 15 % (úsekové sestry).

Příplatek za noční práci

Přísluší zaměstnanci za hodinu noční práce ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku (týká se vybraných PSS, které slouží noční směny).

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Přísluší zaměstnanci za hodinu práce v sobotu či neděli ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku (zdravotní sestry, PSS, pracovníci stravovacího provozu a úklidu).

Zvláštní příplatek

I. skupina prací – práce vykonávané v nepřetržitém pracovním režimu 400 Kč (zvláštní příplatek – vícesměnný provoz): je vyplácen těm PSS, které slouží noční směny

II. skupina prací – soustavné poskytování přímé zdravotní nebo přímé obslužné péče

1000 Kč (zvláštní příplatek – neuropsychická zátěž): je vyplácen zdravotním sestřám a pracovnícím v přímé péči na oddělení DZR a imobilních klientů

Osobní příplatek

Zaměstnanci, který dlouhodobě (alespoň 3 měsíce) dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků, nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel poskytovat tento příplatek do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do níž je zaměstnanec zařazen. Jde o nenárokovou složku platu a v případě nedbale prováděné práce a porušení pracovních povinností může a bývá odebrán. Také v případě nízkých finančních limitů může být zaměstnancům tento příplatek snížen.

Odměna

Bývá zaměstnavatelem poskytnuta za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu.

Práce přesčas

Vnitřní směrnice uvádí, že za hodinu této práce přísluší zaměstnanci část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku připadajícího na 1 hodinu práce bez práce přes čas v kalendářním měsíci, ve kterém práci navíc koná a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo platu za práci přesčas. V praxi má ovšem vedení DS a DZR často svázané ruce. Finanční prostředky na proplácení přesčasů jsou nedostačující. Náhradní volno lze poskytovat pouze obtížně. Počet pracovníků není dostatečný na personální zajištění služeb a současné náhradní volno za práci přesčas. Tato oblast je předmětem vleklého sporu vedení domova a vrcholového managementu celé organizace. Zaměstnanci pak pracují ve sníženém počtu, aby si jiní mohli vybrat náhradní volno, čímž dochází k přetížení pracovníků.

Plat či náhradní volno za práci ve svátek

Za práci ve svátek náleží zaměstnanci dosažený plat a namísto náhradního volna příplatek k dosaženému platu ve výši 100 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí náhradního volna místo příplatku. Pokud zaměstnanci v důsledku svátku odpadne směna a zaměstnanec v tento den nepracuje, posuzuje se

tato doba jako výkon práce a zahrnuje se do odpracované doby. Tato problematika bude blíže popsána dále.

Odměna za pracovní pohotovost

Činí 10 % průměrného výdělku (výpočet průměrného výdělku se řídí § 351 až 362 zákoníku práce) – v zařízení náleží zdravotním sestram.

Odměna při životním a pracovním výročí

Zaměstnanec, který je v pracovním poměru u zaměstnavatele nejméně 5 let, dostává odměnu k ocenění pracovních zásluh při životním výročí 50 let věku ve výši 7 000 Kč. Dále při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně v rozpětí:

trvá-li pracovní poměr 10 a více let... 10 000 Kč

trvá-li pracovní poměr 20 a více let... 15 000 Kč

trvá-li pracovní poměr 30 a více let... 20 000 Kč (DS a DZR Buchlovice, 2018).

6.2.2 Zaměstnanecké benefity

Jsou uskutečňovány především prostřednictvím Fondu kulturních a sociálních potřeb. Tvorba a čerpání fondu je v souladu s vyhláškou MF č.114/2002 Sb., v platném znění, ve výši 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů a odměny za pracovní pohotovost. Výše příspěvku se spočítá pro každého jednotlivého kmenového zaměstnance - při plném pracovním úvazku a celoroční době pracovního poměru v předešlém roce 2017 je rozpočtována na individuální konto FKSP částka 6000 Kč. Tato částka se úměrně krátí při kratším pracovním úvazku nebo kratší době pracovního poměru v průběhu roku (DS a DZR Buchlovice, 2018).

Příspěvky z FKSP mohou zaměstnanci čerpat ve formách:

Příspěvek na stravování

Stanovení nákladů a výši příspěvku upravuje vnitřní směrnice, která je přílohou ke kolektivní smlouvě. Stravování je zajištěno ve vlastních zařízeních organizace. Pořizovací cena surovin oběda je 26,00 Kč. V souladu s kolektivní smlouvou jsou zaměstnanci zavázáni ke stravovací povinnosti a uhradí za každou odpracovanou směnu úhradu za jeden oběd 11,00 Kč (v tom DPH 15 % 1,434 Kč), přičemž z konta FKSP je doplaceno 16,50 Kč – téměř bez výjimky využíváno.

Rekreace

Z fondu lze po domluvě přispívat zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na rekreační pobyty, včetně rehabilitace a na zájezdy v tuzemsku i zahraničí – pracovníci využívají málo.

Kultura, tělovýchova a sport

Zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům lze po domluvě přispívat na vstupenky na kulturní a tělovýchovné akce i dopravu na tyto akce – téměř se nevyužívá.

Další příspěvky

Dále lze přispívat např. na vitaminové prostředky, očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitis A, pokud není hrazeno ze zdravotního pojištění – tato sekce je pracovníky nejčastěji využívána.

Penzijní připojištění

Po individuální domluvě s účetní domova lze z FKSP hradit zaměstnancům penzijní připojištění, mají-li jej sjednáno – pracovníci vůbec nevyužívají.

Dovolená, dodatková dovolená

Dovolená všech zaměstnanců SSL UH činí 5 týdnů a jeden den, celkem tedy 26 dnů.

Dodatková dovolená činí 5 pracovních dnů a náleží v souladu s ustanovením § 215 zákoníku práce zaměstnancům, kteří pracují při přímém ošetřování nebo obsluze duševně nemocných nebo mentálně postižených alespoň v rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby, na základě návrhu vedoucího zařízení (SSL UH, DS a DZR Buchlovice, 2018). Zaměstnancům DS a DZR Buchlovice tato dodatková dovolená dle vyjádření mzdového oddělení nenáleží. Mezi pracovníky v přímé péči je patrné zklamání nad nepřiznáním dalších dnů dovolené navíc.

6.2.3 Pracovní prostředí a péče o zaměstnance

Organizace zabezpečuje pro své zaměstnance bezpečné, nezávadné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a při plnění dalších úkolů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stanovených právními předpisy a opatřeními orgánů, kterým přísluší výkon kontroly a dozoru nad BOZP dle zákonů č.251/2005 Sb., č.174/1968 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a zákona č.258/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů (Kolektivní smlouva, 2017).

Mezi další zákonem závazné i dobrovolně vytvářené podmínky zaměstnavatelem patří:

Pracovně - lékařské služby

V zařízení působí závodní lékařka, která provádí zákonem stanovené vstupní prohlídky, periodické prohlídky a mimořádné prohlídky zaměstnanců včetně povinného očkování zaměstnanců. Také v případě náhlé zdravotní indispozice v průběhu pracovní směny či pracovního úrazu poskytuje zaměstnancům lékařské ošetření a související návazné služby.

Závodní stravování

Pro účely stravování mohou zaměstnanci v zařízení využít společnou jídelnu. V tomto prostoru se k obědu pravidelně schází pouze pracovnice z přímé péče, zdravotní sestry a uklízečky.

Poskytování pracovních oděvů a pracovní obuvi

Náleží vybrané skupině zaměstnanců: vedoucí sestra, všeobecná sestra, zdravotnický asistent, pracovník v sociálních službách, skladník – zásobovač, uklízečka, pracovníci v prádelenském a stravovacím provozu. Konkrétní specifikace doplňků v podobě oděvů a obuvi je uvedena v příloze kolektivní smlouvy. Pokud má zaměstnanec přiděleny uvedené doplňky, je povinen je používat. Pracovní oděvy jsou vydávány v odpovídajícím počtu dle uvážení vedoucího pracovníka zařízení (individuálně), zaměstnanci mají možnost praní těchto oděvů v prádelně zařízení (využíváno částečně). Obuv s protiskluznou podrážkou je zaměstnancům z hygienických důvodů měněna po 18 měsících používání.

Poskytování dalších ochranných pracovních prostředků

U vybraných skupin pracovníků (např. pracovníci údržby, kuchyně, prádelny, pracovníci v přímé péči) jde dle individuálního posouzení o ochranný oděv proti nadměrnému znečištění, ochranné zástěry, ochranné pokrývky hlavy, ochranné brýle, ochranné rukavice, za teplená pracovní obuv, ochranný prošívaný kabát. Pracovníci jsou povinni přidělené ochranné prostředky při práci používat.

Poskytování mycích, čistících a dezinfekčních prostředků

Prostředky osobní hygieny, mezi něž patří toaletní mýdlo a tekuté dezinfekční mýdlo jsou poskytovány zaměstnancům na jednotlivých pracovištích, včetně jednorázových papírových ručníků. Čistící pasta je k dispozici navíc pracovníkům údržby a regenerační a dezinfekční.

fekční krémy navíc pracovníkům výroby a výdeje stravy, dále pracovníkům v prádelenském provozu a uklízečkám.

Parkoviště, úschovna kol

V bezprostřední blízkosti zařízení je vybudováno pro zaměstnance vyhrazené parkoviště pro 25 automobilů. Také je možnost úschovy kola v uzamykatelné místnosti v technických prostorách zařízení. Pracovníci obě možnosti hojně využívají.

Šatny, sprchy, denní místnosti

Zaměstnanci mají přidělenou vlastní skříňku ve společné šatně, kde je možnost převlékání. V těsném sousedství šatny se nachází sociální zařízení se sprchou a WC pro personál. Pro zaměstnance je také na každém oddělení zřízeno oddělené WC a na některých odděleních také sprcha. Na jednotlivých úsecích se nachází tzv. denní místnosti pro uložení osobních věcí, možnost odpočinku a občerstvení při přestávkách. V přilehlých kuchyňkách pro personál jsou lednice, kam si mohou zaměstnanci uložit vlastní podepsané potraviny, k dispozici jsou varné konvice k přípravě vlastních teplých nápojů či mikrovlnné trouby k ohřevu pokrmů. V zařízení je pitná voda, zaměstnanci mají tedy zdarma nepřetržitý přísun tekutin dle aktuální potřeby (DS a DZR Buchlovice).

6.2.4 Předávání informací

V organizaci se setkávají vedoucí pracovníci a zabývají se aktuálními situacemi i plánovanými aktivitami. Při společných schůzkách všech zaměstnanců domova jsou zjišťovány další potřeby pro zajištění kvalitního poskytování sociální služby. K dalším formám vzájemné komunikace patří nástěnky a magnetické tabule k písemné výměně informací na pracovnách personálu jednotlivých oddělení. Kniha denních záznamů slouží k zapisování průběhu služby během dne i noci. Z těchto záznamů je tvořeno celkové hlášení služby za 24 hodin, které je předáno na jednotlivé úseky elektronickou poštou. Při přebírání služby jsou ústní formou předávány podstatné informace mezi zdravotními sestrami a pracovníky přímé péče. Informační systém Cygnus je program sloužící k zápisu všech záznamů týkajících se konkrétního uživatele (DS a DZR Buchlovice). Pracovníci postrádají pravidelné krátké schůzky zaměstnanců v přímé péči, tj. zástupci zdravotních sester a PSS, s vedením domova.

6.3 Motivace pohledem pracovníků

V rámci provedení analýzy motivace zaměstnanců v DS a DZR Buchlovice bylo uskutečněno dotazníkové šetření. Před rozdělením konečné verze dotazníku probíhala 2 kola pretestů, vždy s 6 zaměstnanci. V průběhu realizace tohoto šetření i před ním byly rovněž analyzovány konkrétní situace a vedeny polostrukturované rozhovory se zaměstnanci napříč všemi pozicemi včetně managementu, které jsou dalším doplňujícím zdrojem informací, užitečných k relevantnímu vyhodnocení motivovanosti zaměstnanců. Byly tak zároveň nashromážděny i různé podněty ke zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků v zařízení. Způsob distribuce a následného sesbírání vyplněných dotazníků již byl popsán v kapitole Cíl analýzy, metody sběru dat a postup analýzy.

6.3.1 Dotazníkové šetření a vyhodnocení

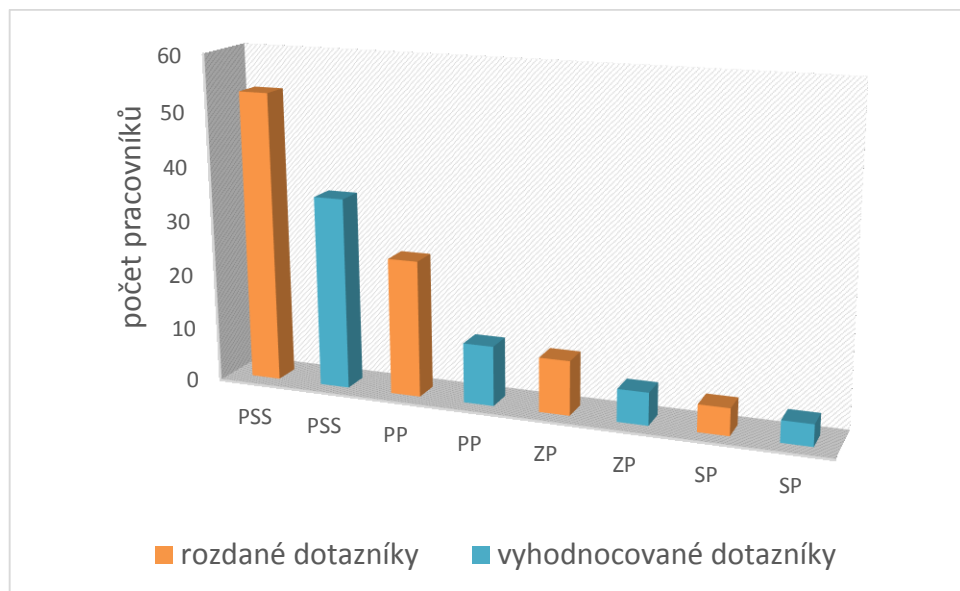
Cílovou skupinou tohoto průzkumu byli zaměstnanci na všech pozicích a úsecích v zařízení. Bylo požádáno 93 pracovníků, kdy záměrně byli vynecháni zaměstnanci v dlouhodobé pracovní neschopnosti a vedoucí pracovníci. Časový rozvrh pro realizaci dotazníkového šetření byl stanoven na poslední týden v únoru 2018. Návratnost dotazníků byla od 63 respondentů, tj. 68 %. Následně bylo pro neúplnost v zásadních oblastech vyřazeno 7 dotazníků. Vyhodnocováno tedy bylo 56 dotazníků, což odpovídá 60 % z původně rozdaných. Tab. 2. podává přehled o původně rozdaných a vyhodnocovaných dotaznících, včetně procentního vyjádření z původně rozdaných mezi jednotlivé pracovní pozice.

Tab. 2. Rozdané a vyhodnocované dotazníky (vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Počet rozdaných dotazníků	Počet vyhodnocovaných dotazníků	Vyhodnocované dotazníky v %
PSS	53	35	66
PP (dělnické profese + THP)	25	11	44
Zdravotničtí pracovníci	10	6	60
Sociální pracovníci	5	4	80

Z celkového počtu 53 rozdaných dotazníků mezi pracovníce v přímé péči (PSS) bylo hodnoceno 35, což odpovídá 66 % z původně rozdaných mezi tyto pracovníky. Z celkového počtu rozdaných 25 dotazníků mezi provozní pracovníky (PP), kam jsou řazeny dělnické a THP profese, bylo hodnoceno 11. To odpovídá 44 % z původně rozdaných mezi tyto za-

městnance. Mezi zdravotnické pracovníky (ZP) bylo rozdáno 10 dotazníků a hodnoceno pak 6 z nich, což značí 60 % z původně rozdaných zdravotním pracovníkům. Sociálním pracovním (SP) bylo předáno 5 dotazníků, vyhodnocovány 4, což je 80 % z rozdaných mezi sociální pracovníce. Ve vyhodnocovaných dotaznících jsou tedy poměrně zastoupeny všechny pracovní pozice, což přehledně ukazuje Graf 4.



Graf 4. Poměr rozdaných a vyhodnocených dotazníků jednotlivých profesí (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

První část *Dotazníku pro pracovníky* sestávala z 31 otázek, vždy s podotázkou a) a b), ke kterým je přiřazeno 31 odpovídajících faktorů. Podotázka a) se vztahuje na motivační sílu daného faktoru a podotázka b) má vztah ke spokojenosti s poskytováním daného faktoru, případně jeho přítomnosti. Na každou z daných otázek respondenti odpovídali na Likertově škále vždy jednou z nabízených možností: 1 (rozhodně souhlasím), 2 (spíše souhlasím), 3 (spíše nesouhlasím), 4 (rozhodně nesouhlasím).

Současně jsou tyto otázky v Tab. 3. rozděleny na motivátory (satisfactory) a hygienické faktory (dissatisfactory), přičemž motivátory souvisí s vnitřní motivací jedince, vedou ke zvyšování motivace a postupné seberealizaci a hygienické faktory mají vztah k vnější stimulaci, zaměstnanci si je uvědomují spíše v případě nedostatečného poskytování či nepřítomnosti.

Tab. 3. Rozdělení otázek dle vztahu k motivačním či hygienickým faktorům (vlastní zpracování)

MOTIVÁTORY	HYGIENICKÉ FAKTORY
1. spokojenost klientů	2. vztahy na pracovišti
3. úspěšné plnění úkolů, povinností	6. spolupráce s ostatními úseky
4. péče o klienty, významnost profese	8. vyhovující pracovní doba
5. spokojenost rodinných příslušníků	9. osobnost a kvality nadřízeného
7. náplň práce, její zajímavost	13. spravedlnost v odměňování
10. smysluplnost práce	14. dobrá atmosféra v organizaci
11. vzdělání a kvalifikace	15. organizace práce
12. uznání za dobře odvedenou práci	16. spolupráce s kolegy
19. hodnocení pracovního výkonu	17. jistota pracovního místa
21. poslání organizace	18. technické vybavení
24. akceptace postojů a jednání ze strany kolegů	20. empatie nadřízeného k osobním problémům
27. možnost kariérního růstu	22. finanční ohodnocení
28. osobní růst, vzdělávání	23. přátelské vztahy s kolegy
29. možnost spolurozhodování	25. dostupnost práce, doprava do zaměstnání
	26. srozumitelnost pracovních úkolů
	30. týmový duch
	31. zaměstnanecké benefity

Popisná statistika 1. části dotazníku – modus a četnosti odpovědí

Při vyhodnocování byla využita nejprve popisná statistika. U každé z 31 otázek, vždy pro podotázku a) i b), byl stanoven modus. Modus, jak uvádí Chráska (2007), je hodnota, která se v daném statistickém souboru vyskytuje nejčastěji, tj. má největší četnost (Chráska, 2007, s. 50). Tabulka těchto četností pro motivátory a hygienické faktory je přiložena v Příloze P VI Tab. 1. Obdobně byly sestaveny podrobnější tabulky jednotlivých četností odpovědí respondentů na otázky motivátorů a hygienických faktorů v číselném i procentním vyjádření, které byly využity i v dalším vyhodnocování a statistickém testování – tabulky jsou v Přílohách P VI Tab. 2. a P VI Tab. 3. Pomocí pokládaných otázek byla u re-

spondentů zjištěna vždy v části a) motivační síla a v části b) spokojenost s přítomností či poskytováním daného faktoru. Ze sumarizovaných dat v těchto tabulkách vyplývá několik zjištění. Pokud sledujeme vzájemný vztah modu pro sílu motivace a spokojenost s přítomností či poskytováním vždy konkrétního faktoru, dostaneme 10 oblastí, se kterými byli respondenti v nejlepší shodě. Modus pro motivační sílu i spokojenost s poskytováním byl roven 1. Jde o následující faktory:

- vztahy na pracovišti
- úspěšné plnění úkolů a povinností
- péče o klienty, významnost profese
- náplň práce, její zajímavost
- osobnost a kvality nadřízeného
- organizace práce
- spolupráce s kolegy
- empatie nadřízeného k osobním problémům
- poslání organizace
- dostupnost práce, doprava do zaměstnání

Znamená to, že zmíněné oblasti jsou pro pracovníky z uvedené škály dotazování zdrojem největší motivace a zároveň jsou respondenti i nejvíce spokojeni s mírou jejich poskytování či existence. Procentně nejvýše se pak v otázkách na sílu motivace u všech dotazovaných pracovníků s 93 % objevují vztahy na pracovišti, s 86 % péče o klienty a s 84 % úspěšné plnění povinností.

Další skupinou jsou faktory, pro něž je modus v síle motivace roven 1, tzn. nejvyšší motivační síla, a spokojenost s poskytováním je na modu 2, což znamená, že u respondentů převažuje spíše spokojenost. Týká se následujících oblastí:

- spokojenost klientů
- spokojenost rodinných příslušníků
- náplň práce, její zajímavost
- vyhovující pracovní doba
- smysluplnost práce
- vzdělání a kvalifikace
- spravedlnost v odměňování

- dobrá atmosféra v organizaci
- jistota pracovního místa
- technické vybavení
- srozumitelnost pracovních úkolů
- týmový duch

Interpretačně zajímavý je také další soubor faktorů, který má modus pro sílu motivace i spokojenost s poskytováním na bodě 2. To znamená, že pro pracovníky jsou následující oblasti zdrojem sice menší, ale samozřejmě stále motivace, a jsou s nastavenou rovinou také úměrně spokojeni. Jde o tyto faktory:

- uznání za dobře odvedenou práci
- hodnocení pracovního výkonu
- finanční ohodnocení
- akceptace postojů a jednání ze strany kolegů
- osobní růst, vzdělávání
- zaměstnanecké benefity

Faktor:

- přátelské vztahy s kolegy

Tento se jako jediný projevil v síle motivace na modu 2, což značí, že je pro pracovníky určitou motivací. Ve spokojenosti jsou četnosti odpovědí na modu 1, což ukazuje na lehce převyšující míru zpětné vazby. V procentním vyjádření odpovědělo na otázku „na pracovišti potřebuji navazovat přátelské vztahy s kolegy“ 45 % dotázaných možností „rozhodně souhlasím“. Více než 50 % všech zaměstnanců pak na otázku „na pracovišti mám přátele“ odpovědělo „rozhodně souhlasím“. Ukazuje se, že přátelské vazby na pracovišti jsou důležitou oblastí.

Posledními faktory jsou:

- možnost kariérního růstu
- možnost spolurozhodování

Modus pro kariérní růst je v otázce motivační síly na stupni 3. Konkrétněji zde pracovníci nejčastěji odpovídali na otázku „kupředu mě žene možnost povýšení“ jako „spíše nesouhlasím“ ve 42,5 %. Možností „rozhodně nesouhlasím“ pak odpovědělo dalších 36 % re-

spondentů. Pro zbylých 21,5 % je tedy možnost povýšení osobním motivátorem. Modus pro spokojenost s poskytováním diskutovaného faktoru je na bodu 4. Blíže pak v podotázce „v zařízení pro mne existuje možnost povýšení“ odpovědělo společně cca 64 % respondentů jako „spíše nesouhlasím“ či „rozhodně nesouhlasím“. Zbylých 36 % pracovníků se domnívá, že pro ně v zařízení existuje určitá možnost povýšení.

„Rád/a bych se účastnil/a spolurozhodování na změnách, které se týkají mé práce“. Jde o faktor, kde je nejvíce patrný rozptyl v modu motivační síly a spokojenosti s poskytováním. Na tuto otázku odpovědělo dohromady 57 % pracovníků jako „rozhodně souhlasím“ a 41 % jako „spíše souhlasím“. Pouze 2 % dotázaných odpovědělo jako „spíše nesouhlasím“. V podotázce „mohu předem ovlivnit změny, které se týkají mé práce“, vztažené ke spokojenosti, pak odpovídalo 10,5 % „rozhodně souhlasím“ a 30 % „spíše souhlasím“. Dohromady téměř 60 % respondentů odpovědělo „spíše nesouhlasím“ či „rozhodně nesouhlasím“. Pracovníci by se rádi účastnili spolurozhodování na změnách, které se bezprostředně týkají jejich práce. Je patrná nespokojenost s poskytováním možnosti účastnit se předem na takovýchto změnách.

Popisná statistika 1. části dotazníku – průměrné četnosti odpovědí

Informace získané dotazníkovým šetřením v první části otázek 1 – 31 lze podat i z jiného úhlu. U každého faktoru byl spočítán aritmetický průměr, vždy samostatně pro jednotlivé podotázky. Konkrétní hodnoty, ze kterých bylo vycházeno, jsou uvedeny v Příloze P VI Tab. 4. Tým Jirkovská, Mudd, Řepa a Brillová (2012) uvádí, že mezilidské vztahy mají u pomáhajících profesí větší motivační roli než v obecné rovině pracovní motivace různých povolání. Herzbergova „Dvoufaktorová motivační teorie“ řadí mezilidské vztahy k hygienickým faktorům, které sice nezvyšují pracovní motivaci, ale zároveň v případě špatného fungování mohou vést k nespokojenosti pracovníků (Jirkovská, Mudd, Řepa, Brillová, 2012). Ukázalo se, že mezi pěti nejvíce motivujícími faktory se v provedeném výzkumu řadí právě vedle mezilidských vztahů dva specifické pro zdravotnictví a celkově pomáhající profese, a to spokojenost klientů a péče o ně. Výsledky podporují i sdělení, zjištěná v rámci polostrukturovaných rozhovorů mezi pracovníky a souběžně i odpovědi v druhé části dotazníku, kdy byly respondenti dotazováni, co je pro ně největší pracovní motivací. Jako nejčastější odpověď se vyskytovala právě spokojenost klientů, kterou pracovníci v zařízení považují za jeden z nejvýznamnějších druhů ocenění vlastní práce. Pořadí 5 nejvýznamnějších faktorů, dle různých kritérií, zachycuje Tab. 4. Úspěšné plnění úkolů, dobrá atmosféra v organizaci a také jistota pracovního místa patří rovněž mezi nej-

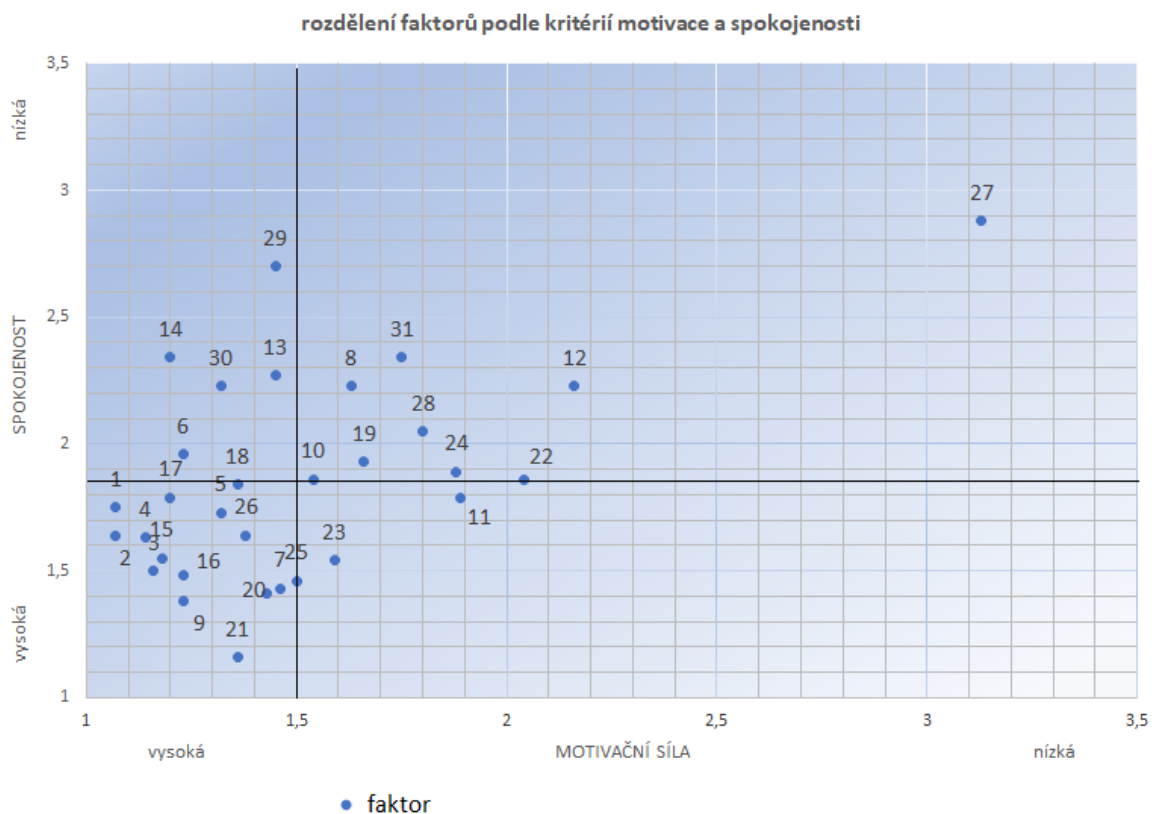
silnější motivátory. I v tomto případě se lze odvolat na souvislost s kvalitně poskytovanou péčí klientům, zvláště pokud je spojena s vděkem těchto klientů a jejich příbuzných. Pokud zaměstnanci pocítují dobrou atmosféru a určitou jistotu pracovního místa, jedná se o silný impulz ke kvalitní práci s vysokým nasazením.

Tab. 4. Pořadí pěti nejvýznamnějších faktorů dle různých kritérií (vlastní zpracování)

	Nejvíce motivuje	Nejméně motivuje	Nejvíce spokojeni	Nejméně spokojeni	Největší rozdíly (motivuje, ale nespokojeni)	Největší rozdíly (spokojeni, ale nemotivuje)
1.	spokojenost klientů	kariérní růst	poslání organizace	kariérní růst	možnost spolupracovat	akceptace postojů a jednání
2.	vztahy na pracovišti	uznání za dobře odvedenou práci	osobnost a kvality nadřízeného	možnost spolupracovat	atmosféra v organizaci	empatie nadřízeného
3.	péče o klienty	finanční ohodnocení	empatie nadřízeného	atmosféra v organizaci, benefity	týmový duch	náplň práce
4.	úspěšné plnění úkolů	vzdělání a kvalifikace	náplň práce	spravedlnost v odměňování	spravedlnost v odměňování	dostupnost práce
5.	dobrá atmosféra, jistota pracovního místa	akceptace postojů a jednání	doprava do zaměstnání	uznání za dobře odvedenou práci, týmový duch	spolupráce s ostatními úseky	přátelské vztahy s kolegy

V prvním a druhém sloupci je seřazeno pět nejvíce a nejméně motivujících faktorů. Třetí a čtvrtý sloupec označuje položky, s nimiž byli respondenti v době prováděného šetření nejvíce, respektive nejméně spokojeni. Poslední dva sloupce v tabulce informují o faktorech, kde byl detekován největší rozdíl mezi silou motivace a spokojeností s poskytováním.

Aritmetické průměry podotázek a), které mají vztah k motivační síle, byly vynášeny v grafu na osu x . Aritmetické průměry podotázek b), jež se vztahují ke spokojenosti s poskytováním, či přítomností faktoru, zase na osu y . Průsečíkem korespondujících bodů byla získána mapa faktorů v kvadrantovém grafu. Graf 5 ukazuje rozdělení sledovaných faktorů dle kritérií motivace a spokojenosti, kdy vodorovná osa značí sílu motivace – se svým maximem vlevo a minimem vpravo. Druhá dimenze spokojenosti je znázorněna na svislé ose a má stejné členění – v dolní části jsou hodnoty s vysokou spokojeností a horní polovina je pásmem nízké spokojenosti. Celá mapa faktorů je rozdělena na 4 kvadranty – byl spočítán aritmetický průměr z motivační síly všech faktorů ($=1,51$) a spokojenosti s jejich přítomností či poskytováním ($=1,85$) a v těchto bodech byl graf protnut.



Graf 5. Rozdělení faktorů podle kritérií motivace a spokojenosti (vlastní zpracování)

Legenda:

Levý dolní kvadrant (vysoká motivační síla – vysoká spokojenost)

1. spokojenost klientů, 2. vztahy na pracovišti, 3. úspěšné plnění úkolů, 4. péče o klienty, významnost profese, 5. spokojenost rodinných příslušníků, 7. náplň práce, její zajímavost, 9. osobnost a kvality nadřízeného, 15. organizace práce, 16. spolupráce s kolegy, 17. jistota pracovního místa, 18. technické vybavení, 20. empatie nadřízeného k osobním problémům, 21. poslání organizace, 25. dostupnost práce, doprava do zaměstnání, 26. srozumitelnost pracovních úkolů

Levý horní kvadrant (vysoká motivační síla – nízká spokojenost)

6. spolupráce s ostatními úseky 13. spravedlnost v odměňování, 14. dobrá atmosféra v organizaci, 29. možnost spolurozhodování, 30. týmový duch

Pravý horní kvadrant (nízká motivační síla – nízká spokojenost)

8. vyhovující pracovní doba, 10. smysluplnost práce, 12. uznání za dobře odvedenou práci, 19. hodnocení pracovního výkonu, 22. finanční ohodnocení, 24. akceptace postojů a jednání

ní ze strany kolegů, 27. možnost kariérního růstu, 28. osobní růst, vzdělávání, 31. zaměstnanecké benefity

Pravý dolní kvadrant (nízká motivační síla – vysoká spokojenost)

10. smysluplnost práce, 11. vzdělání a kvalifikace, 22. finanční ohodnocení, 23. přátelské vztahy s kolegy, 25. dostupnost práce

V levém dolním kvadrantu se ocitly faktory, které jsou u pracovníků nejvíce motivující a zároveň jsou nejvíce spokojeni s jejich poskytováním či přítomností. Tato sekce ukazuje managementu oblasti, které jsou v jejich organizaci na dobré úrovni. Je třeba udržovat jejich hladinu a dále je podporovat.

V pravém dolním kvadrantu jsou faktory, které souvisí s přátelskými vztahy mezi kolegy a kvalifikace, která vedla k volbě jejich povolání. Dále smysluplnost práce, dostupnost zaměstnání a finanční ohodnocení. Pro management jsou informace, že zmíněné faktory pracovníky uspokojují v dostatečné míře. V průměru všech zaměstnanců navíc značí, že peníze nejsou pro pracovníky této organizace na prvním místě. Jistě jsou potřebné, ale ne nejdůležitější. Dokonce spokojenost s mírou finančního ohodnocení je vyšší než střední.

Pravý horní kvadrant obsahuje několik faktorů, o kterých lze říci, že mají oproti jiným sice nižší motivační sílu, ale zároveň jsou zaměstnanci také méně spokojeni s jejich poskytováním. Management by je jistě neměl nechávat úplně bez povšimnutí. Výrazněji, co se spokojenosti týče, se vzdalují zaměstnanecké benefity. Pak uznání za dobře odvedenou práci, což může ukazovat na lehce podprůměrnou míru motivace i spokojenosti s poskytováním tohoto faktoru. Anebo jde o psychologický efekt. Respondenti na konkrétně položený dotaz „Má práce je usilovnější, pokud je spojena s možností získat veřejné uznání“ mohli záměrně odpovídat „spíše ne“ či „rozhodně ne“, protože jejich práce je usilovná stále, bez ohledu na veřejné uznání. Podle zjištěných výsledků se jako zajímavý jeví faktor možnosti kariérního růstu s číslem 27. Je patrné, že se jeho hodnocení výrazně vymyká všem ostatním faktorům. Dotazovaní ho v průměru zařadili na poslední místo z hlediska motivace i spokojenosti. Pracovníci nejsou z většiny hnáni kupředu možností povýšení a zároveň si jsou vědomi, že pro ně v zařízení neexistuje možnost kariérního růstu. Tito respondenti jsou spokojeni se svým pracovním zařazením. Pro management je z hlediska řízení profesního růstu zaměstnanců zajímavá skupinka těch, kteří by v kariérním řádu rádi postoupili. Pokud nebudou cítit uspokojení v profesním životě, hrozí odliv těchto zaměst-

nanců. Management by měl jednotlivě vyhodnocovat možnosti jejich růstu a také riziko jejich případné ztráty na funkčnost celého systému.

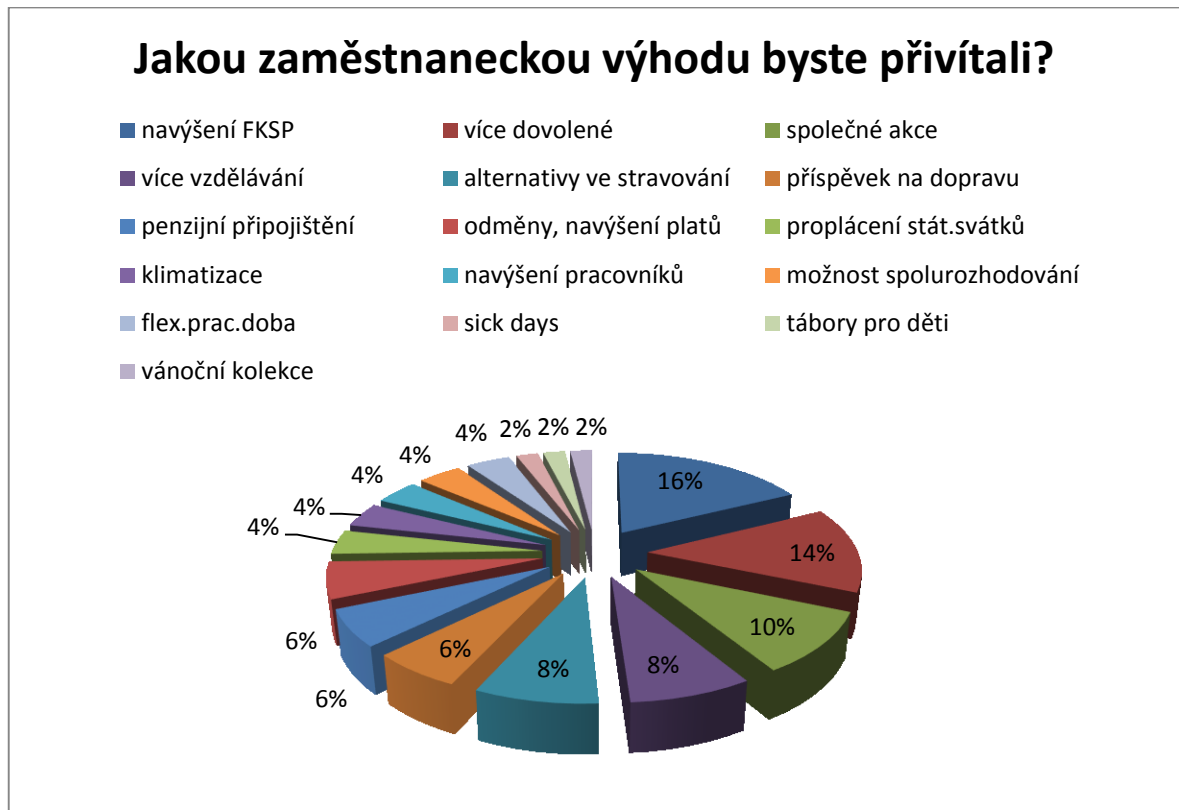
Levý horní kvadrant je pro management nejdůležitější z hlediska priorit v možných zásadách. Platí, že čím více vlevo se faktor objevuje, tím větší má motivační sílu. Jde o „dobrou atmosféru v organizaci“, „týmový duch“ a „spravedlnost v odměňování“, kde respondenti uvádí vysokou motivační sílu a zároveň nejmenší spokojenost oproti ostatním faktorům. V závěsu za těmito se objevuje „spolupráce s ostatními úseky“, kde respondenti také vnímají při nadprůměrné míře motivační síly tohoto faktoru spíše nespokojenost s jeho přítomností. Nejvýše se v tomto kvadrantu vyskytl faktor 29 – „možnost spolurozhodování“. Respondenti by se v průměru rádi účastnili spolurozhodování na změnách, které se týkají jejich práce. Zároveň ale v průměru cítí nemožnost tyto změny předem ovlivnit. Což je zdrojem jejich vysoké nespokojenosti oproti jiným faktorům.

Poznámka: Aritmetické průměry odpovědí byly spočítány pro účely zanášení do Grafu 5 z dat, získaných ode všech pracovníků společně. Byly také zvlášť spočítány aritmetické průměry pouze od pracovníků pomáhajících profesí (PSS, ZS, SP), kde existoval předpoklad odlišných výstupů. Výsledná čísla jsou k náhledu v Tab. 5. Přílohy P VII. Po srovnání výsledků se ukázalo, že aritmetické průměry se liší jen v drobných nuancích a grafické znázornění vypadalo téměř identicky. Proto nebyl do práce další graf zpracován.

Vyhodnocení 2. části dotazníku

Další část dotazníkového šetření se zaměřila na to, zda má organizace dostatečný systém zaměstnaneckých výhod jako závodní stravování, dovolená navíc, FKSP apod. 59 % všech dotázaných si myslí, že organizace má dostatečný systém zaměstnaneckých výhod. Zbylých 41 % se domnívá, že nikoli. Hned v navazující otevřené otázce, „Jakou jinou zaměstnaneckou výhodu byste přivítali?“ 57,5 % dotazovaných možnost slovního vyjádření nevyužilo. Dva respondenti uvedli, což odpovídá 3,5 %, jsou přímo „spokojeni s poskytovanými benefity“. Ze zkoumaného vzorku osob 39 % přispělo různými návrhy na benefity. Nejčastější bylo navýšení FKSP s příspěvky na rehabilitaci, masáže, vitamíny, kadeřnici, pedikúru či wellness. V těsném závěsu je požadavek na více dovolené, nebo příspěvek na dovolenou. Také více možností vzdělávání a proplácených kurzů nebo možnost výběru z více druhů jídel, případně dotace stravenek. Respondenti zmiňovali i možný příspěvek na dopravu do zaměstnání, penzijní připojištění hrazené zaměstnavatelem, více odměn, navýšení platů, proplácení státních svátků, klimatizované prostory, navýšení počtu

pracovníků, flexibilní pracovní dobu, sick days. Jedním z nápadů byl i tábor pro děti zaměstnanců nebo vánoční kolekce pro pracovníky. Procentní zastoupení všech jmenovaných benefitů vyjadřuje Graf 6.



Graf 6. Procentní vyjádření žádaných benefitů (vlastní zpracování)

V otázce „Co je ve Vaší práci největší motivací“ se 61 % respondentů slovně vyjádřilo, 39 % možnost nevyužilo. V téměř 50 % všech získaných odpovědích se objevilo „spokojený klient“, dále „fungující kolektiv“, „pochvala, veřejné uznání a finanční odměna“. Důležitou motivací je též „spokojenost rodinných příslušníků uživatel“ a „klid na práci, dobrá atmosféra“. Za přiblížení stojí některé přímé citace z dotazníků respondentů:

- „Mou motivací je, aby uživatelé byli čistí a upravení. Aby se na nás těšili a byli s námi rádi.“
- „Pro mne je důležité vidět uživatele spokojené a šťastné. Pak jsem šťastná i já, že odvádím užitečnou práci.“
- „Nejvyšší motivací je radost našich klientů, každý úsměv a vděk za to, co pro ně děláme.“
- „Vědomí, že můžu pomoci a zpříjemnit den někomu, kdo to potřebuje, je nejvíc...“

Procentuální vyjádření všech výše zmíněných motivátorů zobrazuje Graf 7.



Graf 7. Písemné vyjádření nejvyšší motivace při práci (vlastní zpracování)

Poslední 3 otázky se týkaly socio-demografické charakteristiky zkoumaného souboru. Jejich přehled poskytuje Tab. 5. Údaje z ní byly rovněž využity k dalšímu statistickému testování.

Tab. 5. Vybrané socio-demografické charakteristiky zkoumaného souboru (vlastní zpracování)

Údaj	% zastoupení	Údaj	% zastoupení	Údaj	% zastoupení
Věk		Vzdělání		Pracovní pozice	
20-30 let	5,5	ZŠ	7	PSS	62,5
31-40 let	30,5	Vyučen	41	Zdravotnický pracovník	11
41-50 let	39	SŠ	37,5	Sociální pracovník	7
51-60 let	25	VOŠ	3,5	Provozní pracovník	19,5
61 a více let	0	VŠ	11		

6.3.2 Statistická vyhodnocení

Chráška (2007) i Stříž, Rytíř a Klímek (2008) uvádí, že statistické testy významnosti jsou postupy, pomocí nichž ověřujeme, zda mezi proměnnými existuje nějaký vztah. Pokud konstatujeme, že určitý výsledek šetření je statisticky významný (signifikantní), znamená

to vysokou pravděpodobnost, že tento výsledek není náhodný. Pravděpodobnost (riziko), že neoprávněně zamítneme nulovou hypotézu a současně tak nesprávně přijmeme hypotézu alternativní, se nazývá hladina významnosti (Chrásková, 2007, s. 70, Stříž, Rytíř, Klíček, 2008 s. 73-74).

Před zahájením průzkumu byla stanovena hypotéza:

H₁: *Motivační faktory ovlivňují celkovou míru spokojenosti pracovníků více než faktory hygienické*

Nejdříve byla pomocí statistického vyhodnocení t-test testována normalita použitých dat a jejich homoskedasticita, tj. shoda rozptylů u obou skupin (n_1 , n_2) dat. Pro výpočty bylo stanoveno $n_1=14$ (motivátory) a $n_2=17$ (hygienické faktory), tabulky četností odpovědí jsou v Příloze P VI Tab. 2 a 3.

Tab. 6. Shrnutí statistického t-testu (vlastní zpracování)

t-test	motivátory	hyg.faktory
	$n_1=14$	$n_2=17$
parametrický průměr	$x_1=1,607$	$x_2=1,389$
směrodatná odchylka	$S_1=0,513172$	$S_2=0,2574$

T-test 0,01 neprokázal významnost (testová statistika 1,444 při počtu stupňů volnosti 18). Normalita dat byla prokázána, homoskedasticita ne (při p-value 0,08285).

Z důvodu neprokázané homoskedasticity dat, bez ohledu na to, že data měla normální rozdělení, byl k testování hypotézy H_1 dále použit neparametrický Mann-Whitneyho test.

Tab. 7. Shrnutí Mann-Whitneyho testu (vlastní zpracování)

Mann-Whitney test	
Z= 1,15	Testová statistika
p-value=0,12	
Významnost NE	

Na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ se nepodařilo prokázat, že motivační faktory ovlivňují míru spokojenosti pracovníků více než faktory hygienické.

Dále mne zajímalo, zda existuje nějaká závislost mezi věkem, vzděláním, pracovní pozicí a systémem zaměstnaneckých výhod v organizaci. U této kategorie testů významnosti byla vždy stanovena nejprve nulová hypotéza. Pro výpočet testové statistiky X platí:

$$X = \sum \frac{(n-t)^2}{t} \quad (2)$$

kde n jsou napozorované četnosti a t jsou očekávané četnosti. Při rozhodování o platnosti nulové hypotézy byla srovnávána vypočítaná hodnota testového kritéria s tzv. kritickou hodnotou. Příslušnou kritickou hodnotu hledáme vždy pro zvolenou hladinu významnosti a určitý stupeň volnosti. Tabulka kritických hodnot je přiložena jako Příloha P VII.

Nulová hypotéza $H_{0(1)}$: Neexistuje závislost mezi věkem a systémem zaměstnaneckých výhod v organizaci

Alternativní hypotéza H_1 : Existuje závislost mezi věkem pracovníků a systémem zaměstnaneckých výhod v organizaci

Vzhledem k tomu, že se v původní tabulce s 5 věkovými skupinami nenacházely odpovědi v poslední věkové kategorii 61 a více let, bylo nutné provést sloučení posledních dvou věkových kategorií do jedné. V Tab. 8. a Tab. 9. jsou zdokumentovány provedené operace a výpočty.

Tab. 8. Kontingenční tabulka pro vzájemnou závislost věku a spokojenosti s benefity (vlastní zpracování)

odpovědi		20-30	31-40	41-50	51 a více	Celkem součet
Četnost odpovědí	1	2	10	11	10	33
	0	1	7	11	4	23
Celkem součet		3	17	22	14	56

Tab. 9. Ruční výpočet testové statistiky pro věk x benefity (vlastní zpracování)

n	t	n-t	(n-t) ²	(n-t) ² /t
2	1,767857143	0,232142857	0,053890306	0,030483405

10	10,01785714	-0,01785714	0,000318878	3,18309E-05
11	12,96428571	-1,96428571	3,858418367	0,297619048
10	8,25	1,75	3,0625	0,371212121
1	1,232142857	-0,23214286	0,053890306	0,04373706
7	6,982142857	0,017857143	0,000318878	4,56704E-05
11	9,035714286	1,964285714	3,858418367	0,427018634
4	5,75	-1,75	3,0625	0,532608696
56	56	0	součet	1,702756465

Nejdříve byla stanovena ručním výpočtem testová statistika 1,702. Následným statistickým testem byla při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ pro stupeň volnosti 2 stanovena p-value 0,44. Obor přijetí H_0 tedy nepřekročil kritickou hodnotu 5,99 a závislost neexistuje.

Na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ se nepodařilo prokázat existenci závislosti mezi věkem a systémem zaměstnaneckých výhod.

Nulová hypotéza $H_{0(2)}$: Neexistuje závislost mezi vzděláním pracovníků a systémem zaměstnaneckých výhod v organizaci

Alternativní hypotéza H_2 : Existuje závislost mezi vzděláním pracovníků a systémem zaměstnaneckých výhod v organizaci

Vzhledem k tomu, že teoretické četnosti nesmí, jak uvádí Budíková, Králová a Maroš (2010), klesnout pod hodnotu 2 a zároveň maximálně 20 % očekávaných četností může být menší než 5, muselo dojít ke sloučení skupin vzdělání (Budíková, Králová a Maroš, 2010, s. 214). A to ZŠ+ vyučen a SŠ+VOŠ+VŠ. V Tab. 10. a Tab. 11. jsou zdokumentovány provedené operace a výpočty.

Tab. 10. Kontingenční tabulka pro závislost vzdělání a spokojenosti s benefity (vlastní zpracování)

odpovědi		ZŠ+ vyučen	SŠ+VOŠ+VŠ	Celkem součet
Četnost odpovědí	1	16	17	33
	0	11	12	23

Celkem součet	27	29	56
----------------------	-----------	-----------	-----------

Tab. 11. Ruční výpočet testové statistiky pro vzdělání x benefity (vlastní zpracování)

n	t	n-t	(n-t) ²	(n-t) ² /t
16	15,91071429	0,08928571	0,007971939	0,000501042
17	17,08928571	-0,0892857	0,007971939	0,000466488
11	11,08928571	-0,0892857	0,007971939	0,000718887
12	11,91071429	0,08928571	0,007971939	0,000669308
56	56	-1,776E-15	součet	0,002355724

Při testové statistice 0,002 a stupni volnosti 1 byla stanovena p-value 0,96. Významnost tedy neexistuje.

Na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ se nepodařilo prokázat existenci závislosti mezi vzděláním a systémem zaměstnaneckých výhod.

Nulová hypotéza $H_{0(3)}$: Neexistuje závislost mezi pracovní pozicí a systémem zaměstnaneckých výhod v organizaci

Alternativní hypotéza H_3 : Existuje závislost mezi pracovní pozicí a systémem zaměstnaneckých výhod v organizaci

Vzhledem k tomu, že teoretické četnosti musí být větší než 1 a zároveň maximálně 20 % očekávaných četností může být menší než 5, muselo dojít ke sloučení skupin pracovních pozic. A to na konečné 2, kterými zůstaly PSS a ZP+SP+PP. Provedené operace a výpočty jsou zdokumentovány v Tab. 12. a Tab. 13.

Tab. 12. Kontingenční tabulka pro vzájemnou závislost pracovní pozice a spokojenosti s benefity (vlastní zpracování)

odpovědi		PSS	ZP+SP+PP	Celkem součet
Četnost odpovědí	1	18	15	33
	0	17	6	23

Celkem součet	35	21	56
----------------------	-----------	-----------	-----------

Tab. 13. Ruční výpočet testové statistiky pro pracovní pozice x benefity (vlastní zpracování)

n	t	n-t	(n-t) ²	(n-t) ² /t
18	20,625	-2,625	6,890625	0,334090909
15	12,375	2,625	6,890625	0,556818182
17	14,375	2,625	6,890625	0,479347826
6	8,625	-2,625	6,890625	0,798913043
56	56	0	součet	2,16916996

Při testové statistice 2,169 a stupni volnosti 1 byla stanovena p-value 0,1408. Ani zde významná závislost neexistuje.

Na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ se nepodařilo prokázat existenci závislosti mezi pracovními pozicemi a systémem zaměstnaneckých výhod.

Charakteristika vzorku: Data byla zpracována v tabulkovém procesoru Microsoft Excel a statistické aplikaci XLStatistics. Data byla testována na hladině významnosti $\alpha = 5\%$.

6.3.3 Další analytická zjištění

Ke kombinaci výše zmíněných metod (analýza interních dokumentů, dotazníkové šetření) byly dále přidány rozhovory, situační analýza a osobní poznatky. Došlo k následujícím zjištěním v jednotlivých oblastech zkoumání:

Systém odměňování

DS a DZR Buchlovice jsou zařízením Sociálních služeb Uherské Hradiště, příspěvková organizace, jejichž zřizovatelem je Zlínský kraj. Proto je jakákoli oblast spojená s financemi přímo závislá na dotační politice zřizovatele, potažmo rozhodnutích na vyšších vládních úrovních. Základní platy zaměstnanců s legislativně podloženými a přiznanými druhy příplatků (příplatek za vedení, příplatek za noční práci apod.) na jednotlivých pracovních pozicích se řídí jednak vnitřním platovým předpisem, případně stupnicí platových

tarifů zaměstnanců veřejné sféry u skupiny nelékařských zdravotnických pracovníků. Podmínky včetně přiznání osobního ohodnocení jsou zaměstnanci vysvětleny již při podpisu pracovní smlouvy. Dotazníkovým šetřením i osobními rozhovory bylo zjištěno, že finanční ocenění u průměru dotazovaných není na prvním místě a také, že jsou se svým platovým ohodnocením spíše spokojeni. Určitá nespravedlnost, zvláště mezi pracovníky přímé péče, je pocíťována v oblasti dalšího odměňování. Na pravidelných schůzích, které se konají v zařízení minimálně kvartálně, bývají všichni zaměstnanci informováni o tom, že odměna přísluší těm pracovníkům, kteří z vlastní iniciativy konají něco nad rámec svých povinností. Této informaci sice všichni rozumí, ale určitá skupina pracovníků již dlouhodobě nedokáže reflektovat na avizovanou pobídku. Z jejich úhlu pohledu jsou některé jimi běžně vykonávané činnosti samy o sobě určitým nadstandardem. Příkladem jsou drobné nákupy, improvizované aktivizace (zpívání, hry), přání k narozeninám nebo plnění speciálních přání klientů (výzdoba pokoje, zajištění ošacení) jejich důvěrníky. Snaha zaměstnanců o kvalitní práci má trvalý ráz a pocíťují lítost nad tím, že jejich úsilí není vidět. Zde dobře míněný záměr vedoucích pracovníků k další individuální iniciativě se stává kontraproduktivním a je také zdrojem negativních pocitů mezi některými zaměstnanci.

Ukázalo se, že „odměna“ je citlivé téma, které v sobě spojuje dva extrémy. Část zaměstnanců reaguje až urážlivě na dotazy, jež by mohly souviset s finančním ohodnocením. U otázky, běžně se vyskytující v dotaznicích podobného zaměření, která cílí na subjektivně vnímaný pocit spravedlnosti v odměňování, se několikrát objevilo: „O tom se přece nesmí mluvit“. Opačným pólem jsou zaměstnanci (jde o jednotlivce), kteří se snaží zjistit výši osobního ohodnocení jiných. Pokud je nějakým způsobem výše osobního příplatku odtajněna či sdělena samotným zaměstnancem, mívá to neblahý vliv na celý kolektiv.

Morální oceňování i výtky k zaměstnancům probíhají na zmíněných schůzích všech pracovníků. Vedení domova slovně vyzvedává práci svých podřízených, případně analyzuje nevydařené situace. Pravidelné hodnocení svého pracovního výkonu považuje bezmála 97 % respondentů dotazníkového šetření za přínosné a 82 % z nich dále uvedlo, že se jim dostává pravidelné zpětné vazby od nadřízeného. Jde o důležitý motivační faktor. Kariéerní růst není u průměru zkoumaného vzorku pracovníků prioritou- detailněji bylo popsáno výše v kapitole 6.3.1 (dotazníkové šetření a vyhodnocení).

Zaměstnanecké benefity

Organizace má zpracován vnitřní dokument pro systém přidělování benefitů. Systém je součástí kolektivní smlouvy, uzavřené mezi odborovou organizací UNIOS a SSL UH, příspěvkovou organizací, se současnou platností do konce roku 2019. Zaměstnanecké výhody se odvíjí od výše fondu sociálních a kulturních potřeb, z něhož jsou všechny benefity zaměstnanců hrazeny. Limit FKSP je stanovován ročním plánem dle aktuální situace v organizaci a je rozhodnutím vrcholového managementu ředitelství SSL UH. Pracovníci, s výjimkou zdůvodněných případů, mají stravovací povinnost. K dalším alternativám, na něž mohou pracovníci částku svého konta FKSP využít, patří příspěvky na očkování, rekreace, masáže, koncerty či penzijní připojištění (SSL UH, 2018). Dotazníkovým šetřením mezi respondenty se ukázalo, že téměř 60 % zkoumaného vzorku vnímá poskytované benefity jako dostatečné. Mezi nejčastěji zmiňovanými návrhy na vítaný benefit se v otevřené otázce dotazníku vyskytovaly v různých obměnách příspěvky na wellness, rekreaci, masáže či penzijní připojištění. Pracovníci finančního oddělení ředitelství SSL UH bylo potvrzeno, že každý zaměstnanec má právo čerpat prostředky do maxima rozsahu na svém účtu FKSP dle vlastního uvážení. Na penzijní připojištění zaměstnavatel navíc bohužel nepřispívá, ale lze po domluvě s účetní v zařízení zajistit pravidelné financování tohoto pojištění dle průměrně spočítané zůstatkové částky zaměstnance na účtu FKSP. Tuto informaci zaměstnanci nepostřehli. Někteří pracovníci neměli svůj fond FKSP vyčerpán za mnoho let nazpět a o rozšířené škále uplatnění FKSP nevědí.

Pracovní prostředí a péče o zaměstnance

Vedení domova v souladu se zákonnými podmínkami dodržuje veškerá opatření a snaží v rámci možností zaměstnancům zajišťovat celkově vhodné prostředí i adekvátní pomůcky k jejich práci. V dotazníkovém šetření odpovídalo 97 % respondentů, že jejich práci zefektivňuje kvalitní technické vybavení jako polohovací vana, zvedací zařízení, vybavení kuchyně, prádelny, počítač apod. Zároveň 84 % dotázaných odpovědělo, že ke své práci má kvalitní technické vybavení. Zbýlých 16 %, což koresponduje s 9 jedinci, se domnívá, že spíše nemají kvalitní technické vybavení ke své práci. Jde o zástupce všech 4 skupin pracovního zařazení, nejvíce z řad PSS. Může to být způsobeno celkově vyššími osobními nároky, nebo odlišnými zkušenostmi z předchozího zaměstnání. Pravdou je, že vždy se najde oblast pro zlepšení – například minimalizace výpadků počítačové sítě či instalace klimatizace do společných prostor nejvíce teplotně exponovaných oddělení v zařízení. Klimatizaci zmiňovala 4 % respondentů v otázce vítaného zaměstnaneckého benefitu.

Oblast stravování nebyla v dotazníkovém šetření přímo diskutována, přesto se 8 % respondentů v otevřené otázce benefitů nějakým způsobem k tématu vyjádřilo. Také z rozhovorů je patrná spíše spokojenost zaměstnanců, ale občasné poznámky se shodují s informacemi v dotaznících. Vítaný by byl návrat kantýny do zařízení, případně možnost výběru z více druhů jídel či stravenek namísto stravovací povinnosti. Tato povinnost však přímo vyplývá z kolektivní smlouvy, kdy pro skupinu pracovníků, jež jsou v přímém kontaktu s přípravou, porcováním, servírováním či podáváním stravy, je až na výjimky závazná. K uzavření kantýny došlo již před rokem z důvodu neekonomičnosti.

Péče o zaměstnance v rámci pracovního lékařství je velmi žádoucí a aktivně poskytována. K závodní lékařce mají zaměstnanci maximální důvěru a včasné lékařské intervence mimo jiné zkracují jejich pracovní neschopnost.

Osobnost a kvality nadřízeného byly v rámci dotazníků i rozhovorů hodnoceny kladně. Rovněž empatii nadřízeného k osobním problémům označují pracovníci skrze všechny využití metody za důležitý faktor a jsou s mírou poskytování velmi spokojeni. Vědí, že se na přímou nadřízenou mohou obrátit s žádostí o pomoc i v mimopracovních záležitostech a nijak toho v rámci kolegiality nezneužívají.

Opačná situace je u osobního růstu. Tento faktor vychází všemi zkoumanými metodami (četnost i modus odpovědí respondentů v dotazníku, požadavek na benefit v otevřené otázce dotazníku, osobní rozhovory) jako velmi motivační faktor. Zároveň není mezi pracovníky obzvláště pomáhajících profesí spokojenost s poskytováním tohoto faktoru. Zaměstnavatel po této skupině požaduje roční plnění 24 hodin akreditovaného vzdělávání, ovšem nabídka kurzů a školení tento požadavek nepokrývá. Dokládání certifikátů není striktně vyžadováno, ani případné nesplnění požadavku není sankcionováno. Jde ovšem o záležitost osobní prestiže a potřeby seberůstu, kdy zaměstnanci touží po dalším vzdělávání a uvítali by rozšířenou nabídku také od zaměstnavatele.

O něco hůře hodnotí zaměstnanci, dle očekávání zvláště v přímé péči, také pracovní dobu. 23 % respondentů se v dotaznících vyjádřilo, že spíše nemají dostatek volného času k relaxaci a zálibám. Dalších 7 % respondentů uvedlo, že rozhodně nemají dostatek volného času. Dle doplňujících rozhovorů lze předpokládat, že jde o pracovníky přímé péče v jednosměnném, nepravidelně rozvrženém režimu pracovní doby (některé PSS).

Organizaci práce považuje 100 % respondentů v dotazníkovém šetření za velmi důležitou a 96 % z nich se domnívá, že je organizace práce na jejich úseku velmi dobrá. Pouze 4 %,

což představují 2 PSS, spíše nesouhlasí s tím, že organizace práce na jejich úseku je velmi dobrá.

Komunikace

V zařízení předávání informací má dle důležitosti a rozsahu sdělení několik rovin. Je využíváno pravidelné ústní předání důležitého dění, rozesílání elektronických zpráv mezi všemi odděleními i pracovními pozicemi, případně hlášení místním rozhlasem. Pro přehlednost aktuálních provozních sdělení i zachování obsahu informací trvalejšího rázu slouží nástěnky a magnetické tabule v pracovnách zaměstnanců jednotlivých úseků. Společné schůze všech zaměstnanců, eventuálně pouze pracovníků přímé péče jsou svolávány v průměru kvartálně, v případě nutnosti i častěji.

V dotazníkovém šetření uvedlo 98 % respondentů, že dosahují lepších výsledků, když vědí, co mají dělat. A současně 93 % těchto respondentů uvádí, že je včas a srozumitelně informováno o pracovních úkolech.

Problematickým místem se jeví možnost spolurozhodování o změnách, které se přímo týkají práce jednotlivých zaměstnanců. Nejen 98% dotazníkové vyjádření k souhlasné možnosti o takovémto spolurozhodování, ale i množství osobních rozhovorů, potvrzuje vysokou motivační sílu tohoto faktoru. Porvazník (2015) považuje chybějící komunikaci manažera se zaměstnanci, nedostatek informací o důležitém dění v organizaci či nepodporování týmové práce za jedny největších demotivátorů (Porvazník, 2015, s. 329). Pracovníci by chtěli být přizváni do diskuse předcházející zásadním pracovním změnám. Lépe by se na změny připravili a také management by dostal některé cenné připomínky, které by mohl využít. Ukazuje to i situační analýza nedávné větší rotace pracovních míst v zařízení.

Kritická situace:

- *dlouhodobé (zpočátku nevýznamné) neshody (cca 3-6 měsíců) mezi pracovníci v přímé péči na 2 pracovních úsecích*
- *momentální dopad neprofesionálního chování těchto zaměstnanců na uživatele*

Řešení:

- v první fázi opakované rozhovory vedoucích pracovníků s podřízenými na 2 odděleních, jichž se tato situace týkala a hledání východiska
- intervence v podobě rozhovorů a supervize nemá požadovaný efekt

- utvoření nových pracovních skupin na 5 odděleních, s oznámením změny na krátké pracovní poradě

Následné reakce a vývoj:

- přehnané prvotní reakce některých pracovníků (emotivní vyjádření, vztek, pláč, neadekvátní vztahovačné poznámky, nevhodné zapojení uživatel do situace apod.)
- smlouvání, aby alespoň některé PSS nebyly zaměňovány
- smíření se s nastalou změnou
- praktický nácvik funkčnosti nových pracovních uskupení (od 1. 3. 2018)

Komentář:

Důvody vedoucích pracovníků k řešení situace jsou pochopitelné. Na dobře míněné vyřešení ovšem svým způsobem „doplatily“ pracovnice, kterých se problematická situace bezprostředně netýkala. Cítí se nyní nekomfortně a ukřivdění, že zrovna ony musely rotovat. Určitý dopad má změna pracovníků také na uživatele, kteří byli na „své“ pečovatelky zvyklí. Zařízení sociálních služeb má kupříkladu proti nemocnici zcela odlišné vnitřní uspořádání. Klienti jsou zde dlouhodobě, ve většině případů až do konce svého života. Konkrétní PSS zastávají mimo jiné i úlohu tzv. klíčového pracovníka, důvěrníka pro vybranou skupinu uživatel. Existuje mezi nimi vzájemné naladění, atmosféra důvěry a zvýšená pozornost vůči potřebám uživatele ze strany PSS. Toto je dále využíváno pro individuální mapování potřeb a plány péče konkrétního uživatele, což na sebe nabaluje pravidelnou administrativní zátěž. PSS si ve většině dříve či později na nové působiště zvyknou (noví uživatelé, nové kolegyně, nové rozvržení služeb, nové prostředí, odlišnosti v harmonogramu a jiná specifika), ale problémem zůstává přehodnocování plánů péče uživatel, které dosud neznají v potřebné míře. Gladkij a kolektiv (2003) uvádí, že zásadní pro vyhodnocení našich rozhodnutí je zpětná vazba, kterou poskytnou jiní lidé. Je důležité si o ni říci, přijmout ji a vyhodnocování provádět permanentně (Gladkij a kol., 2003). Některé pracovnice změnu nejsou schopny, či ochotny přijmout. Dá se předpokládat, že východisko najdou v podání výpovědi.

Další situační analýza:

- *poslední rozloučení při úmrtí zaměstnance*

Průběh:

- zádušní mše za bývalou kolegyni přímo v kapličce domova, které se měly možnost zaměstnanci zúčastnit
- důstojné rozloučení při pietním aktu ve smuteční síni s rodinou, přáteli a kolegy

Komentář:

Tato událost všechny zaměstnance hluboce zasáhla, protože po těžké nemoci odešla žena s vlídným srdcem, která bude chybět nejen své rodině a dětem, ale i přátelům. Byla dobrým a spolehlivým pracovníkem, oblíbená mezi kolegy i uživateli. Vedoucí sestra měla při rozloučení velmi citlivý, dojemný proslov. Všem, kdo se chtěli některého aktu zúčastnit, to bylo umožněno. Spontánně došlo mezi zaměstnanci k vybrání peněžní částky na květinové dary. I pomocí tohoto malého rituálu byl u pracovníků lépe zahájen proces vyrovnání se s traumatickou událostí. Došlo také k uvědomění si, že organizace ve svých vnitřních stanovách v této souvislosti oficiálně nepočítá s žádnou finanční částkou.

6.4 Shrnutí analytických poznatků

Pomocí provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že mezi nejsilnější motivátory, stejně jako v podobných typech studií mezi pracovníky pomáhajících profesí, patří spokojenost klientů a samotná péče o ně. Také úspěšné plnění pracovních povinností a dobrá atmosféra v organizaci, spolu s mezilidskými vztahy na pracovišti. Na motivaci v DS a DZR Buchlovice lze vyzvednout další oblasti, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni a zároveň je silně motivují. Pro management jsou dobrým ukazatelem k jejich udržení a posilování v rámci motivace svých zaměstnanců:

- poslání organizace
- organizace práce na jednotlivých úsecích
- osobnost, kvality a empatie nadřízeného
- vztahy na pracovišti

Průběhem několika statistických vyhodnocení byla odhalena oblast faktorů, která je pro management z hlediska celkového zlepšení motivačního programu nejzásadnější. Týká se těch faktorů, které mají vysokou motivační sílu a zároveň panuje nejnižší spokojenost s jejich poskytováním či přítomností:

- možnost spolurozhodování o změnách, které se týkají pracovní činnosti zaměstnanců

- dobrá atmosféra v organizaci a týmový duch
- zaměstnanecké benefity
- možnosti dalšího vzdělávání

Pro 100 % respondentů dotazníkového šetření je dobrá atmosféra významná. Současně více než 40 % těchto respondentů uvádí, že atmosféra v organizaci není dobrá. Výsledek může být také ovlivněn nedávnou rotací pracovních míst, kterou ve většině přijímali pracovníci s nevolí a událost tak měla dopad na celkové ovzduší v zařízení. Jak uvádí například Porvazník (2014), Urban (2008) nebo Molek (2013), pokud negativní rozpoložení u jedince trvá déle, může přerůst v demotivaci a vyústit v odchod zaměstnance, případně jeho vyhoření (Porvazník, 2014, s. 238-239, Urban, 2008, Molek, 2013). Molek (2013) dodává, že nespokojenost některých pracovníků může být kompenzována určitými projevy agrese vůči managementu (pomluvy v médiích, výhrušné anonymity), (Molek, 2013). Prostorem k vyšším intervencím managementu je zajisté také posilování osobního růstu zaměstnanců s širší nabídkou kvalitního vzdělávání. Téměř 90 % respondentů dotazníkového šetření uvádí, že je pro ně tato zaměstnanecká výhoda důležitá. Jako další nejvíce žádané benefity pracovníci v dotazníku sami pojmenovali alternativy FKSP a společné akce zaměstnanců, jež postrádají.

Udělování pochval a veřejného uznání je jedním z efektivních nástrojů nehmotné motivace pracovníků. Porvazník (2014, s. 315) uvádí, že se vždy najde něco, za co může být zaměstnanec pochválen. Lépe pak snáší kritiku, která je samozřejmě v opodstatněných případech na místě, ale měla by probíhat mezi čtyřma očima (Porvazník, 2014, s. 315).

V rámci swot-analýzy byly specifikovány oblasti k možnému posílení výkonnosti organizace, jako aktivní dobrovolnický program, spolupráce se soukromými firmami nebo posilování motivace zaměstnanců.

V souladu s teoretickými východisky byla stanovena hypotéza, že „*Motivační faktory ovlivňují celkovou míru spokojenosti pracovníků více než faktory hygienické*“. Tato hypotéza nebyla potvrzena pomocí statistického t-testu ani neparametrického Mann-Whitneyho testu. Nelze tedy říci, že by u pracovníků v DS a DZR Buchlovice měly motivační faktory převažující vliv na pracovní spokojenost oproti faktorům hygienickým. Ve zkoumaném vzorku se pro výstupy ukázala efektivnější metoda srovnání motivační síly a spokojenosti jednotlivých faktorů motivace. Mají individuální výpovědní hodnotu. Neprokázal se statisticky významný vztah mezi socio-demografickými ukazateli (jako je věk, pracovní pozice

a dosažené vzdělání zaměstnanců) a spokojeností se systémem zaměstnaneckých výhod v organizaci. Může to být způsobeno velikostí zkoumaného vzorku (56 respondentů), kde se závislost nemusela projevit. Anebo v tomto konkrétním zařízení zmíněná závislost skutečně neexistuje. Veškerá data byla zpracována v tabulkovém procesoru Microsoft Excel a testována na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ ve statistické aplikaci XLStatistics.

7 PROJEKT

Hlavním cílem této práce bylo vypracování analýzy motivačního založení zaměstnanců a jejich spokojenosti se stávajícím systémem motivace. Na tomto podkladu pak návržení projektu, který povede ke zvýšení motivace pracovníků v DS a DZR Buchlovice. Stěžejně dotazníkovým šetřením i dalšími metodami jako semistrukturované rozhovory s pracovníky, situační analýza, swot-analýza a další, byly detekovány oblasti, které by měly být v rámci projektu pozměněny za účelem zvýšení motivace pracovníků. Součástí tohoto projektu jsou doporučení k odměňování zaměstnanců, návrhy některých benefitů a intervence ke zlepšení atmosféry v organizaci. Jsou naznačeny také alternativy v podobě dobrovolnictví, public relations a některé marketingové nástroje. Mohou totiž nepřímo ovlivnit zvýšení motivace pracovníků cestou rostoucího statusu organizace, jejíž jsou součástí.

Prvotní úvahou pro projektové řešení bylo vytvoření pracovní pozice personalisty v zařízení. Převedla by se tak velká část stávajících povinností managementu, čímž by se uvolnil prostor vedoucím pracovníkům pro více bezprostředního dialogu se svými podřízenými. Po rozhovoru s managementem DS a DZR Buchlovice bylo od záměru ustoupeno. Zařízení spadá pod Sociální služby se sídlem v Uherském Hradišti. Existuje již dlouhodobě funkční struktura se třemi personálními pracovníky přímo v budově ředitelství. Protože se hlubší analýzy týkaly výhradně DS a DZR Buchlovice, budou navržena opatření s pozitivním vlivem na zvýšení motivace pracovníků jmenovaného zařízení.

7.1 Rámec projektu

Doležal, Krátký a Cingl (2013) doporučují, aby byl celý projektový záměr zpracován v logické posloupnosti do tabulky. V návrhu projektu se lze lépe zorientovat a uvědomit si základní manažerskou hierarchii zodpovědnosti (Doležal, Krátký, Cingl, s. 21-28, 2013).

Tab. 14. Rámcové řešení projektu (vlastní zpracování)

Projektový záměr	
Základní údaje	
Zpracovala: Bc. Veronika Zelinková, DiS. Datum: 17. 4. 2018	
Název projektu:	Zvýšení motivace pracovníků DS a DZR Buchlovice

Přínosy:	<ul style="list-style-type: none"> • Snadnější dosahování vytyčených cílů organizace • Úspora nákladů za příjem nových zaměstnanců při omezení jejich fluktuace • Zvyšování kvalifikace zaměstnanců cestou akreditovaných školení • Posílení image a goodwill organizace
Cíl projektu:	Motivace pracovníků DS a DZR je zvýšena
Výchozí stav:	<p>Provedená analýza v DS a DZR Buchlovice prokázala:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci by chtěli mít větší možnost spolurozhodování o změnách, které se bezprostředně týkají jejich práce • Dobrá atmosféra v organizaci a týmový duch jsou u pracovníků významnými motivátory, současně existuje nespokojenost s poskytováním daných faktorů • Pracovníci postrádají širší nabídku vzdělávání od zaměstnavatele • Pracovníci by uvítali další zaměstnanecké benefity
Termín dokončení:	31. 5. 2019
Zdroje financování:	<ul style="list-style-type: none"> • Dotace zřizovatele (Zlínský kraj) • Rozpočet SSL UH, příspěvková organizace • Rozpočet DS a DZR Buchlovice
Hrozby, když projekt neproběhne:	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení motivace zaměstnanců a jejich pracovního výkonu • Zvýšení fluktuace zaměstnanců a přetěžování stávajících • Zhoršení kvality poskytované služby
Nejasnosti:	Nutnou podmínkou je otevřený přístup managementu organizace k navrhovanému projektu a dostatečné finanční zdroje
Kontext projektu	
Kdo projekt vyžaduje:	DS a DZR Buchlovice
Komu je projekt určen:	Všichni pracovníci DS a DZR Buchlovice
Kdo projekt povede:	Manažerky projektu: Bc. Martina Martináková, Mgr. Ludmila Hájková
Kdo by se řízení projektu měl účastnit:	Managementem zvolení garanti jednotlivých aktivit, z řad interních zaměstnanců
Souvztažnost s jinými projekty:	Na projekt zvýšení motivace pracovníků může navazovat projekt založení dobrovolnického centra v rámci celé organizace SSL UH, nebo jen

	zařízení DS a DZR Buchlovice
Stručný popis řešení projektu	
Výstupy projektu:	<ul style="list-style-type: none"> • Návrhy ke zvýšení transparentnosti finančního oceňování • Rozšíření stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů • Návrhy a kalkulace teambuildingových akcí a školení • Model příspěvku pozůstalým při úmrtí zaměstnance • Doporučení pro zefektivnění job rotation • Intervence k posílení týmové práce • Body pro rozšíření komunikace na sociální síti • Letáky s představením konkrétních pracovníků
Způsob realizace:	<ul style="list-style-type: none"> • Detailní rozpracování jednotlivých oblastí projektu • Schválení projektu managementem DS a DZR Buchlovice • Paralelně bude probíhat organizace a průběh školení, brigády a dalších jednotlivých aktivit • Před ukončením projektu proběhne vyhodnocení jeho účinnosti (zjištění aktuální motivace pracovníků pomocí dotazníkového šetření)
Hlavní rizika:	<ul style="list-style-type: none"> • Neochota organizace realizovat celý projekt • Malá informovanost o připravovaných změnách • Nedostatek finančních prostředků k realizaci projektu • Nesplnění očekávání projektu
Předpokládaná doba trvání:	13 měsíců
Předpokládané náklady:	222 500 Kč
Závěrečná doporučení do další fáze	
Po uplynutí realizační fáze je vhodné zhodnocení účinnosti projektu s případným opakováním či úpravami pro další období. V projektu je také nastíněn dobrovolnický program s přínosem organizaci. Tato oblast vyžaduje samostatné zpracování a je podnětem k další inovaci v zařízení.	

Projekt je rozčleněn do několika oblastí, které mají vztah k motivaci pracovníků. Jednotlivé aktivity se podmiňují, mohou na sebe navazovat nebo probíhat paralelně. Některé navrhované činnosti mají alternativní řešení. Na celkovou realizaci projektu je vyhrazeno 13 měsíců. Před jejich uplynutím bude v poslední fázi zhodnocen celkový efekt projektu.

7.2 Zvýšení motivace pracovníků

K úvodním fázím projektu náleží *prezentace výsledků šetření a představení projektu managementu DS a DZR Buchlovice a SSL UH s jejich plnou podporou a zajištěním zdrojů financování projektu*. První návaznou činností je pak *společná schůze pracovníků*, kde budou seznámeni s výsledky analýzy a připravovanými změnami. Další aktivity z navrhovaného projektu budou postupně představeny v oblastech odměňování, zaměstnaneckých benefitů, péči o zaměstnance, komunikaci a v dalších oblastech cíleného zájmu.

Aktivita D: Průběžné financování projektu

Projekt obsahuje aktivity, které budou vyžadovat finanční zdroje. Pokud projekt management organizace schválí v plném rozsahu, budou jednotlivé činnosti financovány částečně z fondu FKSP, dále z prostředků na odměny a vzdělávání zaměstnanců.

Odměňování

Aktivita C: Schůze zaměstnanců

Vedení domova má vedle nástrojů hmotné a nehmotné motivace v rámci odměňování pracovníků možnost také posilovat ve svých zaměstnancích vědomí, že každý z nich si finanční odměnu může zasloužit. Žádoucí formou lze zrušit tabu finančního odměňování. Posílí se tak vnitřní kultura organizace. Cestou je sdělení na společné schůzi všech zaměstnanců, například v podobě:

- „Osobní ohodnocení Vám může být přiděleno po tříměsíční zkušební době. Prosím pracujte tak, abyste na svou práci byli hrdí a zároveň neztráceli respekt a pokoru.“
- „Vždy se nepodaří všechno. Ale všechno se dá nějak napravit nebo vyřešit. Věřte ve své schopnosti a nebojte se dát do práce srdce. Budete šťastnější.“
- „V dobrých a fungujících firmách se osvědčilo nemluvit o konkrétní výši svého finančního ohodnocení.“
- „Kdybyste se dozvěděli, že Váš kolega nebo kolegyně bere větší plat, co by to u Vás způsobilo?“
- „Potřebujete znát výši platu kolegy? Tu nemůžete ovlivnit. Ovlivnit můžete pouze svoji. A k tomu potřebujete energii. Nenechte se o ni okrádat negativními myšlenkami.“

Dotazníkovým šetřením i osobními rozhovory bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří pracují v jednosměnném pracovním režimu s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou, nerozumí systému obsazování směn ve státní svátky. Cítí se ukřivdění, když ve svátek nepracují. Mají pocit, že státní svátky pak nadpracovávají a byli by raději, kdyby žádné svátky nebyly. Nepřispívá tomu ani množství protichůdných informací, které zaměstnanci získávají z nejrůznějších „odborných“ diskuzí na sociálních sítích. V minulosti byla za přítomnosti vrcholového managementu problematika objasňována. Závěrem tohoto setkání bylo, že vše je v souladu se zákonnými normami. Uplynula nějaká doba a pracovníkům pointa unikla. Zorganizování podobného setkání na společné schůzi pracovníků lze jistě považovat za přínosné. Nositelé oprávněného zájmu jsou na straně sdělujících zástupci managementu, s vedoucím mzdového a personálního úseku, případně právníkem. Na straně přijímajících pracovníci DS a DZR Buchlovice.

Aktivita V: Implementace finančního příspěvku při úmrtí zaměstnance

Vedle projevů kondolence ze strany managementu k pozůstalým je vhodné zakotvení tohoto příspěvku do vnitřních stanov systému odměňování v organizaci. Příspěvek by se stal výrazem úcty k zaměstnanci i pozůstalým a sociálním gestem vůči rodině pracovníka. Jde navíc o výjimečnou událost, která se vyskytne zřídka. Příspěvek by byl vyplácen z FKSP, v souladu s §11 vyhlášky Ministerstva financí č.114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, kde stojí, že z fondu lze poskytnout jednorázovou sociální výpomoc zaměstnancům nebo jejich pozůstalým v mimořádně závažných případech až do výše 15 000 Kč (§11 vyhl. MF č.114/2002 Sb., 2018, Zakonyprolidi.cz). Obdobně jako u odměňování zaměstnanců při životním a pracovním výročí, je navržen tento model:

1. Při úmrtí každého zaměstnance, trvá-li jeho pracovní poměr déle než 3 měsíce, bude poskytnuta finanční částka v rozmezí 1 000 až 1 500 Kč na květinový dar jménem organizace.
2. Při úmrtí zaměstnance, jehož pracovní poměr trvá déle než 5 let, bude poskytnut finanční příspěvek pozůstalým ve výši 7 000 Kč.
3. Při úmrtí zaměstnance, jehož pracovní poměr trvá déle než 10 let, bude poskytnut finanční příspěvek pozůstalým ve výši 10 000 Kč.

Zaměstnanecké benefity

Aktivita M: Navýšení FKSP o 500 Kč

Kombinací metod bylo zjištěno, že zaměstnanci by samozřejmě uvítali širokou škálu benefitů. Nejčastěji se v dotaznících objevoval příspěvek na wellness, masáže, kadeřníka či pedikúru. Tyto výhody jsou realizovány v návaznosti na stanovený objem FKSP. Jeho výše je určována dle rozpočtu SSL UH s ročním výhledem. Pro běžící období je rozpočtována částkou 6 000 Kč na zaměstnance ročně. Analýzou bylo také zjištěno, že pracovníci nevědí o rozšířené škále uplatnění FKSP (například možnost čerpání prostředků na penzijní připojištění) a někteří pracovníci nemají prostředky z FKSP vyčerpány – toto lze řešit operativně na společné schůzce, kde bude zopakován Cafeteria systém, který je v organizaci uplatňován. Již navýšením FKSP o 500 Kč na zaměstnance ročně by benefit získal větší kredit. Návrh podléhá schválení vrcholového managementu SSL UH.

Aktivita I, J: Teambuildingová akce – výšlap s táborákem, vánoční večírek

S ohledem na nejčastěji se vyskytující odpovědi i propojenost s ostatními oblastmi motivačního programu je žádoucí pravidelné pořádání společných akcí pro zaměstnance. V zařízení probíhá velké množství kulturních a společenských akcí. Zaměstnanci jsou na těchto událostech přítomni většinou jako doprovod uživatel, na společné vánoční nebo podzimní setkání s uživateli a jejich rodinami bývají pracovníci zváni i s dalšími rodinnými příslušníky. Chybí ovšem akce, která by impulsem managementu sdružovala všechny pracovníky také mimo aktivity pro uživatele. Udržování dobrých vztahů na pracovišti patří k základním atributům personálního řízení.

Zaměstnanci by na teambuildingové akci měli možnost poznat se z jiného úhlu, mohli by se více sblížit v odlehčené neformální atmosféře a vytvářet pevnější základy k budování týmu. Je nutné brát v potaz i množství zaměstnanců DS a DZR Buchlovice a fakt, že tito zaměstnanci jsou současně také rodiči či prarodiči. Svůj volný čas rádi tráví se svými blízkými. Dobrou příležitostí teambuildingu je například „výšlap s táborákem“ pro všechny zaměstnance. Je to akce, které by se s ohledem na její povahu, mohly zúčastnit také děti a vnoučata pracovníků. Nákladnější formou pro společné setkání, tentokrát místem konání mimo prostory zaměstnavatele, je vánoční večírek. V rámci nákladové analýzy bude provedena kalkulace nákladů těchto akcí.

Aktivita Q: Hmotný benefit pro zaměstnance – velikonoční mazanec, vánoční štola

Posledním navrhovaným benefitem je obdarování zaměstnanců velikonočním mazancem a (nebo) vánoční štolou. Jde o osobité poděkování pracovníkům, které zároveň není nákladné. Při krátkém setkání se zaměstnanci může management hmotným benefitem dát najevo výraz úcty a poděkování. Benefit by byl hrazen z ročního rozpočtu na odměny pracovníků. Jeho kalkulace je rovněž součástí nákladové analýzy.

Péče o zaměstnance***Aktivita R, S: Založení a vedení databáze mladších důchodců a pracovní spolupráce***

V současné době došlo k určité personální stabilizaci v počtu zaměstnanců. Jde ovšem o velmi proměnlivou a nepředvídatelnou záležitost. Pokud dá výpověď z pracovního poměru 1 zaměstnanec, současně další 1 – 2 zaměstnanci na dané pracovní pozici dlouhodobě onemocní a nepodaří se ihned volné místo obsadit, již toto má za následek přetížení stávajících pracovníků. Tato situace se v zařízení často opakuje. Je vhodné připravovat rezervy pro nárazově krizové situace v době zvýšené nemocnosti pracovníků, nebo řádných dovolených. Řešením je udržování pracovních a sociálních vazeb s pracovníky, kteří odchází do důchodu – vedení databáze vhodných mladších důchodců, kteří by v případě potřeby mohli v rámci dohody o provedení práce či brigády flexibilně zastoupit nemocného či chybějícího pracovníka.

Aktivita T, U: Navázání kontaktu se školami a praxe studentů

V zařízení je 41 % pracovníků ve věku nad 51 let a pouze 7 % pracovníků ve věku 20–30 let. Existuje hrozba, kdy demograficky v blízkém časovém rozpětí může odejít větší počet pracovníků do důchodu a společně s vyšší nemocností tak vznikne akutní poptávka po obsazování některých pracovních míst. Nabízí se navázání trvalých kontaktů se školami sociálního a zdravotnického zaměření v kraji – praxe studentů, obohacování pracovních kolektivů o nové poznatky, přínos pro uživatele v podobě dalších tváří, přednaborování mladých pracovníků z řad studentů (zvláště na pozice pracovníků v přímé péči).

V dotazníkovém šetření se mnohokrát vyskytl požadavek na více školení. Téměř 90 % respondentů uvedlo, že je pro ně vzdělávání a osobní růst důležitý.

Aktivita O, P: Školení zaměstnanců s návaznou přednáškou na akreditované semináře

Ke školením, která jsou pracovníkům doposud zprostředkovávána, jsou navržena tzv. školení na klíč od pražské společnosti Seňorina, s kvalitními lektory a praktickými zkuše-

nostmi v sociálních službách. Propagační leták je připojen v Příloze P VIII. Seňorina nabízí například školení s principy Montessori v péči o seniory (Centrum Seňorina, 2018). Takové školení má potenciál dodat do zařízení nový náboj. Pomohlo by rozšířit obzory v náhledu na neobyčejné všudypřítomné maličkosti s vědeckým podkladem. Stalo by se ve svém důsledku přínosem nejen uživatelům, ale také formou prevence syndromu vyhoření u pomáhajících profesí. Kurzy jsou akreditovány u MPSV a utvářeny na klíč dle konkrétních požadavků zadavatele. V nákladové analýze budou vyčísleny možné varianty pro všechny pracovníky v pomáhajících profesích. Za důležitou lze považovat i návaznost v oficiálním předávání informací těm zaměstnancům, kteří se školení nezúčastnili. Představou je zpracovaná přednáška některým ze zúčastněných zaměstnanců, se shrnutím zásadních bodů školení a následná prezentace s diskuzí účastníků. Organizace by tak ušetřila část nákladů oproti proškolení všech zaměstnanců těmito kurzy. Alternativou jsou semináře vsetínské vzdělávací agentury, které sice nedisponují akreditací u MPSV, ale mají také certifikované lektory s bohatými zkušenostmi a širokou nabídkou přednášek (Agentura vzdělávání pro praxi, 2018). S ohledem na zvýšenou psychickou zátěž u pracovníků v pomáhajících profesích jsou voleny například kurzy „zvládání zátěže a stresu“, „prevence syndromu vyhoření“ nebo pro lepší mezilidské vztahy na pracovišti kurz „týmová spolupráce“.

Na podkladu situační analýzy - absence finanční účasti organizace na posledním rozloučení při úmrtí zaměstnance, je navržena následující aktivita:

Komunikace

Faktor, který má pro zaměstnance vysokou motivační sílu a zároveň se v dotazníkovém šetření ocitl nejnižší ve smyslu spokojenosti s poskytováním, je možnost spolurozhodování. Pracovníci by chtěli vyjadřovat svůj názor předem k věcem, které se týkají jejich práce. Nedávná záležitost s rotací pracovních míst, blíže popsána v kapitole 6.3.3 (další analytická zjištění), silně ovlivnila atmosféru v organizaci. Poukázala také na význam širší komunikace s pracovníky.

Aktivita L: Zefektivnění job rotation

Porvazník (2014, s. 322-323) uvádí, že horizontální rotace bývá využívána u pracovníků na obdobných pozicích, s cílem co nejdůvěrněji se seznámit s prací na jiném úseku. (Porvazník, 2014, s. 322-323). PSS jsou ve většině případů schopny flexibilně pracovní zastoupit na jiném oddělení. Pokud se ale určitým způsobem trhá vazba mezi důvěrníkem a uživate-

lem, je třeba pamatovat také na další dopady těchto přesunů. Ideálně před novou job rotation sesbírat zkušenosti s takovými přesuny z jiných zařízení podobného typu. Na druhou stranu například tým kolem Arnolda (2007) uvádí, že členové týmu musí přijmout různé role a ocenit hodnotu všech rolí. Nejen ty, se kterými se cítí osobně spokojeni (Arnold a kol., 2007, s. 451). Pokud by k rotacím docházelo pravidelně, bylo by vhodné určit tzv. koordinátory, kteří budou trvale za pomoci rotujících PSS vytvářet a přehodnocovat plány péče uživatel. Těmito klíčovými pracovníky se mohou stát stabilně sociální pracovníce na jednotlivých odděleních. Odpadla by tak zvýšená administrativní zátěž pro pečující při častějších rotacích. V každém případě je důležité:

- celou situaci nadále monitorovat a získávat průběžně zpětnou vazbu od pracovníků
- poskytovat pracovníkům i klientům pomoc při adaptaci v nové situaci
- předcházet demotivaci pracovníků a eliminovat tak výpovědi z pracovního poměru, jež by souvisely s job rotation

Aktivita E: Rozšířená komunikace s pracovníky

Nese v sobě potenciál k posílení týmovosti a zlepšení atmosféry v organizaci. Vhodné intervence k rozšíření komunikace:

- Krátké diskuze nadřízeného s podřízenými přímo v provozu
- Možnost vyjádření názoru zaměstnanci k chystaným pracovním změnám předem
- Výzva k užší spolupráci úsekových sester a sociálních pracovníc vedením
- Cca 15 - 30 min schůzky vedení, zdravotních sester a sociálních pracovníc 1x týdně ke sdílení aktuálního dění v domově
- Konzultace stěhování uživatele přímo s PSS, které jej znají nejlépe

Aktivita F: Pravidelné obchůzky managementu

Obchůzky zařízení vedoucími pracovníky budou realizovány alespoň 1x týdně. Při této aktivitě lze plnit souběžně předchozí bod komunikace s pracovníky a získávat tak významné informace pro řízení i provoz zařízení, včetně zpětné vazby.

Aktivita G: Využívání supervize

Častější využívání supervize s následným předáváním stěžejních informací ústní formou na krátkých pracovních poradách, případně elektronickou formou. Alternativou je vytvoření

intervizního týmu uvnitř zařízení (vedoucí sestra-sociální pracovnice-zdravotní sestra-vybraná PSS) pro řešení obtížných situací u pomáhajících profesí).

Aktivita H: Společné obědy pracovníků

Obědy všech zaměstnanců v jídelně, pokud to aktuální situace dovolí. Takto strávený krátký čas během dne je investicí do stmelování týmu. Lidé spolu mohou při této příležitosti prohodit neformálně pár slov, zasmát se.

Další oblasti cíleného zájmu

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro 100 % respondentů je důležitá také spokojenost rodinných příslušníků klientů. Je pro ně velmi motivující, když dostanou osobní či písemné poděkování za péči o uživatele přímo od jeho rodiny. Dává to obrovský smysl jejich práci.

Aktivita K: Rozšiřování spolupráce s rodinami uživatel

Domnívám se, že by bylo žádoucí přes oslovení sociálními pracovníci vyzvat rodinné příslušníky klientů k užší spolupráci. Určitá skupina z nich by mohla nabídku uvítat. Navrhují rozšířit některé zavedené aktivity či přidat následující:

- „Den uživatele“: Plánovat tento již zavedený den narozenin uživatele jednoduše, dle SMART metody, individuálně uzpůsobený, s přizváním a spoluúčastí jeho rodiny. Tzn.: *specificky*- konkrétně si říci, co a kde budeme dělat (posezení v návštěvní místnosti, procházka v okolí domova, tanec dle možností, káva se zákuskem, četba, poslech hudby apod.), *měřitelně*- uživatel, rodinní příslušníci a personál zhodnotí, jaký mělo setkání přínos, zda se oslava vydařila a chtějí ji zopakovat, *dokumentovat* společnými fotografiemi, *akceptovatelně*- pracovníci i rodinní příslušníci mají otevřený postoj k tomuto setkání, ochota zúčastnit se na všech stranách, *reálně*- to, co jsme vymysleli, musí být realizovatelné (technicky převážně ze strany zaměstnanců, finančně převážně ze strany rodinných příslušníků, případně ze zvláštního fondu, který by byl k těmto účelům vytvořen), *termínově*- vhodně zvolený čas pro toto setkání, existuje prostor alespoň 20 minut k narozeninovému posezení. Společné, byť krátké setkání uživatele, jeho rodiny, důvěrníka a sociální pracovnice, se stane přínosem všem stranám. Rodina tak i během půl hodiny lépe pozná člověka, který je jejich drahému nyní velmi blízký. Důvěrník, který zná pěkné příhody ze současného života jejich maminky či tatínka, získá příležitost jinou for-

mou prezentovat svou práci. Prohloubí se vzájemná vazba mezi všemi zúčastněnými.

- „Doprovody na vyšetření“: Zařízení má k těmto účelům vyčleněny pracovníky. Nicméně jejich počet velmi často nepokrývá skutečnou potřebu. Podpůrným řešením je, aby se po předchozí domluvě pro rodinné příslušníky stalo takovéto doprovázení přirozenou záležitostí, ne jen výjimečným jevem. Aby již při nástupu uživatele do zařízení rodina věděla, že jejich spoluúčast na četných doprovodech bude nezbytná. Nositeli oprávněného zájmu jsou po schválení aktivity managementem při organizaci doprovodu ambulantní sestra a sociální pracovnice. Na straně vykonávajících pak rodinný příslušník klienta.

Aktivita W: Komunikace na sociální síti facebook

Marketingová komunikace v oblasti poskytování sociálních služeb je velmi viditelným nástrojem marketingu. Zvláště pak složka komunikačního mixu, kterým jsou vztahy s veřejností (PR). Zařízení DS a DZR Buchlovice má velmi silnou ideu. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 98 % respondentů se ztotožňuje s cíli a posláním organizace. Také díky budování a posilování image, designu a kultury organizace se prohlubuje vzájemné porozumění mezi organizací a veřejností. Zařízení je oficiálně představováno veřejnosti pomocí společného webu SSL UH a má navíc aktivní profil na sociální síti facebook. Zde je pravidelně vkládáno množství působivých fotografií nejčastěji z vydařených společenskoo-kulturních aktivit (DS a DZR Buchlovice, facebook, 2018). Tento prostor lze širěji využít v následujících bodech:

- Krátké statusy (ne)obyčejných dní s panoramatickými fotografiemi okolí zařízení
- Motivační citáty s fotografiemi detailů exteriéru i interiéru zařízení
- Sdílení osobních příběhů pracovníků s doprovodnou fotografií
- Ideové propojení organizace a reálných zaměstnanců
- Úryvky vyjádření zástupců napříč pracovními pozicemi, co je k této práci přivedlo
- Seznamování s podmínkami a možnostmi dárčovství
- Sdělení fundraisingového charakteru
- Propagace dobrovolnického programu
- Oslovování nových potenciálních pracovníků

Aktivita X: Obohacování nástěnek v DS a DZR Buchlovice

Další možností marketingové komunikace je obohacování nástěnek v zařízení domova (vstupní hala, jednotlivé oddělení) o letáčky s krátkým představením pracovníků v DS a DZR. Osobní sdělení, co vedlo konkrétního pracovníka k tomuto povolání, co má na práci rád, čím ho naplňuje apod., dodá spolu s fotografií osobitost a autentičnost. Posílí se tak mimo jiné i významnost vykonávané profese. Jde o formu představení zaměstnance, ale také uznání za odváděnou práci. Návrhy 3 letáků s prozatím neutrální fotografií jsou přiloženy jako Příloha P IX až Příloha P XI.

Aktivita N: Dobrovolná brigáda zaměstnanců

Zařízení DS a DZR Buchlovice je obklopeno prostornou zahradou s množstvím keřů, stromů a trvalek. Není v silách 2 pracovníků údržby ji v jarních i podzimních měsících plně udržovat. Na tyto práce lze najmout buď profesionální firmu, anebo naplánovat pravidelnou každoroční brigádu zaměstnanců, na bázi jejich dobrovolnosti.

Při takovéto činnosti je vedlejším benefitem i tmelení pracovníků. K realizaci této části projektu bude vytvořena podrobná časová analýza všech činností.

Aktivita Y: Vyhodnocení projektu

V závěru 13 měsíční lhůty vyhrazené k projektu je doporučeno zhodnocení jeho efektivity v následujících bodech:

- Naplnění hlavního cíle – povedlo se zvýšit motivaci pracovníků?
- Další přínosy projektu – propočtená účinnost v oblastech úspory nákladů a času
- Výstupy projektu – byly zrealizovány všechny navrhované body?
- Skutečné výsledky – pohledem managementu, pracovníků a dalších skupin

Úspěšnost projektu lze výhledově ověřovat:

- zkrácenou finanční analýzou
- dotazníkovým šetřením mezi pracovníky
- průzkumem mezi rodinnými příslušníky
- anketou pro širokou veřejnost na sociální síti
- statistikami (množství spolupráce s důchodci a školami, nástupy nových pracovníků z řad absolventů)

Dobrovolnictví

Do zařízení dochází na pěvecká či umělecká vystoupení děti z kostelního sboru, z mateřské a základní školy, dále katolický kněz a zástupci církve adventistů. Sociální pracovníce pravidelně zaštiťují tato setkání s uživateli. Buková (2012) uvádí, že přítomnost dobrovolnictví se nachází především v oblastech, kde stát a trh nenachází odpověď na otázky, jež se týkají problémů společnosti. Jde o stav určitého smýšlení, které motivuje a stimuluje lidi, rozvíjí jejich empatii a ochotu pomáhat. Za tyto činnosti dobrovolníkům nenáleží finanční odměna. Jejich odměnou je vlastní dobrý pocit a zadostiučinění (Buková, 2012). Organizaci by prospěl aktivní dobrovolnický program. Tento návrh by vyžadoval podrobnější samostatné zpracování, než by mohli být dobrovolníci užiteční v situacích jako:

- Procházky s uživateli po okolí
- Společné nákupy s uživatelem
- Doprovody uživatel na specializovaná lékařská vyšetření
- Individuální aktivity jako čtení, malování, společenské hry apod.

7.3 Nákladová analýza

V tabulce Tab. 15. budou nejprve uvedeny společné náklady na realizaci plánovaných činností, které byly přidány v rámci projektu na zvýšení stávající motivace zaměstnanců v DS a DZR Buchlovice. Je třeba upozornit, že v tabulce jsou uvedeny pouze ty aktivity, které vyžadovaly určité finanční náklady, a současně u nich existuje předpoklad finančního plnění. Poté budou náklady propočítány jednotlivě dle navržených opatření.

Tab. 15. Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)

Navrhovaná aktivita	Cena v Kč
Navýšení FKSP o 500 Kč ročně pro 100 zaměstnanců	52 000
3 vzdělávací kurzy pro pomáhající profese (Señorina), vždy pro 20 pracovníků	45 000
4 vzdělávací kurzy pro pomáhající profese (Agentura vzdělávání pro praxi), vždy pro 30 pracovníků	50 000
Výšlap s táboračkem pro všechny zaměstnance a děti	14 500
Vánoční večírek pro 80 osob (s degustací)	52 000
Velikonoční mazanec pro 100 osob	4 500

Vánoční štola pro 100 osob	4 500
Cena celkem	222 500,-

Zaměstnanecké benefity

Benefity budou vypláceny z fondu FKSP za spolupráce pracovníků účetny.

Příspěvek na masáž, wellness apod.

Bude kalkulována varianta pro navýšení FKSP o 500 Kč pro zaměstnance ročně. Při jeho maximálním využití se náklady vyšplhají na částku uvedenou níže v tabulce Tab. 16.

Tab. 16. Celkové náklady na wellness, masáž (vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Celkové maximální možné náklady v Kč
100	52 000

Školení zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je podmínkou jejich trvalého rozvoje a také možností, jak získat novou inspiraci a načerpat energii pro další práci.

Vzdělávací školení: Kurz na klíč dle výběru

Místo konání: Buchlovice

Doba trvání: 6 – 8 hodin

Počet osob na kurzu: 20

Lektorky různých kurzů: Mgr. Kateřina Pinkasová, Mgr. Deborah Kamínská, PhD., Mgr. Danuše Maurerová

Tab. 17. Kalkulace vzdělávacích kurzů pro pomáhající profese I (vlastní zpracování)

Kurz na klíč	Počet osob	Cena v Kč
Obecná lidská spiritualita v péči o seniory	20	15 000
Zásady komunikace s člověkem s demencí	20	15 000
Montessori principy v péči o seniory	20	15 000

Cena celkem	45 000,-
--------------------	-----------------

Centrum Seňorina, sídlící v Praze nabízí školení také přímo v organizacích. Náplň kurzu je individuálně přizpůsobena požadavkům zadavatele. Cena je v případě vyššího počtu účastníků zvýhodněna. Po telefonické a mailové komunikaci s koordinátorkou centra byla sdělena orientační cena v rozpětí 14 000,- až 15 000,-. Počítáno je tedy s horní variantou.

Vzdělávací školení: Seminář pro pomáhající profese

Místo konání: Buchlovice

Doba trvání: 4 hodiny

Počet osob na kurzu: 30 osob

Lektor: PaedDr. et Mgr. Věra Facová, psycholog, certifikovaný supervizor, výcvik v logoterapii

Tab. 18. Kalkulace vzdělávacích kurzů pro pomáhající profese II (vlastní zpracování)

Název kurzu	Počet osob	Cena v Kč
Zvládání zátěže a stresu, syndrom vyhoření	30	12 500
Komunikační dovednosti, obtížná komunikace, asertivita	30	12 500
Týmová spolupráce	30	12 500
Hranice při práci s klientem v pomáhajících profesích	30	12 500
Celkem		50 000,-

Také v tomto případě byla sdělena orientační cena za školení po nezávazné telefonické a mailové komunikaci s koordinátorkou vsetínské Agentury vzdělávání pro praxi.

Společné akce zaměstnanců

Tyto aktivity jsou osvědčenou metodou pro budování týmu.

Akce: Výšlap s táborákem

Lokalita: z Buchlovic na Barborku a zpět, nádvoří se zahradou DS a DZR Buchlovice

Období akce: letní měsíc, nejlépe pátek odpoledne

Doba trvání: od 15 hodin do cca 21 hodin

Počet osob: 100 zaměstnanců + 100 dětí

Nositelé oprávněných zájmů:

- management domova jako garant akce
- zaměstnanci jako účastníci akce
- děti zaměstnanců jako spoluúčastníci akce
- zákonní zástupci dětí jako nositelé plné zodpovědnosti za děti
- vybraní zaměstnanci jako organizátoři (objednávka pohoštění, aktivity pro děti, diskjockey, obsluha, úklid po akci)

Popis: Společný výšlap z Buchlovic na Barborku pro zaměstnance, kteří by se chtěli zúčastnit, a také jejich děti či vnoučata. Po návratu by v nádvoří a zahradě následovalo posezení u táboráku. Zůstala by možnost volby, zda účastník absolvuje i výšlap, nebo se přidá až na táborák. Jako vhodné doprovodné aktivity lze volit zpívání s kytarou, reprodukovat hudbu, malování na obličej, hry. Tyto aktivity mohou probíhat svépomocně. Většina cen je kalkulována pro velkoobchodního odběratele:

Tab. 19. Kalkulace společné akce s táborákem pro zaměstnance (vlastní zpracování)

Položka	Cena za položku v Kč	Kalkulovaný počet položek	Celkem v Kč
Špekáček (1 kus)	15,00	200	3 000
Chleba (2 krajíčky)	2,50	200	500
Hořčice nebo kečup (1 porce)	1,00	200	200
Zákusek (1 ks)	18,00	200	3 600
Papírový tácek (1 ks)	1,00	400	400
Nealko pivo (0,5 l)	15,00	200	3 000
Domácí limonáda s mátou	4,00	200	800
Káva	5,00	100	500
kelímek	2,00	500	1000
Barvy na obličej			500

Režijní náklady	1 000
Celkem	14 500

Akce: Vánoční večírek

Lokalita: Dvůr pod Starýma horama, Boršice

Období akce: pátek v prosinci

Doba trvání: od 18 hodin do cca 24 hodin

Počet osob: 80 zaměstnanců (zohledněna nemocnost, směnnost apod.)

Popis: Večírek jako forma benefitu a výrazné poděkování zaměstnancům. Jde o příležitost, kde se lidé blíže poznají v uvolněné atmosféře a formují tým. Pro akci je volena jednoduchá večeře s přípitkem, džbánem vody a kávou. Dále řízená degustace, kdy je variantou víno nechutnávat, ale odnést si láhev vína s sebou domů. Na večírků může hrát reprodukováná hudba jako zvuková kulisa, s možností tance na malém improvizovaném parketu. Dále lze objednat živou cimbálovou muziku na 3 - 4 hodiny, do hlavního sklepa pro doprovod při degustaci. Na večírek je možno přinést vlastní zákusky, slivovici (Dvůr pod Starýma horama, 2018). Ostatní útrata v podobě alko i nealko nápojů, wellness, přespání apod. jde na vrub každého individuálně. Bude kalkulována varianta s degustací i bez ní. Ceny byly telefonicky konzultovány s účetní podniku Dvůr pod Starýma horama.

Tab. 20. Kalkulace vánočního večírků s degustací pro 80 osob (vlastní zpracování)

Položka	Cena na osobu v Kč	Cena celkem
Večeře, voda, káva, aperitiv	300,-	24 000,-
Řízená degustace (sommelier, víno cca 10 vzorků, pečivo, sýr)	300,-	24 000,-
Cimbálová muzika		4 000,-
Celkem		52 000,-

Tab. 21. Kalkulace vánočního večírku bez degustace pro 80 osob (vlastní zpracování)

Položka	Cena na osobu v Kč	Cena celkem
Večeře, voda, káva, aperitiv	300,-	24 000,-
Cimbálová muzika		4 000,-
Celkem		28 000,-

Existuje samozřejmě další možnost pouze v podobě spouštěcího impulzu (s ohledem na typ organizace) pro akci vedením, kdy si veškerou útratu hradí každý zaměstnanec samostatně. Myšlenkou je domluva na společné vánoční setkání, stanovení termínu, zamluvení místa s předběžným počtem nahlášených osob, předchozím výběrem jídla ze dvou variant a účastí managementu. V zařízení se nachází několik vhodných osob, které mají schopnosti i osobní přesvědčení k výpomoci či zorganizování těchto akcí ve svém volném čase.

Aktivita: Velikonoční mazanec, vánoční štola

Lokalita: společné prostory DS a DZR Buchlovice

Období aktivity: bezprostředně před velikonočními a vánočními svátky

Počet osob: 100 zaměstnanců

Popis: Obdarování pracovníků touto pozorností se může stát milou tradicí. Jde o nepříliš finančně nákladný nástroj hmotné motivace. Bude kalkulována průměrně zjištěná cena dle aktuální nabídky potravinových řetězců i místních výrobců pečiva:

Tab. 22. Kalkulace mazance a štoly pro 100 osob (vlastní zpracování)

Položka	Cena na osobu v Kč	Cena celkem
Velikonoční mazanec (400 g)	35,-	3 500,-
Vánoční štola (500 g)	45,-	4 500,-
Celkem		8 000,-

7.4 Časová analýza

Časový plán projektu je znázorněn v tabulce konkrétních aktivit a Ganttově diagramu.

Tab. 23. Konkrétní aktivity projektu (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Název činnosti	Předcházející činnost	Délka trvání činnosti (dny)
A	Prezentace výsledků šetření a představení projektu managementu	-	1
B	Plná podpora vedení se zajištěním finančních zdrojů	A	1
C	Schůze zaměstnanců (seznámení s výsledky analýzy a s připravovanými změnami)	B	1
D	Průběžné financování projektu	B	330
E	Rozšířená komunikace s pracovníky	B, C	330
F	Pravidelné obchůzky managementu	B, C	330
G	Využívání supervize	B, C	6
H	Společné obědy pracovníků	B, E	330
I	Teambuildingová akce (výšlap s táborákem)	B, C, D	2
J	Teambuildingová akce (vánoční večírek)	B, C, D	7
K	Rozšířená spolupráce s rodinami uživatel	B, E	330
L	Zefektivnění job rotation	B, C	330
M	Navýšení FKSP o 500 Kč	B, D	330
N	Dobrovolná brigáda zaměstnanců	B, E	19
O	Školení zaměstnanců	B, D, E	6
P	Návazná přednáška na akreditované školení	B, O	12
Q	Hmotný benefit pro zaměstnance (štola, mazanec)	B, D	4
R	Založení a vedení databáze mladších důchodců	B	330
S	Pracovní spolupráce s důchodci	B, D	60
T	Navázání kontaktu se školami	B, C	14
U	Praxe studentů	B, T	60

U													
V													
W													
X													
Y													

Součástí projektovaného návrhu je i společná brigáda zaměstnanců, na bázi dobrovolnosti. K realizaci této části projektu je vytvořena časová analýza všech činností. Výsledkem analýzy bude názorná návaznost jednotlivých činností i doba trvání aktivity. Postupné kroky s příslušným počtem dnů znázorňuje Tab. 25.

Tab. 25. Časová analýza brigády (vlastní zpracování)

Jednotlivé činnosti potřebné k realizaci brigády	fáze	čas
Schválení brigády managementem, stanovení data	1.	1 den
Informování zaměstnanců	2.	
Plakáty		14 dní
Elektronickou poštou		1 den
Místním rozhlasem		1 den
Organizace brigády	3.	1 den
- příprava náradí		
- přivítání a organizace pracovních skupin		
- práce		
- fotodokumentace		
- poskytnutí pitného režimu		
- poděkování a rozloučení		
- závěrečný úklid		
Zhodnocení úspěšnosti brigády	4.	1 den
Dohromady		19 dní

Před realizací brigády je nutné akci naplánovat a informovat všechny nositele oprávněných zájmů. Požádat je také o přinesení vlastního nářadí. Brigáda by se měla konat za příznivého počasí některou sobotu dopoledne, na zahradě a předzahrádce DS a DZR Buchlovice, v jarním nebo podzimním období. Doba trvání samotných prací je stanovena od 8 do 12 hodin.

7.5 Riziková analýza

V rámci managementu rizik jsou stanovena konkrétní rizika s pravděpodobností výskytu, závažností následků a protiopatření k eliminaci daného rizika.

Tab. 26. Matice možných rizik (vlastní zpracování)

Management rizik						
Pravděpodobnost výskytu	Stupeň	Závažnost následků				
		Zanedbatelné	Málo významné	Lehké	Těžké	Kritické
Nepravděpodobné	1					
Minimálně (málo pravděpodobné)	2			R2	R1, R3	
Pravděpodobné	3			R5	R6, R4	
Velmi pravděpodobné	4	R7				
Vysoce pravděpodobné	5					

Celková závažnost rizika:

Modrá barva – nepodstatná rizika

Růžová barva – málo závažná rizika

Zelená barva – závažná rizika

Červená barva – kritická rizika

Rizika:

R1 – neochota organizace realizovat projekt

Závažnost rizika: závažné riziko

Pravděpodobnost výskytu: málo pravděpodobné

Závažnost následků: těžká

Protiopatření: časový prostor pro prezentaci projektu managementu, správná argumentace

R2 – neochota zaměstnanců účastnit se projektových aktivit

Závažnost rizika: závažné riziko

Pravděpodobnost výskytu: málo pravděpodobné

Závažnost následků: lehká

Protiopatření: motivace pracovníků k aktivitám

R3 – malá informovanost o připravovaných změnách

Závažnost rizika: závažné riziko

Pravděpodobnost výskytu: málo pravděpodobné

Závažnost následků: těžká

Protiopatření: správné informace podané pracovníkům srozumitelnou formou, opakování sdělení, kontrola pochopení informací pracovníky

R4 – nedostatek finančních prostředků k realizaci projektu

Závažnost rizika: závažné riziko

Pravděpodobnost výskytu: pravděpodobné

Závažnost následků: těžká

Protiopatření: prezentace projektu střednímu i vrcholovému managementu, správná argumentace pro hledání finančních rezerv

R5 – neochota zaměstnanců přijmout změny jako celek

Závažnost rizika: závažné riziko

Pravděpodobnost výskytu: pravděpodobné

Závažnost následků: lehká

Protiopatření: informace podané pracovníkům srozumitelnou formou, opakování sdělení, zpětná vazba pro kontrolu pochopení informací, akcent na význam a profit pro pracovníky

R6 – nesplnění očekávání projektu

Závažnost rizika: závažné riziko

Pravděpodobnost výskytu: pravděpodobné

Závažnost následků: těžká

Protiopatření: zodpovědná a důsledná příprava projektu, zapojení všech nositelů oprávněných zájmů

R7 – nezájem rodinných příslušníků o projektované aktivity

Závažnost rizika: málo závažné riziko

Pravděpodobnost výskytu: velmi pravděpodobné

Závažnost následků: zanedbatelná

Protiopatření: empatický a přesvědčivý přístup sociálních pracovníků v komunikaci s rodinnými příslušníky, podpora managementu v zamýšlené aktivitě

7.6 Přínosy projektu

Celý projekt představuje tyto přínosy z nákladového hlediska, časového hlediska a motivačních kritérií:

- **nákladové hledisko**

- úspora nákladů za školení, které bude předáváno návaznou formou (zde lze orientačně propočítat finanční úsporu v podobě průměrné hodinové sazby pro pracovníka v sociálních službách, která činí 115 Kč – pokud tento pracovník bude 1 den připravovat návaznou přednášku pro 20 lidí a další den věnuje samotné prezentaci s diskuzí, odpovídá to cca 1 840 Kč oproti 15 000 Kč za akreditované školení pro 20 lidí)
- úspora nákladů v budoucnosti spojená s přijímáním nových pracovníků (při omezení fluktuace zaměstnanců, která je vázaná na zvýšení jejich motivace a spokojenosti)
- oportunitní náklady (mzdové finanční náklady na práci v marketingu a PR)

- **časové hledisko**

- menší časové ztráty díky rychlejší možnosti obsazení pracovního místa
- úspora času v podobě hromadné pracovní brigády (zde lze názorně demonstrovat úsporu v podobě ušetřených člověkohodin – pokud se pracovní brigády zúčastní 20 lidí, tak během 4 hodin udělají stejně práce, jako když na zahradě budou pracovat 2 zaměstnanci údržby 5 dní v týdnu 8 hodin)

- kratší doba adaptace pracovníků při job rotation (za předpokladu stanovení sociálních pracovních jako klíčových osob při zpracování plánů péče uživatel)
- **zvyšování kvalifikace zaměstnanců** cestou akreditovaných školení
- **snadnější dosahování vytyčených cílů organizace** při posílení motivace jejích zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti
- **efektivnější řízení lidských zdrojů** při zvýšení frekvence občůzek a rozšíření dialogu mezi podřízenými a nadřízeným
- **posílení firemní kultury** uvnitř i navenek se současným zvyšováním loajality pracovníků vůči organizaci, zatraktivněním zařízení na trhu práce pro nové potenciální zaměstnance, zlepšením marketingové komunikace

7.7 Shrnutí projektu

Výstupem této diplomové práce je projekt pro zvýšení stávající motivace pracovníků v DS a DZR Buchlovice. Projekt byl zpracován na základě poznatků získaných z teoretické a praktické části diplomové práce. Cílem projektu je nastavení takového motivačního programu, jež zvýší motivaci pracovníků v daném zařízení. Vedení DS a DZR Buchlovice, stejně jako ředitel organizace SSL UH, si uvědomují důležitost péče o lidské zdroje a posilování loajality svých pracovníků vůči organizaci. Proto projevíli zájem o analýzu a zpracování projektu. Při získávání většiny informací, potřebných k vytvoření projektu, mi byly velmi nápomocny vedoucí zařízení i vedoucí setra DS a DZR Buchlovice. Další podstatné informace mi poskytly pracovnice personálního a mzdového oddělení Sociálních služeb v Uherském Hradišti.

Po provedení jednotlivých analýz byly identifikovány problémové oblasti v rámci odměňování, zaměstnaneckých benefitů, péči o zaměstnance, komunikace a dalších oblastí cíleného zájmu, které jsou v rámci motivačního programu vhodné k inovaci. K těmto pak byla navržena možná řešení, zvyšující motivaci pracovníků a odstraňující demotivační faktory. Projekt obsahuje několik návrhů finančního i nefinančního rázu na zlepšení současného stavu.

Projekt je rozložen do jednotlivých aktivit. V odměňování zaměstnanců je řešena potřeba vysvětlení pracovníkům obsazování a proplácení státních svátků srozumitelnou formou. Také důležitost uvědomění si vlastní hodnoty zaměstnancem v souvislosti s možností získat finanční odměnu. V oblasti benefitů je navrženo několik variant zaměstnaneckých výhod jako navýšení FKSP v rámci příspěvku na wellness či masáž, obdarování pracovníků

vánoční štolou nebo pořádání společných akcí pro pracovníky s garancí managementu organizace a jiné. V péči o zaměstnance je cíleno na akreditovaná školení s návazností ve sdílení takto získaných poznatků. V části, která se týká komunikace a předávání informací, jsou nastíněny intervence managementu směrem k pracovníkům. Okrajově jsou připojena i další témata jako dobrovolnictví, užší spolupráce s rodinami klientů nebo marketingová komunikace. Všechny jmenované mají totiž přímou souvislost s posilováním motivace pracovníků a tím pádem se stávají dalšími body zájmů pro management, chce-li snadněji dosahovat ideových předsevzetí organizace.

Projekt je vsazen do logického rámce s posloupností dílčích aktivit. Finanční náročnost projektu byla vyčíslena na 222 500 Kč. Časový harmonogram je zobrazen pomocí Ganttova diagramu. Jsou definovány také podmínky a omezení projektu s možnými protiopatřeními v rámci rizikové analýzy. Úspěšné zavedení projektu má pro organizaci řadu přínosů. Mezi největší patří zvýšení motivace pracovníků s posílením jejich loajality vůči organizaci, dále zvyšování kvalifikace zaměstnanců, finanční úspora díky sdílení poznatků z akreditovaných školení nebo úspora času v podobě dobrovolné brigády pracovníků.

Projekt bude v nejbližších dnech předán vedení DS a DZR Buchlovice a postoupen také top managementu SSL UH.

ZÁVĚR

Tato práce měla za úkol provést analýzu motivačního systému v DS a DZR Buchlovice, které je součástí SSL UH, příspěvková organizace. Na jejím podkladu pak navrhnout projekt, který povede ke zvýšení motivace pracovníků v daném zařízení. V teoretické části byly shromážděny relevantní informace, vztahující se obecně k motivaci, k motivaci pracovního jednání a spokojenosti zaměstnanců, s akcentem na pracovníky pomáhajících profesí a tvorbě motivačního programu. Praktická část byla postavena na těchto teoretických poznatcích. Samotná analýza motivačního systému pracovníků v zařízení byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření, osobních rozhovorů se zaměstnanci, situační analýzy a dalších metod. V rámci dotazníku byla připravena škála faktorů, jež mají vztah dle Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie k satisfaktorům a dissatisfaktorům, s ohledem na specifika zmíněného zařízení. Zároveň byla zjišťována motivační síla těchto faktorů a spokojenost pracovníků s jejich poskytováním či přítomností. Na základě výsledků provedeného průzkumu lze předpokládat, že mezilidské vztahy mají zvláště u pracovníků pomáhajících profesí ve zmíněném zařízení větší motivační roli, než obecně v pracovní motivaci různých povolání. Toto je shodně dokladováno v obdobných typech studií, prováděných mezi pracovníky nelékařských zdravotnických profesí či pečujícími v zařízeních dlouhodobé péče. Ukázalo se, že mezi pěti nejvíce motivujícími faktory v provedeném šetření patří vedle vztahů na pracovišti hlavně spokojenost klientů a péče o ně. Lze tak dokumentovat silné afiliativní chování a postoje pracovníků vůči uživatelům, které ovlivňuje jejich celkové motivační ladění. Též úspěšné plnění úkolů a pracovních povinností, je-li následováno i vděkem samotných klientů či jejich rodinných příslušníků, se stává vysoce motivačním faktorem a velmi ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Pracovníci potřebují i určitou jistotu pracovního místa a dobrou atmosféru v organizaci. Naopak se prokázalo, že u průměru sledovaného vzorku není v rámci motivace na předních místech finanční ohodnocení nebo kariérní postup. Pomocí statistických metod byla testována hypotéza, že „*Motivační faktory ovlivňují celkovou míru spokojenosti pracovníků více než faktory hygienické*“. Tato hypotéza nebyla potvrzena pomocí statistického t-testu ani neparametrického Mann-Whitneyho testu. Nelze tedy říci, že by u pracovníků v DS a DZR Buchlovice měly motivační faktory převažující vliv na pracovní spokojenost oproti faktorům hygienickým. Ve zkoumaném vzorku se pro výstupy ukázala efektivnější metoda srovnání motivační síly a spokojenosti jednotlivých faktorů motivace, které mají individuální výpovědní hodnotu.

Pro management byly v projektové části definovány oblasti, které jsou z hlediska jejich intervencí nejvíce žádoucí v souvislosti se zvyšováním motivace svých zaměstnanců. K těmto oblastem byla navržena možná řešení. Projekt byl v dílčích kapitolách podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Byla jednotlivě probrána rizika projektu s možnými protiopatřeními a také jeho přínosy.

Výsledky analýzy a projektové řešení budou v nejbližší době předány vedení Domova seniorů a Domova se zvláštním režimem v Buchlovicích. Dále budou postoupeny top managementu SSL UH, s případnou osobní prezentací.

Závěrem je možno konstatovat, že projekt je v některých částech plně realizovatelný, opodstatněný i ekonomicky. Oblasti, jež na sebe váží vyšší finanční nároky, podléhají schválení vrcholového managementu. Celkový přínos projektu má širší přesah díky posílení image a sociální odpovědnosti organizace. Cíle, jež byly stanoveny na začátku diplomové práce, se podařilo splnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. London: Kogan Page, 928 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 297 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ADAIR, John a Peter REED, 2009. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 208 s. ISBN 978-80-251-2447-5
- ARNOLD, John a kol., 2007. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
- BALKOVÁ, Hilda, 2016. Motivácia v pracovnom procese. *Zdravotníctví a medicína* [online], 11 (Sestra), 28-29 [cit. 2017-10-2]. Dostupné z: https://zdravi.euro.cz/clanek/motivacia-v-pracovnom-procese-483605?seo_name=mlada-fronta-noviny-zdravi-euro-cz. ISSN 2336-2987.
- BARIAKOVÁ, Mária, Zuzana BIRKNEROVÁ a Miriama PALKOVÁ, 2012. Subjektívna pracovná úspešnosť a výkonová motivácia. *E-psychologie* [online], 6 (1), 1-11 [cit. 2017-09-19]. Dostupné z: <https://e-psycholog.eu/pdf/bariakova-et-al.pdf>. ISSN 1802-8853.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ, 2010. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5.
- BUKOVÁ, Simona, 2012. *Dobrovolníctvo ako významný nefinančný zdroj pre organizácie tretieho sektora*. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry*. Bratislava: Ekonóm. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, 31s. ISBN 978-80-225-3427-7.
- CLEGG, Brian a Paul BIRCH, 2004. *Intenzivní kurz vedení lidí*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 258 s. ISBN 80-251-0356-0.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER, 2009. *7 kroků efektivního koučování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 224 s. ISBN 978-80-251-1897-9.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu. 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*, 1. vydání. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C. H. Beck, 378 s. ISBN 978-80-7400-03-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GÉRINGOVÁ, Jitka, 2011. *Pomáhající profese*. 1. vydání. Praha: Triton, 198 s. ISBN 978-80-7387-394-3.

HLUŠIČKA, Petr, 2013. Motivace zaměstnanců. *Firemní sociolog* [online]. 25. 2. 2013 [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/142-Motivacezamestnancu>

GLADKIJ, Ivan a kol., 2003. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

JIRKOVSKÁ, Blanka a Hana JANEČKOVÁ, 2013. Pracovní podmínky a podpora zdraví v pečujících profesích: pohled pracovníků v oblasti dlouhodobé péče na podporu zdraví. *Zdravotnictví v České republice* [online], 16 (3-4), 8-14 [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: <http://www.zdravcr.cz/images/zcr3-4-13.pdf>. ISSN: 1213-6050.

JIRKOVSKÁ, Blanka, Dana MUDD, Milič ŘEPA a Marie BRILOVÁ, 2012. Průzkum motivačních faktorů u nelékařských zdravotnických pracovníků. *Praktický lékař* [online], 92 (1), 45-49 [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: <http://www.prolekare.cz/prakticky-lekar-archiv-cisel?id=3657>. ISSN: 0032-6739.

JEŽORSKÁ, Šárka, Jiří VÉVODA a Jan CHRASTINA, 2014. Motivace sester a syndrom

vyhoření: existuje souvislost? *Profese online* [online], 7 (1), 9-15 [cit. 2017-10-20].

Dostupné z: <http://www.prolekare.cz/prakticky-lekar-archiv-cisel?id=3657>. ISSN: 1803-4330.

KLEIBL, Jiří a kol., 2005. *Personální řízení 2*. Praha: Oeconomica, 94 s. ISBN 80-245-0960-1.

KNĚŽKOVÁ, Klára a Marie TREŠLOVÁ, 2011. Předpoklady pro práci sester v hospici.

Florence (Praha) [online], 7 (7-8), 26-31 [cit. 2017-10-20]. Dostupné z:

<http://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2011/7/>. ISSN: 1801-464X.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha:

Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2008. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUDELKOVÁ, Petra a František MILICHOVSKÝ, 2015. The Implication of Knowledge Management in Innovation Proces in Small and Medium-size Enterprices. In: *International scientific conference „Economics and Management, ICEM“* [online] 2015 [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: <http://icem.lt/index.php/icem/article/view/1808>

MACKOVÁ, Marie, 2013. Dlouhodobá péče o nesoběstačné seniory a kvalita života jejich pečujících/ Long-term Care of Dependent Elderly and Quality of Their Carers. *Digitální knihovna Univerzity Pardubice* [online]. 27. 1. 2014

[cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/handle/10195/54152?show=full>

McGRATH, James a Bob BATES, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol., 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

MOLEK, Jan, 2013. Motivace pracovníků a prevence demotivace. *Ošetrovatelská péče* [online], 2013(5-6), 36-38 [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: <https://www.medvik.cz/bmc/view.do?cgid=1009037&ctype=bibliomedica>. ISSN 2336-1603.

NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-8560-301-2.

- NILES, Nancy J., 2013. *Basic Concepts of Health Care Human Resource Management*. 1st edition. Burlington: Jones and Barlett Learning, 358 s. ISBN 978-1-4496-5329-3.
- PATTERSON, Kerry, Joseph GRENNY, Ron McMILLAN a Al SWITZLER, 2012. *Jak mluvit, když o něco jde. Klíčové rozhovory v práci i v životě*. Praha: Bizbooks, 224 s. ISBN 9788026500728.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vydání. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-5515.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2005. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- PORVAZNÍK, Ján, 2014. *Celostní management*. 3. vydání. Bratislava: Iris, 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.
- ROBBINS, Stephen. P. a Mary COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ, 2014. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>. ISBN 978-80-244-4372-0.
- STŘÍŽ, Pavel, Vladimír RYTÍŘ a Petr KLÍMEK, 2008. *Základy pravděpodobnosti a matematické statistiky*. 1. vydání. Bučovice: Martin Stříž, 172 s. ISBN 978-80-87106-15-0
- ŠEVČOVIČOVÁ, Andrea a Martina EMODIOVÁ, 2016. Motivácia sestier pre výkon povolania. *Florence (Praha)* [online], 12 (10), 26-29 11 [cit. 2017-09-19]. Dostupné také z: https://issuu.com/ambitmedia/docs/listovacka_florence_10-16/14. ISSN 1801-464X.
- URBAN, Jan, 2008. Jak úspěšně motivovat. *Práce a mzda* [online]. 1. 7. 2008 [cit. 2017-10-28]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada, 272 s. ISBN: 978-80-247-5037-8
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
- ŽIAKOVÁ, Katarína a kol., 2009. *Ošetrovatel'stvo – teória a vedecký výskum*. Martin: Osveta, 322 s. ISBN -978-80-8063-304-2.

Internetové zdroje:

AGENTURA VZDĚLÁVÁNÍ PRO PRAXI. [online]. ©2018. Vsetín: *Agentura vzdělávání pro praxi* [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.vzdelavanipropraxi.cz/>

CENTRUM SEŇORINA- SEMINÁŘE. [online]. ©2018. Praha: *Centrum Seňorina- denní stacionář a terapeutické centrum* [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://centrum-senorina.cz/seminare/>

DOMOV PRO SENIORY BUCHLOVICE - O DOMOVĚ. [online]. ©2018.

Uherské Hradiště: *Domov pro seniory Buchlovice* [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://ssluh.cz/ds-a-dzr/domov-pro-seniory-buchlovice/o-domove.html>

DOMOV SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM BUCHLOVICE - O DOMOVĚ. [online]. ©2018.

Uherské Hradiště: *Domov se zvláštním režimem Buchlovice* [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://ssluh.cz/ds-a-dzr/domov-se-zvlastnim-rezimem-buchlovice-1/o-domove.html>

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. [online]. 2018. In: Sběrka zákonů. [online]. ©2010-2018. Praha: *AION CS, s. r. o.* [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2006-564>

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. [online]. 2018. In: Sběrka zákonů. [online]. ©2010-2018. Praha: *AION CS, s. r. o.* [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2017-341>

Odměňování zaměstnanců platem. In: Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. [online]. © 2018. Praha: *MPSV, TREXIMA, spol. s r. o.* [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://ppropo.mpsv.cz/XXOdmenovanizamestnancuplatem>

SOCIÁLNÍ SLUŽBY UHERSKÉ HRADIŠTĚ, PŘÍSP.ORG. [online]. ©2018. Uherské

Hradiště: *Sociální služby Uherské Hradiště, příspěvková organizace* [cit. 2018-02-12].

Dostupné z: <http://ssluh.cz/organizace/socialni-sluzby-uherske-hradiste-prispevkova-organizace-1.html>

VINAŘSKÝ PENZION DVŮR POD STARÝMA HORAMA. [online]. ©2018. Boršice:

Dvůr pod Starýma horama [cit. 2018-03-12]. Dostupné z

<http://dvurpodstarymahorama.cz/restaurace/>

Vyhláška č. 114/2002 Sb. Vyhláška MF o fondu kulturních a sociálních potřeb. In: Sběrka zákonů. [online]. ©2010-2018. Praha: *AION CS, s. r. o.* [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>

Zákon č. 251/2005 Sb. Zákon o inspekci práce. In: Sbírka zákonů. [online]. ©2010-2018. Praha: *AION CS, s. r. o.* [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2005-251>

Zákon č. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách. In: Sbírka zákonů. [online]. ©2010-2018. Praha: *AION CS, s. r. o.* [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

Zákon č. 174/1968 Sb. Zákon o státním odborném dozoru nad bezpečností práce. In: Sbírka zákonů. [online]. ©2010-2018. Praha: *AION CS, s. r. o.* [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1968-174>

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce. In: Sbírka zákonů. [online]. ©2010-2018. Praha: *AION CS, s. r. o.* [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Interní zdroje DS a DZR Buchlovice

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
DS	domov pro seniory
DZR	domov se zvláštním režimem
EHP	Evropský hospodářský prostor
et	a
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
Kč	Koruna česká
kol.	kolektiv
MF	Ministerstvo financí
Mgr.	magistr
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
PaedDr.	doktor pedagogiky
PC	personal computer
PhD.	doktor
PP	provozní pracovník
PR	public relations
přísp.org.	příspěvková organizace
PSS	pracovník v sociálních službách
SMART	metoda projektového řízení a koučinku (specific/ measurable/ achievable/ realistic/ time-bound)

SP	sociální pracovník
SSL UH	Sociální služby Uherské Hradiště
SWOT	metoda strategické analýzy (strenghts/ weaknesses/ opportunities/ threats)
THP	technicko-hospodářský pracovník
tzv.	takzvaně
UTB	Univerzita Tomáše Bati
WC	water closet (toaleta)
ZO OS UNIOS	zastupující organizace odborových svazů UNIOS
ZP	zdravotnický pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. 1. Motivace a stimulace.....	16
Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeb.....	18
Obr. 3. Yerkes-Dodsonův zákon.....	23
Obr. 4. Motivační typy.....	27
Obr. 5. Organigram DS a DZR Buchlovice.....	39
Graf 1. Počty zaměstnanců DS a DZR Buchlovice.....	40
Graf 2. Podíl počtu zaměstnanců DS a DZR Buchlovice dle jejich věku.....	41
Graf 3. Podíl počtu zaměstnanců DS a DZR Buchlovice dle průměrného počtu odpracovaných let v organizaci.....	41
Graf 4. Poměr rozdaných a vyhodnocených dotazníků jednotlivých profesí.....	54
Graf 5. Rozdělení faktorů podle kritérií motivace a spokojenosti.....	60
Graf 6. Procentní vyjádření žádaných benefitů.....	63
Graf 7. Písemné vyjádření nejvyšší motivace při práci.....	64

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT-analýza DS a DZR Buchlovice.....	43
Tab. 2. Rozdané a vyhodnocované dotazníky.....	53
Tab. 3. Rozdělení otázek dle vztahu k motivačním či hygienickým faktorům.....	55
Tab. 4. Pořadí pěti nejvýznamnějších faktorů dle různých kritérií.....	59
Tab. 5. Vybrané socio-demografické charakteristiky zkoumaného souboru.....	64
Tab. 6. Shrnutí statistického t-testu.....	65
Tab. 7. Shrnutí Mann-Whitneyho testu.....	65
Tab. 8. Kontingenční tabulka pro vzájemnou závislost věku a spokojenosti s benefity.....	66
Tab. 9. Ruční výpočet testové statistiky pro věk x benefity.....	66
Tab. 10. Kontingenční tabulka pro závislost vzdělání a spokojenosti s benefity.....	67
Tab. 11. Ruční výpočet testové statistiky pro vzdělání x benefity.....	68
Tab. 12. Kontingenční tabulka pro vzájemnou závislost pracovní pozice a spokojenosti s benefity.....	68
Tab. 13. Ruční výpočet testové statistiky pro pracovní pozice x benefity.....	69
Tab. 14. Rámcové řešení projektu.....	78
Tab. 15. Celkové náklady projektu.....	90
Tab. 16. Celkové náklady na wellness, masáž.....	91
Tab. 17. Kalkulace vzdělávacích kurzů pro pomáhající profese I.....	91
Tab. 18. Kalkulace vzdělávacích kurzů pro pomáhající profese II.....	92
Tab. 19. Kalkulace společné akce s táborem pro zaměstnance.....	93
Tab. 20. Kalkulace vánočního večírku s degustací pro 80 osob.....	94
Tab. 21. Kalkulace vánočního večírku bez degustace pro 80 osob.....	95
Tab. 22. Kalkulace mazance a štol pro 100 osob.....	95
Tab. 23. Konkrétní aktivity projektu.....	95
Tab. 24. Ganttův diagram.....	97

Tab. 25. Časová analýza brigády.....	98
Tab. 26. Matice možných rizik.....	99

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: ETICKÝ KODEX PRACOVNÍKA

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY

PŘÍLOHA P III: BAREVNÝ DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P IV: FAKTORY

PŘÍLOHA P V: STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ

PŘÍLOHA P VI: STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ

PŘÍLOHA P VII: KRITICKÉ HODNOTY TESTOVÉHO KRITÉRIA

PŘÍLOHA P VIII: ŠKOLENÍ CENTRA SEŇORINA

PŘÍLOHA P IX: LETÁK 1

PŘÍLOHA P X: LETÁK 2

PŘÍLOHA P XI: LETÁK 3

PŘÍLOHA P I: ETICKÝ KODEX PRACOVNÍKA

ETICKÝ KODEX

Pracovníka Domova pro seniory Buchlovice

Místo realizace: Domov pro seniory Buchlovice U Domova 470

Závaznost: všichni zaměstnanci

Při práci s uživateli ctíme tyto základní hodnoty:

Zaměstnanec: Zelinková Veronika

1. Uživatele našich sociálních služeb podporujeme v nezávislosti.
2. Pro naše uživatele se snažíme v rámci možností vytvářet domácí pohodu.
3. Každý pracovník se podle svých možností snaží o rozvíjení komunikačních dovedností nejen při práci s uživateli a jejich blízkými, ale také se všemi svými spolupracovníky.
4. Dbáme lidské důstojnosti, k uživateli přistupujeme především slušně, trpělivě a s úctou ke staršímu. Při komunikaci s uživatelem se držíme těchto zásad: udržuje oční kontakt, hovoří pomalu, srozumitelně, zřetelně, klidně.
5. Uživatelům se snažíme zajistit maximální soukromí v rámci daných možností. Zejména při osobní hygieně, tělesných potřebách a při ošetrovatelských úkonech.
6. Přístup k uživatelům je nedirektivní.
Pouze v případech ochrany zdraví uživatel, při agresivním chování pod vlivem alkoholu, jedná pracovník z pozice autority.
Pokud je nezbytné nebo vhodné přimět uživatele k některým činnostem (např. dodržování osobní hygieny, ochrana zdraví), činí to pracovník nenásilným, vlídným způsobem s ohledem na psychický a fyzický stav uživatele.
7. Na potřeby uživatelů reagujeme individuálně a podle našich možností se snažíme o podporu v naplňování jejich potřeb a přání.
8. S uživateli si ve velké většině vykáme a oslovujeme je příjmením. Pouze v případě vzájemné dohody a přání uživatele a pracovníka přistupujeme k tykání. Tato dohoda je zaznamenána v dokumentaci uživatele.
9. Ve snaze o poskytnutí co nejkvalitnější péče aplikujeme zásady empatie při styku s uživateli, zvláště prostřednictvím pozornosti a vnímavosti k potřebám uživatele, porozumění, vcítění se a laskavého přístupu.
10. Všichni pracovníci dbají o svůj odpočinek a přistupují zodpovědně ke své duševní hygieně.
11. Každý pracovník chrání osobní data uživatel. Je vázán mlčenlivostí o informacích získaných při výkonu své práce v Domově pro seniory Buchlovice. Tato mlčenlivost se vztahuje taktéž ke spolupracovníkům. Porušení tohoto nařízení bude považováno za hrubé porušení pracovní kázně.
12. Každý pracovník si je vědom své odpovědnosti spojené s jeho pracovní pozicí.

V Buchlovicích dne

podpis zaměstnance:

15. 10. 2015



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY

Vážené kolegyně a vážení kolegové,

chci Vás požádat o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity v mé diplomové práci oboru Management ve zdravotnictví. Účelem tohoto dotazníku je získat co nejpřesnější informace o tom, co Vás nejvíce motivuje, zjistit, zda jste spokojeni s dosavadním motivačním systémem organizace, případně odhalit oblasti, na které je třeba se v rámci motivace více zaměřit. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní, informace z něj nebudou nijak zneužity. Po vyplnění dotazník prosím vložte do speciálně označené schránky, která se nachází na sesterně oddělení B.

Děkuji Vám za spolupráci,

Veronika Zelinková

Křížkem označte Vaši odpověď na škále 1 – 4:

(1 – rozhodně souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – rozhodně nesouhlasím)

	OTÁZKA:	1	2	3	4
1a	Rád/a vidím spokojeného klienta.				
1b	Domnívám se, že klienti jsou v našem zařízení spokojeni.				
2a	Dobré vztahy na pracovišti s mými kolegy jsou pro mne důležité.				
2b	Vztahy s kolegy na mém pracovišti jsou dobré.				
3a	Potřebuji, aby se mi dařilo v plnění úkolů a povinností.				
3b	Úkoly a povinnosti se mi daří plnit.				
4a	Péče o klienty v našem zařízení je pro mne významná.				
4b	Mé okolí /rodina, přátelé/ hodnotí mou profesi jako významnou.				
5a	Záleží mi také na spokojenosti rodinných příslušníků klientů.				
5b	Myslím si, že rodinní příslušníci klientů jsou většinou spokojeni.				
6a	Domnívám se, že spolupráce s ostatními úseky v zařízení je nezbytná.				
6b	Spolupráce s ostatními úseky v zařízení funguje dobře.				
7a	Práce, kterou vykonávám, je zajímavá a naplňující.				
7b	Jsem spokojen/a se svou prací.				
8a	Svůj volný čas umím využít k relaxaci a zálibám.				
8b	Mám dostatek volného času.				

	OTÁZKA:	1	2	3	4
9a	Nadřízený by měl být odborník i přirozený vůdce.				
9b	Osobnost i kvality mých nadřízených hodnotím kladně.				
10a	Potřebuji vědět, že mé schopnosti a dovednosti ovlivňují úspěšnost celé organizace.				
10b	Mám zpětnou vazbu od nadřízených, že má práce je smysluplná.				
11a	Moje vzdělání a kvalifikace byly rozhodující při volbě mého povolání.				
11b	Svou kvalifikaci využívám naplno.				
12a	Má práce je usilovnější, pokud je spojena s možností získat veřejné uznání.				
12b	Pociťuji veřejné uznání za dobře odvedenou práci.				
13a	Spravedlnost v odměňování za práci je pro mne motivující.				
13b	System odměňování je v našem zařízení spravedlivý.				
14a	Dobrá atmosféra v organizaci je pro mne významná.				
14b	V naší organizaci je dobrá atmosféra.				
15a	Domnívám se, že organizace práce je velmi důležitá.				
15b	Organizace práce na mém úseku je velmi dobrá.				
16a	Abych práci stihl/a, potřebuji kolegy, na které se mohu spolehnout.				
16b	V práci mám kolegy, na které se mohu spolehnout.				
17a	Jistota pracovního místa je pro mne důležitá.				
17b	Cítím určitou jistotu pracovního místa.				
18a	Kvalitní technické vybavení /polohovací vana, zvedací zařízení, vybavení kuchyně, prádelny, počítač apod./ mou práci zefektivňuje.				
18b	Mám kvalitní technické vybavení ke své práci.				
19a	Pravidelné hodnocení mého pracovního výkonu nadřízeným považuji za přínosné.				
19b	Dostává se mi pravidelné zpětné vazby od nadřízeného k mé práci.				
20a	Nadřízený by měl mít pochopení pro složité životní situace.				
20b	Na svého nadřízeného se mohu obrátit s žádostí o pomoc i v mimopracovních záležitostech.				
21a	Aby má práce byla usilovná, musí být poslání a cíle organizace v souladu s tím, co považuji za důležité a správné.				
21b	Organizace, ve které pracuji, má důležité poslání a cíle.				

	OTÁZKA:	1	2	3	4
22a	Finanční odměna je pro mne na prvním místě.				
22b	S finančním ohodnocením jsem spokojená.				
23a	Na pracovišti potřebuji navazovat přátelské vztahy s kolegy.				
23b	Na pracovišti mám přátele.				
24a	Je pro mne důležité, aby ostatní schvalovali mé jednání a postoje.				
24b	Moji kolegové schvalují mé jednání a postoje.				
25a	Snadná doprava do zaměstnání je pro mne velmi rozhodující.				
25b	Dostupnost práce /dojíždění, docházení/ je pro mne vyhovující.				
26a	Když vím, co mám dělat, dosahuji lepších výsledků.				
26b	Jsem včas a srozumitelně informován/a o pracovních úkolech.				
27a	Kupředu mě žene možnost povýšení.				
27b	V zařízení pro mne existuje možnost povýšení.				
28a	Osobní růst a další vzdělávání je pro mne důležité.				
28b	Jsem spokojen/a s nabídkou dalšího vzdělávání, které mi zaměstnavatel umožňuje.				
29a	Rád/a bych se účastnil/a spolurozhodování na změnách, které se týkají mé práce.				
29b	Mohu předem ovlivnit změny, které se týkají mé práce.				
30a	Práce v organizaci by měla být týmovou hrou.				
30b	Rozdělení na „my a oni“ si v práci uvědomím zřídka.				
31a	Zaměstnanecké výhody /dovolená navíc, FKSP atd./ jsou pro mne motivující.				
31b	Nabídka zaměstnaneckých výhod je v naší organizaci dostačující.				

U následujících otázek prosím zaškrtněte odpovídající políčko, případně doplňte.

32. Myslíte si, že organizace má dostatečný systém zaměstnaneckých výhod (závodní stravování, dovolená navíc, FKSP apod.)?

- ANO NE

33. Jakou jinou zaměstnaneckou výhodu byste přivítali? Prosím napište:

.....
.....

34. Co je ve Vaší práci největší motivací? Prosím popište:

.....
.....

35. Jaký je Váš věk?

- 20- 30 let 31- 40 let 41- 50 let 51- 60 let 61- a více let

36. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní vyučen/a středoškolské vyšší odborné vysokoškolské

37. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- pracovník v sociálních službách
 zdravotní sestra
 sociální pracovníce
 provozní pracovník /stravovací provoz, úklid, údržba, prádelna, účetní, pokladní/

Děkuji za Váš čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.

PŘÍLOHA P III: BAREVNÝ DOTAZNÍK

Vážené kolegyně a vážení kolegové,

chci Vás požádat o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity v mé diplomové práci oboru Management ve zdravotnictví. Účelem tohoto dotazníku je získat co nejpřesnější informace o tom, co Vás nejvíce motivuje, zjistit, zda jste spokojeni s dosavadním motivačním systémem organizace, případně odhalit oblasti, na které je třeba se v rámci motivace více zaměřit. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní, informace z něj nebudou nijak zneužity. Po vyplnění dotazník prosím vložte do speciálně označené schránky, která se nachází na sesterně oddělení B.

Děkuji Vám za spolupráci,

Veronika Zelinková

Křížkem označte Vaši odpověď na škále 1 – 4:

(1 – rozhodně souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – rozhodně nesouhlasím)

	OTÁZKA:	1	2	3	4
1a	Rád/a vidím spokojeného klienta.				
1b	Domnívám se, že klienti jsou v našem zařízení spokojeni.				
2a	Dobré vztahy na pracovišti s mými kolegy jsou pro mne důležité.				
2b	Vztahy s kolegy na mém pracovišti jsou dobré.				
3a	Potřebuji, aby se mi dařilo v plnění úkolů a povinností.				
3b	Úkoly a povinnosti se mi daří plnit.				
4a	Péče o klienty v našem zařízení je pro mne významná.				
4b	Mé okolí /rodina, přátelé/ hodnotí mou profesi jako významnou.				
5a	Záleží mi také na spokojenosti rodinných příslušníků klientů.				
5b	Myslím si, že rodinní příslušníci klientů jsou většinou spokojeni.				
6a	Domnívám se, že spolupráce s ostatními úseky v zařízení je nezbytná.				
6b	Spolupráce s ostatními úseky v zařízení funguje dobře.				
7a	Práce, kterou vykonávám, je zajímavá a naplňující.				
7b	Jsem spokojen/a se svou prací.				
8a	Svůj volný čas umím využít k relaxaci a zálibám.				
8b	Mám dostatek volného času.				

	OTÁZKA:	1	2	3	4
9a	Nadřízený by měl být odborník i přirozený vůdce.				
9b	Osobnost i kvality mých nadřízených hodnotím kladně.				
10a	Potřebuji vědět, že mé schopnosti a dovednosti ovlivňují úspěšnost celé organizace.				
10b	Mám zpětnou vazbu od nadřízených, že má práce je smysluplná.				
11a	Moje vzdělání a kvalifikace byly rozhodující při volbě mého povolání.				
11b	Svou kvalifikaci využívám naplno.				
12a	Má práce je usilovnější, pokud je spojena s možností získat veřejné uznání.				
12b	Pociťuji veřejné uznání za dobře odvedenou práci.				
13a	Spravedlnost v odměňování za práci je pro mne motivující.				
13b	System odměňování je v našem zařízení spravedlivý.				
14a	Dobrá atmosféra v organizaci je pro mne významná.				
14b	V naší organizaci je dobrá atmosféra.				
15a	Domnívám se, že organizace práce je velmi důležitá.				
15b	Organizace práce na mém úseku je velmi dobrá.				
16a	Abych práci stihl/a, potřebuji kolegy, na které se mohu spolehnout.				
16b	V práci mám kolegy, na které se mohu spolehnout.				
17a	Jistota pracovního místa je pro mne důležitá.				
17b	Cítím určitou jistotu pracovního místa.				
18a	Kvalitní technické vybavení /polohovací vana, zvedací zařízení, vybavení kuchyně, prádelny, počítač apod./ mou práci zefektivňuje.				
18b	Mám kvalitní technické vybavení ke své práci.				
19a	Pravidelné hodnocení mého pracovního výkonu nadřízeným považuji za přínosné.				
19b	Dostává se mi pravidelné zpětné vazby od nadřízeného k mé práci.				
20a	Nadřízený by měl mít pochopení pro složité životní situace.				
20b	Na svého nadřízeného se mohu obrátit s žádostí o pomoc i v mimopracovních záležitostech.				
21a	Aby má práce byla usilovná, musí být poslání a cíle organizace v souladu s tím, co považuji za důležité a správné.				
21b	Organizace, ve které pracuji, má důležité poslání a cíle.				

	OTÁZKA:	1	2	3	4
22a	Finanční odměna je pro mne na prvním místě.				
22b	S finančním ohodnocením jsem spokojená.				
23a	Na pracovišti potřebuji navazovat přátelské vztahy s kolegy.				
23b	Na pracovišti mám přátele.				
24a	Je pro mne důležité, aby ostatní schvalovali mé jednání a postoje.				
24b	Moji kolegové schvalují mé jednání a postoje.				
25a	Snadná doprava do zaměstnání je pro mne velmi rozhodující.				
25b	Dostupnost práce /dojíždění, docházení/ je pro mne vyhovující.				
26a	Když vím, co mám dělat, dosahuji lepších výsledků.				
26b	Jsem včas a srozumitelně informován/a o pracovních úkolech.				
27a	Kupředu mě žene možnost povýšení.				
27b	V zařízení pro mne existuje možnost povýšení.				
28a	Osobní růst a další vzdělávání je pro mne důležité.				
28b	Jsem spokojen/a s nabídkou dalšího vzdělávání, které mi zaměstnavatel umožňuje.				
29a	Rád/a bych se účastnil/a spolurozhodování na změnách, které se týkají mé práce.				
29b	Mohu předem ovlivnit změny, které se týkají mé práce.				
30a	Práce v organizaci by měla být týmovou hrou.				
30b	Rozdělení na „my a oni“ si v práci uvědomím zřídka.				
31a	Zaměstnanecké výhody /dovolená navíc, FKSP atd./ jsou pro mne motivující.				
31b	Nabídka zaměstnaneckých výhod je v naší organizaci dostačující.				

U následujících otázek prosím zaškrtněte odpovídající políčko, případně doplňte.

32. Myslíte si, že organizace má dostatečný systém zaměstnaneckých výhod (závodní stravování, dovolená navíc, FKSP apod.)?

- ANO NE

33. Jakou jinou zaměstnaneckou výhodu byste přivítali? Prosím napište:

.....

34. Co je ve Vaší práci největší motivací? Prosím popište:

.....
.....

35. Jaký je Váš věk?

- 20- 30 let 31- 40 let 41- 50 let 51- 60 let 61- a více let

36. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní vyučen/a středoškolské vyšší odborné vysokoškolské

37. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- pracovník v sociálních službách
 zdravotní sestra
 sociální pracovníce
 provozní pracovník /stravovací provoz, úklid, údržba, prádelna, účetní, pokladní/

Děkuji za Váš čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.

PŘÍLOHA P IV: MOTIVÁTORY A HYGIENICKÉ FAKTORY

Faktory – **motivátory** a **hygienické faktory**

1. spokojenost klientů
2. vztahy na pracovišti
3. úspěšné plnění úkolů, povinností
4. péče o klienty, významnost profese
5. spokojenost rodinných příslušníků
6. spolupráce s ostatními úseky
7. náplň práce, její zajímavost
8. vyhovující pracovní doba
9. osobnost a kvality nadřízeného
10. smysluplnost práce
11. vzdělání a kvalifikace
12. uznání za dobře odvedenou práci
13. spravedlnost v odměňování
14. dobrá atmosféra v organizaci
15. organizace práce
16. spolupráce s kolegy
17. jistota pracovního místa
18. technické vybavení
19. hodnocení pracovního výkonu
20. empatie nadřízeného k osobním problémům
21. poslání organizace
22. finanční ohodnocení
23. přátelské vztahy s kolegy
24. akceptace postojů a jednání ze strany kolegů
25. dostupnost práce, doprava do zaměstnání
26. srozumitelnost pracovních úkolů
27. možnost kariérního růstu
28. osobní růst, vzdělávání
29. možnost spolurozhodování
30. týmový duch
31. zaměstnanecké benefity

PŘÍLOHA P V: STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ

Příloha č. 3 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb.

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 3

(v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída													
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	do 1 roku	11140	12080	13090	14210	15390	16690	18120	19660	21300	23160	25080	27190	29520	32030
2	do 2 let	11580	12530	13600	14770	15980	17330	18800	20400	22100	24020	26020	28240	30620	33250
3	do 4 let	12020	13010	14110	15320	16580	17980	19530	21170	22960	24960	27030	29310	31790	34510
4	do 6 let	12460	13520	14630	15900	17220	18670	20270	21970	23830	25880	28020	30400	32980	35800
5	do 9 let	12930	14030	15200	16490	17870	19390	21040	22800	24730	26860	29090	31550	34230	37150
6	do 12 let	13410	14560	15760	17130	18540	20110	21840	23640	25650	27880	30190	32730	35500	38550
7	do 15 let	13950	15110	16380	17760	19240	20850	22680	24560	26620	28920	31330	33970	36880	40000
8	do 19 let	14470	15680	16980	18450	19960	21630	23530	25490	27630	30030	32510	35260	38240	41530
9	do 23 let	15000	16270	17630	19140	20730	22460	24400	26430	28670	31150	33740	36570	39690	43100
10	do 27 let	15590	16900	18300	19880	21510	23290	25340	27440	29760	32330	35020	37970	41200	44720
11	do 32 let	16160	17530	18990	20640	22320	24190	26310	28490	30890	33520	36340	39380	42760	46400
12	nad 32 let	16780	18210	19690	21420	23170	25100	27310	29560	32070	34810	37710	40880	44370	48140

PŘÍLOHA P VI: STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ

Tab. 1. Modus pro otázky motivátorů a hygienických faktorů

OTÁZKA- motivátory	MODUS	OTÁZKA- hygienické faktory	MODUS
1a	1	2a	1
1b	2	2b	1
3a	1	6a	1
3b	1	6b	2
4a	1	8a	1
4b	1	8b	2
5a	1	9a	1
5b	2	9b	1
7a	1	13a	1
7b	1	13b	2
10a	1	14a	1
10b	2	14b	2
11a	1	15a	1
11b	2	15b	1
12a	2	16a	1
12b	2	16b	1
19a	2	17a	1
19b	2	17b	2
21a	1	18a	1
21b	1	18b	2
24a	2	20a	1
24b	2	20b	1
27a	3	22a	2
27b	4	22b	2
28a	2	23a	2

28b	2	23b	1
29a	1	25a	1
29b	3	25b	1
		26a	1
		26b	2
		30a	1
		30b	2
		31a	2
		31b	2

Tab. 2. Četnosti odpovědí na otázky motivátorů

OTÁZKA- motivátory	Odp. 1	Odp. 1 v %	Odp. 2	Odp. 2 v %	Odp. 3	Odp. 3 v %	Odp. 4	Odp. 4 v %	CELKEM
1a	52	93	4	7					
1b	14	25	42	75					
3a	47	84	9	16					
3b	28	50	28	50					
4a	48	86	8	14					
4b	27	48	24	43	4	7	1	2	
5a	38	68	18	32					
5b	16	28	39	70	1	2			
7a	33	59	21	37	1	2	1	2	
7b	34	60,5	20	36	2	3,5			
10a	28	50	26	46,5	2	3,5			
10b	20	36	27	48	6	11	3	5	
11a	23	41	20	36	9	16	4	7	
11b	23	41	25	45	5	9	3	5	
12a	16	28	20	36	15	27	5	9	

12b	10	18	28	50	13	23	5	9	
19a	21	37,5	33	59	2	3,5			
19b	15	27	31	55	9	16	1	2	
21a	38	68	16	28,5	2	3,5			
21b	48	86	7	12	1	2			
24a	18	32	29	52	7	12,5	2	3,5	
24b	11	19,5	41	73,5	3	5	1	2	
27a	1	2	11	19,5	24	42,5	20	36	
27b	5	9	15	27	18	32	18	32	
28a	22	39	27	49	3	5	4	7	
28b	17	30	25	45	8	14	6	11	
29a	32	57	23	41	1	2			
29b	6	10,5	17	30	21	37,5	12	22	56 100%

Tab. 3. Četnosti odpovědí na otázky hygienických faktorů

OTÁZKA- hygienické faktory	Odp. 1	Odp. 1 v %	Odp. 2	Odp. 2 v %	Odp. 3	Odp. 3 v %	Odp. 4	Odp. 4 v %	CELKEM
2a	52	93	4	7					
2b	26	46,5	24	42,5	6	11			
6a	43	77	13	23					
6b	11	19,5	37	66	7	12,5	1	2	
8a	26	46,5	26	46,5	3	5	1	2	
8b	8	14	31	56	13	23	4	7	
9a	44	78,5	11	19,5	1	2			
9b	37	66	17	30,5	2	3,5			
13a	33	59	21	37,5	2	3,5			
13b	15	27	18	32	16	28,5	7	12,5	

Tab. 4. Aritmetické průměry odpovědí všech pracovníků

OTÁZKA	aritmetický průměr	OTÁZKA	aritmetický průměr
1a	1,07	1b	1,75
2a	1,07	2b	1,64
3a	1,16	3b	1,50
4a	1,14	4b	1,63
5a	1,32	5b	1,73
6a	1,23	6b	1,96
7a	1,46	7b	1,43
8a	1,63	8b	2,23
9a	1,23	9b	1,38
10a	1,54	10b	1,86
11a	1,89	11b	1,79
12a	2,16	12b	2,23
13a	1,45	13b	2,27
14a	1,20	14b	2,34
15a	1,18	15b	1,55
16a	1,23	16b	1,48
17a	1,20	17b	1,79
18a	1,36	18b	1,84
19a	1,66	19b	1,93
20a	1,43	20b	1,41
21a	1,36	21b	1,13
22a	2,04	22b	1,86
23a	1,59	23b	1,54
24a	1,88	24b	1,89
25a	1,50	25b	1,46
26a	1,38	26b	1,64
27a	3,13	27b	2,88

28a	1,80	28b	2,05
29a	1,45	29b	2,70
30a	1,32	30b	2,23
31a	1,75	31b	2,34

Tab. 5. Aritmetické průměry odpovědí pracovníků pomáhajících profesí

OTÁZKA	aritmetický průměr	OTÁZKA	aritmetický průměr
1a	1,09	1b	1,80
2a	1,09	2b	1,73
3a	1,16	3b	1,51
4a	1,16	4b	1,51
5a	1,36	5b	1,76
6a	1,24	6b	2,00
7a	1,4	7b	1,4
8a	1,6	8b	2,22
9a	1,16	9b	1,40
10a	1,51	10b	1,87
11a	1,76	11b	1,71
12a	2,02	12b	2,22
13a	1,42	13b	2,33
14a	1,18	14b	2,40
15a	1,18	15b	1,51
16a	1,18	16b	1,51
17a	1,20	17b	1,89
18a	1,29	18b	1,82
19a	1,69	19b	1,91
20a	1,44	20b	1,38
21a	1,31	21b	1,18

22a	2,02	22b	1,89
23a	1,64	23b	1,56
24a	1,80	24b	1,89
25a	1,51	25b	1,47
26a	1,36	26b	1,64
27a	3,11	27b	3,09
28a	1,73	28b	2,09
29a	1,40	29b	2,80
30a	1,29	30b	2,22
31a	1,82	31b	2,40

PŘÍLOHA P VII: KRITICKÉ HODNOTY TESTOVÉHO KRITÉRIA

KRITICKÉ HODNOTY TESTOVÉHO KRITÉRIA

Stupně volnosti	Hladina významnosti	
	0,05	0,01
1	3,841	6,635
2	5,991	9,210
3	7,815	11,341
4	9,488	13,277
5	11,070	15,086
6	12,592	16,812
7	14,067	18,475
8	15,507	20,090
9	16,919	21,666
10	18,307	23,209
11	19,675	24,725
12	21,026	26,217
13	22,362	27,688
14	23,685	29,141
15	24,996	30,578
16	26,296	32,000
17	27,587	33,409
18	28,868	34,805
19	30,144	36,191
20	31,410	37,576
21	32,671	38,932
22	33,924	40,289
23	35,172	41,638
24	36,415	42,980
25	37,652	44,314
26	38,885	45,642
27	40,113	46,963
28	41,337	48,278
29	42,557	49,588
30	43,773	50,892

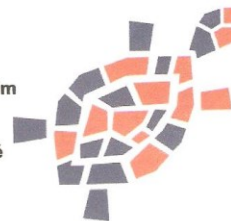
PŘÍLOHA P VIII: ŠKOLENÍ CENTRA SEŇORINA

Chcete vzdělávat své pracovníky pohodlně přímo ve vaší organizaci?

Centrum Seňorina vám nabízí možnost realizace vzdělávacích kurzů na klíč přímo ve vaší organizaci či zařízení. Všechny semináře jsou akreditované u MPSV.

PROČ ZVOLIT PRÁVĚ NAŠE KURZY?

- ✓ **vzdělávání je sjednocené a obsah kurzu přizpůsobujeme vašim požadavkům**
- ✓ **časově uspoříte a získáte nižší cenu bez nákladů na cestovné**
- ✓ **výhodou je pohodlí „domácího“ prostředí**
- ✓ **máme kvalitní lektory se zkušenostmi v oblasti vzdělávání**
- ✓ **přinášíme příklady z praxe v sociálních službách**



CENTRUM SEŇORINA

Pozn. Kurzy pořádáme také každý měsíc v Centru Seňorina na adrese Na Poříčí 1933/36, Praha 1.

OBLÍBENÉ KURZY

1) OBECNÁ LIDSKÁ SPIRITUALITA V PÉČI O SENIORY (Duchovní rozměr v péči o seniory)

Náplní je teoretické provedení obecnou lidskou spiritualitou, kterou žije každý člověk. Výuka směřuje k pochopení duchovních potřeb klientů a učí je rozeznávat a adekvátně na ně reagovat. Pro ty z vás, co pečují doma nebo v zařízeních pro seniory, ale i pro další zvědavce.

2) ZÁSADY KOMUNIKACE S ČLOVĚKEM S DEMENCÍ. Poskytuje základní seznámení s onemocněním způsobujícím demenci, jejím vlivem na chování nemocného a vhodným způsobem komunikace. Pro profesionální pečující i všechny ostatní, co by chtěli v komunikaci se svým blízkým předejít negativním reakcím, frustraci a agresivitě.

3) MONTESSORI PRINCIPY V PÉČI O SENIORY. Je určen jak profesionálním pečujícím, tak všem, kdo chtějí rozšířit své znalosti a dovednosti v péči o seniory směrem k hledání potenciálu kvality života navzdory stáří, demenci či jinému omezení. Získáte tipy na praxi prověřené aktivity v duchu Montessori a dozvíte se fakta o fungování paměti, díky čemuž pomůžete lidem s demencí udržet co nejlépe jejich soběstačnost a radost ze života.

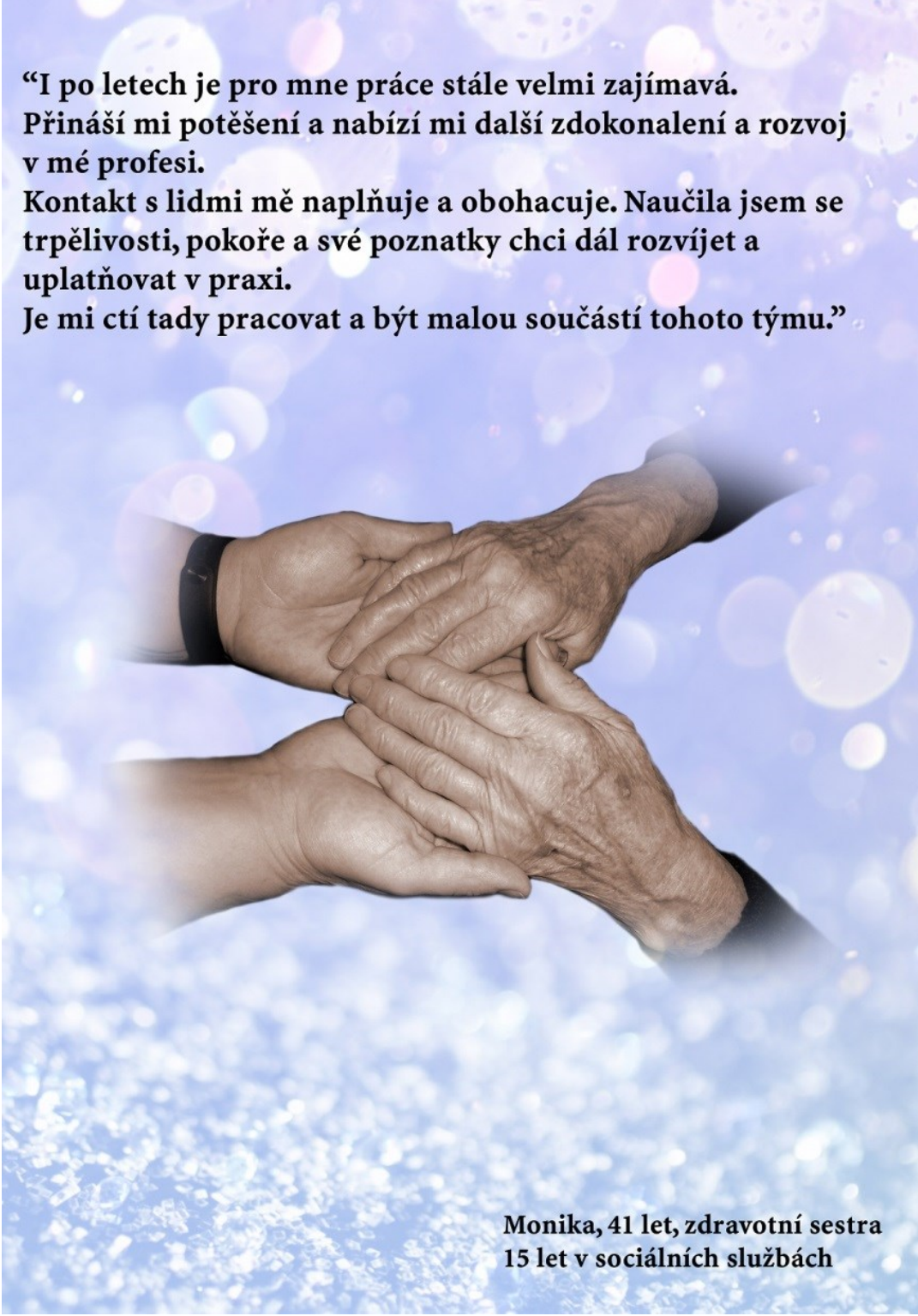


Cena za kurz na klíč bude individuálně dojednána.

Neváhejte nás kontaktovat na seminar@centrum-senorina.cz nebo na tel. 606 248 137.

PŘÍLOHA P IX: LETÁK 1

“I po letech je pro mne práce stále velmi zajímavá. Přináší mi potěšení a nabízí mi další zdokonalení a rozvoj v mé profesi. Kontakt s lidmi mě naplňuje a obohacuje. Naučila jsem se trpělivosti, pokoře a své poznatky chci dál rozvíjet a uplatňovat v praxi. Je mi ctí tady pracovat a být malou součástí tohoto týmu.”



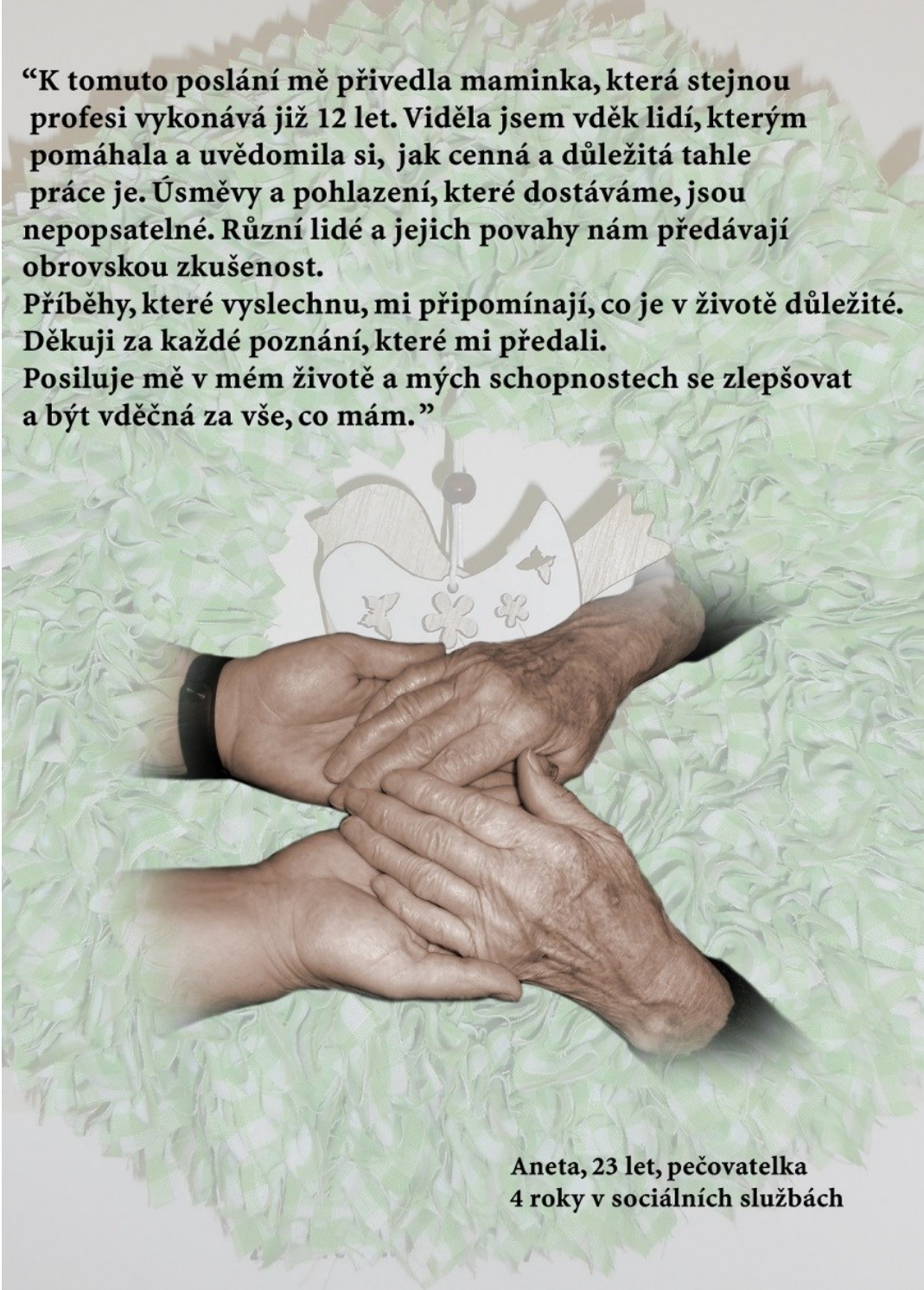
**Monika, 41 let, zdravotní sestra
15 let v sociálních službách**

PŘÍLOHA P X: LETÁK 2

“K tomuto poslání mě přivedla maminka, která stejnou profesi vykonává již 12 let. Viděla jsem vděk lidí, kterým pomáhala a uvědomila si, jak cenná a důležitá tahle práce je. Úsměvy a pohlázení, které dostáváme, jsou nepopsatelné. Různí lidé a jejich povahy nám předávají obrovskou zkušenost.

Příběhy, které vyslechnu, mi připomínají, co je v životě důležité. Děkuji za každé poznání, které mi předali.

Posiluje mě v mém životě a mých schopnostech se zlepšovat a být vděčná za vše, co mám.”



**Aneta, 23 let, pečovatelka
4 roky v sociálních službách**

PŘÍLOHA P XI: LETÁK 3

**“ Práci jsem si vybrala, protože stáří patří k životu. Snažím se být laskavá.
Laskavost mít v očích i v srdci.”**



**Simona, 50 let, sociální pracovnice
19 let v sociálních službách**