

Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané zdravotnické organizaci

Bc. Barbora Malinová

Diplomová práce
2021

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Malinová**
Osobní číslo: **M19989**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané zdravotnické organizaci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši na téma motivace.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivace pracovníků ve zdravotnické organizaci Páhop z. ú., identifikujte oblasti možného zlepšení.
- Vypracujte organizační projekt vedoucí ke zvýšení motivace pracovníků.
- Vyhodnotte náklady projektu, očekávané přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

PAWAR, Badrinarayan Shankar. *Employee performance and well-being: leadership, justice, support, and workplace spirituality*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2020, 200 s. ISBN 9781138082700.
POKORNÁ, Andrea a kol. *Management nečekaných událostí ve zdravotnictví: metodika prevence, identifikace a analýza*. Praha: Grada, 2019, 256 s. ISBN 9788027107209.
RILEY, Michael. *Managing people in the hospitality industry*. London: Routledge, Taylor & Francis Group. Hospitality essentials series, 2019, 208 s. ISBN 9781138296886.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 160 s. ISBN 9788027102273.
VĚVODA, Jiří. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 9788024747323.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

**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 s přípoště-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 *21. 5. 2021*

Jméno a příjmení: BARBORA MAHNOVA

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Téma diplomová práce je Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané zdravotnické organizaci. Cílem diplomové práce je na základě provedení analýzy současného stavu motivace, navrhnout organizaci projekt, který zvýší motivaci zdravotnických pracovníků v organizaci Pahop z. ú. Teoretická část se věnuje tématu motivace, stimulace a specifika motivace ve zdravotnictví. Pomocí dotazníkového šetření, rozhovorů, Swot-analýzy, situační analýzy a dalších metod byla zjištěna současná úroveň motivace zdravotnických pracovníků v této organizaci. Na základě zjištěných poznatků je sestaven projekt přispívající ke zlepšení úrovně motivace zdravotnických pracovníků. V projektu je navrženo nastavení nového systému zaměstnaneckých benefitů, návrh na vzdělávání pracovníků, plán a financování teambuildingových akcí. V závěru práce jsou představeny nejen výstupy projektu, ale i časová, nákladová a finanční analýza.

Klíčová slova:

Motivace, zdravotnictví, motivace ve zdravotnictví, zdravotnická organizace, spokojenost pracovníků, motivační nástroje, pracovní motivace, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

The topic of Master thesis is The Project of Employee Motivation in a Selected Healthcare Organization. The Master thesis deals with the identification of current state of motivation of the health Professional in the organization Pahop z. ú. Central to this Master thesis is the analysis of the current state of motivation and the identification of areas for possible improvement. The work consists of theoretical and practical part. The theoretical part deals with the topic of motivation, stimulation and specifics of motivation in health care. The practical part includes introduction to the organization. Using a questionnaire survey, interviews, swot analysis, situation analysis and other methods, the current level of motivation of health Professional in this organization was determined. Based on the finding, a project is compiled that contributes to improving the level of motivation of health professionals. The project proposes areas for possible improvement of motivation, which significantly contributes to work efficiency and organizational development. At the end of the work are presented not only the outputs of project, but also the time and cost and financial analysis. The Master thesis is enriched with several appendices.

Keywords: Motivation. Healthcare, motivation in healthcare, healthcare organization, employee satisfaction, motivational tools, work motivation, employee benefits.

Prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Poděkování

Vyjadřuji poděkování své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Petře Benyahya, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady a pomoc při vypracování mé diplomové práce. Poděkování také patří organizaci Pahop, z. ú. za poskytnutí informací.

Velké poděkování patří i mé rodině a partnerovi za podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 MOTIVACE	15
1.1 ZÁKLADNÍ KLASIFIKACE MOTIVACE	16
1.2 PRINCIPY MOTIVACE	19
1.3 STIMULAČNÍ NÁSTROJE KE ZVÝŠENÍ MOTIVACE	21
1.4 ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ NÁSTROJŮ KE ZVÝŠENÍ MOTIVACE.....	22
2 SPECIFIKA MOTIVACE VE ZDRAVOTNICTVÍ	25
2.1 PRACOVNÍ PROCES MOTIVACE	26
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI U PRACOVNÍKŮ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	29
2.2.1 Výzkumná data motivace a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví	30
2.2.2 Management a nadřízení pracovníci	31
2.3 DEMOTIVACE VE ZDRAVOTNICTVÍ A JEJÍ NÁSLEDKY	32
3 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	37
4.1 PROFIL ORGANIZACE	39
4.2 SWOT-ANALÝZA ORGANIZACE PAHOP Z.Ú.	41
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI PAHOP Z. Ú.	45
5.1 CÍL ANALÝZY	45
5.2 METODIKA SBĚRU DAT A POSTUPU ANALÝZY	46
5.2.1 Analýza vnitropodnikových předpisů	47
5.2.2 Polostrukturovaný rozhovor s vrchní sestrou.....	48
5.2.3 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení	49
5.2.4 Dotazníkové šetření mezi zdravotnickými pracovníky.....	49
5.3 ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI PAHOP Z. Ú.	50
5.3.1 Pracovní motivace	50
5.3.2 Systém odměňování	54
5.3.3 Pracovní prostředí	57
5.3.4 Pracovní vztahy	60
5.3.5 Vzdělávání.....	62
5.3.6 Demotivace	63
5.3.7 Způsob motivace zdravotní sestry.....	66
5.4 SHRNUÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	68
6 PROJEKT	72

6.1	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	72
6.2	CÍL PROJEKTU.....	76
6.3	MATICE SPOLUPRÁCE A ODPOVĚDNOSTÍ.....	77
6.4	ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ	79
6.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	87
6.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	92
6.7	RIZIKA PROJEKTU	94
6.8	PŘÍNOSY PROJEKTU	96
6.9	SHRnutí PROJEKTU	97
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	105
	SEZNAM TABULEK.....	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Toto téma diplomové práce jsem si zvolila nejen na základě předchozí spolupráce s vybranou organizací. Organizace se zabývá oblastí paliativní a hospicové péče. Práce v tomto oboru je nejen fyzicky, ale i psychicky náročná. Mnohdy je stresující a vyčerpávající. V tomto případě by pracovníci měli být dostatečně motivováni k pracovním činnostem a to zejména od nadřízených pracovníků. Toto téma jsem si zvolila na základě zjištění problému v oblasti motivace. Přesněji se jedná o mnohé oblasti a položky, které je nutné pro pracovníky zlepšit a zařídit, aby jejich pracovní činnost byla nejen profesionální, odborná, ale také pracovníci dělala spokojenými a motivovala je k dalším pracovním činnostem.

Tato diplomová práce se zabývá motivací pracovníků v oboru zdravotnictví. Věnuje se zejména o skutečnou úroveň motivace zdravotnických pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú. Cílem práce je, na základě provedení analýzy současného stavu motivace, navrhnout organizaci projekt, který zvýší motivaci zdravotnických pracovníků v organizaci Pahop z. ú. To, aby pracovníci měli vhodné pracovní prostředí, jasné a srozumitelné odměňování, dostatečnou motivaci od nadřízeného, dobré kolektivní vztahy, možnosti dalšího vzdělávání, zabránění demotivace pracovníků a v neposlední řadě nalezení dalších nových možných způsobů, jak motivovat zdravotnické pracovníky.

Práce ve zdravotnictví, je považována za pomáhající profesi. Taková profese sebou nese náročné situace nejen po fyzické, ale i psychické stránce. Zdravotničtí pracovníci se měsíčně setkávají s několika umírajícími klienty a doprovází je s důstojností a úctou.

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se bude skládat z charakteristiky a popisu základních pojmů, korespondujících s pojmem motivace a spokojenost pracovníků. Zmíněna bude zejména základní klasifikace motivace a principy motivace. Přičemž bude rozlišen i pojem stimulace a s ním spojené stimulační nástroje ke zvýšení motivace. Druhá kapitola v teoretické části bude objasňovat specifika motivace ve zdravotnictví a pracovní proces motivace. Nadále budou popsány faktory ovlivňující motivaci u pracovníků ve zdravotnictví, které budou obohaceny o výzkumná data motivace a spokojenosti pracovníků ve zdravotnictví. Korespondujícím tématem bude i demotivace a její následky.

V praktické části bude v prvopočátku seznámení a představení vybrané organizace, a to Pahop z. ú., ve které bude projekt aplikován. Detailněji bude popsán profil a struktura organizace. Analýza současných silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, které budou prezentovány pomocí swot-analýzy. Další klíčovou oblastí, kterou by se měla praktická

část zabývat, bude samotná analýza současného stavu motivace pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú. V analýze budou popsány základní postupy, jako jsou cíle analýzy, metody sběru dat a realizovatelný postup analýzy. Závěrem praktické části by nemělo chybět vyhodnocení analytického zjištění a shrnutí zejména analytických poznatků.

V neposlední řadě diplomové práce bude vypracován projekt. Projekt na návrh identifikovatelných oblastí přispívající k možnému zlepšení motivace pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú.

Projekt bude složen ze samotného základu a tím je popis rámce projektu a stanovení cíle projektu. V projektu budou také prezentovány a vypracovány matice možné spolupráce a odpovědnosti podle rozdělených aktivit v projektu. Na základě vyhodnocení analýzy a identifikace možných oblastí zlepšení, bude ztvárněno samotné důkladné popsání nových identifikovaných oblastí možného zlepšení. Bude se jednat zejména o aktivity přispívající k motivaci a spokojenosti pracovníků ve vybrané organizaci.

Následně bude celek projektu doplněn základními potřebnými údaji, jako je nákladová analýza, časový harmonogram, rizika projektu a přínosy projektu.

Celá diplomová práce bude obohacena o přílohy, doplňující nejen informace, ale znázorňující také myšlenky, předpoklady a přesné fakta o vypracování nejen analýzy, ale i projektu. Závěr projektu budou vypracovány vybrané výstupy projektu, které budou časově, reálně a finančně zvládnutelné.

Tento výzkum i projekt bude použitelný dlouhodobě. Nedostatečná motivace zdravotnického personálu je potřeba řešit. Proto věřím v to, že tento projekt bude dále inspirující a i mnou vyzdvihován zejména organizacím, které nejen v této nelehké době potřebují pomoci s identifikací možných oblastí zlepšení motivace zdravotnických pracovníků.

CÍLE A METODY PRÁCE

Zdravotnická zařízení, zejména nemocnice jsou nejen v této nelehké pandemické době zcela zaplněny. Přechází se tedy na péči domácí a terénní. V nemocničních zařízeních jsou ošetřeny pouze akutní či život ohrožující stavy. Ostatní diagnózy jsou řešeny zejména praktickými lékaři nebo ambulantní formou péče. Na řadu tedy přichází mobilní péče v domácím prostředí. Zdravotničtí pracovníci v této oblasti péče to nemají snadné. Měsíčně se setkávají s několika úmrtími a odchody pacientů. Sami pracovníci dělají vše pro to, aby jejich odchod byl důstojný a s úctou. Aby při umírání nebyli klienti osamoceni a opuštěni. Tato oblast péče je náročná, nejen na psychiku a duchovní stránku, ale je také náročná fyzicky. Situace jsou mnohdy vyčerpávající. Je tedy nutné, najít možné oblasti přispívající ke zlepšení nejen současné motivace, ale nastavit systém možných oblastí zlepšení, které budou dlouhodobě přispívat ke zvýšení motivace zdravotnických pracovníků. Na základě těchto poznatků byl vytvořen podnět, nejen pro vytvořit tuto diplomovou práci, ale ztvárnit zejména samostatný projekt.

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedení analýzy současného stavu motivace, navrhnout organizaci projekt, který zvýší motivaci zdravotnických pracovníků v organizaci Pahop z. ú.

Na začátku zpracování teoretické práce je provedena analýza a rešerše literárních zdrojů korespondujících s tématem motivace, spokojenost pracovníků a specifika motivace ve zdravotnictví. Jedná se zejména o tištěné publikace a literaturu. Dalším průzkumem bude studium odborných a vědeckých článků na portálech EBSCO Publishing, International Council of Nurses, Journal of the American Academy of Nurse Practitioners, International Journal of Nursing Studies, CINAHL Database. Celá teoretická část bude uzavřena shrnutím teoretických poznatků.

Na základě poznatků z teoretických záznamů byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

- „Jaká je úroveň motivace pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú. ?“
- „Je nehmotná motivace více motivující pro pracovníky v organizaci Pahop, z. ú., než motivace hmotná?“

Následuje praktická část diplomové práce. Na začátku kapitoly bude částečné seznámení se s vybranou organizací. Následně budou určeny metody analýzy, která budou důležitá pro získávání informací. Metody získávání informací a dat, budou provedeny následujícími metodami:

- analýza vnitropodnikových dokumentů;
- polostrukturované dotazníky s vrchní sestrou a vedoucí personálního oddělení;
- dotazníkové šetření mezi zdravotnickými pracovníky;
- analýza webových stránek a sociálních sítí;
- swot-analýza organizace Pahop z. ú.

Získané data a informace budou zpracovány a vyhodnoceny. Získané a vyhodnocené výsledky budou publikovány prostřednictvím tabulek a grafů, přičemž budou výsledky rozděleny dle předem stanovených oblastí. Bude se jednat především o oblasti *pracovní motivace, pracovní prostředí, systém odměňování, pracovní vztahy, vzdělávání, demotivace a způsoby motivace zdravotních sester*.

Na základě analytických poznatků, vyhodnocení daných oblastí a získaných dat, bude vytvořen rámec projektu pro organizaci Pahop, z. ú. Projekt bude zaměřen na zlepšení motivace zdravotnických pracovníků v této organizaci. Projekt bude stanoven včetně matice spolupráce a odpovědnosti, návrhu daných oblastí přispívající ke zvýšení motivace pracovníků, nákladové analýzy, časového harmonogramu, rizik projektu a přínosů projektu.

V neposlední řadě bude celý projekt a návrhy na zlepšení motivace pracovníků organizace Pahop z. ú. přednesen a publikován managementu této organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Definovat motivaci není jednoduché. Žádná definice motivace není jednoznačná. Slovo motivace vzniklo původem z latinského slova *movere*, v překladu znamenající hýbat se, pohybovat se. (Armstrong et al., 2015, s. 217) Každý autor motivaci definuje podle jeho úhlu pohledu. Již koncem 20. století, Lokša a Lokšová (1999) definují motivaci jako *souhrn činitelů, které podněcují, energizují a řídí průběh chování člověka a jeho prožívání ve vztazích k okolnímu světu a k sobě samému*. (Lokšová et al., 1999, s. 9)

Již na počátku 21. století, Pauknerová (2006) pojala definici následovně: *„motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání“*. (Pauknerová, 2006, s. 92) Naopak Jiří Vévoda (2013) prezentuje pojem motivace z jiných úhlů pohledů. Například heslem: *být sám dobře motivovaný, motivovat druhé ke stále vyšším prodejům či obrátům. Motivace je dnes chápána jako důležitý faktor úspěchu*. (Vévoda, 2013, s. 15) Motivace není jen o procesu, ale i o výsledku. Zejména o skutečnosti, kdy někdo někoho ovlivňuje a to zejména pozitivním přístupem. (Plamínek, 2015, s. 16)

Motivaci můžeme chápat také jako odraz našeho chování a rozhodování. Zda se sami chceme zdokonalovat, být úspěšnými a plnit si své cíle.

Každý autor definuje motivaci jinak, také každý jedinec motivaci vnímá odlišně. Jednotlivci mají na motivaci jiný pohled a každý se jinak motivací řídí. Tato diplomová práce se zaměřuje na motivaci pracovní nebo také výkonnostní. (Urban, 2017, s. 11) Pokud se hovoří o práci neboli zaměstnání, je tím myšlena práce za mzdu. V tomto případě je práce nedílnou součástí každého jedince, který si buduje daný životní styl, charakter, obživu a má zájem tvořit si kontakty, přátelství, sebevzdělávat se a seberozvíjet se. Oblast vykonávací práce je určující charakteristikou ekonomického a sociálního statusu. (Vévoda, 2013, s. 8) Pro zaměstnavatele je velmi důležité a na první pohled zcela rozpoznatelné, který zaměstnanec je motivován. Ten, který vykonává svou práci svědomitě, rozvíjí prestiž organizace a buduje rozvoj organizace. Je obklopen prioritami, kam ho jeho motivace směřuje. Zaměstnanec, který je v práci motivován, své pracovní povinnosti vykonává zodpovědně, usilovně, bezpečně. Takový zaměstnanec je vstřícnější, ochotnější a dopouští se méně často chyb. (Urban, 2017, s. 12) Úkolem motivace ve společnosti je, aby pracovník byl sám motivován, aby dokázal motivovat zákazníky k dosažení vyšších obrátů, aby motivoval okolí a svůj tým pracovníků. Zařazuje se mezi velmi významné faktory směřující

k úspěchu. V současnosti motivace úzce souvisí s kvalifikací na vedoucích a manažerských pracovních pozicích. Úlohou manažerů v rámci jejich pracovní pozice je, aby byli sami motivováni, uměli motivovat své podřízené zaměstnance. (Vévoda, 2013, s. 15)

Motivace má i své výhody. Jakmile se zvolí správné a trefné motivy, které daný jedinec má, předpokládá se, že pracovní výkon bude fungovat za příznivých podmínek i bez jakékoli přítomnosti vnějšího podnětu. Pracovník vykonává svou práci, jelikož ho to baví nebo považuje svou práci za důležitou a významnou. Každopádně z druhého pohledu má motivace i nevýhodu. Ta spočívá v tom, že cesta k úspěšné motivaci je náročná. Velký vliv mají oblasti, které je nutné zařadit do procesu motivace. Je potřeba znát a vědět jak o samotném pracovníkovi, tak o samotném procesu motivace. (Plamínek, 2015, s. 17)

1.1 Základní klasifikace motivace

Hierarchie lidských potřeb

Nejnámější klasifikací lidských potřeb přednesl Maslow. (Urban, 2017, s. 14) Jeho pojetí motivace zahrnuje samotnou hierarchii lidských potřeb. Je to model zahrnující pět základních oblastí, které jsou uloženy do pyramidy. Symbol pyramidy značí položky od základny po dosažení vrcholu. Bez toho, aby byl uspokojen první stupeň, nelze dosáhnout vrcholu. Pokud tedy má být člověk spokojen, má splňovat potřeby fyziologické, potřeby jistoty, potřeby sociální, potřeby uznání a potřeby seberealizace. (Urban, 2017, s. 14) Každopádně tento model na každého jedince zapůsobí odlišně. Mnohdy pracovníkům stačí k uspokojení nižší příčky, proto své výkonnostní síly nezlepší, nezrychlí a dokonce se nechtějí posunout výš. Proto sám Maslow vyvozoval, že je nutné a důležité pracovníky neustále motivovat. Záměrem je pracovníkům obohacovat práci spojenou se zvyšováním jejich pracovních a rozhodovacích pravomocí. (Urban, 2017, s. 14)

Vnitřní a vnější motivace

Další druh motivace se dělí na vnitřní a vnější. (Armstrong et al., 2015, s. 231) Jedná se o to, zdali je jedinec uspokojen prací jako takovou nebo tím výsledkem. V tomto případě se jedná o proces motivace. (Urban, 2017, s. 15) Vnitřní motivace *„je vytvářena vlastnostmi jedince samotného, jako je zejména jím vnímaná osobní zdatnost, struktura jeho osobních hodnot, cílů a tužeb“*. (Průcha, 2020, s. 94) Mezi vnitřní faktory motivace se zahrnují spíše související s prací. (Urban, 2017, s. 15) Tím je myšleno, že pracovník je spokojen a motivován ze samostatného vykonávání práce. Nicméně tyto vnitřní faktory můžeme přiřadit na

Maslowův model a v něm na poslední čtvrtý a pátý stupeň. Vnitřní motivace se skládá ze čtyř charakteristik. Jednou z nich je *samostatnost*, kdy lidé vykonávají svou práci samostatně. Uspokojuje pracovníka tím, že pracovník jakoby řídí svou činnost sám a je za ni zodpovědný a měla by se postupem pracovního vývoje zvyšovat. (Urban, 2017, s. 15) Není dané to, aby si pracovníci dělali, co chtěli, ale jedná se o navýšení pravomoci. V tomto případě si pracovník musí umět zorganizovat čas, naplánovat denní harmonogram a splnit dané denní požadavky.

Další charakteristikou vnitřní motivace jsou *nové schopnosti*, které zaměstnanci získávají při vykonávání své práce. Jedná se o stejně účinný faktor jako samostatnost. Potažmo je to na každém jedinci, jaký postoj zaujme a zdali bude chtít sám rozvíjet své možnosti a schopnosti. Z tohoto hlediska jde vidět, jak se pracovník chce sám ve své práci zdokonaľovat. (Urban, 2017, s. 15) Třetí charakteristika vnitřní motivace zahrnuje *viditelnost pracovních výsledků*. Ve větším případě lidé chtějí za sebou vidět výsledky práce, odvedenou práci a konkrétní data úspěšnosti jejich práce. Spolu s tím souvisí i vyšší sebevědomí a motivace k práci. Pokud pracovník nevidí výsledky, může si připadat nepotřebný, neschopný nebo úplně ztratí smysl k zrovna dané pracovní činnosti. Poslední z hlavních faktorů vnitřní motivace navazuje na předchozí. Jedná se o potřebu jedince mít k práci širší společenský vztah vytýkající smysl a význam práce. Ať už jsou to pro někoho data, množství výrobků nebo úspěšní klienti, pro někoho je velkým přínosem, jak důležitá je jeho práce pro zákazníka, klienta nebo organizaci jako celek. (Urban, 2017, s. 16)

V každé organizaci je nutné starat se o své pracovníky. Je vhodné vnitřní motivaci podporovat zadáním přiměřených úkolů, dát jim možnost rozvíjet své schopnosti, podporovat jejich samostatnost a dávat jim zpětnou vazbu o jejich výsledcích a dávat jim najevo, že jsou pro danou práci důležitý členek celé společnosti. (Urban, 2017, s. 17) Naopak vnější motivace je vytvářena působením jiných subjektů na jedince, zejména rodičů, partnerů a podnětů z okolí. (Průcha, 2020, s. 94) Vnější faktory motivace se rozděľují na hmotné a nehmotné. Jakmile pracovníci splní práci včas a řádně, jsou od zaměstnavatele finančně ohodnoceni. Jedná se o především o základní finanční ohodnocení a to je plat nebo mzda. Zato verbální ohodnocení je pochvala, ocenění nebo osobní poděkování. (Urban, 2017, s. 17) Mnohdy je vnitřní a vnější motivace prezentována jako výkonová motivace. Je to *potřeba jedince dosáhnout určitého cíle s vynaložením úsilí, vlastní vytrvalosti, překonáváním překážek*. (Průcha, 2020, s. 94) Tento druh motivace vzniká na výkonových

potřebách člověka. Tyto potřeby nejsou vrozené, ale postupem času se od dětství utvářejí. (Průcha, 2020, s. 95)

Hmotná a nehmotná motivace

Další rozdělení motivace, se dělí na hmotnou a nehmotnou. Mezi nehmotné faktory, se řadí slovní ohodnocení, povýšení na danou vyšší pozici, zvýšení schopností, viditelnost výsledků, profesní ohodnocení. Jsou to hodnoty, které penězi nahradit nelze. Společnosti by v tomto případě na tento druh nehmotné motivace neměly zapomínat, nejedná se o žádnou nákladovou položku. Naopak mezi hmotnou motivaci se nejvíce preferuje peněžní částka. Nicméně s rostoucím finančním ohodnocením motivace u pracovníků klesá a není dlouhodobá. Je dokázáno, že při zvýšení finančního ohodnocení pracovníci musejí vynaložit více úsilí, zůstat déle v práci a vzdát se svého volného času. (Urban, 2017, s. 16)

Dvoufaktorová teorie spokojenosti

Poslední v této práci zmíněnou teorií motivace je od amerického psychologa Fredericka Herzberga, zaměřující se na dvoufaktorovou teorii. Tuto teorii rozděluje na to, zdali je jedinec spokojen nebo nespokojen. Okolnosti způsobující tyto pocity se v pracovním prostředí značně liší. (Urban 2017, s. 18) V tomto případě se rozlišuje, zdali je *pracovník spokojen v práci s prostředím, podmínkami, kolektivem, atmosférou*. Nebo je *spokojen s prací jako takovou*. Například je spokojen s pracovní náplní, úkoly, odměnami, vizemi. (Herzberg a kol., 2003, s. 113-118) Člověk je spokojený, v případě, že ho práce baví, že má pracovník určité uznání, odpovědnou pozici a možnost kariérního růstu. Naopak z hlediska nespokojeného pracovníka je to jinak. Jeho okolnosti způsobující jeho nespokojenost se dají změnit a zlepšit, ale ne však dlouhodobě, nebo nesplní dostatečně očekávání pracovníka. Autor této teorie rozděluje motivační faktory na *motivátory* a *hygienické faktory*. (Urban 2017, s. 18) Při absenci hygienických faktorů, předpokládá se nespokojenost. Naopak motivační faktory jde ovlivnit. Vybudovat spokojenost pracovníků jak s pracovním prostředím, tak pracovním výkonem. (Herzberg a kol., 2003, s. 113-118) Mezi motivátory se zahrnují oblasti vedoucí ke zvýšení pracovního nasazení pracovníků a ke zvýšení jejich celkového zájmu. U pracovníků následuje očekávání například zvýšením finančního ohodnocení nebo možnost povýšení. Naopak hygienické faktory žádný motivační účinek nemají, spíše demotivují. Hygienické faktory se týkají totiž pracovních podmínek zahrnující nesoulad mezi pracovníky a nadřízenými. (Urban 2017, s. 18) Demotivační faktory v pracovním prostředí jsou například nepřátelské chování kolektivu, špatná organizace

práce od nadřízeného a nedostatečné finanční ohodnocení. Nejčastější důvody proč jsou pracovníci nespokojeni je například nespravedlivé ohodnocení od nadřízeného pracovníka, nedostatečné odměny a nesrozumitelná komunikace mezi pracovníky a nadřízenými. Dokonce pracovníci mnohdy označují za nespokojenost špatný chod organizace či daného úseku. Mnohdy to pramení u nově přijatých pracovníků, kdy mají nějaké očekávání, příslibení u podpisu smlouvy a pak očekávají to nejlepší. (Urban 2017, s. 18)

Na závěr autor této teorie udává, že mnohem náročnější a nákladnější je motivovat nespokojené zaměstnance. Potažmo je také obtížné zvýšit jejich odpovědnost. Nejeví zájem o pracovní povýšení, nové schopnosti a dovednosti. Svou práci vykonávají jen proto, že musí. Tyto pracovníky lze považovat za nezodpovědné. Jediným cílem je jejich nespokojenost zmírnit nebo úplně odstranit. (Urban, 2017, s. 20) Nicméně skutečností je i to, že vyřešení jejich nespokojenosti nemusí zvýšit jejich motivaci. Mnohdy si společnosti myslí opak. Jakmile odstraní nespokojenost, pracovník je automaticky motivován. Společnost pracovníkovi zlepšit pracovní podmínky, zvýší mzdu a za každou cenu si ho tam bude chtít udržet. (Urban, 2017, s. 20) Ovšem pracovník bude pracovat ve stejném tempu jako předtím, protože pracovní činnost je pro něj pouze potřeba k výdělku. Pro pracovníka zrovna tahle práce není dost zábavná, chtěná, významná nebo měl pracovník jiný sen svého pracovního místa, či dokonce jiného oboru. Proto organizace zaměřující se na pracovní prostředí vede spokojené pracovníky ke spokojenosti a motivaci. Nadřízený pracovník napomáhá zdokonalit pracovníkovy schopnosti, zvyšovat jeho pravomoc, zlepšovat pracovníkům vybavení, rozdávat přesnější instrukce a rozhraní úkonů a v neposlední řadě napomáhá pracovníkovi odstranit jeho překážky. Tímto organizace zvýší motivaci a spokojenost u svých pracovníků. Prospěch je v tom, že pracovníci tím odvedou vyšší a úspěšnější pracovní výkon. (Urban, 2017, s. 20)

1.2 Principy motivace

Mezi principy lidské motivace je zahrnut *princip homeostatický a princip hedonistický*. (Pauknerová, 2006, s. 92) Princip homeostatický označuje udržení rovnováhy, kdežto princip hedonistický je udáván podle stupně dosažení uspokojení. Tyto dva principy korespondují s motivační teorií. Dalším, ne vždy zmiňovaným, je princip *pobídkový*. Ten se zakládá na *existenci vnějších podnětů čili pobídek*. (Pauknerová, 2006, s. 93)

Pojetí motivace – motivace se označuje jako jednání zaměřené na daný cíl. (Armstrong et al., 2015, s. 231) Motivace se u lidí vyskytuje v případě, kdy určité chování vede

ke splnění cíle a získání tak hodnotové odměny. Odměny takové, které uspokojí jejich potřeby a naplní jejich cíle. (Armstrong et al., 2015, s. 231)

Motivační dimenze osobnosti je vysoká nebo nízká. Při nízké motivaci je stupeň výkonu nedostatečný. V tomto případě, je jedinec nedostatečně motivován. Každopádně jakmile je jedinec nadměrně motivován, v této chvíli pak stupeň výkonu postupně klesá. Jedinec se intenzivně snaží, chce být úspěšný a je přemotivován. (Pauknerová, 2006, s. 92)

Pro nadřízené pracovníky, mající pod sebou tým, který musí vést a motivovat, je významné zejména znát klíčové poznatky motivace. Manažer by měl ovládat následující faktory k ovlivnění motivace (Dlugošová, Tkáčová, 2011, s. 24):

- Umět využít a vytvořit pozitivní přístup zejména k činnostem a úlohám
- Umět zvýšit motivaci pracovníka nejen *odměňováním, ale i pochvalami, uznáním za dobře odvedenou práci, vhodnou komunikací a poskytováním zpětné vazby*
- Umět *předávat dostatečné informace a data*
- Umět *aplikovat a přijímat vhodnou kritiku*
- Umět *naslouchat*
- Umět *vytvořit inspirující prostředí*

Mezi nejdůležitější teorie patří *teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti a teorie kognitivního hodnocení*. (Armstrong et al., 2015, s. 231) Zato strategie motivace se zabývá budováním *pracovního prostředí a rozvoj politik a postupů, umožňující zlepšovat výkon zaměstnanců*. (Armstrong et al., 2015, s. 231) Strategie se zabývá především vznikem a vývojem pracovních pozic a míst, které jsou pro pracovníky motivující. Strategie motivace napomáhá tvořit programy pro rozvoj kompetencí a znalostí pro pracovní pozice manažer nebo vedoucí pracovník. Potažmo napomáhá tvořit a uplatňovat systém odměňování a řízení pracovních činností. (Armstrong et al., 2015, s. 231)

Vlivem motivace je jednání jedince charakteristické *zaměřeností, energií, délkou trvání*. (Pauknerová, 2006, s. 92) Délka jednání však určuje dosažení cíle. Někdy cíl nebývá úplně dostatečně splněn a mnohdy motivace přerává dál, potažmo je změněna volba cíle. (Pauknerová, 2006, s. 92)

1.3 Stimulační nástroje ke zvýšení motivace

Stimulace je děj, kterým vyvoláváme ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů. (Plamínek, 2015, s. 16) Stimulace se promítá především pomocí stimulů. Ty zahrnují podněty a pobídky. Z hlediska pracovní stimulace je úlohou ovlivnit pracovní ochotu u pracovníků. (Kociánová, 2010, s. 27) Zadání pracovního úkonu je dosaženo pod vlivem vnějších nebo vnitřních podnětů. Vnější podněty představují stimuly a vnitřní podněty představují motivy. Působí jak jednotlivě, tak společně. V mnoha případech na sebe působí a vzájemně se posilují. (Plamínek, 2015, s. 16) Je fakt, že dobrá motivace pracovníky směřuje k tomu, aby pravidelně a včas chodili do práce, aby předváděli lepší pracovní výkon, aby byli schopní a flexibilní a dělali to, co po nich nadřízení a organizace požadují. Nicméně motivace ovlivňuje pouze to, na co se daný jedinec zaměřuje. V tomto případě je na řízení organizace, aby zajistila vyhovující motivaci a pracovní podmínky. (Žitková a kol., 2015, s. 103)

Fungování společnosti závisí především na kvalifikovaných pracovnících, kteří se snaží budovat vize a úspěchy firmy. Tito pracovníci nejsou zcela vždy uspokojeni pouze finanční ohodnocení. Jejich pracovní nasazení se odvíjí i od toho, zdali mají možnost rozvíjet a aplikovat své schopnosti, ale také i důvěra mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. (Kociánová, 2010, s. 27) Výhodou stimulace je to, že je víceméně jednoduchá. Pokud pracovníkům *kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat.* (Plamínek, 2015, s. 17) Jakmile tyto hodnoty nebo-li vnější stimuly přestaneme poskytovat, můžeme předpokládat to, že se práce zastaví. Nevýhodou stimulace je to, kdy zřejmě pracovní výkon funguje pouze po dobu, kdy působí stimuly. (Plamínek, 2015, s. 17)

Vymezení pojmů motivace a stimulace

Motivace je definována jako soubor hnacích, energizujících podnětů, které řídí průběh a směr chování samotného jedince. To jak jedinec vnímá a reaguje na okolní svět i na sebe samotného. (Lokšová et al., 1999, s. 9, Pauknerová, 2006, s. 92)

Kdežto stimulace je definována jako děj vyvolaný na základě vnějších stimulů. Jedná se zejména o podněty a pobídky. (Plamínek, 2015, s. 16, Kociánová, 2010, s. 27) Úlohou stimulace je změnit motivaci. V mnoha případech pojem stimulace a motivace jsou označovány jako synonymum. Každopádně tomu tak není. Stimulace se od motivace liší *působením na psychiku zevnějšku.* (Kociánová, 2010, s. 27).

1.4 Základní rozdělení nástrojů ke zvýšení motivace

Motivovat své podřízené patří zejména k nejsložitějším úkonům manažerů. Je tedy významné jednotlivé jednoduché nástroje motivace umět zkombinovat, aby možnosti, účinky a výsledky byly efektivní. Kombinace nástrojů motivace se také nazývá jako *motivační mix*. (Bednář, 2013, s. 73)

Urban (2017) udává, rozdělení motivace na principech *oboustranné důvěry, finančního ohodnocení a zaměstnaneckých výhod*. (Urban, 2017, s. 109) Kdežto Bednář (2013) rozděluje *dva typy motivačních nástrojů* na: *nástroje ekonomické motivace a nástroje sociální a psychologické motivace*. (Bednář, 2013, s. 73)

Psychické nástroje motivace

Oboustranná důvěra se považuje za nejzákladnější psychické nástroje zejména ke zvýšení motivace u pracovníků. Jakmile je vzájemná důvěra mezi pracovníky a nadřízeným, dochází u pracovníků k postavení se k pracovní roli úplně jinak, než u jedince, který je nespokojen. Organizace nechce, případně ani nemůže navázat důvěru s nespokojeným pracovníkem. (Urban, 2017, s. 109) A proto i takto může vypadat jednoduchý nástroj motivace, tím je *obyčejná pochvala*. Aby pracovníci byli spokojeni, verbální pochvala a ocenění mnohdy stimuluje více, než hmotná motivace. Pokud je na pracovišti dobrá atmosféra, důvěra a vzájemná spolehlivá spolupráce, odráží se to nejen na spokojenosti, ale i motivaci pracovníků vykonávat činnosti. Potažmo v takovém prostředí setrvat. (Bednář, 2013, s. 73) Pracovník, který má důvěru od svého nadřízeného, si více váží samotné společnosti, jde společně se společností za jejími cíli a brání čest této organizace. Od nadřízených pracovníků se očekává, aby byla jejich komunikace otevřená a upřímná. V poslední řadě má velký vliv i ochota vedení a především dodržení nejen slov, ale i činů. (Urban, 2017, s. 109)

Mezi tuto oblast nástrojů motivace, dle mého názoru se může zařadit i komunikace. Případně odstranění možných komunikačních bariér. Nastavení informačního a komunikačního kanálu mezi nadřízeným a vedoucím pracovníkem i podřízenými pracovníky. Předávání si jasných informací. Najít vhodnou volbu předávání těchto informací, aby každý pracovník měl možnost nejen získat, ale být i součástí tohoto informačně komunikačního kanálu.

Peněžní nástroje motivace

Mezi další základní, však krátkodobou motivaci patří finanční ohodnocení. Formy finančního ohodnocení zahrnují základní nebo pevnou mzdu. Další forma finančního ohodnocení může být také pohyblivá neboli výkonová mzda. Finanční ohodnocení také zahrnuje mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody. (Urban, 2017, s. 109) Po stránce *ekonomické motivace* jsou to možnosti *proaktivní* nebo *retroaktivní* stimulace podřízených pracovníků k výkonu. Jedná se především o již zmiňované fyzické odměny, ohodnocení, dárky nebo benefity. (Bednář, 2013, s. 73) Dále má finanční ohodnocení a jeho výše za úkol především opatřit si a zachovat kvalifikované a kvalitní pracovníky a ukázat jim cestu k vývoji a růstu své výkonnosti. Proto by si organizace měla na začátku jasně stanovit kritéria finančního ohodnocení a finančního odměňování. Zejména přidělit kompetence tomu, kdo bude odměny rozdělovat, být zodpovědný za kritéria rozdělení a způsob. Vědět koho motivovat, potažmo spravedlivě rozdělit a ohodnotit pracovní pozice. Odměňování a finanční ohodnocení by však nemělo zasahovat do osobních vztahů nebo diskriminovat. (Urban, 2017, s. 109) Tento druh motivace je založen na principu *poměrové hodnoty*, kdy nadřízený vědomě dokáže zvýšit motivaci pracovníků. V tomto případě motivace pracovníků od nadřízeného je z pohledu pracovníka viditelná. (Bednář, 2013, s. 73)

Mezi nástroje peněžního charakteru se řadí zejména položky související s finančním ohodnocením. Je nutné brát v potaz i to, podle čeho, jak a za jakých podmínek je uděleno pracovníkovi dané finanční ohodnocení. Zdali je přiděleno osobní ohodnocení, nebo zdali jsou součástí finančního ohodnocení i nárokové příplatky. Například příplatek za noční směnu, příplatek za práci ve svátek apod.

Nástroje motivace nefinančního charakteru

Posledním základním nástrojem pro zvýšení motivace jsou zaměstnanecké výhody. (Bednář, 2013, s. 73) Pohled pracovníka je, že je to nefinančního charakteru, nicméně, organizace musejí vynaložit dané náklady na zorganizování například společenského setkání. Organizace svým pracovníkům může zpříjemnit nejen pracovní prostředí, upevnit pracovní kolektiv, nebo podpořit pracovníky ve vzdělávání. Jedná se například o zajištění občerstvení v podobě kávovaru. Sjednocení pracovního kolektivu společným setkáním, jako je teambuilding, společenské posezení, společná turistika nebo zajištění vzdělání formou odborných kurzů nebo přeplacení odborného časopisu. Tento souhrn činností, je vhodné prezentovat ve srozumitelném systému zaměstnaneckých benefitů svým pracovníkům.

Je na každé organizaci, jak si stanoví kritéria zaměstnaneckých výhod pro pracovníky. Tento nástroj je nazýván také jako *nástroj nefinančního charakteru*, protože jsou založeny na odlišném principu jako nástroj peněžní. Nicméně řada z nich může působit vysokou peněžní hodnotou. Ale důležité je, uvědomit si, že mají být založeny a důraz kladen na *jiné hodnoty*, než jsou hodnoty ve srovnání v penězích. (Bednář, 2013, s. 73) Rozhodnutí, jaké výhody pracovníci budou mít, stanoví nejvyšší vedení organizace. Zaměstnanecké výhody jsou druh odměny, nicméně nemá přímou souvislost s pracovní pozicí či výsledky. Každopádně, organizace si stanoví kritéria, podle kterých by měla výhody rozdělovat. (Urban, 2017, s. 109) Příkladem kritérií je například délka odpracovaných let, postavení a vývoj pozice či různorodá náročnost práce. Úkolem zaměstnaneckých výhod je udržení si stávajících pracovníků, péče o pracovníky a zvýšení jejich spokojenosti. Z hlediska dlouhodobějších výhledů se jedná o zvýšení výkonnosti. Mezi druhy zaměstnaneckých výhod se řadí ty, které se vztahují k práci nebo zajištění pracovních pomůcek nebo se řadí výhody vztahující se k osobním potřebám, osobnímu využití. (Urban, 2017, s. 109)

Dle mého názoru mezi další nástroje motivace se řadí zejména motivace a přístup od nadřízeného pracovníka. Stanovení si rozdávání úkolů, pravomocí a v neposlední řadě také informační kanál, potažmo komunikační nástroj. Předávání jasných informací je významné nejen pro každého vedoucího pracovníka, ale také pro ostatní, podřízené pracovníky.

2 SPECIFIKA MOTIVACE VE ZDRAVOTNICTVÍ

Motivace k výkonu práce je důležitá ve všech oborech. Motivace ve zdravotnictví hraje významnou roli a má obrovský vliv na výkonnost pracovníků. Odvíjí se to především na kvalitě péče o klienty a její provedení pracovníkem. Jestliže je péče vykonávána právě nemotivovaným pracovníkem, je nutné brát v předpoklad i nežádoucí následky na stav klienta a prováděnou péči. (Zurn a kol., 2005, s. 7)

Zdravotnická profese má prestiž. Nyní je otázkou, co je pro koho prestiž? Pro veřejnost je to výborná péče, nádherné vybavení a prostředí, zcela profesionální přístup od zdravotnických pracovníků. Zdravotnická profese nejen že je fyzicky a duševně náročná, ale i komplikovaná a v dnešní době i dost emocionální. V této profesi, je nutné a významné, aby pracovník byl trpělivý, empatický, flexibilní a profesionální v projevu svých emocí. Zdravotnictví v České republice je zcela jednoznačně nepostradatelné. Nejen že má tento celek vliv na lidské vztahy a veřejnost, ale také *na snížení nákladů v celém systému zdravotní péče, tak na kvalitu zdravotnické péče a na bezpečí jedinců pro její poskytování.* (Vévoda a kol., 2013, s. 11)

Ve zdravotnictví proto velkou roli hraje spokojenost a motivace pracovníků. (Vévoda a kol., 2013, s. 11) Pracovníci ve zdravotnických zařízeních je především lékařský personál, nelékařský zdravotnický personál a zdravotničtí technici. Z nichž především zdravotní sestry jsou nejvýznamnějším článkem mezi lékaři a pacienty. Motivace v tomto případě vymezuje stupeň ochoty vyvíjet a udržovat úsilí k dosažení požadovaných cílů. A jak publikace uvádějí, je doloženo, že motivovaní pracovníci dosahují svými profesními povinnostmi k lepším výstupům. Pokud zařízení své pracovníky nemotivuje nebo nedokáže, výkon pracovníků se snižuje. *Výsledek různých motivačních strategií pro zaměstnance není nikdy stejný, protože to, co motivuje jednotlivé zaměstnance, je stejně složité a rozmanité jako lidstvo samo.* (Rahul, Goel, Koušal, 2018) Podle konceptu „dobré práce“ by měla každá společnost snažit se o udržitelnou a životaschopnou budoucnost brát v potaz to, co vlastně pracovníci požadují od své práce. *Svaz českých odborů iniciativně vyvinul způsob měření kvality práce na základě Good Work Index.* (Vévoda, 2013, s. 9) Tento index nabízí 15 položek významných pro stavbu kvality práce, z hlediska pocitů zaměstnanců a jejich vnímání. Následně poskytuje diferencovanou analýzu pracovní situace. (Vévoda, 2013, s. 9)

Je důležité, aby kvalita péče byla prováděna profesionálně, odborně a empaticky. Proto výkon zdravotnických pracovníků může být mnoha faktory ovlivněn. Pakliže je zdravotní pracovník spokojen a motivován, jeho ochota v péči o pacienty a spolupráci je větší, zajišťující lepší a kvalitnější péči ve zdravotnictví. (Toodle a kol, 2011, s. 247)

V této kapitole je uvedeno, jaký nedostatek zdravotnického personálu je a jaký to může mít dopad. Data jsou až alarmující. Důležitým řešením je alespoň udržet motivaci současných pracovníků, aby nadále setrvali pracovat v oboru zdravotnictví. V tomto případě zvýšit motivaci ve zdravotnictví je velmi zásadní a potřebné. (Rahul, Goel, Koušal, 2018)

2.1 Pracovní proces motivace

Pracovní výkon úzce souvisí s pracovní spokojeností. Pracovní spokojnost je charakterizována dobře odvedenou pracovní činností. (Nakonečný, 2005, s. 114)

Proces motivace se celkově zabývá chováním jedinců a jejich rozhodnutích. Pracovní motivace také poukazuje na to, proč jedinci pracují. V tomto případě v hlavní roli hraje ochota pracovat, ochota sebevzdělávat se, ochota spolupracovat, ochota rozvíjet své schopnosti. V rámci pracovní motivace jsou nastíněny způsoby motivace vycházející z korespondujících teorií. Molek (2013, s. 36) uvádí následující teorie (Molek, 2013, s. 37):

- *Teorie instrumentality*- pojímá předtuchu, kdy pracovníci pracují pouze pro peníze. V tomto případě nejefektivnější metodou ke zvýšení pracovního výkonu je udělení odměny nebo tresty.
- *Teorie potřeb*- poukazuje na neuspokojené potřeby jedince, přičemž každý jedinec má individuální pohled na hodnoty, které ho vyvolávají spokojeným. Tato teorie pramení také z teorie potřeb od Maslowa. (Molek, 2013, s. 37)

Nakonečný (2005, s. 130) uvádí *princip redukce daného deficitu, kdy je potřeba odstraněna (není již motivačně naléhavá), když jsou odstraněny podmínky jejího vzniku*. (Nakonečný, 2005, s. 130) Nesouvisí s potřebou seberealizace, ale s tím, zda li má pracovník šanci seberealizovat se a směřovat k úspěchu. Pracovník nadále přechází na pozitivní sebehodnocení, které se stává nejen předpokladem pro motivaci do budoucna, ale také se zvyšuje samotnému jedinci sebevědomí. (Nakonečný, 2005, s. 125)

Pawar píše o oblastech, které zvyšují výkonnost a pohodu pracovníků. Jedná se o oblasti: *transformační vedení, organizační spravedlnost, organizační podpora a spiritualita na pracovišti.* (Pawar, 2020, s. 149)

Motivační teorie se zabývá faktory, jak jedinci chápou své pracovní prostředí. Jedná se o (Molek, 2013, s. 37):

- *Teorie očekávání*- popisuje způsob, jakými jedinci očekávají výsledky. Mění se vlivem a velikostí úsilí, identifikací odměny a také její výši.
- *Teorie cíle*- pracovní motivaci a pracovní výkon bude více fungovat, pokud pracovníci mají cíle, které jsou ambiciózní, splnitelné, viditelné zpětné vazby a podílejí se na tvorbě k dosažení cílů
- *Teorie spravedlnosti* – jedná se o prosté spravedlivé, slušné jednání s pracovníky.

Mezi základní motivy, jsou vymezeny následující oblasti: *potřeby, zájmy, postoje a hodnoty.* (Kociánová, 2010, s. 23) Pokud samotný proces motivace není zcela efektivní a úspěšný, je možnost jít jednodušší alternativou a to stimulací. (Plamínek 2015, s. 17)

V rámci motivace pracovníků je ve zdravotnictví důležité hodnocení výkonu pracovníků. Nadřízený by se měl zajímat, jaké slabé a silné stránky pracovník má. Uskutečnit s pracovníkem rozhovor a zhodnotit to, jak je pracovník spokojený, s čím je nespokojený a co by rád změnil. Rozhovory jsou důležité nejen pro vedoucí pracovníky z hlediska hodnocení, ale také z hlediska zlepšení motivace, vyjasnění nespokojeností a hledání řešení, jak lépe uspokojit své pracovníky v týmu. (Schub, Mennella, 2018)

Většinou se hodnotí pracovní období, obvykle předchozí kalendářní rok. Každá organizace si však může stanovit sama, za jaké období nebo za jaký posun bude rozhovor s pracovníkem provádět. To, aby vedoucí pracovník věděl, jak namotivovat své pracovníky v týmu.

Nástroj sebehodnocení je přínosný a významný hned z několika ohledů. Především ten písemný, je pro některé pracovníky milejší, z hlediska toho, že na papír napíše svůj názor, však z očí do očí by daný požadavek nebo problém nedokázali sdělit. V sebehodnocení se nejčastěji uvažuje nad slabými a silnými stránkami pracovníka, nad jeho dosaženými výsledky, úspěchy a neúspěchy, nad jeho vnímáním prostředí, ve kterém pracuje.

Vedoucí pracovník v rozhovoru může aplikovat následující otázky (Schub, Mennella, 2018):

- *Dosáhl/a jsem během minulého roku všech požadavků a cílů?*
- *Za jaký pracovní výkon jsem na sebe nejvíc hrdý/á za uplynulý kalendářní rok?*
- *Jakým výzvám jsem čelil a jak jsem je zvládl/a?*
- *Je na této práci co bych chtěl/a změnit?*

Z hlediska průběhu hodnocení pracovníka, je přínosné a významné, aby vedoucí pracovník, zjistil, jakou úroveň motivace potažmo podpory pracovník pociťuje. Jedná se například o následující otázky (Pawar, 2020, s. 149):

1. *Popište, co si myslíte o motivaci ve vaší zdravotnické organizaci?*
2. *Popište, jak ovlivňuje úroveň motivace vaši práci?*
3. *Jaké máte pocity z aplikované motivace ve vaší organizaci?*
4. *Uveďte pravděpodobnou úroveň motivace pro většinu pracovníků ve vaší organizaci? (nízká, střední, vysoká)*
5. *Popište, jaká opatření můžete podniknout ke zvýšení úrovně motivace pro většinu pracovníků ve vaší organizaci?*

Proces hodnocení není příjemná situace jak pro vedoucího pracovníka, tak pro daného jednotlivce. Jedná se totiž o jak hodnocení výkonu, tak sdělení svého názoru. Rozhovor nebo písemný formulář zahrnuje do určité míry kritiku, negativní reakce a emocionální rozrušení. Naopak pro vedoucí pracovníky může působit pocitem provinilým a úzkostlivým. Důležité proto je, aby vedoucí pracovníci zachovali pozitivní a vstřícný přístup při chvále i při kritice. Záměr je pracovníky motivovat a ne odrazovat. (Schub, Mennella, 2018)

V mnoha případech pracovníci dělají to, co vidí u ostatních. Pracovníci v mnoha případech potřebují někoho, kdo jim promítne nějaký odraz, návrh, který je inspiruje. Je to důležitý krok zejména pro vedoucí pracovníky, protože jsou to ti, ve kterých právě pracovníci mnohdy shlíží. Jejich rozhodnutí by mělo být jasné a inspirativní. Největší potíž v aplikaci motivace pracovníků je *být nerozhodný*. (Riley, 2019, s. 4) Neexistuje žádná kouzelná hůlka, která by manažerům ukázala směr, podle kterého se mají chovat a řídit svůj pracovní tým. Schopnosti pracovníků mohou být rozvíjeny a jsou považovány u každého za součást osobního vývoje. Není vhodné tedy sdělovat svůj úsudek, který může ovlivnit nejen jeden názor u pracovníků. Rozhodování a chování vedoucího pracovníka se během několika let vyvíjí a mění. Ovšem odpovědi, které manažer sdělí, jsou tvořeny právě z velké části jeho

vývojem rozhodnutí. Rozhodnutí je ve skutečnosti aktivní úvaha a úsudek vedoucí k poznání. Úsudek je závislý na znalostech a myšlenkách a k tomu neoddělitelně k rozhodování patří i komunikace. (Riley, 2019, s. 5)

2.2 Faktory ovlivňující motivaci u pracovníků ve zdravotnictví

Faktory ovlivňující motivaci jsou jakési hodnoty, které jsou uspořádány na základě postojů jedince. Každý jedinec má svůj hodnotový systém. Tento systém je tvořen v podstatě tím, co ovlivňuje jedince samotného. Jedná se o *věk, prostředí, sociální situace, kolektiv*. (Vévoda a kol, 2013, s. 16-17) Motivace jedince je ovlivněna faktory vnitřními a vnějšími. Tyto faktory působí na rozhodování. Přičemž faktory vznikají na základě rozhodování. (Stuhlíková, Mana, 2009, s. 162)

Mezi další řadu faktorů ovlivňující motivaci zdravotních sester k pracovnímu výkonu je řízení neboli management organizace. Tomu nasvědčují i výzkumné šetření pomocí dotazníků Balkové a Zubrinové. Výsledkem je, že chybí dostatečná a efektivní metoda motivování pracovníků. Naopak v druhém případě vychází, že zdravotní pracovníci jsou nespokojeni se samotnou profesí, kterou vykonávají. Každopádně faktor pramenící pro nespokojenost je především působením prostředím a danými podmínkami organizace. Faktory způsobující nespokojenost jsou například *neodpovídající finanční ohodnocení, špatná organizace práce na oddělení, nedostatek personálu nebo nadměrné množství administrativní práce*. (Balková, Zibrinová, 2012, s. 30)

Jak udává Herzberg, na pracovní motivaci působí vnější a vnitřní faktory. Mezi vnější faktory čili hygienické faktory se ve zdravotnictví řadí *podmínky, v nichž je práce vykonávána, mzda, vztahy v kolektivu*. (Vévoda, 2013, s. 34) Kdežto mezi vnitřní faktory čili motivátory se ve zdravotnictví usuzuje *vnitřní pocit uspokojení z uznání, obsahu práce, delegované pravomoci*. (Vévoda, 2013, s. 34) Motivy jsou označovány za vnitřní faktory. Za to náležitosti směřující k dosažení cíle neboli motivátory, jsou naopak vnější faktory. (Nakoňný, 2005, s. 68) Vnitřní síly neboli motivy a pohnutky působí zejména na chování jedince. Zaměřují, realizují a udržují danou činnost. Vévoda (2013, s. 16) uvádí dvě skupiny motivů v práci. Jedná se o *intrinsické*, které korespondují s prací jako takovou, nemusí být ovlivňovány z vnějšího okolí a jsou uspokojivé samy o sobě. Zato skupina *extrinsických motivů*, není zařazena do oblasti vlastní práce, ale jsou ovlivňovány zejména vnějšími vlivy. (Vévoda, 2013, s. 16)

Herzberg vydal 14 provázaných nejzákladnějších faktorů ovlivňující motivace ve zdravotnictví. Jedná se o *uznání, úspěch, možnost růstu, povýšení, plat, mezilidské vztahy, odborný dohled, odpovědnost, strategie činnosti podniku a řízení, pracovní podmínky, práce, faktory z osobního života, pozice, bezpečnost práce*. (Vévoda, 2013, s. 32)

2.2.1 Výzkumná data motivace a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví

Ve zdravotnictví jsou motivace a pracovní spokojenost studovány již od 30. let 20. století. (Vévoda a kol., 2013, s. 19) Mezi první šetření je zařazena Nahmova studie (Wild, 2006, s. 544-549), píšící se v roce 1940. Zjišťuje část proměnnou, jako je délka pracovní doby, postoj k práci, vztah k organizaci společnosti, stabilita pracovního a osobního života. Také i příjem a příležitost k postupu značně odlišují spokojeného zdravotnického pracovníka od nespokojeného. (Vévoda a kol., 2013, s. 19)

Rahul, Goel, Koušal (2018) uvádí, že celosvětově bylo publikováno velmi malé množství studií zaměřených na úroveň motivace a odpovědné faktory, zejména mezi pracovníky ve zdravotnictví. Například rozvojové země zveřejnily studie, které naznačují to, že kromě osobních finančních faktorů, tak nefinančních faktorů jako *je školení, prostředí, profesionální poradenství, podpora, profesionální příležitosti* (Rahul, Goel, Koušal, 2018) hrají velkou roli v jejich výkonnosti a udržení vyššího pracovního nasazení. Mezi dalšími často zmiňované faktory, se řadí dobrý vztah mezi pracovníky, hodnocení výkonů, sebehodnocení a pocit úspěchu. Jedná se o faktory, které pracovníci ve zdravotnictví označovali, že jsou pro ně více motivující než osobní finanční zisky. (Rahul, Goel, Koušal, 2018)

Studie Chandigahr (PGIMER) od Rahul, Goel, Koušal (2018) uvádí výsledky zahrnující motivační faktory sester. Mezi motivační faktory patří *vysoký plat, respekt, týmová práce, humanitární pomoc*. (Rahul, Goel, Koušal, 2018) Naopak mezi demotivační faktory patří: *hierarchie, bezpečnost, logistika- nedostatek základních položek*. (Rahul, Goel, Koušal, 2018) Mezi nejčastější vnější faktor motivace je finanční odměna, kariérní vývoj či povýšení pracovního místa, celoživotní vzdělávání, dobré pracovní místo a management řízení organizace. Tyto faktory jsou ty, které ve zdravotnictví dokážou motivovat k odpovědnosti v jejich pracovních rolích. Naopak velmi malé množství pracovníků ve zdravotnictví uvádí, že motivaci jim dodá respekt, uznání, stres, spokojenost s prací a rodinné zázemí. Toto jsou faktory, které jsou realizovatelné. Organizace se má snažit, co nejvíce těchto faktorů docílit, aby jejich pracovníci byli spokojeni. Indikací společnosti je udržet kvalitní výkon od zdravotnických pracovníků. Určitá stabilita mezi vnitřními a vnějšími faktory vždy je.

Některé faktory se v určitém okamžiku stávají důležitějšími, ale rozhodně pro uspokojivé fungování pracovníka je zcela na místě poukázat a zaměřit se na vnější i vnitřní faktory. Naopak u žen je celkové průměrné motivační skóre vyšší než u mužů. Podobný výsledek prokazuje studie v Turecku (Bodur a kol., 2015) a v Kypru (Lambrou a kol., 2010). Zato studie v Jižní Africe (Munyewende a kol., 2014) udává, že vnitřní faktory jsou demotivující pro osoby starší 50 let, ve srovnání s kolegy s věkem do 35 let. Pracovníci starší 50 let uznávají motivaci obecnou, fungující organizační strukturu a vnitřní spokojenost s prací. (Munyewende a kol., 2014) V rámci hierarchického postavení pracovní pozice vyšlo najevo, že pracovníci na nižších pracovních pozicích jsou demotivovány nižšími platy a nedostatkem respektu, který vnímají od nadřízených pracovníků. Ohledně pracovní směnnosti, pracovníci, kteří pracují na směnný provoz, udávají, že jsou motivovány z hlediska spokojenosti se svou prací a smysluplné organizační struktury. Z tohoto důvodu, mohou pramenit i osobní problémy, které jsou způsobeny de-motivačně z hlediska směnného provozu. Vysoká mzda je velkým motivátorem. Dokonce pracovníci pokud mají vyšší plat a jsou spokojeni s prací, jsou více motivováni, než pracovníci na nižší pozici s nižším platem. (Rahul, Goel, Koušal, 2018) Zatímco výsledným závěrem studie od Kudo v Japonsku bylo, že *láska k práci, respekt a bezpečnost jsou důležitější než samotný plat.* (Kudo, 2010)

2.2.2 Management a nadřízení pracovníci

„Management organizace zahrnuje zejména nastavení celého systému řízení, hodnot a pravidel organizace, nastavení organizační struktury, řízení zdrojů, procesů a výkonnosti.“ (Pokorná a kol., 2019, s. 126) Jedná se o oblast průřezovou, kde jsou zahrnuty metody jak strategického řízení, tak i metody z hlediska kvality a řízení efektivnosti. Nejen špatný, nevhodný či pochybný management organizace vede zejména ke vzniku demotivace a hlavně ke vzniku nežádoucích událostí. Proto je velmi na místě, brát v potaz předávání dat, sdílení informací a otevřená komunikace. (Pokorná a kol., 2019, s. 126) Mezi základní a významné úkoly managementu organizace patří zejména plánování a rozdělování práce, zadávání pracovních úkolů a kontrolování jejich plnění, v neposlední řadě mezi tento souhrn úkonů pro vedoucího pracovníka patří i výběr zaměstnanců. Tento souhrn úloh musí každá organizace i každý jednotlivý manažer zvládat. Pro fungující a úspěšné řízení osob v nynějších společnostech splnění těchto pěti úloh nestačí. Na mnohé můžeme poukázat příčinou dnešních změn tržního i společenského prostředí, v němž působí organizace, ale i změny jak pracovních úkonů, jež musejí pracovníci provádět. (Urban, 2014, s. 13)

To, aby organizace fungovala, hraje velmi významnou roli strategické řízení. Literatura udává, že většinou se zdravotnické organizace ač nevědomě charakterizují značnou nestabilitou, turbulentním jednáním a stále se zvyšujícím náročnějším prostředím. V rámci dnešních konkurenčních prostředí, je ve zdravotnických zařízeních nesmírně náročné nejen jak uspět, ale mít kvalifikovanou a smysluplnou strategii a hlavně celkové strategické řízení. (Pokorná a kol., 2019, s. 128)

Nyní je nutné na samotné organizaci, aby začala vnitřními změnami, stanovila si úlohy managementu, zvolila vhodný strategický přístup a správný druh strategie související a vhodný jak pro obor, tak pro danou organizaci a její nedostatky. Využití modelů v rámci strategického řízení, pramenících z podmínek českého zdravotnictví, je stanovit si cíle. Cíl by měl být měřitelný, realistický, efektivní a rozhodně i pro organizaci finančně přístupný. Je nutné se zaměřit na kvalifikované pracovníky, jejich vzdělání, jejich růst a vývoj pracovních míst. Mít zájem o své pracovníky a neustále je motivovat. Vytvořit tým a naučit pracovníky pracovat v týmu, spolupracovat, navázat vzájemnou komunikaci, určit odpovědné pracovníky, kteří následně mohou být i vedoucími daných týmů, identifikovat potíže, potřeby a jejich vyhodnocení, odstranit bariéry v pracovním prostředí. Každá jednotlivá zdravotnická organizace, by měla mít své vnější a vnitřní předpisy. Předpisy by neměly být zcela přísně stanoveny a mnohdy velice těžko splněny. Je proto nutné, aby předpisy byly výstižné, dosažitelné, efektivní a realizovatelné. Předpisy jak vnitřní, tak vnější by měly být v souladu s legislativou. (Pokorná a kol., 2019 s. 128)

2.3 Demotivace ve zdravotnictví a její následky

Motivace má i opačný proces nazývaný se demotivace. Zítková (2015, s. 109) uvádí, z čeho může demotivace pramenit. Jedná se o (Zítková a kol, 2015, s. 109):

- 1. Osobnost člověka, jeho vlastnosti, temperament.*
- 2. Špatné pracovní prostředí.*
- 3. Nevyhovující přístup vedoucího pracovníka.*
- 4. Neúspěch, nepříjemné zkušenosti.*

Mnohdy se následky nebo nežádoucí události v rámci péče o klienty dávají za vinu pracovnímu výkonu zdravotních sester. Je nutné brát na vědomí, že právě nedostatečná motivace zdravotních sester vede k negativním vlivům na kvalitě a v péči o klienty, nicméně také na zdravotní pracovníky samotné. Jakmile dlouhodobě vykonávají práci, při které jsou

znepokojení. Ve většině případů jednotlivé jedince zasáhne zhroucení v podobě fyzického a psychického vyčerpání. Stav vyčerpání vede k následnému stupni syndromu vyhoření. (Toodle a kol., 2011, s. 255)

Jakmile zdravotnické zařízení má nedostatek zdravotnického personálu, projeví se to především v nižší kvalitě poskytované péče a v nižším morálním přístupu pracovníků. Dále tento vzrůstající problém bude také stát vyšší náklady na zařízení související s bezpečností a nákladným úsilím o zaplnění mezer v právě personálním zajištění chodu a provozu zařízení. Nicméně dochází také na potřeby pracovníků. Nabízí se větší možnost, že pracovníci propadnou syndromu vyhoření. Jejich odvedená práce následně nemusí být tak kvalitní a dostatečná, ale naopak může být zanedbaná. V mnohých situacích dochází k nežádoucím událostem a chybám při poskytování zdravotní péče. Co se týče přesčasových hodin, pracovníci ve zdravotnických zařízeních většinou plní mezery za neúplné personální obsazení, ale rozhodně to není řešení na delší dobu. Práce přesčas totiž může způsobit u pracovníků nadměrný stres, fyzické a psychické vyčerpání a v neposlední řadě, jak je již tady zmíněno, dochází k nežádoucím událostem a k chybám. (Pokorná a kol., 2019 s. 129)

3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V teoretické části jsou popsány základní pojmy motivace, její principy a stimulační nástroje ke zvýšení motivace. Ve druhé kapitole se práce zabývá specifiky motivace ve zdravotnictví. Popsán je pracovní proces motivace, faktory ovlivňující motivaci u pracovníků a s tím související i výskyt demotivace.

Motivace je pro člověka významná jak v osobním, tak v profesním životě. Motivace je dnes chápána jako důležitý činitel k úspěchu. Jedná se o souhrn faktorů, které u každého jednotlivce podněcují průběh chování a prožívání a to jak ve vztazích a okolí, ale také k sobě samému. Motivace je vnitřní hnací síla, která určuje, zaměřuje a udržuje vzniklou aktivitu. Jedná se o odraz jednání, které je ovlivněno motivací. Motivace aplikována v pracovním prostředí se nazývá motivace pracovní či výkonnostní.

Pro každého zaměstnavatele je motivace náročná. Je zcela rozdílné, zdali pracovník je v práci spokojený a motivovaný vykonávat svou práci odpovědně, svědomitě a pečlivě. Na druhou stranu jsou pracovníci, kteří jsou nespokojeni, svou práci vykonávají pouze v průměrném až podprůměrném pracovním výkonu. Proto je potřebné, aby zaměstnavatelé své pracovníky dostatečně motivovali, především pracovníky ve zdravotnictví.

Pomáhající profese je náročná jak po fyzické, tak po psychické stránce. Motivaci ovlivňuje hierarchie potřeb. Pokud u jedince není uspokojena jedna potřeba, nemůže být uspokojena ani další. Přičemž pracovní motivaci také ovlivňují faktory hygienické a motivátory. Další skupina pracovníků naopak pojímá motivaci vnitřní nebo vnější.

Stimulační nástroje motivace bývají mnohdy označovány za synonymum motivace. Přičemž cílem stimulatorů je změnit pohled na motivaci. Ta následně rozvine a ovlivní chování jedince k lepšímu výkonu, spokojenosti v práci. Stimulace se od motivace liší působením na psychiku zevnějšku. Mezi základní stimulatory lze zařadit oboustrannou důvěru, finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody. V oboru zdravotnictví je úzká škála stimulačních nástrojů. Mnohé stimulační nástroje mohou způsobit i demotivační pocity. U pomáhajících profesí dochází v mnohých případech k syndromu vyhoření. Je nutné, aby pracovníci byli spokojeni a motivovaní vykonávat kvalitní péči o klienty. Pokud pracovník není spokojen a je demotivován, jeho pracovní výkon je odrazem vzniku nežádoucích událostí, poskytování nekvalitní péče, která dokonce může vést i k poškození klienta.

Data z výzkumných studií v zahraničí uvádějí, co pracovníky ve zdravotnictví nejvíce motivuje, respektive co pracovníky dělá spokojenými. Pro pracovníky ve zdravotnictví mezi motivační nástroje patří *vysoký plat, respekt, týmová práce, humanitární pomoc*. (Rahul, Goel, Koušal, 2018) Naopak mezi de-motivační faktory patří: *hierarchie, bezpečnost, organizace práce ze strany nadřízeného*. (Rahul, Goel, Koušal, 2018) V rámci uvedených statistických dat vyplývá, že stále aktuální problém je nedostatek zdravotnického personálu. Data jsou alarmující a je proto velmi významné udržet a stále motivovat pracovníky ve zdravotnictví.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

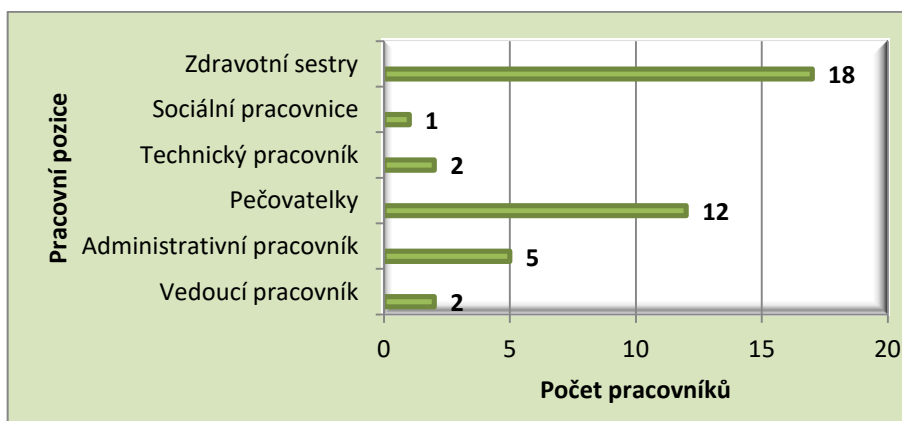
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Pahop, zdravotní ústav paliativní a hospicové péče vznikl dne 11. 4. 2016. Přičemž sídlí v Uherském Hradišti na Mariánském náměstí 78. V obchodním rejstříku je zapsána pod spisovou značkou U 148, Krajský soud v Brně. (Rejstřík ekonomických subjektů, 2016)

Jedná se o institucionální sektor, čili neziskovou instituci sloužící domácnostem v národní i soukromé sféře. Předmětem činnosti je především poskytování zdravotní a sociální péče. S tím souvisejí i další činnosti ústavu jako je šíření a podpora myšlenky hospicové péče. Zakladatelé hospicovou péči prezentují jako komplexní, aktivní a na kvalitu života zaměřenou paliativní a hospicovou péči poskytovanou nemocným v neterminálním a terminálním stádiu neléčitelné choroby. Cílem a smyslem této organizace je zmírnit tělesné a duševní strádání, zachování pacientovy důstojnosti a poskytování podpory celé rodině a to nejen v období umírání nemocného, ale i po jeho smrti. (Rejstřík ekonomických subjektů, 2016)

O více než 80 pacientů z regionu pečují lékaři, zdravotní sestry, pečovatelky, psycholog a kněz. Za administrativním obsazením je dalších 10 pracovníků. Zajímavostí je, že v rámci terénní služby je k dispozici pouze 13 výjezdových vozidel.

Detailní struktura pracovníků organizace Pahop, z. ú.



Obrázek 1 *Struktura pracovníků*

(Vytvořeno autorkou dle interních zdrojů organizace)

Organizace je nadále tvořena členem dozorčí rady, členem Nadačního fondu hospicové péče UH. Správní radu organizace tvoří předseda společně s pěti členy. (Výroční zpráva organizace Pahop, z. ú., 2019, online)

Hlavičku struktury statutárního orgánu plní fyzická osoba, Mgr. Helena Schwarczová. Na této funkci od roku 2016, byla pouze Mgr. Schwarczová, jdoucí za svým cílem vytvořit „Kamenný hospic“. (Výroční zpráva organizace Pahop, z. ú., 2019, online)

Logo zdravotní organizace:



Obrázek 2 Logo organizace

(Zdroj webová stránka Pahop, z.ú.)

Nabídka služeb

Služby, které organizace poskytuje, jsou následující.

- Mobilní hospicová péče- jedná se o domácí hospic, poskytující paliativní péči pacientům z celého Zlínského kraje. *V rámci pilotního programu VZP u sedmi mobilních hospiců v ČR umožňuje pojišťovna pacientům provést úhradu péče multidisciplinárního týmu domácího hospice formou „domácí hospitalizace“.*
- Terénní odlehčovací služba- vznikla dne 12. 6. 2017 a to především na základě sociální registrace, poskytuje v plném rozsahu právě terénní odlehčovací službu.
- Poradenské služby- organizace má také k dispozici dva psychology, pana kněze a specialisty v oblasti paliativní a hospicové péče, pomáhající v obtížných situacích.

Osobité zvyky organizace

Mezi další body a charakteristiky organizační kultury této organizace, je zvyklost organizace předávat si informace pomocí jejich originálně vytvořeného interního portálu s názvem „Rychlá rota“.

V organizaci je také zvykem, že porady jsou hned ze začátku pracovní doby a to především proto, než vyjede zdravotnický personál do terénu. Organizace si zakládá zejména na profesionální a emocionální komunikaci jak s klienty, tak s rodinami. Mezi rituál organizace také patří to, že jakmile jejich klient zemře, napíše se jeho jméno a zapálí se svíčka. Jedná se o důstojné a ctihodné rozloučení se s klientem, který byl součástí rodiny organizace Pahop, z. ú.

Hodnoty zdravotnické organizace

Motto: „Známe svou cestu, jen nechceme jít bosí po kamenech.“

POSLÁNÍ	VIZE
Navrátit umírání do přirozeného prostředí domova	Dokončit projekt Kamenné centrum hospice
Dopřát člověku důstojný odchod	Splňovat požadavky paliativní a hospicové péče
Odchod jako projev lidskosti	Rozvíjet mobilní hospicovou péči
Aby nemocný mohl prožít zbývající čas doma - kde prožil celý život - kde se cítil nejlépe - a aby byl mezi svými nejbližšími	Rozvíjet terénní odlehčovací službu

Tabulka 1 Poslání a vize organizace

(Zdroj: webová stránka Pahop, z.ú., Výroční zpráva)

4.1 Profil organizace

Zdravotnická organizace Pahop z. ú., se zaměřuje na uspokojování specifických potřeb u specifických skupin obyvatelstva, přesněji se zaměřuje na paliativní a hospicovou péči. Organizace funguje od roku 2016 a každým rokem se vyvíjí a buduje pokroky ke zlepšení. Zajímá se o nejnovější trendy a metody. Pořizuje nové techniky a vybavení k usnadnění práce pracovníkům. Organizace působí ve Zlínském kraji. Zde monitoruje poptávku a nabídku z hlediska oblasti hospicové a paliativní péče. Za velmi působivé se považuje vznik a vedení organizace, za kterým stojí paní Mgr. Helena Schwarczová. Ta vede pod sebou tým, s kterým buduje, rozvíjí a posiluje image zdravotnické organizace. Organizace je potřebná, je efektivní a realizující péči. Má jasně daný cíl.

Organizace se veřejně prezentuje velmi produktivně a aktivně, jak na sociálních sítích, tak na webových stránkách. Mimo jiné, zdravotnická organizace je pořadatelem nebo spoluúčastníkem několika veřejných, ať už odborných, nebo tematických činností. Smysl činností je důležitý, zejména z pohledu propagace, reklamní stránky a rozvíjení samotné image organizace. Stále se snaží své personální obsazení rozšířit. Každopádně není dostatek kvalifikovaného personálu, který by chtěl jít pracovat do tohoto oboru. Tento obor je velmi náročný, jak na psychickou, tak duchovní i fyzickou stránku těla. Proto bych doporučila, projekt na zvýšení motivace sester, především těch, které nyní v organizaci pracují. Nejvýznamnější oblastí organizace jsou právě pracovníci. Budování, rozvíjení a posílení

organizace z větší části závisí právě na pracovnících. Zejména pak faktory ovlivňující výkon pracovníků. Například jak organizace k pracovníkům přistupuje, jak se o ně stará, jaké jim dává možnosti nebo jak vede pracovníky jít s vizí a posláním organizace. Vedení organizace prezentuje následující poslání a vize.

Finanční ukazatele

v tis. Kč	Skutečné plnění pro rok 2019	Skutečné plnění pro rok 2020	Plánovaný rozpočet na rok 2021
Zákonné odvody- sociální a zdravotní pojištění,	1 963	2 321	2 469
Mzdové náklady	18 286	20 148	22 159
Odpisy dlouhodobého majetku	465	564	632
Ostatní náklady	1 520	1 823	2 012
Náklady celkem	22 234	24 856	27 272
Tržby od zdravotních pojišťoven	10 656	12 452	13 596
Tržby za zboží od zdravotních pojišťoven	1 253	2 669	3 126
Přijaté příspěvky/dary	405	821	549
Provozní dotace	9 956	8 956	10 156
Výnosy celkem	22 270	24 898	27 227
Hospodářský výsledek	+ 36	+ 42	+ 155

Tabulka 2 Finanční data organizace (vlastní zpracování)

Zdravotnická organizace se rok od roku vyvíjí. V organizaci přibylo nejen více klientů, ale také pracovníků. V tomto případě se rok od roku zvyšují samozřejmě výdaje, náklady, ale také směrodatné příjmy. Největší položkou, kterou musí organizace financovat, jsou především mzdové náklady. S přibývajícím technickým, dopravním a provozním vybavením stoupají také provozní náklady a odpisy dlouhodobého majetku. Naopak co se týče výnosů, největším příjmem organizace jsou tržby od zdravotních pojišťoven. Každopádně přijaté příspěvky, dary a provozní dotace nelze zcela napřímo ovlivnit. V minulém roce bylo do-

sáhnuto největší částky za celou existenci organizace. V roce 2021, je předběžně počítáno s nižšími položkami darů, dotací.

Mezi zákonné odvody je zahrnuto zákonné sociální a zdravotní pojištění a náklady a ostatní zákonné sociální náklady. Mzdové náklady zahrnují platy pracovníků. Do odpisů dlouhodobého majetku jsou zahrnuty technické vybavení, automobilní vozidla a kancelářská technika. Mezi ostatní náklady jsou zahrnuty spotřeby materiálu, které nejsou hrazeny pojišťovnami, náklady na spotřebu energie, opravy, likvidace odpadu a nákupu ostatních potřebných položek. Mezi tržby od zdravotních pojišťoven jsou zahrnuty výnosy od smluvních pojišťoven, jako je všeobecná zdravotní pojišťovna (VZP 111), zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra (ZPMVCR 211) a další. Mezi tržby za zboží od zdravotních pojišťoven je zahrnut zejména spotřební materiál spojený s péčí o klienta. Mezi přijaté příspěvky a dary patří především sponzorské dary, sbírky. V neposlední řadě jsou poskytovány provozní dotace například od Evropského sociálního fondu, Operační program Zaměstnanost nebo dotační podpora od Zlínského kraje.

4.2 SWOT-analýza organizace Pahop z.ú.

Swot-analýza je metoda sloužící k analyzování prostředí podniku. Skládá se ze silných a slabých stránek organizace, související s vnitřním prostředím, příležitostmi a hrozbami, které navazují na vnější prostředí. (Fotr, 2012, s. 39) Anglická zkratka SWOT znázorňuje začátek písmen anglických slov, ze kterých se analýza skládá. Silné stránky jsou anglicky označeny Strengths (S), slabé stránky Weaknesses (W), příležitosti Opportunities (O) a hrozby Threats (T). (Košťan, 2002, s. 55) Swot-analýzu můžeme zpracovávat i jako jednotnou část v celém plánování. Využívá se i u strategických postupů či taktických a operativních činností. Cílem je rozvíjet organizaci a předpovídat tak budoucnost trendů, které mohou ovlivnit chod podniku. (Horáková, 2014, s. 77) Jednotlivé analýzy můžeme rozdělit na externí a interní. Externí analýza má za úkol vyhledat jednotlivé příležitosti a hrozby a následně dělíme okolí organizace na mikrookolí a makrookolí. (Deduchová, 2001, s. 16) Interní analýza je tvořena silnými a slabými stránkami organizace. Jejím cílem je nestranně zhodnotit stav organizace a její potenciál k dalšímu růstu. (Deduchová, 2001, s. 29)

V této diplomové práci je Swot-analýza vytvořena proto, abychom zjistili silné a slabé stránky ovlivňující organizaci ve vnitřním prostředí a také působení příležitostí a hrozeb na organizaci z vnějšího okolí. Tato analýza identifikuje silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby v organizaci Pahop z.ú. Cílem této analýzy je identifikace a posílení silných strán-

nek a redukce slabých stránek vyskytující se ve vnitřním prostředí organizace. Každopádně z hlediska vnějšího prostředí je v analýze identifikace a směr využívání příležitostí a v neposlední řadě předcházení vzniku hrozeb.

SILNÉ STRÁNKY (S)

- Rozsáhlá nabídka služeb [S1]
- Odborné znalosti pracovníků [S2]
- Působení v Uherském Hradišti a širokém okolí [S3]
- Značná znalost existence zařízení u obyvatel [S4]
- Péče v domácím prostředí [S5]

SLABÉ STRÁNKY (W)

- Finanční možnosti [W1]
- Závislost na sponzorech [W2]
- Fyzicky náročná a stresující práce [W3]
- Velké množství přesčasových hodin [W4]
- Nedostatek zdravotnického kvalifikovaného personálu [W5]

PŘÍLEŽITOSTI (O)

- Dotační programy [O1]
- Zájem spolupráce praktických lékařů a jiných organizací mimo UH [O2]
- Střední zdravotnická škola v blízkosti organizace [O3]
- Stárnutí obyvatel [O4]
- Poptávka po službách paliativní a hospicové péče [O5]

HROZBY (T)

- Snížení příspěvků na provoz [T1]
- Ekonomická situace rodin [T2]
- Konkurence okolních organizací [T3]
- Vznik nové konkurenční organizace s výhodnějším finančním ohodnocením pro pracovníky [T4]
- Opakované změny v legislativě [T5]

Swot-analýza organizace Pahop, z. ú.

		Silné stránky					Slabé stránky							Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	-	+		
Příležitosti	O1	+	0	+	0	+	+	+	0	0	0	5	0	5	4.
	O2	+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	9	0	9	1.
	O3	+	+	+	+	0	+	+	+	0	+	8	0	8	2.
	O4	+	+	+	+	+	0	+	0	-	0	7	0	7	3.
	O5	+	+	+	+	+	+	+	0	+	0	8	0	8	2.
	T1	-	0	0	0	0	-	-	-	0	-	0	6	-6	4.
Hrozby	T2	-	0	-	-	-	-	0	-	0	0	0	7	-7	3.
	T3	0	0	-	-	0	-	-	-	-	-	0	7	-7	3.
	T4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	10	-10	1.
	T5	-	-	-	-	-	-	0	-	0	-	0	8	-8	2.
+		5	4	5	4	4	3	5	2	1	2				
-		-4	-2	-4	-4	-3	-5	-3	-5	-3	-4				
Suma		1	2	1	0	1	-2	2	-3	-2	-2				

Tabulka 3 Swot-analýza (Vlastní zpracování)

Z tabulky jsou značné výsledky nejsilnějších a nejslabších stránek organizace Pahop, z. ú. Současně jsou znázorněny i možné hrozby a příležitosti, které mohou organizaci potkat zejména z vnějšího okolí organizace.

Vyhodnocení silných stránek organizace

Nejsilnější stránkou z našeho průzkumu vyšlo najevo, že jsou rovnou tři. Jedná se o

- rozsáhlou nabídku služeb [S1];
- působení v Uherském Hradišti a širokém okolí [S3];
- péče v domácím prostředí [S5].

Organizace své silné stránky nadále rozvíjí. Organizace nabízí širokou škálu oblastí péče. Jedná se o péči mobilní hospicovou, terénní péči a poradenskou činnost. Působí nejen po okrese Uherské Hradiště, ale rozrůstá se i do okresu Zlín. Tato organizace nejvíce září svou

popularitou a poptávkou právě po domácí péči. V tomto případě je to pro organizaci velmi silnou stránkou.

Vyhodnocení slabé stránky organizace

Každopádně je nutné podotknout i to, že organizace má i slabou stránku. Dle rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, vyšlo najevo, že v organizaci zdravotničtí pracovníci považují svou práci za fyzicky náročnou a stresující. Tato práce je náročná zejména tím, že pracovníci se několikrát za měsíc setkávají s úmrtím klientů. Proto by organizace měla nad slabou stránkou zapracovat. Měla by zjistit současný stav motivace pracovníků v organizaci a předejít tak demotivaci či dokonce syndromu vyhoření současných pracovníků. Tato slabá stránka byla zvolena do oblasti slabých stránek na základě rozhovoru s vrchní sestrou a vedoucí personálního oddělení. Zdravotnických pracovníků je celkem 18, kteří se starají o více než 80 klientů v domácím prostředí.

Vyhodnocení příležitosti organizace

V čem by se organizace mohla nadále rozvíjet, jsou nabízející se příležitosti. Jedná se především o zájem spolupráce praktických lékařů a jiných organizací mimo Uherské Hradiště. V tomto případě se jedná například i o obce, domovy pro seniory, charitu nebo dokonce spolupráce i s praktickými lékaři. Spolupráce s praktickými lékaři je velmi významná nejen pro klienta, ale i pro jeho rodinu. Lékař může doporučit a případně i indikovat péči o klienta v domácím prostředí a doporučit tak právě tuto organizaci Pahop, z. ú.

Vyhodnocení hrozby organizace

Na co by si ovšem měla organizace dát pozor, minimálně zmírnit nebo úplně zabránit, jsou možné přicházející hrozby. Jedná se zejména o vznik nové konkurenční organizace s výhodnějším finančním ohodnocením, které nabízí pracovníkům. A pokud současní pracovníci chtějí pracovat ve shodném oboru, tím je zdravotnictví zaměřené na obor paliativní a hospicové péče, je pravděpodobné, že pracovníci půjdou za lepšími pracovními podmínkami a lepším finančním ohodnocením. Je tedy zcela zřejmé a předpokládané, že pracovníci zvolí pracovní úvazek v konkurenční nově vzniklé organizaci. Nyní, i v době pandemie je zejména situace ve zdravotnictví náročná. Proto i síly zdravotnických pracovníků jsou ohroženy jak demotivací, tak syndromem vyhoření. Zejména tato oblast paliativní a hospicové péče je velmi náročná nejen na fyzickou stránku, ale i na psychickou. Proto je nezbytné, aby nejen současní pracovníci byli dostatečně motivováni setrvat v této organizaci. Aby i ti nově přichozí, byly dostatečně a kvalitně motivováni pracovat a setrvat v oboru zdravotnictví především v této organizaci a ne v konkurenční.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI PAHOP Z. Ú.

Pracovní nasazení nejen v době pandemie je v tomto oboru vyčerpávající, stresující a psychicky náročné. V tomto případě by zdravotničtí pracovníci měli být dostatečně motivováni. Měly by být odstraněny možné faktory způsobující demotivaci. A aby vedení organizace vytvořilo vhodné a motivující pracovní podmínky. V neposlední řadě, aby nejen vedení organizace, ale i samotní vedoucí pracovníci dokázali dostatečně a efektivně motivovat své podřízené pracovníky. Volba tématu diplomové práce je zcela na místě. Motivovat pracovníky, kteří pečují o umírající pacienty. Na základě předchozí spolupráce s organizací Pahop, z. ú. se naskytl podnět, zanalyzovat úroveň současné motivace pracovníků v této organizaci.

5.1 Cíl analýzy

Cílem provedení analýzy je zjistit současný stav motivace zdravotnických pracovníků v organizaci Pahop z. ú. a identifikovat oblasti možného zlepšení.

Organizace se zabývá hospicovou péčí, ta je v dnešní době velmi významná a žádaná. Je tedy zcela na místě, aby bylo dostatek motivovaných, kvalitních, kvalifikovaných a profesionálních pracovníků. Práce v organizaci je jednoznačně náročná jak po fyzické, tak psychické stránce. Je nutné, aby pracovníci v této organizaci byli dostatečně motivováni, potažmo měli možnosti, které přispívají ke zlepšení jejich motivace. Především a zamezit tak demotivaci a zabránit případnému výskytu syndromu vyhoření. Motivace zdravotnických pracovníků v této organizaci hraje významnou roli. To, zdali jsou pracovníci spokojeni a motivováni se odráží nejen na jejich výkonu práce, ale také jak k práci a zejména ke klientům přistupují. Motivace pracovníků se odráží také na pracovním kolektivu, přičemž nedostatek může vést až k rozpadnutí dobrého týmu. A pokud v této organizaci pracovníci nebudou dostatečně motivováni, bude docházet k častým odchodům pracovníků neboli fluktuaci.

Výzkumné otázky zní:

„Jaká je úroveň motivace pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop, z. ú.“

Pro vypracování projektu a identifikaci možných oblastí zlepšení, je nutné v první řadě zjistit současný stav a úroveň motivace pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú. Tuto výzkumnou otázku jsem si zvolila, protože chci zjistit jaký je současný stav úrovně

motivace pracovníků v této organizaci s tak náročným oborem péče. Následuje snaha a chtíč sestavit možnosti, na základě kterých bude moci vedení organizace více motivovat své pracovníky nebo alespoň přispívat ke zlepšení jejich současné motivace. Je tedy nutné zjistit současný stav motivace k následné identifikaci oblastí možného zlepšení a vypracování projektu ke zvýšení motivace zdravotnických pracovníků Pahop z. ú. Tato výzkumná otázka bude zjištěna na základě provedených rozhovorů s vrchní sestrou a vedoucím pracovníkem personálního oddělení, společně s vyhodnocenými výsledky dotazníkového šetření.

„Je nehmotná motivace více motivující pro pracovníky v organizaci Pahop, z. ú. než motivace hmotná“?

Druhá výzkumná otázka je zvolena k zjištění, jaká motivace pracovníky ve zdravotnické organizaci Pahop, z. ú. více motivuje. Zdali se jedná o motivaci hmotnou nebo o motivaci nehmotnou. Tato výzkumná otázka byla zvolena na základě podnětu potřeby, přesněji co a jaké možnosti motivace pracovníci požadují a potřebují ke zlepšení motivace. Zejména při jakých metodách motivace jsou pracovníci spokojeni a motivováni. Pro vedení organizace je zcela významné vědět, jakými metodami je vhodné pracovníky motivovat. Tato výzkumná otázka bude doložena výpověďmi z dotazníkového šetření a z výpovědí rozhovoru s vrchní sestrou.

5.2 Metodika sběru dat a postupu analýzy

Analýza je zrealizována v organizaci Pahop z. ú.. Jedná se o dotazníkové šetření zdravotnických nelékařských pracovníků a tvorba rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Název diplomové práce je korespondující s cíli analýzy. Jedná se zejména o zjištění současného stavu motivace zdravotnických pracovníků a tvorba možného zlepšení. Zdali jsou pracovníci spokojeni, jakou mají motivaci práci vykonávat, co pracovníkům schází. Tato organizace se zabývá velmi významným, ač náročným oborem. Proto motivace a udržení si současného kvalifikovaného a odborného personálu je náročná. Analytické zjištění bylo stanoveno pomocí metodou rozhovoru a dotazníků. Rozhovor byl proveden s vedoucí sestrou a dotazník byl aplikován zdravotnickým nelékařským pracovníkům v organizaci.

Prvním krokem analýzy byla žádost o svolení samotného vedení organizace o proces uskutečnění analýzy a projektu v této organizace. Po schválení projektu od vedení organizace, mi byl předán kontakt na vrchní sestru, s kterou byl mimo jiné proveden i rozhovor. Po

předem domluvené schůzce v měsíci říjen, byly sjednány podmínky a odstartována analýza informací. V první řadě se jednalo o průzkumnou analýzu vnitropodnikových dokumentů, následně přes emailovou komunikaci doplnění informací od PR oddělení a vedoucí personálního oddělení. Následně byl zprostředkován rozhovor s vrchní sestrou a vedoucí personálního oddělení. V neposlední řadě byl aplikován dotazník pro nelékařské zdravotnické pracovníky, určen pro zdravotní sestry.

Průzkumné dotazníkové šetření bylo provedeno od 25. ledna do 5. února 2021 v organizaci Pahop z., ú. a to v celkovém počtu 20 ks formou tištěných dotazníků s instrukcemi.

Dotazník byl aplikován v počtu 20 ks. Návratnost byla 18 ks. Následující tabulky znázorňují vyhodnocení získaných dat. Získané informace jsou prezentovány formou tabulky s absolutní a relativní četností nebo pomocí grafu. Rozhovor byl proveden s vrchní sestrou a vedoucí personálního oddělení v organizaci Pahop, z. ú. Zpracování a implementace výsledků dle vlastní tvorby. Všechny výsledky jsou rozděleny dle daných oblastí a vyhodnoceny společně se získanými daty z dotazníkového šetření.

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Počet rozdaných dotazníků	20 Ks	100 %
Počet vrácených dotazníků	18 Ks	90 %

Tabulka 4 Míra návratnosti dotazníků (Vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Celkový počet pracovníků	40 pracovníků	100 %
Zdravotničtí pracovníci	18 zdravotnických pracovníků	45 %

Tabulka 5 Počet pracovníků

Metody zvolené ke sběru informací a vypracování závěrečné analýzy jsou v následujících podkapitolách.

5.2.1 Analýza vnitropodnikových předpisů

Jedná se o vnitřní metodické pokyny organizace (analýza metodických pokynů zaměřených především na poskytování péče, personálního zajištění, rozvoj a vzdělávání pracovníků). Tyto poznatky jsou použity především k seznámení se s organizací, jejich strukturou, počtem pracovníků a celkovou image organizace. Dalším dokumentem jsou směrnice or-

ganizace (jako je řád organizace, účetní uzávěrka, finanční zajištění, povinnosti a normy pracovníků, dále organizační způsoby, zajištění a vyřizování jak běžných činností, tak nežádoucích událostí). Tyto informace jsou významné především pro zjištění finančních dat a účetních uzávěrek, zjištění, co organizace pro své pracovníky poskytuje, jaké zaměstnanecké benefity jsou v organizaci zavedeny, jaké zázemí pracovníci v terénu mají.

V neposlední řadě jsem si zaznačila statistická data o počtu klientů. Každý měsíc organizace přijme nové klienty, ovšem také se s několika klienty rozloučí. Pracovníci se tam s úmrtím klientů setkávají několikrát za měsíc. Nadále proběhla i analýza především webových stránek organizace. Z webových stránek jsou použity i výroční zprávy z roku 2017, 2018, a roku 2019. V rámci vypracování analýzy, jsou zanalyzovány i sociální sítě organizace, jako je platforma Facebook. Tyto informace slouží pro pohled na aktivity organizace, image a veřejné prezentování. Analýza je obohacena o poznatky z Obchodního rejstříku. Tyto poznatky slouží k zjištění, jaká forma organizace je, jaký předmět podnikání uvádí a kdo je členem správní rady. Zrovna i na této webové stránce, organizace nabízí nabídku práce. Zde jsou uvedeny rovnou dva inzeráty. Tyto informace především z internetových stránek jsou významné zejména na zhodnocení image organizace, to, jak se organizace prezentuje, kde všude se o organizaci veřejnost může zajímat.

5.2.2 Polostrukturovaný rozhovor s vrchní sestrou

Cílem rozhovoru s vrchní sestrou bylo: zjistit pohled vrchní sestry na současnou motivaci v dané organizaci. Na základě těchto informací, zjistit její pohled na zlepšení úrovně motivace, identifikaci možných oblastí způsobující demotivaci a její názor a návrh na nové zlepšení současného systému motivace pracovníků v této organizaci. Realizace analýzy byla metodou polostrukturovaného rozhovoru s vrchní sestrou. Vrchní sestra je důležitým článkem mezi vedením organizace a podřízenými pracovníky. Vrchní sestra má nejen mnoho kompetencí, ale i pravomocí. Jako je například rozdělování osobního ohodnocení, rozpis směn, zodpovědnost za pracovní prostředí, dodržování nejen řádu organizace ale také standardů poskytování kvalitní péče a mnoho dalších. Je velmi významná i z hlediska motivace. Jak dokáže pracovníky ohodnotit, jak je dokáže motivovat či vyslechnout a případně odstranit nežádoucí faktory způsobující demotivaci. Z těchto důvodů, jsem si vrchní sestru vybrala pro rozhovor. Rozhovor je složen ze 17 otázek. Jednalo se o oblasti: způsoby motivace v organizaci, systém odměňování, pracovní prostředí v organizaci, kvalifika-

ce/seberozvoj pracovníků a demotivace - nedostatek motivace v organizaci. Znění rozhovoru je uvedeno v příloze číslo 1 (P1).

5.2.3 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení

Nadále byl proveden rozhovor s vedoucí personálního oddělení. Cílem rozhovoru je zjistit informace a data z hlediska personálního zajištění, finančního zajištění a pohled na celkový chod a kulturu organizace (v rámci této oblasti jsou zahrnuty i otázky na motivaci, zaměstnanecké benefity a co organizace pro své pracovníky dělá). Rozhovor je rozdělen do základních oblastí. I nyní byl rozhovor zaznamenáván písemnou formou na papír. Rozhovor je složen z 11 otázek. Jedná se o zjištění potřebných doplňujících informací. Celkové znění rozhovoru je uvedeno v příloze číslo 2 (P2).

5.2.4 Dotazníkové šetření mezi zdravotnickými pracovníky

Hlubší statistické testování nebylo zvoleno nejen z důvodu nízkého počtu respondentů, ale také z důvodu naprosto relevantních výpovědí pracovníků. Odpovědi na otázky byly vyhodnotitelné i procentuálním znázorněním v podobě absolutní četnosti

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak úroveň motivace vnímají zdravotničtí pracovníci v organizaci Pahop z. ú. Byl sestaven originální dotazník pro nelékařské zdravotnické pracovníky a to pro zdravotní sestry.

Dotazník je složen z 15 otázek. Z toho je 12 uzavřených a 3 otevřených. Na uzavřené otázky se odpovídalo pomocí Likertovy škály. Témata otázek jsou sestavena tak, aby bylo možné zjistit informace o následujících oblastech. Jedná se o oblasti: pracovní motivace od nadřízeného pracovníka, pracovní prostředí, systém odměňování, pracovní vztahy, vzdělávání pracovníků, demotivace na pracovišti a způsoby motivace zdravotních nelékařských pracovníků.

Dotazníkové šetření probíhalo v období od 25. ledna 2021, kdy dotazníky byly v tištěné formě s instrukcemi předány vrchní sestře. Instrukce zahrnují zejména potřebné informace k vyplnění daných otázek. Dotazníkové šetření bylo ukončeno dne 5. února 2021. Použitý dotazník je uveden v příloze číslo 3 (P3). Vzhledem k tomu, že dotazníky byly určeny zdravotnickým pracovníkům, z tohoto důvodu nebyla identifikační otázka zařazena do dotazníku. Jednotným kritériem pro vyplnění dotazníků byla pracovní pozice zdravotnického pracovníka, který pracuje v organizaci Pahop z. ú. Jedná se o pracovní pozice: všeo-

becná sestra, praktická sestra, diplomovaná všeobecná sestra. Dotazníky byly předány vrchní sestře, která zodpovědně rozdala dotazníky pouze zdravotnickým pracovníkům.

5.3 Analytická zjištění současného stavu motivace pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú.

V této části diplomové práce je představeno vyhodnocení získaných dat z analýzy vnitropodnikových dokumentů, dotazníkového šetření, rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a vrchní sestrou.

5.3.1 Pracovní motivace

Jak nám již udávají předchozí teoretické poznatky, motivace pro zdravotnické pracovníky je velmi důležitá. Profese ve zdravotnictví vyžaduje nejen fyzickou, ale i psychickou sílu. Z tohoto hlediska je významné, aby zdravotnické pracovníky vedení organizace dostatečně motivovalo. V případě výskytu demotivace, nespokojenosti či dokonce náznaku syndromu vyhoření, může být ohrožena vykonávající péče a v nehorším případě i poškození pacienta. Je nutné takovým situacím předcházet. Nejlepším a nejdůležitějším řešením je dostatečná motivace. Motivace od nadřízeného pracovníka, motivace od vedení organizace.

Motivaci mnohdy ovlivňuje několik faktorů. Jsou oblasti, které přispívají ke zvýšení motivace pracovníků více a jsou oblasti, které naopak pracovníky mohou nemotivovat či dokonce demotivovat. V této organizaci se vedení organizace řídí svými vnitřními předpisy, dle legislativy a dle stanovených norem a směrnic. Každopádně, vedení mnohdy vynaloží snahu, aby tomu tak bylo, ale přitom v reálném případě je tomu úplně naopak. Například tomu tak je z pohledu systému ohodnocení, systému zaměstnaneckých benefitů a v neposlední řadě i k zákoníku práce. Jedná se například o zajištění pitného režimu na centrálním pracovišti, které je dáno zákoníkem práce, kdežto zdravotničtí pracovníci jsou v terénu mnohdy celou svou směnu a proto si musejí pitný režim zajistit sami. Dalším reálným případem je například systém zaměstnaneckých benefitů. V této organizaci jsou pouze dva oficiální benefity a tím jsou stravenky- které jsou použity jako náhrada stravování pro pracovníky a pět dní dovolené navíc, žádné jiné zaměstnanecké benefity nejsou uváděny.

Současná motivace pracovníků

Vrchní sestrou a vedoucí personálního oddělení v rozhovoru udávaly, proč pracovníci chtějí v této organizaci pracovat nebo jaké faktory a důvody je drží v této organizaci setrvat. Faktory a důvody proč pracují pracovníci zrovna v této organizaci, jsou například vidiny

toho, že pomáhají nejen klientovi, ale i celé jeho rodině. Dalším důvodem udávají pocit empatie a smysl práce v tom, že pomáhají klientům dožít jejich život mezi svými nejbližšími doma. Uvádí i to, že chtějí zamezit anonymitě, která dochází v nemocničních zařízeních, kdy personál v nemocnici nemá tolik času na to, připravit člověka, aby důstojně umřel. V nemocnici pak dochází k tomu, že klient umřel opuštěný, bez posledního pomazání a nerozloučen se svými blízkými, rodinou. Měly by následovat však další faktory, které musí motivovat k výkonu této práce. Jedná se především o finanční ohodnocení, verbální ohodnocení, zaměstnanecké benefity a dobré kolektivní vztahy.

Vedení organizace stanovilo 5 dní dovolené navíc a stravovací povinnost. Stravovací povinností je myšleno pouze stravování umožnit, neznamená stravování zajistit. Stravenky na stravování se jedná jako nepovinný benefit od zaměstnavatele. Stravenky jsou poskytnuty na základě vnitřního předpisu. Tyto dva podněty jsou označeny jako zaměstnanecké benefity. Žádné jiné zaměstnanecké benefity organizace nemá. Vedení organizace i vedoucí pracovníci se snaží své pracovníky motivovat a povzbuzovat verbálně a to formou pochvaly a poděkováním. Žádné jiné kreativní výhody, benefity či aktivity organizace pro své pracovníky nedělá.

V čem vidím pro tuto organizaci obrovskou výhodu, jsou zejména časté sponzorské dary. Jedná se především o následující.

- *Podpora VDV Nadace Olgy Havlové (nový kyslíkový oxygenátor)*
- *Nadační fond Miloše Zemana PROMAREHA (chodítka U-2B)*
- *MUDr. Dalibor Houfek (8 krabic vitamínů= banány, pomeranče)*
- *Společnost Milenial cafe (7 ks balení 250g zrnkové kávy)*

Vedení organizace považuje tyto dary od sponzorských partnerů za velmi chvályhodné a mohou být použity jako dary pro pracovníky ke zlepšení a zvýšení motivace. Takový sponzorský dar, který přispívá ke zlepšení pracovního prostředí, ulehčení práce a poskytnutí občerstvení během pracovní doby. Každopádně mnohdy jsou určeny především pro klienty, pro vedení organizace, pro finanční zázemí organizace a pro celkovou strukturu pracovníků této organizace, což je 40 pracovníků. Na to, aby se zdravotnickým pracovníkům, kteří tvoří 45 % z celkového počtu pracovníků, dostal některý z darů, jen pro ně, protože pečují o klienty a jsou v terénu, se nestane.

Otázka číslo 1 – Motivuje Vás zaměstnavatel v práci?

	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Určitě ano	8	44,44 %
Spíše ano	8	44,44 %
Spíše ne	2	11,11 %
Určitě ne	0	0,00 %
Celkem	18	99,99 %

Tabulka 6 Pracovní motivace od nadřízeného (Vlastní zpracování)

Z rozhovoru vychází nápodobně to, že zaměstnavatel motivuje i vedoucí pracovníky, zejména vrchní sestru.

Kdežto v dotazníku byla odpověď *spíše ne* od 2 pracovníků, což činí 11,11 %. Způsob jednání vedení organizace, styl řízení organizace a forma komunikace od zaměstnavatele, nevyhovuje a nemotivuje tyto pracovníky. Bylo by vhodné, najít způsob, jak kreativně zlepšit komunikaci mezi vedoucím pracovníkem, potažmo vedením organizace a pracovníky. Najít si čas na tyto pracovníky a navázat s nimi vztah, například na některé z teambuildingových aktivit.

Otázka číslo 8 – Jste spokojen/a s vykonáváním práce nadřízeného?

	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Určitě ano	9	50,00 %
Spíše ano	9	50,00 %
Spíše ne	0	0,00 %
Určitě ne	0	0,00 %
Celkem	18	100 %

Tabulka 7 Spokojenost s nadřízeným (Vlastní zpracování)

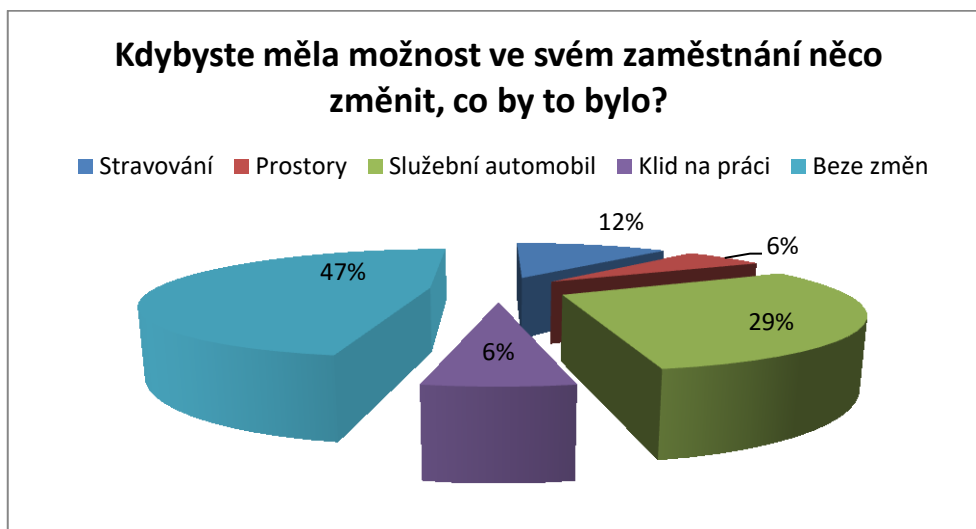
Otázka	Odpověď
ZPŮSOBY MOTIVACE V ORGANIZACI	
Co přesně Vás v této organizaci motivuje a je důvodem dále v této organizaci setrvávat?	<i>Být nápomocná nevyléčitelně nemocným a jejich pečujícím, pocit z dobře vykonané práce, rodiny spokojené s naší péčí.</i>
Jak Vás motivuje zaměstnavatel v práci?	<i>Zaměstnavatel mě motivuje svým vysokým pracovním nasazením a svou obětavostí a snahou pomoci co nejvíce pacientům a jejich blízkým.</i>

Tabulka 8 Způsoby motivace v organizaci (Vlastní zpracování)

Otázka číslo 6 – **Kdybyste měl/a možnost ve svém zaměstnání něco změnit, co by to bylo?**

Tato otázka byla otevřenou formou. Celkem vypsaných položek od respondentů bylo 18. Největší zastoupení odpovědí značí položka *beze změny, nic* v počtu 8 respondentů tedy 44, 44%. Každopádně, ostatní značí to, že je potřeba něco změnit.

Obrázek 3 Oblasti změny v zaměstnání (Vlastní zpracování)



Pracovníci v převážné většině udávali, že by něco ve svém zaměstnání změnili. Grafické znázornění představuje to, co by pracovníci změnili. Z rozhovorů však vyplývá, že by bylo zapotřebí například zvýšit počet automobilů nebo klid na práci. S těmito možnostmi změny se shodují i s výsledky z dotazníkového šetření. Graf nám ukazuje i část pracovníků, kteří

zvolili možnost beze změny. Je tomu opravdu tak? Tuto otázku na doplnění informací a odůvodnění a objasnění z rozhovorů je následující.

Je to z důvodu, protože, pracovníci ve zdravotnictví mají společné to, že zdravotnická profese, je jejich posláním. Jejich práce s klienty je baví, dělají ji s radostí a jakousi zodpovědností pečovat a chránit osoby nemohoucí, nemocné nebo neznalé, jak o sebe nebo o své blízké pečovat. Tento podnět, se projevuje i u vedení této organizace. Vedení organizace cítí poslání pomáhat lidem, kteří jsou již v posledním stádiu nemoci, zabránit bolestem u umírajících klientů a doprovázet je s úctou a důstojností. Jak udává vrchní sestra, nejen že ji samotnou motivuje pocit pomáhat, ale naopak i vedení organizace, ji samotnou motivuje, jakým pracovním nasazením a obětavostí organizace pomáhá klientům. Společně s vedením organizace vede i své pracovníky k pocitu štěstí, že pomohli několika klientům, prožít svůj poslední okamžik života. V tomto případě, to můžeme vidět i v otázce číslo 6, při kterém odpověď *beze změny* označilo 47 %, bere pracovní prostředí, pracovní činnosti za vyhovující. Dělají práci, která je baví. A o tom pomáhající profese je. Jednou se člověk rozhodne, že chce být zdravotník a tím se taky tělem i duší stane. Každopádně, je nutné se i o takové pracovníky starat a motivovat je. Zahrnout více zaměstnaneckých benefitů, vzít v potaz technické vybavení, dopravní prostředky k výkonu práce nebo možnost občerstvení během pracovní doby.

5.3.2 Systém odměňování

V této organizaci není daný plat dle tabulkového rozdělení. Ovšem *platové třídy se přiřazují podle dosaženého vzdělání a složitosti a odpovědnosti práce. Aktuální požadavky pro platové třídy zaměstnanců ve veřejných službách a správě podle Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.* (Platové třídy, 2020, online) Platové třídy zdravotnických pracovníků jsou uvedeny v příloze č. 4. (P4). Například všeobecná sestra pracující ve státní organizaci má základní plat v rozmezí 26 730 – 31 180 Kč po odpracovaném jednom kalendářním roce. V organizaci, pracovník, který úspěšně ukončí zkušební dobu, dostane čistou mzdu ve výši 33 600 Kč. Což je oproti nástupnímu platu všeobecné sestry ve státní sféře více. Každopádně, v této organizaci se nadále plat zvyšuje o příplatky v podobě osobního ohodnocení a dle kladného hospodářského výsledku i čtvrtletní nebo celoroční odměny. Průměrná výše čisté mzdy v organizaci Pahop z. ú. pro zdravotnické pracovníky je tedy 35 000 Kč. Výše mzdy se ale neodvívá od dosaženého vzdělání, praxe a odpracovaných let u organizace. Potažmo pracovník pracující v organizaci jeden rok nebo 3 roky má stále stejnou výši část-

ky na hodinu, což je 210 Kč. V tomto případě, ve státní sféře, je zdravotnický pracovník nadále odměňován dle odpracovaných let, dle výše vzdělání či dle specializace či dle náročnosti práce. Nutné je brát v potaz i to, že služby pro klienty jsou hrazeny pouze dle zákona o sociálních službách. Finanční odměňování se tedy skládá ze základní hrubé mzdy a buď osobního ohodnocení nebo odměny za období čtvrtletí nebo celoroční. Vrchní sestra má pravomoc a kompetence k tomu, aby se mohla na rozdělování odměn nebo osobních příplatků podílet.

Dodatkové mzdové formy:

Osobní ohodnocení - jedná se o pohyblivou složku v rozmezí 0 – 5 000 Kč. Tato položka je vyplácena například dle odpracovaných hodin v měsíci (odpracováno 2 – 3 směny navíc) nebo dle plnění aktivit mimo rámec pracovní doby.

Čtvrtletní nebo celoroční odměny- jakmile vedení organizace uzná dle svých uvážení z finančního hospodářského výsledku, udělí svým pracovníkům finanční odměnu v celkové částce 10 000 Kč za jeden rok.

Otázka číslo 3 – Je odměňování ve Vaší organizaci jasné a srozumitelné?

	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Určitě ano	7	38, 89 %
Spíše ano	11	61, 11 %
Spíše ne	0	0, 00 %
Určitě ne	0	0, 00 %
Celkem	18	100 %

Tabulka 9 Systém odměňování (Vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky je zcela viditelné, že pro zdravotnické pracovníky je odměňování jasné a srozumitelné. Následující tabulka potvrzuje i to, že současný systém odměňování pracovníkům vyhovuje.

Otázka číslo 5 – Považujete odměňování ve Vaší organizaci za nespravedlivé?

	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Určitě ano	1	5, 56 %
Spíše ano	6	33, 33 %
Spíše ne	5	27, 78 %
Určitě ne	6	33, 33 %
Celkem	18	100 %

Tabulka 10 *Současný systém odměňování (Vlastní zpracování)*

Odměňování je z pohledu pracovníků nespravedlivé zejména z důvodu náročnosti práce, práce v terénu, psychicky náročná práce, protože se během měsíce setkávají s několika úmrtími. V tomto případě však pracovníci uvádějí, že odměňování je z těchto důvodů nespravedlivé. Na stejné příčce u otázky číslo 5 „Považujete odměňování ve Vaší organizaci za nespravedlivé?“ byla označena odpověď *Spíše ano* a *určitě ne* v počtu 6 respondentů a to 33, 33 %. K analýze zdali je nespravedlivé odměňování značí i odpověď *Spíše ne* v počtu 5 respondentů tedy 27, 78 %. Odpověď *určitě ano* označilo 5, 56 %, tedy 1 respondent.

Otázka	Odpověď
SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	
Je odměňování ve Vaší organizaci jasné a srozumitelné?	<i>Ne</i>
Vyhovuje Vám současný systém odměňování?	<i>Nevyhovuje, myslím si, že sestry pracující v terénu, by měly být lépe ohodnoceny</i>

Co se týče systému odměňování v organizaci, pohledem pracovníků. Výsledkem je, že systém odměňování je jasný a srozumitelný z výpovědí pracovníků. Shodují se i tvrzení z rozhovorů, že současný systém odměňování je pro pracovníky nespravedlivý. Co se však týče odpovědi vrchní sestry, ta udává, že z jejího pohledu srozumitelné a jasné není a současný systém odměňování jí nevyhovuje. Zdravotničtí pracovníci by měli být lépe ohodnoceni, mít více finančních prostředků na rozdělování osobního ohodnocení a odměn. Výše dodatkové mzdy je stanovena minimální částka dle zákoníku práce. Ovšem vedení organi-

zace by mohlo tuto částku zvýšit nebo ji alespoň obohatit. Například za více než 5 odpracovaných nočních směn bude připočtena mimořádná odměna.

Dle mého názoru jsou pracovníci srozuměni a seznámeni se současným systémem odměňování. V tomto případě se jedná o systém, čili výše příplatku za noční práci, za práci o víkendu, za práci ve svátek. Tento systém odměňování v organizaci je daný dle zákoníku práce. Zákonem je dána minimální částka, ovšem organizace sama více může dát, ale nedává. Řídí se minimem, co stanovil zákon. Ale v otázce číslo 5 je zřejmé, že pro 38, 89 % pracovníků je odměňování nespravedlivé. Poukazuje to zejména na osobní ohodnocení, stanovení výši mzdy dle kritérií nebo jiné součásti odměňování. Odměňování v této organizaci je tedy pro pracovníky zcela srozumitelné a jasné a současný systém odměňování pracovníkům vyhovuje. Každopádně, celkem 7 pracovníků uvedlo, že je odměňování nespravedlivé. Nespravedlivé z toho důvodu, že zdravotničtí pracovníci, kteří pracují v organizaci více než jeden rok, mají stejný plat jako zdravotnický pracovník, který teprve skončí zkušební dobu. Důvody, proč je nespravedlivé, jsou například: že je práce náročná, stresující, jedná se o práci v terénu, psychicky náročnou práci, protože se během měsíce setkávají s několika úmrtími a plat není z hlediska těchto důvodů dostatečný. Nespravedlivé z toho důvodu, že například v přirovnání se státní sférou, se plat nedá nijak dál rozvíjet. Ve státní sféře se plat zvyšuje například dle výše dosaženého vzdělání nebo dle odpracovaných let v organizaci. V této organizaci tomu tak není.

5.3.3 Pracovní prostředí

Práce v oboru paliativní a hospicové péče je náročná nejen na psychickou, ale i fyzickou stránku. Snaha zabránit klientům umírat v bolestech nebo v samotě. Docházet do jejich domácího prostředí a zachovat důstojné umírání. Pečovat i o blízké, kteří ve chvíli, kdy se musejí rozloučit s blízkou osobou, která umírá. Poradit blízkým a rodině umírajícího, jak mají dále postupovat a soucítit s obrovskou ztrátou, kterou v ten okamžik prožívají. Práce je v tomto směru stresující, emocionální a náročná. Klienti jsou mnohdy pro pracovníky jako rodina. Jejich dlouholetý vztah mezi klientem a pečujícím pracovníkem je tak úzký, že při úmrtí klienta, to zasáhne nejen jeho rodinu, ale i pečující pracovníky. V této situaci, organizace má rituál, že vždy při úmrtí klienta napíše jeho jméno na papír a zapálí svíčku. Jedná se o duchovní rozloučení s klientem, o kterého pečovali.

Období	Počet úmrtí klientů	Počet nově přijatých klientů
LEDEN	21	20
ÚNOR	14	15
BŘEZEN	19	16

Tabulka 11 Analýza počtu klientů

Otázka číslo 2 – Považujete Vaši práci za fyzicky náročnou a stresující?

	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Určitě ano	6	33,33 %
Spíše ano	8	44,44 %
Spíše ne	4	22,22 %
Určitě ne	0	0,00 %
Celkem	18	99,99 %

Tabulka 12 Náročnost práce (Vlastní zpracování)

Otázka	Odpověď
PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ V ORGANIZACI	
Kdybyste měla možnost ve svém zaměstnání něco změnit, co by to bylo?	<i>Více klidu na práci, dostatek aut pro vykonávání naší práce</i>
Bylo by možné nějakou změnou v pracovním prostředí zvýšit motivaci sester?	<i>Více klidu na práci, dostatek aut pro vykonávání naší práce.</i>
Považujete práci zdravotní sestry za fyzicky náročnou a stresující?	<i>Míra pracovního vytížení sester je obrovská, myslím si, že někdy už nemají kapacitu na zvýšení výkonu.</i>
Vy jako vrchní sestra, aplikujete v praxi morální ocenění? (pochvala, slovní ohodnocení)	<i>Snažím se maximálně verbálně povzbudit kolegyně, pokud bych měla možnost finančního ocenění, bylo by to lepší...</i>

Tabulka 13 Pracovní prostředí v organizaci (Vlastní zpracování)

Jedná se o profesi pomáhající a pracující s lidmi. V tomto případě je nutné předcházet možnosti vzniku syndromu vyhoření. Zejména v oboru paliativní a hospicové péče. Respondenti i odpovědi vrchní sestry vypovídají, že práce je náročná fyzicky a stresující. Ve tvrzení respondentů a odpovědi vrchní sestry je také poukázáno na to, že by bylo potřeba *více klidu na práci*. Potažmo, se poukazuje na faktor, který by pracovníkům usnadnil a urychlil práci. Vedení organizace by mělo brát velký potaz na pracovní prostředí. Stravování v organizaci je formou stravovací povinnosti a to přidělením určité výše stravenek na stravování. Na centrálním pracovišti je pak možné si snídaní/oběd/večeři sníst, ohřát. Práce v terénu je nejen časově, ale i z hlediska stravování náročná. V tomto případě vedení organizace poskytuje pitný režim pouze na centrálním pracovišti. Pracovníci si tedy do terénu musejí zajistit potřebnou hydrataci sami.

HMOTNÁ MOTIVACE		NEHMOTNÁ MOTIVACE	
Benefity	1	Informovanost	1
Kávovar	2	Klid v kanceláři	1
Hydratace (minerální vody)	2	CELKEM	2
Dopravní prostředky	3		
Školení	1		
Vyšší hodnocení	1		
CELKEM	10		

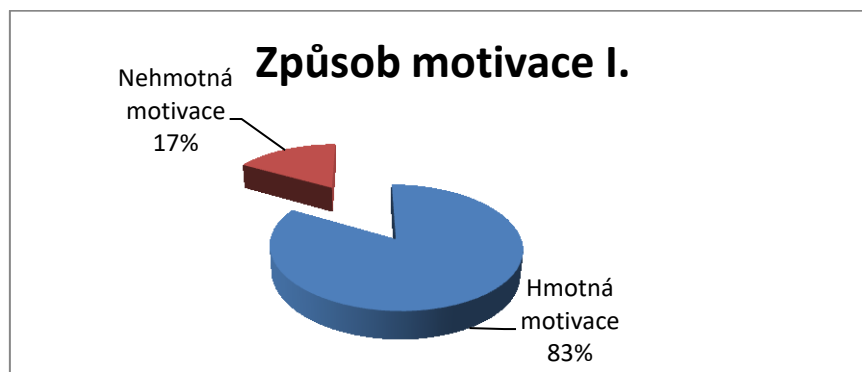
Tabulka 14 *Hmotná a nehmotná motivace I. (Vlastní zpracování)*

Znázornění otázky číslo 7 „Jaké změny v pracovním prostředí mohou zvýšit Vaši motivaci?“ bylo otevřenou formou. Pracovníci uváděli shodu v největším počtu položky *žádné nic*, nicméně znázorňuje to pouze 27, 78 %. Ostatní zastoupení jsou položky například *kávovar*, *hydratace*, *vyšší hodnocení*, *klid v kanceláři*, *stravování*. Jedná se o položky, které označují potřeby a pocity respondentů pro změnu pracovního prostředí.

V této dané oblasti se tvrzení vrchní sestry a zdravotnických pracovníků shodují v tom, že je potřeba *více klidu na práci* a *dostatek automobilních prostředků* na výkon práce. Pracovníci nadále udávají faktory, které by mohly ovlivnit jejich motivaci a spokojenost. Jedná se o hmotnou a nehmotnou motivaci. Faktory, přispívající ke zlepšení motivace, které

pracovníci v organizaci postrádají, jsou: hydratace, vzdělání, dostatek automobilů, kávovar a více zaměstnaneckých benefitů.

Pracovníci udávali faktory, které mohou zvýšit jejich spokojenost a motivaci. Z tvrzení vyplývá, že motivace hmotná je pro pracovníky více motivující než motivace nehmotná.



Obrázek 4 Motivace (Vlastní zpracování)

5.3.4 Pracovní vztahy

Pracovní poměry

Co se týče délky pracovních poměrů zdravotnických pracovníků v této organizaci, můžeme hodnotit jen krátkodobě, protože organizace funguje od roku 2016. Personální oddělení organizace udává, že průměrná délka pracovního poměru jsou 2 roky. Každopádně nejdelší pracovní poměr v této organizaci je tři roky, zato nejkratší pracovní poměr byl dokonce pouhý měsíc a to ve zkušební době. Výše uvedené pracovní pozice jsou všechny na plný úvazek.

Nábor na pracovní pozici

Organizace chce dbát především na to, aby pracovník byl součástí cesty k dosažení společných cílů organizace. Pracovník, jehož náplní práce a posláním bude pomáhat nejen klientům, ale i rodinám. Nadále organizace zajistí vhodné finanční ohodnocení, dny dovolené navíc a stravenky na příspěvek stravování. V neposlední řadě organizace svým pracovníkům nabízí kariéerní růst a možnost povýšení na vedoucí pozici. Toto jsou položky charakterizující pracovní pozice.

Strategie při náboru nového pracovníka je následující. Pohovor se ohodnotí danými kritérii sestavených organizací, na základě těchto kritérii se zhodnotí, zdali je pracovník vhodný na tuto pracovní pozici či ne.

U pracovní pozice například na zdravotní sestru jsou kritéria následující:

- *Dosažené střední/vysokoškolské vzdělání*
- *Práci schopný bez odborného dohledu*
- *Řidičský průkaz skupiny B*
- *Aktivní řidič*
- *Čistý trestní rejstřík*

Následuje zkušební pracovní doba a v rámci toho i proces adaptace. Ten je po celou dobu tří měsíců a je ukončen písemným zhodnocením pracovníka od zaučujícího.

Problémy z hlediska náborů zaměstnanců

V mnoha případech již při náboru pracovníků nastanou potíže, které musí vedoucí pracovník. Tato organizace se nejčastěji setkala s potížemi, kdy zájemci o práci na pozici zdravotní sestry museli odmítnout, a to z důvodu nesplnění jejich předem daných kritérií. Jednalo se především o nedostatečné vzdělání, či zájemce nevlastnil řidičský průkaz. Dalším důvodem, komplikující nábor pracovníků je náročnost práce zejména po psychické stránce. Jedná se o faktory jako je směnnost a nepřetržitý provoz nebo práce v domácím prostředí klientů.

Otázka	Odpověď
PRACOVNÍ VZTAHY V ORGANIZACI	
Jste spokojena s pracovním kolektivem?	<i>Ano, pracovní prostředí i pracovní kolektiv dokážou pozitivně ovlivnit výkon sester.</i>
Dochází mezi pracovníky ve Vaší organizaci ke konfliktům?	<i>Spíše ne. Pro sestry jsou obrovsky důležité interpersonální vztahy. Zejména pak sebe-důvěra a jistota ovlivní definovanost pracovních postupů a instrukcí pracovních výkonů.</i>

Tabulka 15 *Pracovní vztahy v organizaci (Vlastní zpracování)*

Výsledky u otázky číslo 9 „Dochází mezi pracovníky ve Vaší organizaci ke konfliktům?“ odpovědělo celkem 15 respondentů *spíše ne*, tedy 83, 33 %. Odpověď *určitě ne* odpovědělo celkem 11, 11 % respondentů, tedy v počtu 2 a odpověď *spíše ano* označil 1 respondent čili 5, 56 %. I tento jediný respondent může narušovat atmosféru v pracovním kolektivu.

Nebo naopak je důležité uvažovat o tom, že respondent může být terčem ostatních respondentů. Navazující otázka číslo 10 „Jste spokojen/a s pracovním kolektivem ve Vaší organizaci?“ znázorňuje v nejvyšším počtu odpovědi *spíše ano*, označeno 12 respondenty, potažmo 66, 67 %. Zato odpověď *určitě ano*, uvedlo 5 respondentů, znázorňující 27, 78 %. Jeden respondent odpověděl *spíše ne*, znázorňující 5, 56 %.

Pracovní kolektiv je významný nejen pro spokojenost a motivaci, ale jak udává odpověď i vrchní sestra, ovlivňuje to také výkon pracovníků. V tomto případě, ve většině tvrzení je zřejmé, že v organizaci ke konfliktům na pracovišti nedochází. Každopádně pro kolektiv je vhodné a prospěšné, uspořádat alespoň minimálně jedenkrát do roka teambuilding na upevnování kolektivních a pracovních vztahů a předcházení konfliktů. Teambuilding může vedení organizace pojmout také formou zaměstnaneckého benefitu, potažmo na konci roku, jako poděkování za pracovní spolupráci a shrnutí pozitivních a negativních poznatků za uběhlý rok. Naopak mezi další výhodou pro vedení organizace je uspořádání teambuildingového setkání a to za účelem hodnocení a předávání si informací, hledání zlepšení slabých míst a ujasnění si předpisů, podmínek nebo novinek stanovených v systému.

5.3.5 Vzdělávání

Vedení organizace je dle zákoníku práce povinno umožnit odborný rozvoj zaměstnanců. Zahrnuje se sem zejména *zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventům škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.* (262/2006 Sb. Zákoník práce) V tomto případě, organizace u svých pracovníků by měla umožnit prohlubování a zvyšování kvalifikace. Prohlubování kvalifikace pracovníků, je průběžné doplňování udržování a obnovování. Z hlediska zvýšení kvalifikace je myšleno studium, školení nebo jiná příprava k dosažení vyššího stupně vzdělání. V tomto případě je nutné, aby vzdělávání bylo v souladu s potřebou zaměstnavatele.

Nyní, v době pandemie, se vzdělávání neuskutečňuje. Organizace v předchozích letech byla součástí několika konferencí. Některé z konferencí dokonce sama organizace pořádala. Z tohoto hlediska, pracovníci byli spoluorganizátory a pořadateli. Každopádně návštěvu jiné konference, si každý účastník musel zaplatit sám a ještě vyjít vstříc s ostatními pracovníky se službami. Protože není možné, aby všichni pracovníci šli naráz na vzdělávací setkání, či celodenní konferenci. V tomto případě, organizace aktivně hledá konference, ale po finanční stránce organizace nepřispívá na účast. Bylo by vhodné najít takovou formu vzdělání, která může být poskytována všem pracovníkům. Mám na mysli například před-

platné odborného časopisu nebo online kurzu, který je možné například uspořádat společně v zasedací místnosti nebo jednotlivě každý sám doma u svého PC. Vedení organizace by mělo být samo aktivní ve vzdělávání svých pracovníků. Nejen, že pracovníci jsou motivováni, ale také získají širokou škálu nových znalostí, poznatků a nových možností technologií. Sebevzdělávání pracovníků se odráží i na provedené pracovní činnosti. Péče v tomto případě je kvalitní, odborná a podchycená, na základě nově získaných poznatků, například jako je praxe založená na důkazech. Motivovat pracovníky k vzdělávání je najít kompromis a možnosti, jak finančně zajistit vzdělávání nebo umožnit vzdělávat se v rámci své pracovní doby.

Otázka	Odpověď
KVALIFIKACE/SEBEROZVOJ PRACOVNÍKŮ	
Myslíte si, že zvýšení kvalifikace ovlivní spokojenost zdravotnických pracovníků, případně jak?	<i>Při výkonu práce mají větší sebedůvěru a klid. Sestry budou samostatné.</i>
Jsou zdravotničtí pracovníci, přesněji zdravotní sestry spokojené z vykonané práce?	<i>Ano!</i>

Tabulka 16 Kvalifikace/seberozvoj pracovníků (Vlastní zpracování)

Zejména kvalifikace pracovníků se projevuje na profesionálním jednání, odborné a kvalitní péči. Kvalifikovaní pracovníci tvoří image organizace. V tomto případě, by organizace měla sama aktivně napomáhat a pobízet pracovníky v tom, aby měli možnosti vzdělávat se a rozvíjet své schopnosti. U této části pracovníci odpovídali na otázku číslo 11 „Podporuje Vás Vaše organizace v rozvoji kvalifikace či účasti na vzdělávacích akcích?“. Odpovědělo 61, 11 %, celkem 11 respondentů *určitě ano*. Z celkového počtu 6 respondentů zvážilo odpověď *spíše ano*, znázorňující 33, 33 %. Odpověď *určitě ne*, znázornil 1 respondent, 5, 56 %.

5.3.6 Demotivace

Každý jedinec demotivaci vnímá jinak. Z psychologického hlediska, každý i jakoukoli situaci vnímá jinak a jiným pohledem. Je proto zcela významné, ptát se jednotlivce na názor a oblasti možného zlepšení, oblasti způsobující spokojenost.

Spokojenost pracovníků

Dle vedoucí personálního oddělení na zhodnocení spokojenosti zdravotnických pracovníků zní následovně: „*Je potřeba zvýšit motivaci. Jedná se jak fyzicky, tak psychicky o velmi náročnou náplň práce, proto by se mělo dbát na motivaci personálu. Náročné je nejen takovou práci vykonávat, ale také v této organizaci zaměřenou na oblast hospicové a paliativní péče setrvat.*“ Pracovní spokojenost se může projevit i na odchodech pracovníků. Dle informací z PR oddělení a personálního oddělení se jedná v rozmezí období od roku 2016 do roku 2020, celkem pět odchodů z této organizace. Důvody u třech pracovníků byl ukončen pracovní poměr z důvodu vědomého poškození organizace a následná změna povolání. Jeden pracovník ukončil pracovní poměr s organizací z osobních důvodů a stěhování. A v neposlední řadě byl i jeden důvod zdravotnického pracovníka, který náplň práce nezvládl.

Otázka číslo 13 – Vnímáte ve Vaší organizaci demotivující faktory?

	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Určitě ano	2	11, 11 %
Spíše ano	4	22, 22 %
Spíše ne	10	55, 56 %
Určitě ne	2	11, 11 %
Celkem	18	100 %

Tabulka 17 Demotivace (Vlastní zpracování)

Otázka	Odpověď
DEMOTIVACE – NEDOSTATEK MOTIVACE V ORGANIZACI	
Vnímáte ve Vaší organizaci nějaké demotivující faktory?	<i>Nesplněné sliby stran zaměstnavatele.</i>
Vnímáte, že Vás Váš zaměstnavatel nějak demotivuje?	<i>Chaotickým řízením ústavu</i>
Jakou změnu uvítáte, aby se demotivující situace neopakovaly?	<i>Přístup zaměstnavatele.</i>

Tabulka 18 Demotivace v organizaci (Vlastní zpracování)

Otázka číslo 12 „Jste spokojen/a s prací kterou vykonáváte?“ významně souvisí s motivací pracovníků. Protože pokud není pracovník spokojen se svou prací, jeho motivace není dostatečná vykonávat kvalitně a profesionálně odvedenou práci. V tomto případě většina respondentů uvedla odpověď *určitě ano*, v počtu 13 respondentů tedy 72, 22 %. Ovšem 3 respondenti uvedli odpověď *spíše ano*, tedy 16, 67 %. Odpověď *spíše ne*, uvedli celkem 2 respondenti, tedy 11, 11 %. Z hlediska pomáhající profese ve zdravotnictví, každý pracovník převážně svoji práci vykonává, protože chce. Pracovníci mnohdy udávají, že jsou rádi, že mohou pomoci, mohou pečovat o nemožící a v neposlední řadě pomohou klientovi zajistit umírání s důstojností a úctou. Mají radost z toho, že mohou být alespoň na pár minut s člověkem, který se cítí být osamocen. I přes to, že je tato oblast péče náročná, nejen psychicky, ale i fyzicky, protože za měsíc se setkají hned s několika smutnými příběhy a situacemi, je převážná většina pracovníků spokojená s výkonem své práce.

V případě však položení otázky číslo 13 „Vnímáte ve Vaší organizaci demotivující faktory?“ pracovníci uvedli odpověď *spíše ano*, tedy 22, 22 % a to 4 respondenti. Na odpověď *určitě ano* odpověděli 2 respondenti, znázorňující tedy 11, 11 % zastoupení. Mezi demotivační faktory v této organizaci udávají nedostatek zaměstnaneckých benefitů, nespravedlivé ohodnocení, nevhodné pracovní prostředí- přesněji řečeno dostatek neboli alespoň o jeden automobil více a v neposlední řadě stmelování a uspořádání společenských aktivit kolektivu. Toto jsou nejčastější faktory, které u pracovníků způsobují pocit demotivace a nespokojenosti, které mohou vést k nedostatečnému výkonu pracovních úkonů. Toto jsou faktory, na které je nutné brát velký důraz. Nyní se jedná o 6 pracovníků, kteří tyto demotivující faktory udávají, za měsíc to může být o dva více a za půl roku to může být o 12 více, kteří nyní udávali, že prozatím jsou trpěliví a přehlížejí možnosti zlepšení.

Na otázku č. 14 „Vnímáte, že Vás Váš zaměstnavatel nějak demotivuje?“ odpovědělo z celkového počtu 11 respondentů odpovědí *spíše ne*, tedy 61, 11 %. Zato 6 respondentů odpovědělo *určitě ne*. V poslední řadě se objevil 1 respondent s odpovědí *spíše ano*.

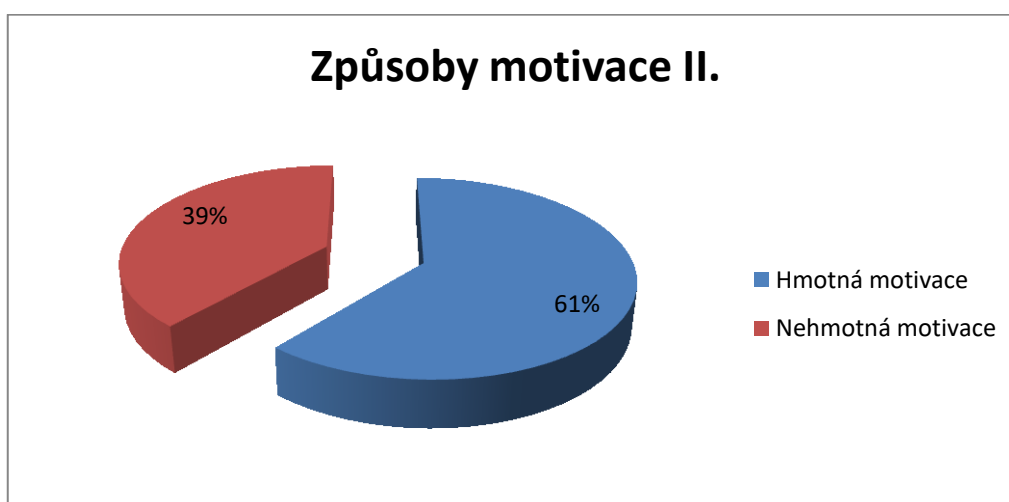
Je zcela zřejmé a viditelné, že i když vedení organizace někdy jedná chaoticky. Pro pracovníky to není významně demotivující. Více demotivující jsou pro ně faktory, které jim ztěžují a komplikují pracovní úkony. Toto tvrzení potvrzuje i vrchní sestra, která udává, co přesně ji demotivuje.

5.3.7 Způsob motivace zdravotní sestry

Závěrem analýzy je tedy otázkou, jaká motivace a jaké možné oblasti ocenění zdravotničtí pracovníci. Dle předchozí situace jsou v této organizaci pracovníci spokojeni, i přes to, že jsou zde nedostatky například z hlediska nedostatečného systému zaměstnaneckých benefitů, nedostatečné zajištění pitného režimu, nedostatečného množství dopravních prostředků pro výkon práce v terénu. Zajištění finančního ohodnocení je jasné a srozumitelné, avšak je nespravedlivé. Zdravotničtí pracovníci v terénu by měli být lépe ohodnoceni. Je tedy finanční stránka pro zdravotnické pracovníky důležitá a považují ji za motivující? Nebo se jedná spíše o motivaci hmotnou, která má oblasti způsobující možné zlepšení v motivaci pracovníků.

Otázka	Odpověď
ZPŮSOBY MOTIVACE V ORGANIZACI	
Vnímáte nějaké nástroje motivace, které ve Vaší organizaci postrádáte?	<i>Možnost finančního příspěvku (například stravenky, dovolenou) nebo pravidelné odměny, nejen finanční.</i>
Jaké další možnosti motivace považujete za významné zejména pro zdravotní sestry?	<i>Více klidu na práci, dostatek aut pro vykonávání naší práce</i>

Tabulka 19 Způsoby motivace v organizaci (Vlastní zpracování)



Obrázek 5 Způsoby motivace II. (Vlastní zpracování)

HMOTNÁ MOTIVACE		NEHMOTNÁ MOTIVACE	
Peníze	5	Uznání, pochvala	8
Odměna	5	Motivace	1
Vzdělávání	4	Více volna, méně práce	1
Více stravenek	1	Řádná dovolená	1
Školení	1	Vycházení si vstříc	1
Benefity	2	CELKEM	12
Dostatek aut	1		
CELKEM	19		

Tabulka 20 *Hmotná a nehmotná motivace II. (Vlastní zpracování)*

Poslední otázka číslo 15 v dotazníku byla formou otevřené otázky. Zde respondenti uváděli možné způsoby motivace dle jejich uvážení. Nejvíce respondentů uvedlo *uznání, pochvala* v počtu 8 respondentů, znázorňující 44, 45%. Na stejné přičce se shodli respondenti v položkách *peníze* a *odměna* a to v počtu každé položky 5 respondentů tedy 27, 78 %. Další položky respondenti uváděli například: *motivace, více volna, dostatek aut, řádná dovolená, spokojení pacienti a pohoda*. U této poslední oblasti i vrchní sestra udává, jaké možnosti motivace by se mohly vyskytnout v organizaci. Opět se jedná o kombinaci jak hmotné, tak nehmotné motivace. Respondenti udávají položky, které jsou pro ně významné, zejména v profesi pracovníka ve zdravotnictví. V tomto případě se jedná o položky, které by zlepšili nejen výkon pracovníků, ale zejména spokojenost a motivaci pracovníků v organizaci Pahop z. ú. V následující tabulce je znázorněno rozdělení odpovědí od respondentů na motivaci hmotnou a nehmotnou.

Grafické znázornění zastoupení hmotné a nehmotné motivace od respondentů dotazníkového šetření. Tvrzení vrchní sestry znázorňuje, že je vhodná a důležitá jak hmotná, tak nehmotná motivace. Potažmo, na pozici vedoucího, je zcela významné, aby pracoval i s hmotnou i nehmotnou motivací.

5.4 Shrnutí analytických poznatků

Na základě provedené analýzy metodou dotazníkové šetření mezi zdravotnickými pracovníky a metodou rozhovoru s vrchní sestrou byly zjištěny následující informace. Současná situace a úroveň motivace ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú. je spíše průměrná. Každopádně jsou zde identifikované oblasti, které jsou potřeba zlepšit. V první oblasti *pracovní motivace* je zřejmé, že celkem 17 respondentů je motivováno a spokojeno s vykonáváním práce nadřízeného. Každopádně je zde menšina, která udává, že není motivována od nadřízeného. Vrchní sestra sama dělá vše pro to, aby byli pracovníci motivováni a spokojeni. Naopak možnosti, které by mohly zvýšit spokojenost a motivaci pracovníků, uvedlo celkem 12 respondentů. Jednalo by se zejména o hmotnou a nehmotnou motivaci. V tomto případě větší zastoupení má hmotná motivace. Vedoucí vrchní sestra však udává, že motivace z její strany je zejména nehmotná, ale i hmotná. Na této pracovní pozici vedoucí musí umět aplikovat jak hmotnou, tak nehmotnou motivaci.

Z hlediska oblasti *systému odměňování* je odpověď od vrchní sestry zcela negativní. Současný systém odměňování dle jejího tvrzení je nevyhovující, protože pracovníci v terénu by měli být lépe ohodnoceni a odměňování je nejasné a nesrozumitelné. Podobně tomu tak naznačují i respondenti v dotazníkovém šetření, kdy celkem 7 respondentů udává, že odměňování v organizaci je nespravedlivé.

V oblasti *pracovní prostředí* se promítá i náročnost práce. Celkem 14 respondentů odpovědělo, že považují práci za fyzicky náročnou a stresující. Změnu ve svém prostředí by přivítalo celkem 10 respondentů a jednalo by se o změny *ve stravování- zajištění hydratace i pro pracovníky v terénu, změna vhodnějších prostorů, dostatek služebních automobilů pro výkon práce a klid na administrativní práci.* V neposlední řadě je nutné zmínit i to, že respondenti považují práci za fyzicky náročnou a stresující. Toto tvrzení se shoduje i s tvrzením v rozhovoru s vrchní sestrou. Zejména paliativní a hospicová péče je náročná nejen fyzicky, ale i psychicky. Mnohdy jsou pracovníci vystaveni stresujícím situacím, s kterými si musejí poradit.

V rámci oblasti *pracovní vztahy* je výsledek převážně pozitivní. Většina respondentů i odpověď vrchní sestry značí to, že v organizaci jsou kolegiální dobré vztahy a nedochází ke konfliktům. V tomto případě je ale nutné brát v potaz to, že prevence předcházení konfliktů, může být udržena uskutečněním minimálně jedenkrát ročně teambuildingovou akcí.

Co se týče *vzdělávání pracovníků* z výsledků je zřejmé, že organizace částečně umožňuje vzdělávání. Z pohledu vrchní sestry je vzdělávání důležité. Protože vzdělávání pracovníků se projeví na výkonu jejich práce. A nejen to, ale celkově na image celé organizace, protože kvalifikovaní, vzdělaní pracovníci jednají profesionálně a odvádí kvalitní a odbornou péči. Vzdělávání může být různou formou, i když v dnešní době pandemie jsou úzce omezeny. I přesto je několik možností, jak umožnit pracovníkům vzdělávat se.

V předposlední oblasti *demotivace* z analýzy vyšlo najevo, že celkem 2 respondenti nejsou spokojeni s prací, kterou vykonávají. Každopádně demotivující faktory vnímá v organizaci více respondentů, a to v celkovém počtu 6. Vrchní sestra uvedla demotivující faktory, které i ona sama považuje za nevhodné.

Na závěr celé analýzy byla v oblasti *způsoby motivace zdravotnických pracovníků* položena otázka: *jaký způsob motivace považují za významný zejména pro zdravotní sestry?* Odpovědi znázorňovaly především to, jaká motivace u zdravotnických pracovníků převažuje. V tomto případě je hmotná motivace 61% významnější než nehmotná motivace. Respondenti zde udávali položky, které jsou významné pro motivaci a spokojenost zdravotnických pracovníků.

Zdravotničtí pracovníci uvádějí, že preferují **motivaci hmotnou**. Podobně tomu tak je i u odpovědí, kde pracovníci uváděli možnosti ke zlepšení motivace. Výsledným verdiktem je opět hmotná motivace, ta převažuje nad nehmotnou motivací. Tato tvrzení nám potvrzuje odpověď na výzkumnou otázku a to, že nehmotná motivace méně motivuje zdravotnické pracovníky. Motivace hmotná pracovníky více motivuje.

V této organizaci je z hlediska motivace v pořádku:

- nadřízený motivuje své pracovníky;
- přátelský a dobrý kolektiv.

V této organizaci ve vztahu s motivací vidím následující oblasti možného zlepšení:

- mzda je neadekvátní náročnosti práce - pracovníci v terénu by měli být lépe ohodnoceni;
- zajistit pitný režim pro pracovníky v terénu;
- zajistit dostatek automobilních prostředků k výkonu práce v terénu;
- větší zájem o vzdělávání – na náklady organizace, různé formy i v době pandemie;
- nedostatečné zaměstnanecké benefity;

- zvýšení motivace z důvodu předejití syndromu vyhoření.

Výzkumná otázka: „*Je nehmotná motivace více motivující pro pracovníky v organizaci Pahop z. ú., než motivace hmotná?*“

Výzkumný předpoklad podložený analýzou a získanými daty: „*Ne, nehmotná motivace je méně motivující, než motivace hmotná.*“

Hmotnou motivaci preferuje 61 % respondentů. Vrchní sestra, je na pozici vedoucího pracovníka. V tomto případě by měla umět aplikovat nejen hmotnou, ale i nehmotnou. Na hmotnou motivaci, dle odpovědí respondentů může brát větší zřetel.

Naopak tvrzení od Porvazníka (2014) nám poukazuje na to, že nehmotnou motivaci pracovníci upřednostňují před hmotnou. Každopádně platí to, čím více je způsob motivace obohacen o oba způsoby, tím jsou pracovníci více a lépe motivováni k vykonávaným činnostem. (Porvazník, 2014, s. 325) Zato Urban (2017) udává, že nejen z Maslowova modelu, ale i z teorie vnitřní a vnějších faktorů motivace, je zřejmé, že důležitá část motivace je založena zejména na „okolnostech nehmotných“. Mnohdy od vedoucích pracovníků bývá tato motivace podceňována a nelze finančně uspokojit. (Urban, 2017, s. 16).

Výsledky z analýzy i tvrzení z rozhovorů nám udává, že pracovníci motivováni nejen od vedoucího pracovníka jsou především nehmotnou motivací. V tomto případě, v organizaci pak schází motivace hmotná.

Z hlediska vyhodnocení swot-analýzy, mezi silné stránky patří *rozsáhlá nabídka služeb, působení v Uherském Hradišti a širokém okolí a péče v domácím prostředí*. Ovšem dle rozhovoru s vedoucí vrchní sestrou vyšlo najevo, že práce je fyzicky náročná a stresující. Zřejmá je tato informace i z hlediska dat, kdy o více než 80 klientů pečuje pouze 18 zdravotních sester. Toto patří mezi slabou stránku organizace.

Organizace by však mohla využít i příležitosti, které jsou dostupné. Jedná se zejména o příležitost a zájem praktických lékařů o spolupráci. Tato spolupráce může být velmi vhodná a smysluplná, nejen po stránce pracovní, ale například i personálního zajištění, případné výpomoci. Naopak, na co by si měla dát organizace pozor je konkurence. Například na vznik nové konkurenční organizace s výhodnějším finančním ohodnocením. Již vedoucí personálního oddělení sdělila, že jeden z důvodů odchodů pracovníků bylo, založení si stejné organizace se stejným účelem. V tomto případě je důležité, aby organizace se o své nejen současné, ale i nové pracovníky dobře „starala“. Zvýšit jejich motivaci k pracovním

činností a zvýšit jejich spokojenost právě předchozími uvedenými možnostmi hmotné motivace.

Výzkumná otázka: „*Jaká je úroveň motivace pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú.?* „

Výzkumný předpoklad podložen analýzou a získanými daty: „*Ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú., je úroveň motivace průměrná.*

Převážná většina pracovníků udává, že jsou spokojeni a motivováni od nadřízeného. Přičemž dále respondenti udávají, že systém odměňování je jasný a srozumitelný, ale nespravedlivý, potažmo vrchní sestře systém odměňování nevyhovuje. Je zcela zřejmé z tvrzení vrchní sestry, že pracovníci v terénu by měli být lépe ohodnoceni a odměňováni. V organizaci je mnoho možností na změnu pracovního prostředí, aby pracovníci byly spokojeni a motivováni. V organizaci jsou postrádány zaměstnanecké benefity. Je nutné brát v potaz to, že pracovníci více preferují motivaci hmotnou.

Shrnutí rozhovoru s vrchní sestrou na pozici vedoucího pracovníka

Vrchní sestra jako vedoucí pracovník má jiný a vlivný pohled na motivaci pracovníků. Především ona sama je tím, kdo pracovníky motivuje a udržuje jejich spokojenost v pracovním prostředí. Z hlediska její motivace k práci od nadřízeného, hodnotí částečně kladně. Nicméně systém odměňování by rozhodně bylo důležité zlepšit a upravit. V tomto případě se jedná o nedostatečné ohodnocení zdravotních sester, které jsou v terénu. A to nejen finančním ohodnocením, ale také vhodnými zaměstnaneckými benefity. Ty, pracovníci v organizaci postrádají. Naopak její způsob motivace pracovníků je převážně motivace nehmotná, ale zato důležitá. Jedná se zejména o pochvalu, slovní pozitivní ohodnocení a budování dobré kolektivní atmosféry. Nicméně i kvalifikaci a seberozvoj pracovníků považuje za velmi významný a to zejména na jejich pracovní výkon a pracovní prostředí. V neposlední řadě se jí týká i téma demotivace. Částečně se v organizaci vyskytuje a bylo by vhodné najít řešení. V tomto případě posílení motivace především dostatkem dopravních prostředků pro výkon práce. Co se týče zvýšení motivace celkově v organizaci, týká se to především zaměstnaneckých benefitů.

6 PROJEKT

Hlavním cílem této diplomové práce je: „Zjistit současný stav motivace pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú. a identifikovat možné oblasti zlepšení. Cílem analýzy je analýza současného stavu motivace pracovníků ve vybrané organizaci. Analýza byla nejprve provedena prostudováním vnitropodnikových dokumentů, dále byla provedena formou rozhovoru s vedoucím pracovníkem a vedoucím pracovníkem oddělení personálního. Naposled byl sestaven originální dotazník určen pro zdravotnické pracovníky. Výsledky byly zpracovány a vyhodnoceny do tabulek s absolutní i relativní četností. Nyní je na řadě cíl projektu a tím je sestavení a návrh oblastí přispívající k možnému zlepšení motivace pracovníků ve zdravotnické organizaci.

Projekt je podložen zpracovanými informacemi z analýzy vnitropodnikových dokumentů, rozhovorů a samotného dotazníkového šetření. Zahrnuta je také swot-analýza organizace. Na základě těchto položek byl detekován projekt na identifikaci možného zlepšení motivace a zvýšení tak spokojenosti pracovníků a ve vybrané zdravotnické organizaci. Tento projekt bude pak přednesen vedení organizace. Součástí projektu jsou návrhy na doporučení zvýšení motivace identifikovaných oblastí přispívající k motivaci a spokojenosti pracovníků, nalezení nových a možných benefitů, které přímo mohou ovlivnit spokojenost a motivaci pracovníků. V neposlední řadě jsou zahrnuty i doporučení z oblasti PR, šablony a mimo jiné i marketingové nástroje, které mohou nepřímo pomoci ke zlepšení motivace pracovníků, komunikaci pracovníků a pracovního prostředí pro pracovníky.

6.1 Logický rámec projektu

Fáze projektu jsou (Doležal a Krátký, 2017, s. 20):

- I. Zahájení projektu
- II. Příprava a plánování projektu
- III. Realizace projektu
- IV. Ukončení projektu

Projektový záměr v této diplomové práci je formou vlastního zpracování, struktura je inspirována Doležalem a Krátkým. (2017, s. 35)

Tabulka 21 *Projektový záměr (Vlastní zpracování)*

PROJEKTOVÝ ZÁMĚR		
Základní údaje		
Zpracovala	Bc. Barbora Malinová	dne 01. 03. 2021
Název projektu		
Zlepšení motivace u pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú.		
Výchozí stav	<p>Dle analytického zjištění je současná úroveň motivace u pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop, z. ú. následující:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečné zaměstnanecké benefity • Nedostatečné dopravní vybavení k výkonu práce • Nedostatečné oblasti přispívající k dlouhodobé motivaci 	
Problém	<p>Dle analytického zjištění ve zdravotnické organizaci Pahop, z. ú. je stěžejním problémem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná motivace pracovníků prostřednictvím benefitů • Nedostatečné oblasti přispívající k dlouhodobé motivaci • Nedostatek dopravních prostředků pro výkon povolání 	
Cíl projektu	<p>Motivace pracovníků zdravotnické organizace Pahop, z. ú. bude zlepšena</p>	<p>Výsledek: spokojenost, motivace pracovníků</p> <p>Čas: 12 měsíce</p> <p>Náklady- zdroje: náklady organizace, sponzorské dary</p>
Příležitosti	<p>V rámci uskutečnění projektu se mohou objevit příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s jinými organizacemi 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Větší zájem o pracovní místa • Spokojenost současných pracovníků • Vhodné pracovní prostředí • Motivace nejen pro současné pracovníky, ale i pro nové uchazeče o práci • Možnost zdůraznit na významné benefity v inzerátu pro uchazeče pro práci- image organizace • Možnosti antigenního testování a ochrana mezi pracovníky a klienty před nákazou
Zpracování plánování projektu	
Přínosy projektu	<p>Tento projekt bude mít následující přínosy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udržení si současných pracovníků • Motivace a spokojenost současných pracovníků • Větší zájem uchazečů o práci v této organizaci • Důvěra a lepší spolupráce mezi pracovníky a vedením • Organizace antigenního testování
Zvýšená kvalita služeb	<ul style="list-style-type: none"> • Motivovaný a spokojený pracovník = kvalitně a profesionálně odvedené pracovní činnosti • Zvýšená důvěra mezi pracovníky a organizací • Odraz na dotaznicích spokojenosti od klientů • Zabránění či omezení šíření nákazy Covid 19
Výstupy projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Nastavení nového systému zaměstnaneckých benefitů • Návrh na sebevzdělávání pracovníků • Plán návrhu a financování teambuildingových akcí • Návrh na zlepšení image inzerátů pro uchazeče pracovní pozice • Shrnutí aktivit do brožury

Realizace projektu		
Aktivity- realizace	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování a sestavení seznamu a pokynů k získání zaměstnaneckých benefitů • Detailní rozpracování 2 teambuildingových akcí • Realizace metodického pokynu pro antigenní testování pracovníků a klientů • Návrh na sebevzdělávání pracovníků • Šablona pro novou image inzerátu pro uchazeče dané pracovní pozice • Brožura 	
Způsob realizace	<ul style="list-style-type: none"> • Plánování dílčích výstupů projektu • Sestavení dílčích výstupů projektu • Realizace dílčích výstupů projektu • Zpětná vazba a hodnocení dílčích výstupů projektu 	
Rizika projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Nespolupráce a neochota ze strany organizace Pahop, z. ú. • Nejasné a nepravdivé informace ze strany organizace • Nedostatečné finanční zázemí k uskutečnění projektu • Nesplnění cíle a očekávaných výstupů projektu 	
Hodnocení projektu		
Ověřitelné ukazatele	Autorem	Vedení organizace
objektivní	Změny prokázané například na webových stránkách	Stav pracovníků se udržel stejný nebo se alespoň zvýšil
subjektivní	Vyhodnocení rozhovorem s vedoucím pracovníkem za uplynulou dobu projektu	Spokojenost a ohlasy od pracovníků
Předběžné podmínky	<ul style="list-style-type: none"> • Ochota spolupracovat a zapojit se do projektu 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Uvádět pravdivá tvrzení • Splnit reálně, časově a finančně možné činnosti
Závěrečná fáze projektu	
Předpokládaná doba trvání	14 měsíců
Předpokládané náklady	140 000 Kč
Termín dokončení	31. 5. 2021
Schválil	

6.2 Cíl projektu

Dle analytického zjištění vyšlo najevo, že pracovníci nejsou dostatečně motivováni z oblasti benefitů a podmínek v rámci dopravních prostředků pro výkon pracovní činnosti.

Příležitosti

V rámci tohoto projektu se vyskytnou i vhodné příležitosti, které by organizace mohla do budoucna využít. Jedná se například o spolupráci s jinými organizacemi jako je Uhersko-hradištská nemocnice a. s., Sociální služby Uherské Hradiště, obce v okolí Uherského Hradiště. Spolupráce se Střední školou průmyslovou, hotelovou a zdravotnickou v Uherském Hradišti. Větší zájem o pracovní pozice se může vyskytnout jako příležitost na základě provedení tohoto projektu.

Spokojenost pracovníků současných i nových

Pokud pracovníci jsou dostatečně ohodnoceni a odměněni formou významných benefitů, tak pracovníci jeví větší spokojenost, chuť pracovat. Toto se odrazí nejen na motivaci, ale i profesionálně a kvalitně odvedené práci. To, že pracovníci jsou spokojení, změní a zlepší image organizace a pohled veřejnosti. Noví zájemci o pracovní pozice se budou zajímat a chtít být tak součástí organizace, která se o své pracovníky stará a pečuje.

Prevence šíření onemocnění Covid 19

V neposlední řadě je v projektu zdůrazněna oblast možnosti antigenního testování mobilním týmem. Jedná se o bezpečnost nejen pracovníků, ale zejména i klientů. Součástí projektu je činnost antigenního testování a doloženy podklady a formuláře k výkonu.

Oblasti projektu

Tento projekt se zabývá o následující oblasti, které jsou doloženy analytickým zjištěním formou dotazníkového šetření a rozhovorem. Jedná se o:

- Pracovní motivace.
- Pracovní prostředí.
- Systém odměňování.
- Pracovní vztahy.
- Vzdělávání pracovníků.
- Demotivace pracovníků.
- Způsoby motivace pro zdravotní pracovníky.

6.3 Matice spolupráce a odpovědností

Matice odpovědnosti RACI, mnohdy jen *matice RACI* definuje metodu pro *přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob či pracovních míst v nějakém úkolu v organizaci*. (Matice odpovědnosti RACI, 2016, online)

RACI je souhrn začátečních písmen znamenající (Matice odpovědnosti RACI, 2016, online):

- R jako *Responsible* (osoba, která je odpovědná za vykonání svěřeného úkolu)
- A jako *Accountable* (někdy také jako Approver, je to osoba, které je odpovědná za celkové splnění úkolu, za to, co je vykonáno)
- C jako *Consulted* (osoba, která může poskytnout radu, konzultaci k úkolu)
- I jako *Informed* (osoba, která má být informována o proběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu)

V tomto případě se jedná o jednotlivé přidělení aktivit v rámci projektu této diplomové práce. Matice RACI je zpracována dle vlastní tvorby do tabulky.

Tabulka 22 Matice odpovědnosti a spolupráce (Vlastní zpracování)

Označení aktivity	Název aktivity	Vykonávající subjekt	Role subjektu dle matice RACI
a	Představení projektu managementu organizace a prezentace vyhodnocení výsledků	Autor DP	A, C, I
b	Podpora a ochota organizace k uskutečnění projektu se zajištěním finančních prostředků	Organizace Pahop, z. ú.	A, C (vedení organizace, jednatel)
c	Průběžné použití finančních prostředků	Organizace Pahop, z. ú.	A, C (vedení organizace, jednatel)
d	Nový systém zaměstnaneckých benefitů	Autor DP	A, C, I
e	Benefit č. 1	Autor DP	A, C, I
f	Benefit č. 2	Autor DP	A, C, I
g	Benefit č. 3	Autor DP	A, C, I
h	Benefit č. 4	Autor DP	A, C, I
i	Benefit č. 5	Autor DP	A, C, I
j	Vzdělávání pracovníků	Organizace Pahop, z. ú.	R – personální oddělení, vrchní sestra
k	Vhodné pracovní podmínky- dopravní prostředky	Organizace Pahop, z. ú.	A, C, I (vedení organizace, jednatel)
l	Teambuilding setkání I.	Organizace Pahop, z. ú.	R – personální oddělení
m	Teambuilding setkání II.	Organizace Pahop, z. ú.	R – personální oddělení
o	Vyhodnocení projektu	Autor DP	A, C, I

6.4 Zvýšení motivace zdravotnických pracovníků

Návrh identifikovaných oblastí možného zlepšení ve zdravotnické organizaci Pahop, z. ú. Aktivita jsou označeny písmenky, ty korespondují s maticí odpovědnosti, náklady a časovým harmonogramem.

Dlouhodobá forma motivace

V této organizaci vedení, respektive nadřízený pracovník své pracovníky v rámci možností povzbuzuje a motivuje. Každopádně je nutné, brát na vědomí hned několik poznatků, jak správně a efektivně pracovníky verbálně motivovat. Pomáhající profese jsou významné i tím, že pracovníky motivuje pocit, že mohou někomu pomoci, postarat se o něj, poradit a v neposlední řadě i splnit klientovo poslední přání před smrtí. Jedná se o soubor činností, za které jim klienti nebo blízká rodina zesnulého poděkují. Proto i vedení organizace, by takovou práci mělo dostatečně ocenit, pracovníky pochválit a podporovat za dobře odvedenou práci. Navrhuji následující zásady a způsoby, které mohou inspirovat vedoucí pracovníky a vedení organizace, jak pracovníky verbálně motivovat.

ZÁSADY EFEKTIVNÍ MOTIVACE	Příklady	Způsob
1. Pochvala	Pochvala za dobře odvedenou práci, poděkování od klientů, pochvala za mimořádné činnosti, pochvala za spolupracující tým.	- <i>Děkuji za dnešní směnu.</i> - <i>Chválím Vás, že jste zvládl/a náročnou směnu.</i> - <i>Výborná spolupráce.</i>
2. Podpora	Organizace se musí postavit za své pracovníky a podporovat je.	- <i>V organizaci jsou kvalifikovaní a profesionální pracovníci.</i> - <i>I v době pandemie zvládneme pečovat o tolik klientů.</i>
3. Upřímnost	Vedení organizace by mělo říkat pravdivé informace a být upřímní v tom, jaká je	- <i>Dnešní nálada vedení není veselá, řešil se problém s dotačními fondy.</i>

	situace v organizaci, co je v plánu na další rok.	- <i>V roce 2022 bude v plánu zvýšit počet pracovníků.</i>
4. Respekt a uznání	Práce v oboru paliativní a hospicová péče je fyzicky, psychicky náročná. Vyslechnout si názor pracovníka.	- <i>Uznávám, že dnešní den byl náročný, stresující.</i> - <i>Respektuji Váš názor.</i> - <i>Děkuji za Vaše vyjádření.</i>
5. Svoboda	Stanovit cíl a plán, co musí pracovník splnit a nechat ho zorganizovat si a časově si naplánovat činnosti.	- <i>Je na Vás, jak si dnes práci zorganizujete.</i> - <i>Dnes Vám přenechám pravomoc na rozplánování trasy.</i>
6. Osobní růst	Možnost se vzdělávat, možná změna pracovního místa nebo povýšení.	- <i>Vyhovím Vám při studování dálkového studia.</i> - <i>Dávám Vám prostor na výběr odborného časopisu, vzdělávacích kurzů.</i>
7. Komunikace, informovanost	Sestavit informační kanál, informační způsob komunikace se všemi pracovníky.	- <i>Dnes Vám sdělím aktuality za poslední 3 měsíce</i>

Tabulka 23 *Zásady efektivní motivace (vlastní zpracování)***Aktivita d:** Nový systém zaměstnaneckých benefitů

Zdravotnická organizace Pahop, z. ú. nemá žádný sjednocený ani strukturovaný systém benefitů. Jediné co organizace má jsou zaměstnanecké výhody a to pouze v podobě stravek. V tomto případě je sestaven základní návrh systému zaměstnaneckých benefitů.

Jedná se o seznam benefitů, které mohou být pro pracovníky organizace povzbuzením.

Aktivita e: Benefit č. 1**KÁVOVAR**

Nákup kávovaru je symbolický benefit na několik let dopředu. Kávu si pak pracovníci kupují buď podle chuti, nebo například společně vyberou dopředu peníze a za to si koupí kávu. Další řešení je, že za každou uvařenou kávu se dá symbolická cena do „kasičky“ z kasičky pak odpovědná osoba nakoupí kávu, mléko, filtr. Je mnoho způsobů, jak se dále o chod kávovaru postarat. Kávovar je na benefitu číslo 1. Nabídky kávovarů jsou rozsáhlé. Každopádně například kávovar Espresso DeLonghi Dinamica ECAM 350.35 W v barvě bílé stojí 11 990 Kč včetně DPH v obchodním řetězci Datart. Tento benefit se dá zajistit i v této nelehké době pandemie.

Aktivita f: Benefit č. 2**ZAJIŠTĚNÍ PITNÉHO REŽIMU - HYDRATACE**

Podobně je to i u tohoto benefitu. Je významný zejména z hlediska základních lidských potřeb a je ze zákona daný. Nicméně, není ve zdravotnických organizacích dodržován. Jestliže je zdravotnický personál po celou svou dobu v terénu, je dostatečný pitný režim zcela na místě a to nejen v horkých letních dnech. Ano, někdo může argumentovat tím, že pitná voda je i z kohoutku, ale nemyslím si, že je nutné pracovníky odkázat pouze na kohoutkovou vodu nebo na vodní barel na centru pracoviště. Návrh zní, aby každý zdravotnický pracovník měl možnost si na svém centrálním pracovišti vzít do terénu jednu PET láhev na směnu. Například v obchodním řetězci Lidl je jemně perlivá voda 2l za cenu 4,90 Kč včetně DPH. Co se týče ekologie, organizace je vybavena odpadkovými koši na třídění odpadu. Žlutě označený koš na centrálním pracovišti je určen především na plast. Toto místo je obohaceno přístrojem na podporu stlačení lahví.

Aktivita g: Benefit č. 3**PŘEDPLATNÉ ODBORNÉHO ČASOPISU ZE ZDRAVOTNICTVÍ**

V dnešní současné situaci je zcela vyloučeno pořádat a účastnit se jakékoli konference, vzdělávací aktivity. Ano, je možné formou online, ale také jinou cestou a to je předplatné časopisu Ze zdravotnictví. Jedná se o jakési sebevzdělávání a nahlédnutí do odborných článků, aktuální situace a názorů odborníků. Roční předplatné činí 1700 Kč. Tento odborný časopis byl zvolen z důvodu, že obsahuje aktuální a současně řešená témata. Je určen

nejen pro nelékařský zdravotnický personál, ale také pro lékařský personál, potažmo aktuální, co se dějí ve zdravotnictví, si zde mohou přečíst i pracovníci mimo obor zdravotnictví.

Aktivita h: Benefit č. 4

15 % SLEVA na masáže ve studiu PlumeriEase pro rok 2021

Benefit číslo 4 je určen například na jeden rok, další rok může být benefit jiný, s jiným zaměřením. Každopádně, každý pracovník může využít slevu na masáž. Po domluvě se studiem PlumeriEase budou vystaveny kartičky s 15 % slevou na masáž. Toto kosmetické studium bylo zvoleno z důvodu nejen rozsáhlé nabídky služeb, ale zejména z dobrovolné činnosti a volby majitelky studia. Ta chce dobrovolně pomoci organizaci, aby si pracovníci alespoň chvíli odpočinuli od fyzicky náročné a stresující práce.

Aktivita i (1a): Benefit č. 5

ANTIGENNÍ TESTOVÁNÍ PRO RODINNÉ A BLÍZKÉ PŘÍSLUŠNÍKY

Ikdyž tento benefit nepřímo souvisí s motivací pracovníků. Jedná se především o jejich bezpečnost. Pokud se pracovníci setkají během dne s několika klienty, je rozhodně na místě vhodné, aby byli nejen dostatečně chráněni, ale také kontrolováni a testováni. A nejen oni, ale také jejich rodinní příslušníci. V období od února 2021, by se měla celá populace testovat celoplošně, v případě však zájmu, je zcela na místě, aby vedení organizace svolilo, pokud si příslušník požádá o pomoc a to v rámci antigenního rychlého testování. Nejedná se pouze o samotného žadatele, ale i o pracovníka, který je například s danou osobou ve společné domácnosti. Takto se může zabránit tomu, aby to pracovník roznesl dál mezi své kolegy. Mimo jiné v této aktivitě je popsána i možnost hrazená ze zdravotního pojištění. Je tedy jen na organizaci vedení, zdali například vyhradí jeden den na testování i rodinných příslušníků od mobilního týmu, nebo zvolí cestu samotestování. V této současné době zejména tento benefit patří k velmi významným pro nás pro všechny.

Aktivita i (1b): Metodický pokyn na antigenní testování

Dle nařízení vlády Ministerstvo zdravotnictví ČR vydává Mimořádné opatření k povinnému testování zaměstnanců ve firmách. Od začátku března 2021 je nutné, aby se zaměstnanci testovali antigenními testy každých 5 dní. Možnosti provedení:

a) Pozvat si mobilní tým Medical Plus, s. r. o.

- Sjednat si termín testování s mobilním týmem.
- Připravit pro mobilní tým vhodné prostředí:

- tak, aby v jedné místnosti mohl být proveden odběr (vsedě, židle, stolík na přípravu) a v další, kde by testované osoby vyčkaly na výsledek, tedy max. 5-10 minut, v blízkosti je vhodné mít tekoucí teplou vodu a wc.
- Pracovníci po stěru budou zadáni do ISIN (informační systém Ministerstva Zdravotnictví ČR).
- Mobilní tým provádí stěry schválenými testy.
- V případě pozitivního antigenního testu, mobilní tým provede PCR test a zajistí odeslání do laboratoře. Dotyčná osoba vstupuje do systému jako pozitivní a pracuje s ní pak Krajská hygienická stanice. Daná osoba musí do péče k PL a izolace.
- Každý otestovaný obdrží oficiální doklad o negativním antigenním testu.
- Testování je plně hrazeno ze zdravotního pojištění a je tedy pro pracovníky 1x za 3 dny zdarma.
- Výhodou je, že pracovníci nemusí nikam docházet, je to v rámci pracovní doby. Chrání tím nejen sami sebe, ale i okolí, klienty a samotné rodinné příslušníky.

b) Samotestování zaměstnanců

- Jedná se o formu plošného testování pomocí antigenních testů, které si zaměstnanci mohou provést sami. Jedná se o podobnou formu antigenních testů, které jsou poskytovány do škol.
- Úkolem je, aby organizace zařídila dostatek antigenních testů. Ty jsou k dostání například na webových stránkách www.testy.cz za 5 ks za cenu 1 443 Kč nebo v lékárně Dr. Max za 1 balení s 20 ks za cenu 3 890 Kč.
- Pro toto samo testování je nutné vytvořit určitý metodický pokyn a podmínky pro správné testování.

Tabulka 24 Tabulka pro záznam výsledků testovaných zaměstnanců (Vlastní zpracování)

SAMOTESTOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ		
Datum	Jméno a Příjmení	Výsledek
1. 3. 2021	Jana Nováková	NEGATIVNÍ

Tabulka 25 Metodický pokyn pro samotestování (Vlastní zpracování)

Metodický pokyn pro samotestování zaměstnanců	
Cíl pokynu	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zamezit šíření onemocnění Covid 19 ✓ Ochrana a bezpečnost pracovníků
Pro koho je pokyn určen	Pro zaměstnance zdravotnické organizace Pahop, z. ú.
Místo výkonu	Pracoviště organizace Pahop, z. ú.
Popis činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanec se sám otestuje při vstupu na pracoviště příslušnými antigenními testy • Zaměstnanec dodržuje postupy uvedené v příbalovém letáku u antigenních testů • Zaměstnanec dodržuje hygienické předpisy • Zaměstnanec zapíše své jméno, datum a výsledek do záznamu o samotestování zaměstnanců
Vytvořila	Bc. Barbora Malinová

Aktivita j: Vzdělávání pracovníků

Jako dalším motivačním nástrojem pro pracovníky zdravotnické organizace je vzdělávání. Vzdělávání je významné pro samotné jedince, kteří se chtějí celoživotně sebevzdělávat. Významné je ovšem i pro organizaci. Poskytováním možností vzdělávat se, organizace si vybuduje kvalifikované, odborné a profesionální pracovníky. V každé organizaci by měli mít pracovníci možnost sebevzdělávat se. Ať už je to cestou, že si to na to pracovník přispěje sám nebo to vedení organizace zahrne do svého systému benefitů. Tento návrh společnosti pro organizace je pouze orientační a žádaný z hlediska pestré nabídky kurzů. Zejména také pro to, že i nyní v době pandemie kurzy poskytují.

Nyní v době pandemie, je nejvhodnější online forma vzdělávání. Návrh pro vzdělávání ve spolupráci s *JVN vzdělávací agenturou*. Pro organizaci velmi prospěšné a významné kurzy, jako například:

- *Etika a lidský přístup v každodenní práci pracovníka v sociálních službách- WEBINÁŘ (cena 1 250 Kč/ osoba)*
- *Specifika komunikace s příbuznými klientů – WEBINÁŘ (cena 1 250Kč/osoba)*
- *Aktivizační techniky v přímé obslužné péči (cena 1 250Kč/ osoba, skupina účastníků 12 000 Kč)*

Tato vzdělávací agentura byla vybrána z následujících důvodů:

- jedná se o jeden den vzdělávání;
- možnost vzdělávání online, formou promítání= nemusí se dojíždět
- témata vzdělávání korespondují s oblastí paliativní a hospicové péči;
- cenově výhodná;
- možnost i skupinového vzdělávání;
- široká škála nabídky odborných kurzů.

Ve srovnání s agenturou *Vzdělávání otevírá možnosti*, je cenová nabídka kurzů dražší, v nabídce není možnost přihlásit skupinové vzdělávání= více než 10 osob. Minimální částka za odborný kurz je od 1790 Kč. Také v této agentuře není dostatečný výběr tematických kurzů.

Aktivita k: Vhodné pracovní podmínky- dopravní prostředky

Práce v terénu mnohdy vyžaduje své speciální podmínky. Jedná se především o dostatek automobilních vozů, aby pracovníci měli možnost se za daným klientem dostat domů. Pokud dostatek není, práce je komplikovanější, náročnější a neefektivní na plánování. V dotazníkovém šetření bylo několikrát zmíněno, že je nutnost mít více automobilních vozů. Není to zrovna malá částka, kterou si může organizace dovolit, ale je velmi potřebná a investice by se do dalšího automobilového vozu jistě vrátila. Varianty jsou dvě. Buď si auto pořídit na leasing a splácet každý měsíc danou částku, nebo zakoupit například již ojetý vůz nebo nový vůz. Takový nový vůz vyjde například na:

- Citroën C3 (1,2 PureTech 82 SaS Man Feel za cenu 269 421 Kč bez DPH
 - výhodou této varianty je, že organizace bude auto vlastnit
 - nevýhodou je, že organizace musí mít dostatek finančních prostředků na koupi
 - další nevýhodou je, že organizace musí hradit pojištění, náklady na provoz, servis auta

- Formou operativního leasingu by se jednalo o měsíční splátku za 4. 500 Kč
 - výhodou této varianty je, že měsíční splátka organizaci natolik nezasáhne, jako koupě automobilu
 - další výhodou je, že jsou zde veškerá pojištění v ceně a splátky se mohou dát do nákladů organizace
 - nevýhodou je, že operativní leasing je pouze na předem dané časové období, po skončení tohoto období, organizace musí automobil vrátit pronajímateli

Nyní je otázka, co se více pro organizaci vyplatí. Dle hospodářského výsledku za poslední roky, by bylo vhodné, rozvrhnout „ostatní náklady“, aby mohlo dojít ke koupi auta. V tomto případě, je nejvhodnější variantou forma operativního leasingu, kdy splátka natolik nezasáhne měsíční rozpočet organizace.

Aktivita I: Teambuilding I.

Pro spokojenost pracovníků, zmírnění stresového napětí na pracovišti a předcházení syndromu vyhoření je možné uskutečnit teambuilding. Návrh Teambuildingu číslo I. je i v dnešní současné situaci pandemie reálný. Jedná se o pochod na známé Uherskohradišťské místo přírodní a kulturně-historický areál Park Rochus. Naplánováno nejlépe na sobotní odpoledne. Trasa je cca 30 minut a 2 km od samotné organizace po samotný areál parku Rochus. Následovalo by drobné občerstvení, které každý dostal při startu turistiky a to müsli tyčinku a limonádu. Účastníci výšlapu budou poučeni o dodržování hygienických opatření a výšlap bude pouze na území okresu Uherské Hradiště. V rámci možností a pro obohacení teambuildingu, by bylo zajímavé, kdyby se na turistický výšlap domluvilo více organizací. V tomto případě by pracovníci nejen předali své zkušenosti, ale poznali a seznámili se s jinými poznatky, dovednostmi a příběhy. Vedení organizace by mohlo například oslovit *Charitu Uherské Hradiště, Domov pro seniory Uherské Hradiště nebo organizaci Integrita.*

Aktivita m: Teambuilding II.

Zato teambuilding číslo II., je naplánován na konci kalendářního roku, jedná se o Vánoční posezení. Je to zejména za účelem poděkování vedení za spolupráci po celý rok, shrnutí pozitivních i negativních příležitostí a hrozeb. Vánoční posezení by se opět v souladu s opatřením konalo v zasedací místnosti organizace. Občerstvení by bylo zajištěno z *Restaurace Net*. Jednalo by se o obložené mísy a jedno hlavní jídlo a to bramborový salát a kuřecí řízek. Dodatek k občerstvení by bylo potřeba nakoupit: 8x láhev bohemia sekt, 2x

6 PET lahví jemně perlivé vody, tyčinky, brambůrky. Závěrem Vánočního posezení byla prezentace událostí a fotek za uplynulý rok a předání 1 láhve vína pro každého pracovníka organizace.

Šablona pro novou image inzerátu pro uchazeče dané pracovní pozice

Návrh nového inzerátu. V první řadě zejména pro to, že současný inzerát je nevýrazný, nekonkretizovaný a strohý. Je nutné, aby se organizace aktivně zajímala o nábor nových pracovníků. Aby i nové pracovníky motivovalo jít do této organizace pracovat.

Současný inzerát

Do našeho pracovního týmu aktuálně hledáme:



VŠEOBECNĚ ZDRAVOTNÍ SESTRY
pracující bez odborného dohledu pro mobilní hospicovou péči.
Místo výkonu práce: pro pobočky Uh.Hradiště, Zlín-Malenovice, Uh.Brod
Nástup: dle dohody, nejlépe ihned
V případě zájmu o nabízenou pozici kontaktujte vedoucí sestru:
mob. 737 077 376
e-mail: vedoucis@centrum-pahop.cz

PEČOVATELKU
do pobočky Zlín- Malenovice.
Bližší informace získáte na tel. čísle 604 809 458

Obrázek 6 Současný inzerát

Návrh nového inzerátu



**Organizace PAHOP z. ú. hledá do svého týmu
v Uherském Hradišti pracovníky na pozice:**

**VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ SESTRA
PEČOVATELKA**

Požadujeme: <ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikované vzdělání (VŠ, VOŠ nebo SZŠ) • Flexibilita, komunikativnost • Schopnost práce samostatně i v kolektivu • Profesionální přístup • Vzájemné chování a vystupování • Aktivní řidič (řidičský průkaz sk. B) 	Nabízíme: <ul style="list-style-type: none"> • Práci na plný úvazek • Zájem i stabilitu silné společnosti • Práci v příjemném kolektivu • Aktivní podpora dalšího vzdělávání • Možnost profesního růstu • Zaměstnanecké benefity
--	---

TĚŠÍME SE NA VAŠE REAKCE A NA BUDOUCÍ SPOLUPRÁCI!

Profesní životopis posílejte na emailovou adresu:
vedoucis@centrum-pahop.cz



„ZNÁME SVOU CESTU.
JEN NECHCĚME JÍT BOSÍ
PO KAMENECH...“



PAHOP, Zdravotní ústav paliativní a hospicové péče, z.ú.
Pravozovna Uherské Hradiště 686 01, Palackého náměstí 293

@Emailová adresa: info@pahop.cz
☎ Telefon: 737 077 376

Obrázek 7 Návrh nového inzerátu

Shrnutí aktivit do brožury

Sestavení brožury neboli „Příručky pro pracovníky“ má hned několik významů. Jedná se především o informační prostředek pro pracovníky. Pracovníci zde najdou důležité kontakty a seznam zaměstnaneckých benefitů. Dále jsou tam popsány, služby, které organizace praktikuje. Poslední dvě strany jsou věnovány oblasti zdravé vztahy a inspirace, jak umět odpočívat nebo se vypořádat s těžkou situací. Tato brožura může také ulehčit nástup novým pracovníkům. Brožura je uvedena v příloze č. 5 (P5).

6.5 Nákladová analýza

V následující tabulce jsou znázorněny položky nákladů projektu. V této nákladové analýze jsou uvedeny pouze aktivity, u kterých jsou nutné náklady finančními prostředky a u kterých je předpokládán finanční plnění. Následně jsou finanční náklady zaznamenány a zkalkulovány jednotlivě dle navržených aktivit a předpokládaného časového období.

Aktivita e: Benefit č. 1

Tabulka 26 Kalkulace nákladů aktivity e (Vlastní zpracování)

Položka/aktivita	Množství	Částka
Kávovar Espresso DeLonghi Dinamica	1ks	11 990 Kč
Celkem	Pouze za rok 2021	11 990 Kč

Aktivita f: Benefit č. 2

Tabulka 27 Kalkulace nákladů aktivity f (Vlastní zpracování)

Položka/aktivita	Množství	Částka
Jemně perlivá voda	80 ks 2l PET lahví	392 Kč
Součet	2x týdně 40 pracovníků	392 Kč
Celkem	1 týden	392 Kč

Aktivita g: Benefit č. 3

Tabulka 28 Kalkulace nákladů aktivity g (Vlastní zpracování)

Položka/aktivita	Množství	Částka
Odborný časopis <i>Ze zdravotnictví</i>	1 ks / měsíc	140 Kč
Celken	12 ks /rok	1 700 Kč

Aktivita i (1b): Metodický pokyn na antigenní testování

Tabulka 29 Kalkulace nákladů aktivity i (Vlastní zpracování)

Položka/aktivita	Množství	Částka
Varianta a Mobilní tým Medical Plus, s. r. o.	Skupina 40 osob	2 000 Kč
Varianta b Nákup antigenních testů	2 x 20 Ks	3 890 + 3 890 = 7 780 Kč
Celkem varianta a	Za 1 týden	2 000 Kč
Celkem varianta b	Za 1 týden	7 780 Kč

Aktivita j: Vzdělávání pracovníků

Tabulka 30 Kalkulace nákladů aktivity j (Vlastní zpracování)

Položka/aktivita	Množství	Částka
<i>Etika a lidský přístup v každodenní práci pracovníka v sociálních službách</i>	1 osoba/ 5 osob	1 250 Kč / 6250 Kč
<i>Specifika komunikace s příbuznými klientů</i>	1 osoba/ 5 osob	1 250 Kč / 6250 Kč
<i>Aktivizační techniky v přímé obslužné péči</i>	Skupina 24 účastníků	12 000Kč
Celkem	Za 1 rok	24 500 Kč

Aktivita k: Vhodné pracovní prostředí- dopravní prostředky

Tabulka 31 Kalkulace nákladů aktivity k (Vlastní zpracování)

Položka/aktivita	Množství	Částka
Automobil na leasing	1 měsíc	4 500 Kč
	12 měsíců	54 000 Kč
Celkem	Za 1 rok	54 000 Kč

Aktivita l: Teambuilding I.

Tabulka 32 Kalkulace nákladů aktivity l (Vlastní zpracování)

Položka/aktivita	Množství	Částka
Müsli tyčinka	30 ks	15 x 30= 450 Kč
Limonáda	30 ks	28 x 30= 450 Kč
Celkem		900 Kč

Aktivita m: Teambuilding II.Tabulka 33 *Kalkulace nákladů aktivity m (Vlastní zpracování)*

Položka/aktivita	Množství	Částka
Obložený talíř – 10 porcí	4 ks	4x 890 = 3 560 Kč
Bramborový salát, řízek	40 ks	40 x 190 Kč = 7 600 Kč
Láhev Bohemia sekt	8 ks	8 x 119 = 952 Kč
Jemně perlivá voda	12 ks	12 x 9 = 108 Kč
Slané pečivo (tyčinky, brambůrky, oříšky, kreky)	4 ks	200 Kč
Láhev vína	40 ks	40 x 99 = 3 960 Kč
Celkem		16 380 Kč

6.6 Časový harmonogram

Časová analýza je uvedena v tabulce společně s konkrétními aktivitami. Aktivity jsou označeny písmenky. Harmonogram popisuje činnosti navazující na předchozí. Délka trvání činnosti je uvedena ve dnech.

Tabulka 34 Časový harmonogram (Vlastní zpracování)

Označení aktivity	Název aktivity	Předchozí aktivity	Doba trvání aktivity
a	Představení projektu managementu organizace a prezentace vyhodnocení výsledků	-	28
b	Podpora a ochota organizace k uskutečnění projektu se zajištěním finančních prostředků	a	30
c	Průběžné použití finančních prostředků	a, b	360
d	Nový systém zaměstnaneckých benefitů	b, c	30
e	Benefit č. 1	b, c	7
f	Benefit č. 2	b, c	7
g	Benefit č. 3	b, c	7
h	Benefit č. 4	b, c	7
i	Benefit č. 5	b, c	210
j	Vzdělávání pracovníků	b, c	90

6.7 Rizika projektu

Při procesu projektu je možný výskyt rizik vyplývajících z navrhovaných změn. Výskyt těchto rizik je různě pravděpodobný ale jejich dopady mohou být závažné. V následující tabulce jsou znázorněna možná rizika tohoto projektu a jejich pravděpodobný výskyt a případný dopad. Následně jsou popsány možnosti, jak rizika minimalizovat a eliminovat.

Matice rizik je složena ze součinu dvou hodnot. První hodnota poukazuje na pravděpodobnost výskytu a druhá hodnota nás seznamuje se závažností čili dopadem na organizaci.

- Riziko číslo 1 (R1) - *Nespolupráce a neochota ze strany organizace*
- Riziko číslo 2 (R2) – *Nejasné a nepravdivé informace ze strany organizace*
- Riziko číslo 3 (R3) – *Nedostatečné finanční zázemí ze strany organizace*
- Riziko číslo 4 (R4) – *Nesplnění očekávaných výstupů projektu*

Stupnice hodnocení

Pravděpodobnost výskytu (P)

- 1- Dosti nepravděpodobný výskyt
- 2- Málo pravděpodobný výskyt
- 3- Pravděpodobný výskyt
- 4- Dosti pravděpodobný výskyt

Dopad na projekt (D)

- 1- Málo významný dopad na projekt
- 2- Lehký dopad na projekt
- 3- Těžký dopad na projekt
- 4- Kritický dopad na projekt

Identifikace rizik

	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na projekt
R1	3	4
R2	4	3
R3	3	2
R4	2	2

Tabulka 36 Identifikace rizik (Vlastní zpracování)

Vyhodnocení rizik

	Málo významné	Lehké	Těžké	Kritické	
P4			R2		
P3		R3		R1	
P2		R4			
P1					
	D1	D2	D3	D4	

Tabulka 37 Vyhodnocení rizik (Vlastní zpracování)

Protiopatření**Riziko číslo 1 (R1) *Nespolupráce a neochota ze strany organizace***

- Výskyt pravděpodobný
- Kritický dopad na projekt
- Protiopatření: důkladná prezentace projektu vedení organizace, příprava argumentů

Riziko číslo 2 (R2) *Nejasné a nepravdivé informace ze strany organizace*

- Výskyt dosti pravděpodobný
- Těžký dopad na projekt
- Protiopatření: srozumitelné formulace požadavků, pokynů a otázek,

Riziko číslo 3 (R3) *Nedostatečné finanční zázemí ze strany organizace*

- Výskyt pravděpodobný
- Lehký dopad na projekt
- Protiopatření: prezentace projektu sponzorům, investorům,

Riziko číslo 4 (R4) *Nesplnění očekávaných výstupů projektu*

- Málo pravděpodobný výskyt
- Lehký dopad na projekt
- Protiopatření: důkladná příprava, důkladné zpracování, dostatečný časový prostor

6.8 Přínosy projektu

Celý projekt představuje přicházející příležitosti, významné přínosy pro pracovníky organizace a výstupy projektu k uplatnění v praxi.

Tento projekt má následující přínosy:

- Oblasti přispívající ke zvýšení motivace zdravotnických pracovníků
- Vhodné pracovní prostředí (dostatek dopravních prostředků k výkonu práce)
- Větší zájem o pracovní místa v této organizaci na základě vhodných pracovních podmínek, obsáhlého systému zaměstnaneckých benefitů a poutavícího inzerátu)
- Spokojenost současných pracovníků (zaměstnanecké benefity, změna pracovního prostředí- klid na práci)
- Důvěra a lepší spolupráce mezi pracovníky a vedením
- Spokojený pracovník = kvalitně a profesionálně odvedené pracovní činnosti
- Odraz na dotaznících spokojenosti od klientů
- Zabránění či omezení šíření nákazy Covid 19

Výstupy projektu jsou:

- Nastavení nového systému zaměstnaneckých benefitů
- Plán návrhu a financování teambuildingových akcí
- Metodický pokyn na antigenní testování mezi pracovníky a klienty
- Návrh na zlepšení image inzerátů pro uchazeče pracovní pozice
- Brožura „*Příručka pro pracovníky.*“

V rámci uskutečnění projektu se mohou objevit příležitosti:

- Zájem o spolupráci s jinými organizacemi v okolí Uherské Hradiště (Praktický lékař, Charita, Střední škola průmyslová, hotelová a zdravotnická Uherské Hradiště)
- Možnosti antigenního testování a ochrana mezi pracovníky a klienty před nákazou

6.9 Shrnutí projektu

Podnětem této diplomové práce je projekt pro zlepšení motivace pracovníků zdravotnické organizace Pahop z. ú. Tento projekt byl vytvořen na základě teoretických poznatků z prostudované literatury a poznatků z vypracované praktické části. Cílem projektu bylo sestavit identifikované oblasti možného zlepšení úrovně motivace pracovníků v tomto zařízení.

Náročnost pomáhající profese si uvědomuje i vedení této organizace. Motivace zdravotnických pracovníků, především současných je velmi významná pro kvalitní péči. Tento projekt je sestaven pro organizaci Pahop z. ú. Především nejen pro udržení si současných pracovníků, ale zejména také nově příchozích. Tyto pracovníky motivovat k tomu, aby nadále setrvali v tomto oboru. Potřebné informace byly poskytnuty od vedoucí personálního oddělení, od vrchní sestry a od respondentů neboli zdravotnických pracovníků.

Po zhodnocení samostatných analýz byly potvrzeny výzkumné předpoklady. Na základě získaných informací, byly vyhodnoceny výzkumné otázky a jejich předpoklady. Odpovědi jsou zcela jasné a srozumitelné. Výzkumné tvrzení je potvrzeno na základě vyhodnocení analýzy a výsledků. Každopádně na základě analýzy, byly také identifikovány oblasti možného zlepšení úrovně motivace pracovníků v této organizaci. Jedná se zejména o zaměstnanecké benefity, hmotnou motivaci, vzdělávání pracovníků a teambuildingové setkání.

V tomto případě je navrženo hned několik aktivit přispívající ke zlepšení motivace a spokojenosti pracovníků a návrh dalšího možného vzdělávání pracovníků. Mezi další aktivity přispívající ke zlepšení motivace pracovníků je nový systém zaměstnaneckých benefitů mezi které například patří kávovar, zajištění pitného režimu v terénu a poukaz na masáže. Všechny navrhované aktivity jsou podrobně zpracovány a představeny společně s maticí odpovědnosti a spolupráce, nákladovou a časovou analýzou.

Projekt je v první řadě sestaven do rámce projektu. Ve kterém jsou popsány nejdůležitější a nejměrodatnější informace o projektu. Je zde popsán nejen současný stav motivace pracovníků organizace, ale také objasnění problému a stanovení cíle projektu, možné vyskytující se příležitosti, přínosy a výstupy projektu. Realizace naopak zahrnuje aktivity, které jsou realizovatelné, jejich způsob realizace a možné rizika projektu. V neposlední fázi projektu je i částečné hodnocení. V tomto případě se jedná o ověřitelné ukazatele nejen ze strany autora, ale také vedení organizace. Poslední, závěrečná fáze projektu je stanovena doba trvání, což je 14 měsíců a předpokládané náklady jsou 140 000 Kč.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na motivaci pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú. Pomocí analýzy současného stavu úrovně motivace pracovníků v této organizaci, byly zjištěny a identifikovány oblasti možného zlepšení. Na základě získaných poznatků nejen z teoretické části, ale i z praktické části, byl sestaven projekt na zlepšení motivace pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú. Podnětem pro výběr daného tématu diplomové práce je najít možné oblasti zlepšení motivace zdravotnických pracovníků. Současná situace pandemie, motivaci a spokojenost pracovníků neulehčuje. Pracovníci ve zdravotnictví jsou vystaveni stresujícím a náročným situacím. Zejména práce v tomto oboru je fyzicky i psychicky náročná. Tato organizace byla vybrána z důvodu jejich zaměření. Jedná se totiž o oblast domácí péče zaměřenou na hospicovou a paliativní péči. Pandemie trvá více než jeden rok. Do nemocničních zařízení se přijímají pouze akutní a život ohrožující stavy. V tomto případě přichází na scénu domácí péče, především hospicová a paliativní. Tato péče je potřebná nejen pro nás, ale i pro naše okolí a blízké. Je tedy velmi důležité a indikující, nastavit a zlepšit motivaci současných pracovníků. Už jen z důvodu toho, aby se o nás nebo o naše blízké měl kdo starat!

Teoretická část nás seznámila s korespondujícími pojmy motivace. Popsána je základní klasifikace motivace, kde byla zahrnuta *hierarchie lidských potřeb, vnitřní a vnější motivace, hmotná a nehmotná motivace a dvoufaktorová teorie spokojenosti*. Nadále byly v teoretické části předneseny principy motivace a stimulační nástroje ke zvýšení motivace. Druhá kapitola byla zaměřena na specifika motivace ve zdravotnictví, zahrnující pracovní proces motivace, faktory ovlivňující motivaci u pracovníka ve zdravotnictví a v neposlední řadě prezentovány i výzkumná data motivace a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví z jiných výzkumů. Závěrem teoretické části je kapitola demotivace ve zdravotnictví a její následky.

V úvodu praktické části byla představena organizace Pahop z. ú. a její služby, struktura organizace a profil organizace. Následně byla provedena swot-analýza. Mezi nejsilnější stránky organizace patří *rozsáhlá nabídka služeb, působení v Uherském Hradišti a péče v domácím prostředí*.

Následovala analýza současného stavu motivace zdravotnických pracovníků v této organizaci. Hlavním cílem analýzy bylo „zjistit současný stav motivace zdravotnických pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú. a identifikovat možné oblasti zlepšení.“ V první řadě byla provedena analýza vnitropodnikových dokumentů. Pro získání pravdi-

vých a jasných informací byla zvolena metoda rozhovoru s vrchní sestrou a rozhovor s vedoucí personálního oddělení. Poslední metodou bylo dotazníkové šetření mezi zdravotnickými pracovníky.

Informace a poznatky z analýzy byly vyhodnoceny. Vyhodnocením vyšly najevo následující nedostatky. Jedná se převážně o nedostatky z hlediska *nedostatečného systému zaměstnaneckých benefitů, nedostatečných možností přispívajících ke zlepšení pracovního prostředí, zejména nedostatek dopravních prostředků na výkon práce v terénu. Nadále nedostatky z hlediska neadekvátního ohodnocení pracovníků v terénu a nedostatečných oblastí přispívajících ke zlepšení motivace, které mohou být aplikovány i k předcházení syndromu vyhoření či demotivace.*

Na základě zjištění předchozích identifikovaných oblastí možného zlepšení byl sestaven projekt. Cílem projektu je „Návrh oblastí přispívajících ke zlepšení současného stavu motivace zdravotnických pracovníků ve zdravotnické organizaci Pahop z. ú.“

V rámci projektu se vyskytly nabízející se příležitosti. Například spolupráce s jinými organizacemi, větší zájem o pracovní místa, možnost zdůraznit zaměstnanecké benefity při nábore nových uchazečů a možnosti antigenního testování. Přínosy projektu byly zlepšení motivace zdravotnických pracovníků, udržení si současných pracovníků, spokojenost současných pracovníků, důvěra a lepší spolupráce mezi pracovníky a vedením organizace a organizace antigenního testování.

Projekt byl vytvořen společně s maticí odpovědností a spolupráce, časovou a nákladovou analýzou. Závěrem byla vypracována matice možných rizik. Projekt je vytvořen jako návrh. Tento návrh bude prezentován a představen vedení managementu organizace.

Tento výzkum i projekt bude použitelný dlouhodobě. Nedostatečná motivace zdravotnického personálu je potřeba řešit. Proto věřím v to, že tento projekt bude dál publikován a i mnou vyzdvihován zejména organizacím, které nejen v této nelehké době potřebují pomoci s motivací pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 9788024752587.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 9788024742113.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2017. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada. ISBN 9788024756936.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 9788024724973.

LOKŠOVÁ, I., DOBAL, J., LOKŠA J., 1999. *Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole: teoretická východiska a praktické postupy, hry a cvičení*. Praha: Portál. ISBN 9788071782056.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 802470577x.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 9788024717067.

PAWAR, Bandrinarayan Shankar. *Employee performance and well-being: leadership, justice, support, and workplace spirituality*. London: Routledge. ISBN: 9781138082700.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. ISBN 9788024755151.

POKORNÁ, Andrea a kol., 2019. *Management nežádoucích událostí ve zdravotnictví: metodika, prevence, identifikace a analýza*. Praha: Grada. ISBN 9788027107209.

PORVAZNÍK, Ján, 2014. *Celostní management*. Bratislava: Iris, 362 s. ISBN 9788081530302.

PRŮCHA, Jan, 2020. *Psychologie učení: teoretické a výzkumné poznatky pro edukační praxi*. Praha: Grada. ISBN 9788027128532.

RILEY, Michael, 2019. *Managing people in the hospital industry*. Oxon: Routledge. ISBN: 9781138296886.

URBAN, Jan. 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práv a vědy. ISBN 9788087974032.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 9788027102273.

VÉVODA, Jiří, 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada. ISBN 9788024747323.

Internetové zdroje:

BALKOVÁ, H., ZIBRINOVÁ, M., 2012. Motivace sester na pracovišti. In: *Sestra* [online] 22 (6), s. 29-30. Praha: Florence. [cit. 2020-10-06] Dostupné na: <https://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2016/10/motivacia-sestier-pre-vykon-povolania/>

BORDUR, S., INFAL, S., 2015. Zdroje pracovní motivace sester a související faktory: dotazníkový průzkum. In: *Journal of Human Sciences 12* [online], s. 70-79 [cit. 2020-09-09]. Dostupné na: <https://j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/2793>

DATART, 2021. [online]. Zlín: HP TONIC, spol., s.r.o. [cit. 2021-05-12] Dostupné z: DATART | Kávovary, espressa, mlýnky na kávu

INTERNATIONAL COUNCIL OF NURSES, 2015. *Nurses: A Force for Change*. [online]. ISBN 9789295099289 [cit. 2020-09-09]. Dostupné na: <https://www.thder.org.tr/uploads/files/icn-2015.pdf>

KUDO, Y., KIDO, S., SHAHZAD, M. T., SHIDA, K., SATOH, T., AIZAWA, Y., 2010. Enhancing Work Motivation for Japanese Female Nurses in Small to Medium-Sized Private Hospitals by Analyzing Job Satisfaction. [online] In: *Tohoku J. Exp. Med.* 220. [cit. 2020-10-01]. Dostupné na: Enhancing Work Motivation for Japanese Female Nurses in Small to Medium-Sized Private Hospitals by Analyzing Job Satisfaction (jst.go.jp)

LAMBROU, P., KONTODIMOPOULOS, N., NIAKAS, D., 2010. Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. [online], In: *Hum. Resour. Health* 8. [cit. 2020-10-08] Dostupné na: <http://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-8-26>

MATICE ODPOVĚDNOSTI RACI (Raci Responsibility Matrix), 2016. In: *ManagementMania.com* [online]. DE: Wilmington. [cit. 07.03.2021]. Dostupné z: Matice odpovědnosti RACI (RACI Responsibility Matrix) - ManagementMania.com

MUNYEWENDE, P. O., RISPEL, L. C., CHIRWA, T., 2014. Positive practice environments influence job satisfaction of primary health care clinic nursing managers in two Sou-

th African provinces. [online], In: *Hum. Resour. Health* 12. [cit. 2020-10-08] Dostupné na: <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-12-27>

PAHOP, zdravotní ústav paliativní a hospicové péče, z. ú., 2020. [online] Uherské Hradiště. [cit. 2021-03-15]. Dostupné na: Pahop | hospic | Uherské Hradiště (centrum-pahop.cz)

RAHUL, Pandey, GOEL, Sonu and KOUŠAL, Vipin, 2018. Assessment of motivation levels and associated factors among the nursing staff of tertiary-level government hospitals. [online] *Wiley*. [cit. 2020-09-09]. Dostupné na: <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.k.utb.cz/doi/full/10.1002/hpm.2526>

TOODE, K., ROUTASALO, P., SUOMINEM, T., 2011. Work motivation of nurses: A literature review. [online] In: *International Journal Of Nursing Studies*, 48, 246-257. [cit. 2020-10-08], DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2010.09.013

ÚZIS ČR, 2016. Zdravotnická ročenka České republiky 2015. [online] [cit. 2020-09-10]. Dostupné na: <https://www.uzis.cz/sites/default/files/knihovna/zdroccz2015.pdf>

SCHUB, Eliza, 2020. Cross-Training Staff. [online]. Glendale: *Cinahl*. [cit. 2020-09-09] Dostupné na: <http://web.b.ebscohost.com/nrc/detail?vid=4&sid=9db7bc08-17d4-4c68-acb60f72c4b8540f%40pdcvssm01&bdata=JnNpdGU9bnJjLWxpdmU%3d#db=nrc&AN=T707427>

SCHUB, Elisa and MENNELLA, Hillary, 2018. Employee Performance Appraisals: Conducting. [online]. Glendale: *Cinahl*. [cit. 2020-09-09] Dostupné na: <http://web.b.ebscohost.com/nrc/pdf?vid=0&sid=d32a0d94-69b0-4281-9984-68bc37fb8793%40pdc-v-sessm04>

STUHLÍKOVÁ, I., MAN, F., 2009. Motivační struktura – integrující koncept psychologie motivace. [online] *Československá psychologie* 53 (2), 158-171. [cit. 2020-10-05]

WILD, P., 2006. Nurse practitioner characteristics and job satisfaction. [online] *California: Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*. 18 (11). [cit. 2020-10-25] DOI 10.1111/j.1745-7599.2006.00173.x

ZE ZDRAVOTNICTVÍ, 2021. [online] Praha. [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: Předplatné – Ze ZDRAVOTNICTVÍ (zezdravotnictvi.cz)

ZURN, P., DOLEA C., & STILWELL B., 2005. Nurse retention and recruitment: developing a motivated workforce. [online] In: Geneva, Switzerland: International Council of Nurses. [cit. 2020-10-23] Dostupné na: www.icn.ch/global/Issue4Retention.pdf

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce. In: Sběrka zákonů [online]. 2010-2021. Praha: *AION CS, s. r. o.* [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: 262/2006 Sb. Zákoník práce (zakony-prolidi.cz)

Interní dokumenty organizace Pahop z. ú.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ZPMVCR Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České Republiky

VZP Všeobecná zdravotní pojišťovna

UH Uherské Hradiště

z. ú. Zdravotnický ústav

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 <i>Struktura pracovníků</i>	37
Obrázek 2 <i>Logo organizace</i>	38
Obrázek 3 <i>Oblasti změny v zaměstnání (Vlastní zpracování)</i>	53
Obrázek 4 <i>Motivace (Vlastní zpracování)</i>	60
Obrázek 5 <i>Způsoby motivace II. (Vlastní zpracování)</i>	66
Obrázek 6 <i>Současný inzerát</i>	87
Obrázek 7 <i>Návrh nového inzerátu</i>	87

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 <i>Poslání a vize organizace</i>	39
Tabulka 2 <i>Finanční data organizace (vlastní zpracování)</i>	40
Tabulka 3 <i>Swot-analýza (Vlastní zpracování)</i>	43
Tabulka 4 <i>Míra návratnosti dotazníků (Vlastní zpracování)</i>	47
Tabulka 5 <i>Počet pracovníků</i>	47
Tabulka 6 <i>Pracovní motivace od nadřízeného (Vlastní zpracování)</i>	52
Tabulka 7 <i>Spokojenost s nadřízeným (Vlastní zpracování)</i>	52
Tabulka 8 <i>Způsoby motivace v organizaci (Vlastní zpracování)</i>	53
Tabulka 9 <i>Systém odměňování (Vlastní zpracování)</i>	55
Tabulka 10 <i>Současný systém odměňování (Vlastní zpracování)</i>	56
Tabulka 11 <i>Analýza počtu klientů</i>	58
Tabulka 12 <i>Náročnost práce (Vlastní zpracování)</i>	58
Tabulka 13 <i>Pracovní prostředí v organizaci (Vlastní zpracování)</i>	58
Tabulka 14 <i>Hmotná a nehmotná motivace I. (Vlastní zpracování)</i>	59
Tabulka 15 <i>Pracovní vztahy v organizaci (Vlastní zpracování)</i>	61
Tabulka 16 <i>Kvalifikace/seberozvoj pracovníků (Vlastní zpracování)</i>	63
Tabulka 17 <i>Demotivace (Vlastní zpracování)</i>	64
Tabulka 18 <i>Demotivace v organizaci (Vlastní zpracování)</i>	64
Tabulka 19 <i>Způsoby motivace v organizaci (Vlastní zpracování)</i>	66
Tabulka 20 <i>Hmotná a nehmotná motivace II. (Vlastní zpracování)</i>	67
Tabulka 21 <i>Projektový záměr (Vlastní zpracování)</i>	73
Tabulka 22 <i>Matice odpovědnosti a spolupráce (Vlastní zpracování)</i>	78
Tabulka 23 <i>Zásady efektivní motivace (vlastní zpracování)</i>	80
Tabulka 24 <i>Tabulka pro záznam výsledků testovaných zaměstnanců (Vlastní zpracování)</i>	83
Tabulka 25 <i>Metodický pokyn pro samotestování (Vlastní zpracování)</i>	84
Tabulka 26 <i>Kalkulace nákladů aktivity e (Vlastní zpracování)</i>	88
Tabulka 27 <i>Kalkulace nákladů aktivity f (Vlastní zpracování)</i>	88
Tabulka 28 <i>Kalkulace nákladů aktivity g (Vlastní zpracování)</i>	89
Tabulka 29 <i>Kalkulace nákladů aktivity i (Vlastní zpracování)</i>	89
Tabulka 30 <i>Kalkulace nákladů aktivity j (Vlastní zpracování)</i>	90
Tabulka 31 <i>Kalkulace nákladů aktivity k (Vlastní zpracování)</i>	90

Tabulka 32 <i>Kalkulace nákladů aktivity l (Vlastní zpracování)</i>	90
Tabulka 33 <i>Kalkulace nákladů aktivity m (Vlastní zpracování)</i>	91
Tabulka 34 <i>Časový harmonogram (Vlastní zpracování)</i>	92
Tabulka 35 <i>Gantův diagram (vlastní zpracování)</i>	93
Tabulka 36 <i>Identifikace rizik (Vlastní zpracování)</i>	94
Tabulka 37 <i>Vyhodnocení rizik (Vlastní zpracování)</i>	95

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1	109
PŘÍLOHA 2	111
PŘÍLOHA 3	113
PŘÍLOHA 4	116
PŘÍLOHA 5	117

PŘÍLOHA 1

SOUPIS OTÁZEK K ROZHOVORU s vrchní sestrou

I. ZPŮSOBY MOTIVACE V ORGANIZACI

- 1) Co přesně Vás v této organizaci motivuje a je důvodem dále v této organizaci setrvávat?
- 2) Jak Vás motivuje zaměstnavatel k práci?

Systém ODMĚNOVÁNÍ

Otázky pro nadřízené pracovníky:

- 3) Je odměňování ve Vaší organizaci jasné a srozumitelné?
- 4) Vyhovuje Vám současný systém odměňování?

II. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ V ORGANIZACI

- 5) Kdybyste měla možnost ve svém zaměstnání něco změnit, co by to bylo?
- 6) Jste spokojena s pracovním kolektivem?
- 7) Dochází mezi pracovníky ve Vaší organizaci ke konfliktům?
- 8) Bylo by možné nějakou změnou v pracovním prostředí zvýšit motivaci sester? (Co vidíte špatně a kde jsou oblasti možného zvýšení motivace?)
- 9) Považujete práci zdravotní sestry za fyzicky náročnou a stresující?

III. KVALIFIKACE/SEBEROZVOJ PRACOVNÍKŮ

- 10) Myslíte si, že zvýšení kvalifikace ovlivní spokojenost zdravotnických pracovníků, případně jak?
- 11) Jsou zdravotničtí pracovníci, přesněji zdravotní sestry spokojené z vykonané práce?
- 12) Vy jako vrchní sestra, aplikujete v praxi morální ocenění (pochvala, slovní ohodnocení)?

IV. DEMOTIVACE- NEDOSTATEK MOTIVACE V ORGANIZACI

- 13) Vnímáte ve Vaší organizaci nějaké demotivující faktory? Pokud ano, jaké?
- 14) Vnímáte, že Vás Váš zaměstnavatel nějak demotivuje?
- 15) Jakou změnu uvítáte, aby se demotivující situace neopakovaly?
- 16) Vnímáte nějaké nástroje motivace, které ve Vaší organizaci postrádáte?
- 17) Jaké další možnosti motivace považujete za významné zejména pro zdravotní sestry?

FORMULÁŘ PRO VYPLNĚNÍ ODPOVĚDÍ PŘI ROZHOVORU S VRCHNÍ SESTROU

Otázka	Odpověď
1.	<i>Být nápomocná nevyléčitelně nemocným a jejich pečujícím, pocit z dobře vykonané práce, rodiny spokojené s naší péčí.</i>
2.	<i>Zaměstnavatel mě motivuje svým vysokým pracovním nasazením a svou obětavostí a snahou pomoci co nejvíce pacientům a jejich blízkým.</i>
3.	<i>Ne</i>
4.	<i>Nevyhovuje, myslím si, že sestry pracující v terénu, by měla být lépe ohodnoceny</i>
5.	<i>Více klidu na práci, dostatek aut pro vykonávání naší práce</i>
6.	<i>Ano, pracovní prostředí i pracovní kolektiv dokážou pozitivně ovlivnit výkon sester.</i>
7.	<i>Pro sestry jsou obrovsky důležité interpersonální vztahy. Zejména pak sebedůvěra a jistota ovlivní definovanost pracovních postupů a instrukcí pracovních výkonů</i>
8.	<i>Více klidu na práci, dostatek aut pro vykonávání naší práce</i>
9.	<i>Míra pracovního vytížení sester je obrovská, myslím si, že někdy už nemají kapacitu na zvýšení výkonu</i>
10.	<i>Při výkonu práce mají větší sebedůvěru a klid. Sestry budou samostatné</i>
11.	<i>Ano!</i>
12.	<i>Snažím se maximálně verbálně povzbudit kolegyně, pokud bych měla možnost finančního ocenění, bylo by to lepší...</i>
13.	<i>Nesplněné sliby stran zaměstnavatele</i>
14.	<i>Chaotickým řízením ústavu</i>
15.	<i>Přístup zaměstnavatele.</i>
16.	<i>Možnost finančního příspěvku (například stravenky, dovolenou) nebo pravidelné odměny, nejen finanční.</i>
17.	<i>Více klidu na práci, dostatek aut pro vykonávání naší práce</i>

PŘÍLOHA 2

SOUPIS OTÁZEK K ROZHOVORU s vedoucí personálního oddělení

I. Personální zajištění

1. Na jaké pracovní pozice hledáte pracovníky?
2. Jaké máte kritéria výběrového řízení?
3. Jaký máte současný celkový počet pracovníků?
4. Kolik odchodů pracovníků bylo ve Vaší organizaci za období od roku 2016 do roku 2020? A jaké byly jejich důvody odchodu?
5. Jakou dobu pracovníci zůstanou pracovat ve Vaší organizaci? Jaký je nejkratší a nejdelší pracovní poměr?

II. Finanční zajištění

6. Jaká je průměrná výše hrubé mzdy ve Vaší organizaci?
7. Jaké zaměstnanecké výhody Vaše organizace nabízí svým pracovníkům?

III. Kultura organizace

8. Má Vaše organizace nějaké speciální zvyklosti nebo zvláštnosti v komunikaci?
9. Jaké důvody uvádějí noví pracovníci, že chtějí pracovat zrovna ve Vaší organizaci?
10. Jaké problémy se případně naskytnou při náboru nových pracovníků?
11. Na jakých místech inzerujete volné pozice?

**FORMULÁŘ PRO VYPLNĚNÍ ODPOVĚDÍ PŘI ROZHOVORU S VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO
ODDĚLENÍ**

Otázka	Odpověď
1.	<i>Na pracovní pozici zdravotní sestra a pracovník v sociálních službách.</i>
2.	<i>Například zdravotní sestra nebo bratr musejí splnit kritéria. První důležité kritérium je, aby byl pracovník ve zdravotnictví registrovaný, nebo byl schopný pracovat bez odborného dohledu, aby měl řidičský průkaz a byl aktivní řidič a měl čistý trestní rejstřík.</i>
3.	<i>Máme zde pracovníky v počtu administrativní 5, technický pracovník 2, pečovatele vedoucí 1, pečovatele 12, sociální pracovníce 1, vedoucí sestřiček 1 a sester 18.</i>
4.	<i>Celkem jich bylo 5 od toho roku 2016 do roku 2020. U 3 byl důvod vědomé poškození organizace a přejití k jiné organizaci, aby tam mohly založit Domácí hospicovou péči, u jedné pracovníce byl důvod stěhování do jiného města a jedna odešla, protože práci nezvládala.</i>
5.	<i>Hodnotíme to od roku 2016, v tedy organizace zahájila svoji činnost, takže je to krátkodobé. Ale nejkratší byl asi měsíc a nejdelší 3 roky.</i>
6.	<i>Průměrně je to 35 000 Kč, detailněji nebudeme odpovídat.</i>
7.	<i>Jedná se pouze o dovolenou navíc a stravenky.</i>
8.	<i>Naše organizace má zvyk, že pravidelné vzkazy se předávají přes náš interní portál Rychlá rota, pořádají se pravidelné porady a to dřív než vyjíždí sestřičky do terénu, významná je pro nás taky komunikace s rodinami pacientů. Rituál máme ten, že když nám zemře pacient, tak vždy napíšeme jeho jméno a rozsvítíme svíčku. To, že byl součástí rodiny Pahop.</i>
9.	<i>Pracovníci vidí pomoc nejen pro pacienta, ale i pro celou rodinu. Chtějí pomáhat pacientům dožít svůj život mezi svými nejbližšími doma. A také většinou uvádí, že jim vadí anonymita nemocnice, jako například to, že personál na umírajícího nemá čas a člověk tak odchází opuštěný.</i>
10.	<i>Přichází k nám žádat o práci například bez vzdělání, nebo je nedostatečné, bez řidičského průkazu nebo jsou neochotni pracovat v noční směně.</i>
11.	<i>Zatím preferujeme a využíváme pouze naše webové stránky a sociální síť facebook.</i>

PŘÍLOHA 3

Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané zdravotnické organizaci

Vážená paní,

jmenuji se Barbora Malinová a studuji obor Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku na téma Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané zdravotnické organizaci. Mým cílem je zjistit současný stav motivace pracovníků ve Vaší organizaci a najít možné oblasti zlepšení. Účast na průzkumu je anonymní a dobrovolná.

Pokyny k vyplnění dotazníku: Pokud není uvedeno jinak, zvýrazněte prosím jednu odpověď, a to tu, která nejlépe vystihuje Váš názor. Kde jsou otázky otevřené, čili doplňující, prosím doplňte.

Mnohokrát děkuji za Vaši ochotu a čas.
Bc. Barbora Malinová

1) Motivuje Vás zaměstnavatel k práci?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud odpovíte *Určitě ne*, *Spíše ne*, prosím uveďte proč?.....

2) Považujete Vaši práci za fyzicky náročnou a stresující?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

3) Je odměňování ve Vaší organizaci jasné a srozumitelné?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud odpovíte *Určitě ne*, *Spíše ne*, prosím uveďte proč?.....

4) Vyhovuje Vám současný systém odměňování?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud odpovíte *Určitě ne*, *Spíše ne*, prosím uveďte proč?.....

5) Považujete odměňování ve Vaší organizaci za nespravedlivé?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6) Kdybyste měla možnost ve svém zaměstnání něco změnit, co by to bylo?

.....

7) Jaké změny v pracovním prostředí mohou zvýšit Vaši motivaci?

.....

8) Jste spokojen/a s vykonáváním práce nadřízeného?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9) Dochází mezi pracovníky ve Vaší organizaci ke konfliktům?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

10) Jste spokojen/a s pracovním kolektivem ve Vaší organizaci?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

11) Podporuje Vás Vaše organizace v rozvoji kvalifikace či účasti na vzdělávacích akcích?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud odpovíte *Určitě ne*, *Spíše ne*, prosím uveďte proč?.....

12) Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud odpovíte *Určitě ne*, *Spíše ne*, prosím uveďte proč?.....

13) Vnímáte ve Vaší organizaci demotivující faktory?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud odpovíte *Určitě ano*, *Spíše ano*, prosím uveďte proč?.....

14) Vnímáte, že Vás Váš zaměstnavatel nějak demotivuje?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud odpovíte *Určitě ano*, *Spíše ano*, prosím uveďte proč?.....

15) Jaký způsob motivace považujete za významný zejména pro zdravotní sestry?

.....

PŘÍLOHA P4

Platové tabulky 2021 - zdravotní sestry, zdravotníci a sociální služby - platová tabulka číslo 2

Platový stupeň	Praxe	Platová třída													
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	do 1 roku	14 770	15 880	17 070	18 390	19 770	21 300	22 980	24 800	26 730	28 920	31 180	33 660	36 400	39 360
2	do 2 let	15 290	16 410	17 670	19 050	20 460	22 060	23 790	25 670	27 670	29 940	32 290	34 900	37 700	40 790
3	do 4 let	15 810	16 980	18 260	19 690	21 180	22 820	24 640	26 580	28 680	31 040	33 480	36 160	39 080	42 280
4	do 6 let	16 330	17 570	18 880	20 380	21 930	23 630	25 510	27 520	29 700	32 120	34 640	37 440	40 470	43 800
5	do 9 let	16 880	18 180	19 550	21 070	22 700	24 480	26 430	28 490	30 770	33 280	35 900	38 790	41 950	45 390
6	do 12 let	17 440	18 790	20 210	21 820	23 480	25 330	27 360	29 480	31 850	34 480	37 200	40 190	43 440	47 030
7	do 15 let	18 080	19 440	20 940	22 570	24 300	26 200	28 350	30 560	32 990	35 700	38 540	41 640	45 070	48 730
8	do 19 let	18 690	20 110	21 640	23 380	25 150	27 120	29 350	31 660	34 180	37 010	39 920	43 160	46 670	50 540
9	do 23 let	19 310	20 810	22 410	24 180	26 060	28 100	30 380	32 770	35 400	38 330	41 380	44 700	48 370	52 390
10	do 27 let	20 010	21 550	23 200	25 060	26 980	29 080	31 490	33 960	36 690	39 710	42 880	46 350	50 150	54 300
11	do 32 let	20 680	22 290	24 010	25 950	27 930	30 130	32 630	35 190	38 020	41 110	44 430	48 010	51 990	56 270
12	nad 32 let	21 410	23 090	24 830	26 870	28 930	31 200	33 810	36 450	39 410	42 630	46 040	49 780	53 880	58 320

(Zdroj: webová stránka Kurzy.cz)

PŘÍLOHA 5




KONTAKTY

Mgr. Helena [Schwarczová](mailto:h.schwarczova@pahop.cz) (ředitelka)
h.schwarczova@pahop.cz

Pohotovostní číslo	+420 603 578 351
Ivo Mezihorák (zřizovatel)	+420 775 166 867
Petra Králiková (asistentka ředitelky)	+420 703 828 550
Naděžda Balaščíková (vrchní sestra)	+420 737 077 376
Ing. Renata Měsíčková (sociální pracovník)	+420 731 782 258
Lidka Malá (PR manager)	+420 604 307 107
Jana Vajdíková (fundraising)	+420 603 562 670
Jana Šopíková (ekonomický úsek)	+420 602 827 121
Roman Večeřa (provozní technik)	+420 777 116 288

2



NABÍDKA SLUŽEB


- **Mobilní hospicová péče**- jedná se o domácí hospic, poskytující paliativní péči pacientům z celého Zlínského kraje. V rámci pilotního programu VZP u sedmi mobilních hospiců v ČR umožňuje pojistovna pacientům provést úhradu péče *multidisciplinárního* týmu domácího hospice formou „domácí hospitalizace“.
- **Terénní odlehčovací služba**- vznikla dne 12. 6. 2017 a to především na základě sociální registrace, poskytuje v plném rozsahu právě terénní odlehčovací službu.
- **Poradenské služby**- organizace má také k dispozici dva psychology, pana kněze a specialisty v oblasti paliativní a hospicové péče, pomáhající v obtížných situacích.

ADRESA POBOČKY UH

[Pahop, Zdravotní ústav paliativní a hospicové péče](#)
2. patro (vedle hotelu Grand)
Palackého náměstí 293

686 01 Uherské Hradiště

3



ZAMĚŠTNANECKÉ BENEFITY

- **Kávovar**
 - Vytvořen společný fond pro nákup kávy a mléka
- **Zajištění pitného režimu**
 - Zajištění PET lahví do terénu
- **Předplatné odborného časopisu**
 - Odborný časopis Ze zdravotnictví
- **15 % SLEVA na masáže ve studiu PlumeriEase pro rok 2021**
- **Antigenní testování i pro rodinné příslušníky**
- **Vzdělávací online kurzy**
 - *Etika a lidský přístup v každodenní práci pracovníka v sociálních službách- WEBINÁŘ (cena 1 250 Kč/ osoba)*
 - *Specifika komunikace s příbuznými klientů – WEBINÁŘ (cena 1 250Kč/osoba)*
 - *Aktivizační techniky v přímé obslužné péči (cena 1 250Kč/ osoba, skupina účastníků 12 000 Kč)*
- **Teambuilding I.**
 - Návrh Teambuildingu číslo I. je i v dnešní současné situaci pandemie reálný. Jedná se o pochod na známé Uherskohradištské místo přírodní a kulturně-historický areál Park *Rochus*.
- **Teambuilding II.**
 - Zato teambuilding číslo II., je naplánován na konci kalendářního roku, jedná se o Vánoční posezení.
- **5 dnů dovolené navíc**
- **Příspěvek na stravování- stravenky**

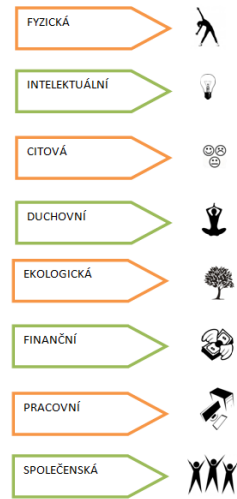
4

ZDRAVÉ VZTAHY



5

CESTRA K ROVNOVÁŽE A ODPOČINKU



6