

Zvýšení účinnosti motivace pracovníků v Domově pro seniory Burešov ve Zlíně, příspěvková organizace

Bc. Radka Lacigová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka Lacigová, DiS.**
Osobní číslo: **M11853**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zvýšení účinnosti motivace pracovníků v Domově pro seniory Burešov ve Zlíně, příspěvková organizace**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny obsahově zaměřené na objasnění základních pojmů souvisejících s tématem práce a formulujte teoretická východiska pro analýzu empirických informací.
- Definujte cíl práce a zvolte vhodné metodické postupy pro účely analýzy daného problému.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu motivačních faktorů a identifikujte jejich vliv na spokojenost pracovníků v Domově pro seniory Burešov.
- Výsledky analýzy kriticky zhodnoťte a prezentujte závěry a doporučení.
- Zpracujte projekt systému motivace v uvedené organizaci s cílem zvýšení jeho účinnosti.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, 128 s. ISBN 80-902105-8-9.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kacr, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30. 4. 2013

Lucieva' Paděš

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu doc. Ing. Josefu Kacrovi, CSc. za podnětné připomínky a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Taktéž děkuji vedení Domova pro seniory Burešov ve Zlíně především Ing. Vlastimilu Zaydlarovi za vstřícný přístup a všem respondentům za ochotu a čas věnovaný mně a této práci. Současně bych ráda poděkovala mému manželovi, za podporu během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze Diplomové práce a verze elektronicky nahraná do IS/STAG jsou totožné.

*Když se zabýváme otázkou, jak je pracovní
motivace spojena s tematikou spokojenosti,
„mohlo by se vyjít z toho, že člověk je spokojen
v té míře, v jaké jeho očekávání, motivace
nebo potřeby v pracovní oblasti
nešly doprázdna, nýbrž se naplnily“.*

Günter Wiswede

ABSTRAKT

Cíl této práce je zaměřen na poznání současného stavu pracovních motivačních faktorů a zjištění jejich vlivu na spokojenost pracovníků v Domově pro seniory Burešov. Teoretická část práce vysvětluje problematiku týkající se oblasti motivace. V praktické části jsou čtenáři obecně informováni o organizaci a seznámeni s výsledky dotazníkového průzkumu, kterým se zjišťovala úroveň motivace pracovníků v dané organizaci. Získané poznatky odhalují takové oblasti pracovní motivace, ve kterých je potřeba přijmout opatření k zajištění větší spokojenosti pracovníků. Projektová část práce definuje a realizuje navržené úkoly jednotlivých opatření vedoucí ke zvýšení účinnosti motivace pracovníků.

Klíčová slova: lidské zdroje, motivace a motiv, stimulace a stimul, motivační faktory, pracovníci, pracovní prostředí, pracovní spokojenost

ABSTRACT

The aim of this work is aimed at understanding the current state of work motivation factors and determine their impact on worker satisfaction for the elderly and Burešov. The theoretical part explains the issues concerning the motivation. In the practical part, readers are generally informed about the organization and familiar with the results of a questionnaire survey, which surveyed the level of motivation of employees in the organization. The obtained findings reveal that area of work motivation in which it is necessary to take measures to ensure greater staff satisfaction. Project part defines and implements the proposed roles of the various measures to increase the efficiency of motivation.

Keywords: human resources, motivation and incentives, incentives and incentive motivational factors, personnel, working environment, job satisfaction

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 LIDSKÉ ZDROJE	12
1.1 MODERNÍ POJETÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2 MOTIVACE A STIMULACE	14
2.1 POJMY V MOTIVACI	14
2.2 ZDROJE MOTIVACE	15
2.2.1 Potřeby	16
2.2.2 Návyky	16
2.2.3 Zájmy	16
2.2.4 Hodnoty	16
2.2.5 Ideály	17
2.3 PROCES MOTIVACE	17
2.4 MOTIVAČNÍ PROFIL	18
2.4.1 Charakteristické vlastnosti modelových typů lidí	19
3 PRACOVNÍ MOTIVACE	21
3.1 TYPY PRACOVNÍ MOTIVACE	21
3.2 VÝKONOVÁ MOTIVACE A ASPIRAČNÍ ÚROVEŇ	22
3.3 VZTAH PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ A SPOKOJENOST	23
3.4 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	25
3.4.1 Teorie zaměřené na obsah	26
3.4.2 Teorie zaměřené na proces	29
3.4.3 McGregorova teorie pracovní motivace X a Y	31
3.5 FORMY STIMULACE PRACOVNÍKŮ	32
3.5.1 Hmotná odměna	32
3.5.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení	34
3.5.4 Atmosféra pracovního týmu	35
3.5.5 Identifikace s prací a podnikem	35
3.5.6 Pracovní podmínky a prostředí	36
3.5.7 Externí stimulační faktory	36
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 DOMOV PRO SENIORY BUREŠOV	39
5.1 PREZENTACE DOMOVA PRO SENIORY BUREŠOV VE ZLÍNĚ, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	39
5.1.1 Služba Domov pro seniory	39
5.1.2 Služba Domov se zvláštním režimem	40

5.2	PŘEHLED PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ V DOMOVĚ PRO SENIORY BUREŠOV	40
5.3	POSÍLÁNÍ A CÍLE DOMOVA PRO SENIORY BUREŠOV	41
5.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DOMOVA PRO SENIORY BUREŠOV	42
5.5	CHARAKTERISTIKA PRACOVIŠTĚ DOMOVA PRO SENIORY BUREŠOV	42
5.6	EKONOMICKÉ ÚDAJE	43
5.7	HODNOCENÍ A OCEŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	44
5.7.1	Zaměstnanecké výhody	44
5.8	SWOT ANALÝZA	44
5.9	VÝBĚROVÝ SOUBOR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	46
5.9.1	Cíl a způsob realizace výzkumu	47
5.9.2	Metoda hodnocení	48
5.10	ANALÝZA DOTAZNÍKU	49
6	ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI VÝZKUMU.....	66
7	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	67
7.1	ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU	67
7.2	OMEZENÍ PROJEKTU	68
7.3	RIZIKA PROJEKTU	68
7.4	VYMEZENÍ NEDOSTATEČNĚ HODNOCENÝCH OBLASTÍ PRACOVNÍ MOTIVACE	69
7.4.1	Stanovení úkolů vyplývajících z nespokojenosti pracovníků v oblasti pracovní motivace	69
7.5	PRŮBĚH PROJEKTU	70
7.6	DEFINICE PROJEKTU	71
7.7	ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU	71
7.7.1	Přidělení vhodné hmotné odměny	71
7.7.2	Školení vedoucích pracovníků v oblasti organizace práce	80
7.7.3	Zdokonalení celkové péče vedení organizace o zaměstnance	86
7.8	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM GRAFŮ	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Motivace pracovníků by měla představovat určitý ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovního jednání pracovníků v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedení. Koncepce motivace představuje důležitou součást tzv. kooperativního řízení. Na řízení lze vůbec nahlížet jako na motivování pracovníků, jak to odpovídá stále sílícímu trendu v řízení. Správně využít „lidského kapitálu“ by mělo být cílem každého podniku.

Mají-li pracovníci podávat takové pracovní výkony, které odpovídají podnikovým cílům, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování musí být v tomto smyslu řízeno. Vcelku se má za to, že vysoce motivovaní zaměstnanci přinášejí lepší výkony než ti s nižší výkonovou potřebou. K motivační činnosti patří především uspokojování potřeb. Každý člověk je jiná osobnost, každý je proto motivován odlišným způsobem. Někoho motivují peníze více, někoho uznání z vykonané práce, někdo má svou práci rád kvůli tomu, že může pomoci tam, kde je jeho pomoc potřebná, cítí to jako své poslání – tedy pečují o lidi, kteří nejsou již schopni se o sebe postarat, a to je vede k pocitu naplnění a uspokojení z vykonané práce. Ať už je člověk motivován jakkoli, důležité je, aby pracovníkům v pracovním prostředí byly vytvořeny vhodné podmínky při práci a odpovídající stimuly, které je podněcují k vyšším pracovním výsledkům. Pokud poznáme potřeby pracovníků, a dokážeme je uspokojovat, znamená to základ předpokladu, že pracovníci budou dovedeni k vyšším výkonům.

Téma motivace shledávám velmi zajímavým a zejména rozhodujícím pro úspěšné fungování každé organizace, což je hlavním důvodem, proč jsem si pro téma své diplomové práce vybrala právě tuto problematiku.

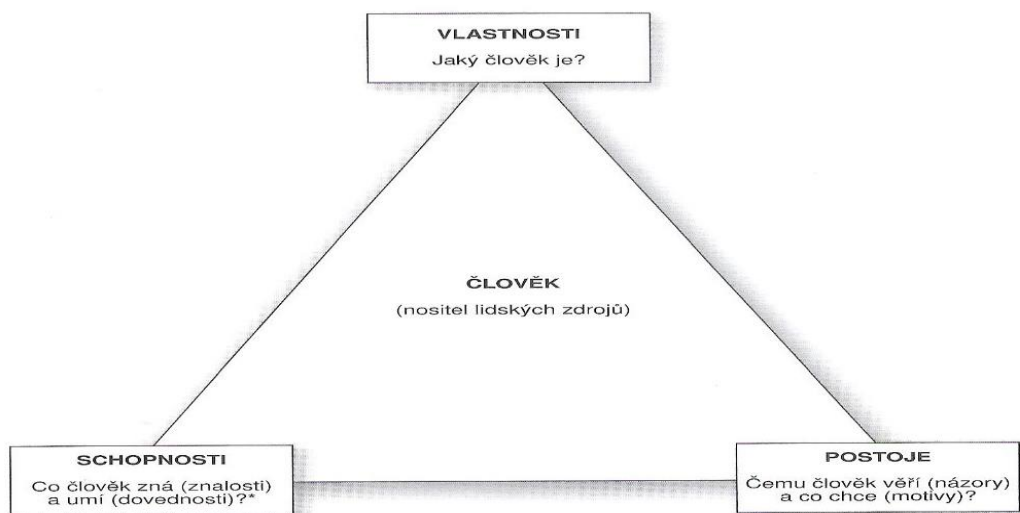
Cílem této práce je na základě poznání současného stavu motivačních faktorů a zjištění jejich vlivu ve vztahu na spokojenost pracovníků navrhnout zlepšení motivace pracovníků v Domově pro seniory Burešov ve Zlíně. Teoretické poznatky diplomové práce se týkají především objasnění a pochopení pojmů v oblasti motivace, které také vytvářejí základ pro zpracování praktické části. V praktické části je prezentována analýza dotazníkového šetření, která poskytuje přehled o aktuálním stavu motivačních faktorů v pracovním prostředí v konkrétní organizaci, včetně zpracované organizační SWOT analýzy. Na základě vyhodnocení výsledků jsou vymezeny oblasti, na které poukázali pracovníci svou nespokojeností, proto jsou stanoveny úkoly k řešení jistých nedostatků. Projektová část je zaměřena na zpracování určitých opatření v těch oblastech, které si zaslouží změnu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE

Lidské zdroje představují největší bohatství organizace. Uvádějí a zapojují ostatní zdroje (materiální, finanční) do pohybu a determinují jejich využívání. Tímto zdrojem je právě člověk, téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Klíčovým předpokladem úspěchu jsou jeho určité schopnosti, postoje a vlastnosti (viz následující obrázek).

Obrázek 1 Charakteristika lidských zdrojů (Plamínek, 2008)



1.1 Moderní pojetí strategického řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v nejnovějším pojetí v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, tj. především zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Personální práce v novém moderním pojetí přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se integrální součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka nebo personálního manažera. (Koubek, 2007)

Popis personálního manažera

Moderní personalista neboli manažer lidských zdrojů musí mít:

- důkladné teoretické a praktické dovednosti v oblasti personální práce;
- musí se vyznat i v ostatních problémech podniku;

- musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů;
- musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.);
- musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky i o nejnovějších trendech;
- musí být trochu právník a trochu psycholog;
- musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být flexibilní, zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2007)

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný, a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje.

V zájmu plnění hlavních úkolů a dosažení vytyčených cílů v oblasti lidských zdrojů se podle (Kleibla, 2001) musí podnikové řízení lidských zdrojů zajímat zejména o:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a strukturou pracovníků v podniku, znamená to usilovat o zařazení správného člověka na správné místo;
- optimální využívání lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí;
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů;
- personální a sociální rozvoj pracovníků směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ztotožnění individuálních a organizačních cílů, vytváření příznivých pracovních a životních podmínek.

Kromě již zmíněných hlavních úkolů podnikového řízení lidských zdrojů, musí plnit i některé specifické úkoly:

- formuluje, navrhuje a prosazuje podnikovou politiku a strategii;
- radí vedoucím pracovníkům a usměřňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci.

2 MOTIVACE A STIMULACE

2.1 Pojmy v motivaci

Motivace – je odvozeno z latinského slova „movere“, což znamená hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které člověka vedou k určité činnosti. Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, poznávání, prožívání) určitým způsobem **orientují** (zaměřují), v daném směru ho **aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují**. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. (Tureckiová, 2004)

Motiv – představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Motivy lze chápat nejen jako zdroje motivace (viz kapitola 2.2), ale také jako motivační vlastnosti. S pojmem motiv se těsně pojí pojem „cíl“. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení, tj. pocitu naplnění z dosažení cíle motivu, proto hovoříme o **motivech cílových, terminálních**. Existují i motivy, jimž nelze dost dobře přiřadit určitý cílový stav. Takovou skupinou motivů je možné označit za **motivы instrumentální**, k nim může patřit zájem člověka o určitou oblast, např. o literaturu aj. (Bedrnová, 2002)

Realizace motivu je většinou sociálně podmíněna (touha po uznání, ale i strach ze stresu, selhání, ztráty prestiže). Hierarchizace a klasifikace motivů bývá různá. Časté je členění na primární (biogenní, instinktivní, organické, vrozené, nenaučené) a sekundární (sociogenní, získané, naučené, modifikované socio-kulturním prostředím).

Oliver (2010, s. 10) uvádí tuto charakteristiku:

- *motivы primární – původní, nepodmíněné, např. pocit hladu – a odvozené, které vyvolávají nutkání k akci i v situacích, které neposkytují podmínky k poskytnutí potřeby – patří k nim např. potřeba určitého druhu jídla (klasifikace A. Lewina),*
- *motivы vrozené, psychogenní, sociogenní a ideové,*
- *motivы materiální a duchovní – ty první se též charakterizují jako biologické, přírodní, tělesné, ty druhé jako psychogenní, sociální, kulturní, historické,*

- *motivы vědomé a neuvědomované – většina reálného chování je výsledkem celého řetězce motivů, z čehož plyne, že 80 – 90 % našeho jednání a prožívání probíhá automaticky a do prostoru vědomí vstupuje motivace patrně ve chvílích, kdy jednání naráží na překážku nebo kdy prožitek či obsah vědomí jsou bolestné, nepochopitelné či vyžadující zaujetí stanoviska.*

Motivy podle Arnolda a kol. (1991) působí současně ve třech dimenzích:

1. dimenze směru – zaměřuje činnost určitým směrem
2. dimenze úsilí (intenzity) – určuje, jaké množství energie člověk vynaloží k dosažení cíle
3. dimenze stálosti (vytrvalosti) – vyjadřuje míru schopnosti člověka překonávat všechny překážky a pokračovat v uskutečňování činnosti. (Armstrong, 2007)

Stimulace – představuje vnější působení na prožívání a jednání jedince, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů. Jedná se o proces vědomého a záměrného ovlivňování lidské činnosti (motivace) prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Souborem vnějších podnětů jsou tzv. stimuly, resp. pobídky (incentivy). (Bedrnová, 2002)

Stimul – jedná se o podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. Stimuly dělíme na:

- **vnitřní impulzy (endogenní)** – podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka,
- **vnější incentivy (exogenní)** – naučené podněty, které aktivují určitý motiv. (Heckhausen, 2010)

2.2 Zdroje motivace

Pochopení problematiky motivace lidského chování a jednání předpokládá také pochopení toho, jak motivace vzniká. Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

2.2.1 Potřeby

Potřeby vyjadřují stav napětí prožívaného nedostatku či nadbytku něčeho, co je pro daného jedince subjektivně životně důležité. Člověk si je ani nemusí zcela uvědomovat, přesto vždy vyvolávají tendence k odstranění tohoto napětí. Potřeby každého člověka mohou být různé a existuje celá řada jejich členění.

Mezi nejzákladnější druhy potřeb patří:

- *potřeby primární (biologické)* – spojené s funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu (např. potřeba potravy, tekutin, kyslíku apod.)
- *potřeby sekundární (sociální)* – spojené s člověkem jakožto společenským a kulturním tvorem (např. potřeba lásky, dominance, seberealizace apod.). (Heckhausen, 2010)

Pozn. Více o potřebách je zmíněno v podkapitole 3.4.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.

2.2.2 Návyky

Návyky jsou opakované, fixované a zautomatizované činnosti, které člověk vykonává v určitých situacích. Jsou výsledkem výchovy či sebeutvářecích aktivit člověka. Každý člověk realizuje v průběhu života některé činnosti častěji. Mohou se týkat například osobní hygieny, oblékání, stravování atd. Kromě žádoucích návyků si lidé osvojují i návyky nepotřebné, nebo také návyky škodlivé – zlovyky. (Provazník, 1997)

2.2.3 Zájmy

Zájmy představují zaměření člověka na určitou oblast předmětů či jevů, která jej v daném směru aktivizuje. Zájmy mohou mít různou šíři (jednostrannost – mnohostrannost), hloubku i určitou stálost zájmové orientace. (Provazník, 1997)

2.2.4 Hodnoty

Hodnoty jsou vlastnosti, které člověk přisuzuje jevům, objektům, činnostem souvisejícím s uspokojováním jeho potřeb. Odráží se v nich nejen její objektivní význam, ale i její subjektivní individuální smysl. Každý člověk má svou hierarchii hodnot, která ovlivňuje výběr vhodných způsobů i cílů jeho chování a prožívání. (Pauknerová, 2006)

2.2.5 Ideály

Ideály představují určité vzory, které lidé touží napodobit, kterými se mohou inspirovat ve svém chování; cíle, o jejichž dosažení ve svém životě usilují. V ideálech lidé obvykle zdůrazňují, čeho si cení, po čem touží, čemu se jim případně nedostává. Může jít o reálnou osobu, životní osobní či pracovní cíl, ideální vlastnosti apod. Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka. (Pauknerová, 2006)

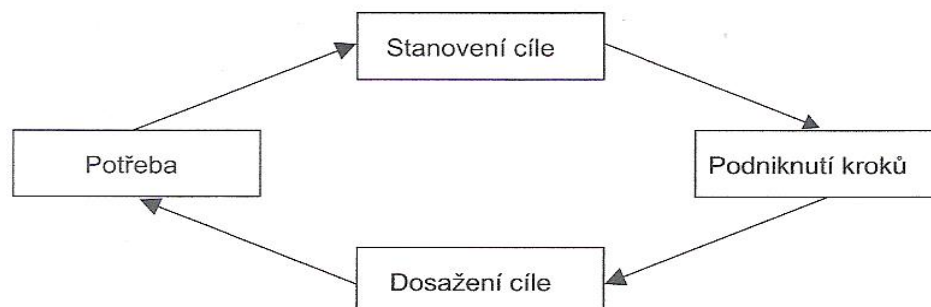
2.3 Proces motivace

Proces motivace objasňuje níže uvedený Obr. 2.

Základem procesu motivace je uvědomění, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy.

Motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. (Armstrong, 2007)

Obrázek 2 Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)



2.4 Motivační profil

Motivační profil představuje specifickou a v průběhu času stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince dominantní motivační orientace, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hybných sil. Každý člověk má individuálně odlišný motivační profil, který se vyvíjí spolu s vývojem celé jeho osobnosti od nejútlejšího věku.

Poznání motivačního profilu člověka:

- umožňuje hlubší porozumění chování či jednání jedince;
- je základním předpokladem úspěšného ovlivňování motivace jedince žádoucím směrem.

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. V každé dimenzi je pro konkrétního jedince charakteristický silnější či slabší „příklon“ k jednomu či druhému pólu orientace.

Podle (Bedrnové, 2002) jsou za základní dimenze považovány:

- **situační a perspektivní orientace** – typickým rysem situační orientace je zaměření na aktuální přítomnou situaci, ať už jde o činnost, prospěch či prožitek; pro perspektivní orientaci je naopak typické zaměřování se do budoucnosti, mnohdy bez přiměřeného respektování situačních okolností či podmínek;
- **individuální a skupinová orientace** – první z uvedených orientací je dominantní pro jedince nezávislého na sociálních kontaktech a názorech druhých lidí; pro skupinovou orientaci je naopak dominantní nekritické ztotožnění se jedince s určitou skupinou, s jejich hodnotami, cíli a sociálními normami;
- **orientace na úspěch nebo na obsah pracovní činnosti** – dosažení úspěchu bez ohledu, v jakém oboru člověk působí (bývá chápán jako společenské uznání, publicita, sláva, ev. peníze); na druhé straně stojí orientace na určitý obsah pracovní činnosti, přičemž případný úspěch je chápán jako přidružený aspekt úspěšného výkonu dané činnosti;
- **orientace na ekonomický prospěch nebo na morální uspokojení** – orientace na ekonomický prospěch je dominantní pro jedince, u něhož peníze se nacházejí na vyšších stupních jeho hodnotových preferencí; u jedince s orientací na morální uspokojení převažují hodnoty etické, morální, ideové.

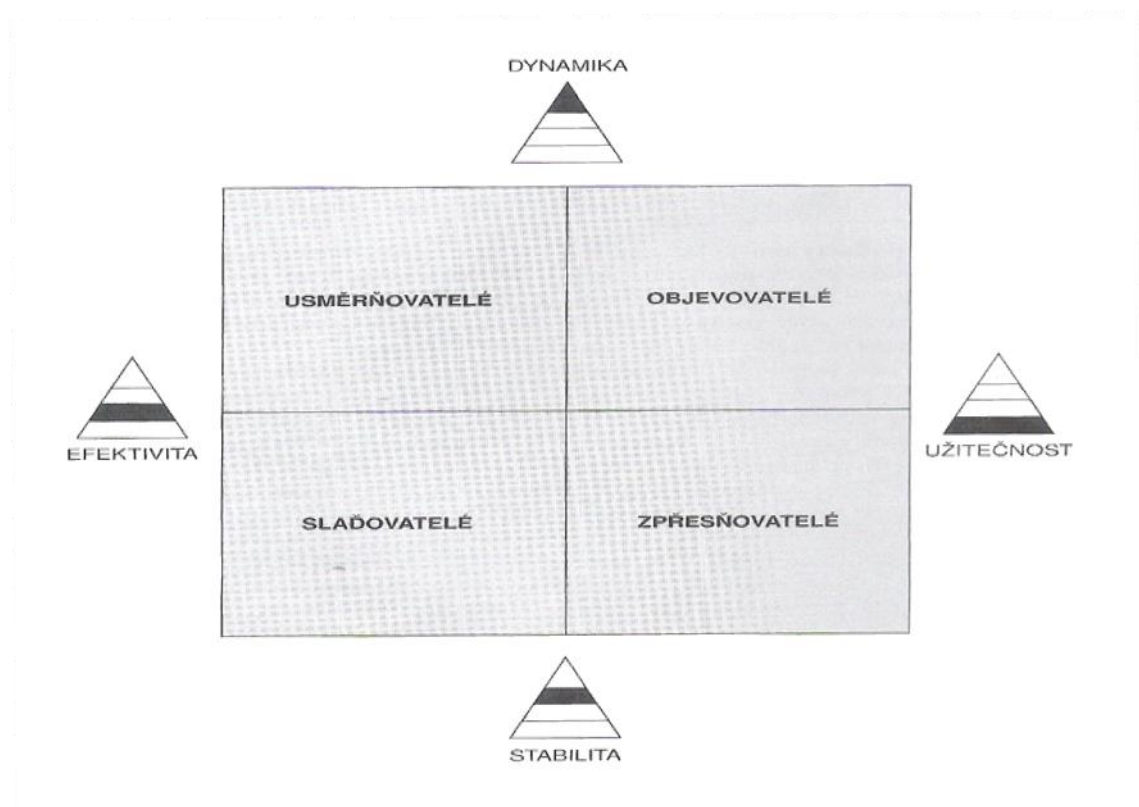
V souvislosti s motivačním profilem se též hovoří o motivačním založení jedince na základě těchto škál:

❖ *dynamika – stabilita* (související s volbou mezi „rizikem a jistotou“)

❖ *efektivita – užitečnost* (související s volbou mezi „účelem a prostředky“).

Kombinací obou škál získáme čtyři modelové typy lidí, které znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 3 Typy motivačního založení (Plamínek, 2007, s. 85)



2.4.1 Charakteristické vlastnosti modelových typů lidí

Pro představu čtyř modelových typů jedinců je uveden jen stručný popis jejich vlastností.

Usměrňovatelé

Jedinci tohoto typu jsou kombinací dynamických preferencí a zaměření na efektivitu. Jsou rádi středem pozornosti, bývají vnímaví k tomu, co je a co není vhodné. Umí dobře prodat své myšlenky i nápady, nadšeně a rádi soutěží. Dovedou přesvědčit jiné, proto také poměrně snadno získávají velký počet stoupenců.

Podněty k motivaci – vůdcovství velkých skupin lidí a jejich ovládní.

Podněty k demotivaci – nezájem o jeho osobu a jeho nápady.

Objevovatelé

Jedinci tohoto typu jsou vymodelováni dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. V chování se projevují zpravidla nezávislostí a samostatností. Bývají netrpěliví – chtějí výsledky ihned, touží získat co nejvíce informací. Mají nejlepší předpoklady pro vědeckou a kreativní práci, potřebují objevovat stále něco nového a odtud pochází i jejich pojmenování. Velmi si váží své svobody, mnoho nenamluví a uplatňují výraznou řeč těla.

Podněty k motivaci – vyhledávání a přijímání výzev, překonávání překážek.

Podněty k demotivaci – dodržování určitých pokynů, řízení a ovlivňování druhými lidmi.

Slad'ovatelé

Jedinci tohoto typu jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu. Jsou oporou sociální struktury, snaží se vytvářet příjemné a lidské prostředí. Jejich prioritou jsou lidé kolem nich, jejich vztahy, potřeby a spokojenost. Vyhledávají pocit jistoty, nejsou příliš otevřeni změnám. Neusilují o moc, umí naslouchat a respektují názory ostatních. Mají vysoce vyvinutou empatii, zpravidla dovedou výborně pochopit druhé.

Podněty k motivaci – interakce s ostatními členy pracovní skupiny.

Podněty k demotivaci – nedostatek sociální interakce a mezilidských vztahů.

Zpřesňovatelé

Jedinci tohoto typu jsou kombinací stability a užitečnosti. Jsou to obvykle lidé pečliví, spolehliví, přísní na sebe i na své okolí. Podstatnou roli v jejich fungování hrají normy a pravidla. Vystupují racionálně a působí dojmem, že nemají žádné emoce. Respektují své nadřízené bez ohledu na to, jestli je milují nebo nenávidí a bývají velmi loajální. K jiným lidem musí nejdříve získat důvěru a teprve pak jsou ochotni ukázat jim svou tvář.

Podněty k motivaci – přesné instrukce a pořádek na svém pracovišti.

Podněty k demotivaci – potřeba neustálých kontaktů s ostatními lidmi.

3 PRACOVNÍ MOTIVACE

Základním cílem této kapitoly je objasnit problematiku nejrůznějších motivačních pracovních teorií, které tvoří nejen významnou součást lidské motivace, ale které mají i význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho potřebu a ochotu pracovat.

3.1 Typy pracovní motivace

Herzberg a kol. zjistili dva typy motivace pracovního jednání:

1. vnitřní (intrinsic) motivace – je spojena s uspokojováním potřeb uvnitř pracovního procesu; tvoří ji faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují k určitému způsobu chování.

Mezi nejvýznamnější vnitřní motivy patří:

- pocit odpovědnosti (že práce je důležitá, že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, že můžeme činit určitá rozhodnutí a můžeme ovlivňovat chování druhých lidí);
- osobnostní růst (v návaznosti na růst kariérní);
- pocit seberealizace;
- využívání vlastních schopností a zvyšování kvalifikace;
- uspokojení z práce a potřeba pracovat. (Hackhausen, 2002)

Vnitřní motivace je v souvislosti s pracovní motivací ceněna výše než vnější; má být „účinnější a stabilnější formou“ motivace; vyskytuje se spíše u pracovníků s vyšší kvalifikací, jejichž pracovní činnost je spojena s rozmanitou, přiměřeně náročnou a zodpovědnou prací.

2. vnější (extrinsic) motivace – je spojena s dosahováním cílů mimo oblast pracovního procesu.

Mezi nejvýznamnější vnější motivy patří:

- mzda a hmotné odměny;
- pochvala, trest nebo povýšení;

- zaměstnanecké výhody;
- jistota spojená s pracovním místem;
- prestiž a sociální pracovní pozice. (Hackhausen, 2002)

Na vnější motivaci si pracovníci rychle zvyknou a začnou ji chápat jako samozřejmost. Proto např. zvýšení platu nemívá obvykle dlouhodobý motivační efekt, protože pracovníci po určitém čase požadují jeho další navýšení.

3.2 Výkonová motivace a aspirační úroveň

Výkonnost člověka je z hlediska jeho osobnosti determinována nejen pracovní způsobilostí, ale také jeho ochotou práci vykonávat. Vzájemnou závislost výkonu, schopností a motivace vyjadřuje vzorec:

$$V = f(S \cdot M)$$

kde : V – úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity a kvality);

S – schopnosti člověka – pracovníka;

M – motivace.

Ze vzorce je zřejmé, že budou-li schopnosti nebo motivace rovné nule, bude výkon také nulový. (Pauknerová, 2006)

Výkonová motivace je relativně stálá charakteristika osobnosti určená potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Obě potřeby jsou vlastní všem lidem, rozdílná je pouze jejich intenzita. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je určena poměrem:

Výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu.

Pokud převažuje potřeba dosáhnout úspěchu, setkáváme se spíše s lidmi aktivními, v opačném případě se jedná spíše o lidi pasivní, jednající v duchu přísloví „kdo nic nedělá, také nic nezkazí“. (Pauknerová, 2006, s. 174)

Pokud je člověk ke konkrétnímu výkonu nedostatečně motivován, bývá výsledek málo uspokojivý. Podobně tomu však bývá i v případě, kdy je naopak člověk motivován nadměrně (např. přílišná snaha být úspěšný). Vysoká motivace obvykle limituje jednání člověka, vede ho až k případné destrukci jeho činnosti. K žádoucí (optimální) úrovni výkonu vede jen přiměřená motivace. (Provazník, 2004)

Aspirační úroveň jedince představuje příznačnou výši osobních nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. představuje interindividuálně odlišný charakter cílů, který si jedinec v životě klade. Tyto cíle mohou být vysoké, nízké i žádné, jejich dosažení může být snadné nebo náročné. Po úspěšně vykonané činnosti aspirační úroveň stoupá, po neúspěchu úroveň klesá. (Provazník, 2004)

3.3 Vztah pracovního jednání a spokojenost

Pracovní spokojenost je považována za významný indikátor motivace, pracovního a sociálního klimatu organizace. Až dosud se nepodařilo jednoznačně prokázat pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem, nicméně je zjevné, že lidé nespokojení budou i v projevech svého chování tuto nespokojenost vyjadřovat, což se v jejich výkonech projeví negativně. Tato skutečnost vedla nejen k dalšímu zkoumání vztahu mezi výkonem a faktory (které zvyšují motivovanost a spokojenost lidí v práci), ale také k vytvoření vzorce „skóre motivačního potenciálu“, který se vyjadřuje jako součin:

- smysluplnosti práce,
- autonomie (samostatnosti, kterou má pracovník při rozhodování o způsobech plnění úkolů a dosahování cílů,
- zpětné vazby (informace o jeho výkonu od okolí).

Autoři uvedeného skóre (J. R. Hackman a G. R. Oldham) **pojmem „smysluplnost práce“** člení do tří oblastí, podílejících se na ní součtem rovných podílů (tj. každý z 1/3). Jde o:

1. rozmanitost vykonávaných činností;
2. určitost úkolu;
3. významnost vykonávané práce pro organizaci. (Tureckiová, 2009)

Poznatky o povaze pracovního jednání lidí umožňují formulovat určité **obecné předpoklady, které vedou ke spokojenosti pracovníků**. Celkovou spokojenost lze chápat jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav“, který vychází z hodnocení vlastní práce:

- ❖ pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro podnik význam a pracovníci jsou s ní identifikováni;
- ❖ pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná, uspokojuje možnosti osobního rozvoje a skýtá žádoucí sociální statut;
- ❖ pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu;
- ❖ pracovníci jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik;
- ❖ pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné, především z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti (zpětná vazba o výsledcích);
- ❖ pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti. (Bedrnová, 2002)

Stupeň pracovní spokojenosti záleží do značné míry na vlastních potřebách, očekáváních a na prostředí, ve kterém lidé pracují. Pracovní spokojenost vede jednoznačně k nízkému absentérství a nízké fluktuaci. Příčiny fluktuace jsou zpravidla kumulované a individuálně odlišné např. nedostatečná identifikace s organizací, nabídka na trhu práce apod. (Wagnerová, 2008)

Téměř všechny výzkumy ukazují, že pracovní spokojenost závisí na:

- obsahu práce,
- pocitu uznání,
- pocitu, že člověk něco vykonal,
- možnostech vzestupu,
- na dobrých mezilidských vztazích,

Další nejnovější empirické studie odkazují ještě na další aspekty pracovní spokojenosti:

- spokojenost s úrovní nároků,

- spokojenost se sociálním začleněním,
- spokojenost s odměňováním,
- spokojenost s pracovním prostředím,
- spokojenost s respektováním osobnosti,
- spokojenost s chováním vedení,
- spokojenost s firemním stylem. (Oldfield, 2004)

3.4 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace slouží nejen jako zdroj informací při vytváření motivačních strategií v organizaci, ale mají i významný podíl při poznávání motivačních profilů lidí.

Tato práce si neklade za cíl vyjmenovat celý seznam těchto teorií, ale snaží se jen nastínit možnosti a myšlenky, které může management organizace využít k rozvoji svých motivačních programů, metod či technik k ovlivňování pracovníků.

Většina literárních zdrojů, která se zabývá oblastí motivačních teorií, třídí teorie pracovní motivace podle obsahu nebo podle procesu; někteří autoři ještě zmiňují teorie zaměřené na speciální účely.

Teorie zaměřené na obsah se snaží identifikovat lidské potřeby a vysvětlit příčiny, kterými jsou lidé motivováni, které vedou k dosahování výkonu a spokojenosti; proto jsou známy také pod pojmem teorie potřeb. Vycházejí z předpokladu, že motivace se týká podnikání kroků, které mají za cíl uspokojení lidských potřeb.

Mezi nejznámější teorie patří:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb;
- Herzbergova dvoufaktorová (motivačně-hygienická) teorie pracovního jednání;
- Alderferova ERG teorie. (Oliver, 2010)

Teorie zaměřené na proces klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Tyto teorie poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí než

Maslowova a Herzbergova teorie, proto jsou nepochybně užitečnější než teorie potřeb. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie);
- dosahování cílů (teorie cíle);
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

3.4.1 Teorie zaměřené na obsah

Maslowova teorie hierarchie potřeb

A. Maslow byl americký psycholog, který se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Ve své koncepci formuloval pět hlavních kategorií potřeb a seřadil je do hierarchického systému. Tato koncepce je také známa jako Maslowova hierarchie potřeb nebo Maslowova pyramida potřeb (viz Obr. 4).

Obrázek 4 Pyramida potřeb (vlastní zpracování)



Pyramida potřeb se skládá od nejnižších potřeb po nejvyšší:

1. potřeby fyziologické (základní) – jejich naplnění je nezbytné k udržení života a zahrnují např. potřebu vody, potravy, vzduchu, spánku apod.,
2. potřeby jistoty a bezpečí – zahrnují emocionální a fyzické bezpečí, stabilitu a řád,

3. potřeby sounáležitosti (láska, přátelství) – sociálně zaměřené potřeby se vztahují k interakci s druhými lidmi a zahrnují potřeby být akceptován, sounáležitosti a identifikace s ostatními,
4. potřeby uznání a úcty – zahrnují potřeby být respektován, potřeby prestiže a úspěchu,
5. potřeby seberealizace (sebeaktualizace) – nejvyšší úroveň potřeb zahrnuje sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu, uplatnění schopností a talentu. (Bělohlávek, 2000)

Jakmile je z nich jedna potřeba uspokojena, nastupuje na její místo další (vyšší úroveň) v hierarchii. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Právě tyto neuspokojené potřeby člověka pohánějí, proto je člověk neustále motivován. (Bělohlávek, 2000)

Využití jednotlivých úrovní Maslowova systému při uspokojování pracovních potřeb pracovníků je následující:

- fyziologické potřeby – ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti;
- potřeby jistoty a bezpečí – dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti;
- potřeba sounáležitosti – vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd.;
- potřeba uznání a ocenění – peníze, pochvala;
- potřeba sebeaktualizace – dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti.

Výhrady k Maslowově teorii

Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost.

Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: živočišná potřeba vyhnout se bolesti a naproti tomu typicky lidská, kulturní potřeba psychického růstu. Herzberg zjistil, že **na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů.**

První skupina faktorů (faktory vnější, hygienické) tzn. dissatisfactory (z angl. *Dissatisfaction* – nespokojenost) má svou působnost v dimenzi:

PRACOVNÍ NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Mají-li tyto faktory nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li však tytéž skutečnosti podobu příznivou, vedou k pracovní spokojenosti. Na pracovní motivaci však výraznější vliv nemají.

Druhá skupina faktorů (faktory vnitřní, motivátory) tzn. satisfactory (z angl. *Satisfaction* – spokojenost), má svou působnost v dimenzi:

PRACOVNÍ NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ SPOKOJENOST + MOTIVACE

Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. S jejich motivačním účinkem lze však počítat pouze za předpokladu, že pracovníci nebudou dlouhodobě a výrazněji pracovní nespokojeni, tj. že řídicí pracovníci budou věnovat přiměřenou pozornost nejen motivátorům, ale i faktorům hygienickým. (Pauknerová, 2006)

Výhrady k Herzbergově teorii

Herzbergova teorie je zajímavá a překvapivá, i když výsledky závěrů ověření této teorie jsou však nejednoznačné. Herzberg upozornil na to, že není možné motivaci zvyšovat pouze zlepšováním vnějších podmínek, ale že značný motivační potenciál leží především v úpravě vnitřních podmínek – v obsahu práce. Dále teorie nerespektuje individuální charakter motivační struktury konkrétních pracovníků a okolnosti vyvolávající spokojenost či nespokojenost a současně motivaci mohou být u každého jedince zřetelně odlišné. (Bělohávek, 2000)

Alderferova ERG teorie

Alderferova teorie je další obdobou Maslowovy teorie potřeb. Alderfer usiloval o překonání všech slabých stránek této teorie a přizpůsobil Maslowovy představy novým poznatkům z výzkumu lidského chování, proto zredukoval pět Maslowových úrovní potřeb pouze na tři:

1. *potřeby existenční* /**E**xistence/ – zahrnují obvyklé fyziologické potřeby a potřeby bezpečí; pracovník může uspokojit tyto potřeby prostřednictvím platu, pracovními a sociálními jistotami;
2. *potřeby vztahové* /**R**elations/ – zahrnují interakce s druhými lidmi a uspokojení vyplývající z emocionální podpory, respektu a úcty projevované členy pracovního týmu nebo přáteli;
3. *potřeby růstové* /**G**rowth/ – obsahují potřeby osobního růstu, vzestupu a rozvoje, které mohou být uspokojeny plným využitím osobních schopností. (Štikar, 2003)

Výhrady k Alderferově teorii

Takto stanovené úrovně potřeb nejsou v Alderferově pojetí pevně hierarchicky uspořádány na rozdíl od teorie Maslowa. Člověk může být dokonce ovlivňován více potřebami na různých úrovních současně.

3.4.2 Teorie zaměřené na proces

Vroomova expektanční teorie

Tato teorie vychází z kognitivních motivačních teorií. Jejich společné východisko představuje poznatek, že lidé o skutečnostech, s nimiž se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si současně určité představy o budoucím možném i o tom, co by se mělo stát, mají určitá očekávání. Stručně řečeno: lidé myslí, tj. řeší problémy, rozhodují se a v závislosti na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají. (Bedrnová, 2002)

Klíčová role v expektanční teorii připadá dvěma základním pojmům – **expektanci a valenci**, které mají i své formální vyjádření:

$$M = f(V \cdot E)$$

kde: **M** – úroveň motivace;

V – valence, subjektivní hodnota očekávaného výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E – expektance (očekávání), subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. (Pauknerová, 2006)

Stupeň naší motivace závisí do značné míry na tom, jak vnímáme pravděpodobnost, že určité chování přinese výsledky, které potřebujeme. Motivace se týká více očekávání než uspokojení.

Výše uvedený modelový vztah lze interpretovat např. takto: *umožní-li určitá pracovní činnost dosažení pro pracovníka významné, subjektivně přitažlivé hodnoty (např. vyšší plat, pracovní postup), pracovník bude usilovně vykonávat svou činnost, protože předpokládá, že jeho snaha povede k těmto žádoucím výsledkům. Z tohoto jasného tvrzení vyplývá, že očekávání týkající se odměn má významný dopad na motivaci. Tuto teorii dále rozvíjí Porter a Lawler ve svém rozšířeném modelu teorie očekávání. (Armstrong, 2007)*

Porterova a Lawlerova teorie (rozšířený model teorie očekávání)

Na základě Wroomových myšlenek byla dále expektanční teorie rozvinuta Porterem a Lawlerem o existenci dvou faktorů, které determinují úsilí vkládané do jejich práce:

1. hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace;
2. pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a následnou odměnou, které determinují spokojenost pracovníka.

Dále Porter a Lawler zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí přímo k výkonu, ale je ještě závislé na dvou proměnných, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí, jsou:

- **schopnost** – individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti;
- **vnímání role** – to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat; pro organizaci je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat, a je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí. (Armstrong, 2007)

Lathamova a Lockemova teorie cíle

Tato teorie vychází z předpokladu, že motivace a dosahovaný výkon pracovníků jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle tak, že:

- cíle jsou náročné, ale přijatelné, vedou k lepšímu výkonu než cíle snadné;
- existuje zpětná vazba na výkon (např. kvalita práce);
- pracovníci participují na stanovení cílů a souhlasí s nimi. (Štikar, 2003)

Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovozuje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže je-li to možné, může zkorigovat své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů. (Armstrong, 2007, s. 226)

Adamsova teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Základem teorie spravedlnosti je tzv. fenomén sociálního srovnání. Pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (např. schopnosti, pracovní vypětí, zkušenosti apod.), s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům (např. peníze, uznání či přízeň nadřízeného, možnost zvyšování kvalifikace, povýšení apod.). (Bedrnová, 2002)

Výsledkem tohoto hodnocení je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Jestliže má pracovník dojem, že jeho úsilí neodpovídá výsledku, jakého dosáhl spolupracovník, pak vzniká tendence k odstranění této nerovnosti upravením vlastního pracovního úsilí. Prožívaná nespravedlnost má nepříznivý vliv na výkonnost a může narušit vztahy ve skupině. (Maňák, 2010)

3.4.3 McGregorova teorie pracovní motivace X a Y

Teorie X a teorie Y představuje spíše populární než vědeckou teorii, proto je svým pojetím poněkud odlišná od ostatních. Její autor přistupuje k otázkám motivace pracovního jednání na základě tzv. „zdravého rozumu“ a v podstatě se jedná o rozlišení dvou typů pracovníků.

Podle **teorie X** jsou lidé nespolehliví, jednají iracionálně a nedá se jim důvěřovat. Neradi pracují a pokouší se práci vyhýbat; jsou-li nuceni něco udělat, dělají jen to nejnutnější, nelze očekávat jejich větší aktivitu a přemýšlení nad prací. Takoví lidé potřebují být řízeni a stimulováni, a to jak finančními pohnutkami, tak hrozbami postihu. Pokud tento druh

řízení chybí, budou se pracovníci snažit pouze o uspokojování vlastních potřeb a o dosahování pouze svých vlastních cílů, které jsou ovšem protikladné vzhledem k potřebám a cílům zaměstnavatelské organizace.

Podle **teorie Y** vyjadřuje skutečnost, že (pouze někteří) lidé hledají nezávislost, seberozvoj a tvořivou práci. Dokážou dohlédnout dále než jen na bezprostřední horizont a jsou schopni se přizpůsobovat novým okolnostem. Jsou v podstatě morálními a odpovědnými jedinci, kteří budou usilovat o dobro pro svou zaměstnavatelskou organizaci, pokud jim to bude umožněno.

Uvedené teorie neplatí obecně; záleží vždy především na typu úkolů, který je zadáván a ke kterému má směřovat motivovaná činnost, záleží však také na převažujícím stylu vedení. Vedoucí pracovníci totiž svou řídicí činností ovlivňují také to, jaký druh motivace bude v pracovní skupině převažovat. Podstatný v těchto teoriích motivace je fakt, že zvyrazňují mnohotvárnost lidského chování, jeho proměnlivost v čase, složitost jeho příčin, a tedy nemožnost tvrdit o jakémkoli podnětu, že působí vždy a u každého člověka stejně. (Provazník, 2002)

3.5 Formy stimulace pracovníků

Hledání prakticky aplikovatelných postupů, které mohou ovlivnit pracovní ochotu lidí, musí být zaměřeno na hodnocení efektivnosti používaných stimulů. Obecně je možné říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho stávající potřeby. Naopak rušivě to, co v komplexu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb. (Provazník, 2002, s. 200)

Stimulační význam v rámci pracovní skupiny mohou mít následující skutečnosti:

hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení, atmosféra pracovního týmu, identifikace s prací a podnikem, pracovní podmínky a prostředí, externí stimulační faktory.

3.5.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem k uspokojování životních potřeb, k zajištění existenčního a společenského postavení a životní úrovně. Může mít podobu nejen peněžní (např. mzda, plat, prémie, odměny

za vyšší výkony, apod.), ale i podobu specifické hmotné odměny – formou služeb a zaměstnaneckých výhod (pobídek) (např. přidělené služební auto, bezúročné půjčky pro zaměstnance, životní a penzijní pojištění, příspěvek na dovolenou apod.), přehled dalších odměn uvedeno (viz v Příloze P I). V těchto případech sice existuje objektivní hodnota hmotných odměn, ale také často mnohem významnější hodnota subjektivní, podle toho, jak ji vnímá příjemce. Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze. Pracovník z ní vnímá zájem podniku o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí i pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti, z něhož časem vyrůstá identifikace s cíli podniku a s podnikem všeobecně. (Bedrnová, 2002)

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti. (Bedrnová, 2002, s. 291)

Úkolem vedoucího pracovníka – vedoucí tento stimulační faktor svou činností v podstatě neovlivňuje. Je-li ovšem příznivý, může se o něj v řídicí činnosti s úspěchem opřít.

Zaměstnanecké výhody

Finanční zaměstnanecké výhody jsou výhody, které poskytuje zaměstnavatel mimo plat svým zaměstnancům. Stále více firem oceňuje své zaměstnance formou příspěvků do finančních produktů, nejčastěji na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění. Existují další speciální programy, kterými mohou zaměstnavatelé motivovat vybrané klíčové zaměstnance a zohlednit jejich význam pro společnost.

Tab. 1 Výhody zavedení benefitů pro zaměstnavatele a zaměstnance
(www.prima-finance.cz/zamestnanecke-vyhody/sluzby).

Výhody zavedení benefitů pro zaměstnavatele	Výhody zavedení benefitů pro zaměstnance
- motivace pro zaměstnance	- bonus - navýšení platu o příspěvek zaměstnavatele
- stabilizace zaměstnanců	- jistota zajištění osobních rizik
- snížení mzdových nákladů	- daňové zvýhodnění
- zajištění rizik	
- daňové zvýhodnění	

3.5.2 Obsah práce

Obsah práce se skládá z prvků obsažené v pracovní činnosti, které mají stimulační charakter. Stimulační aspekt vlastní činnosti u všech pracovníků není stejně účinný. I ti, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně. Existuje celá řada dílčích apelů, které vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností. Pro účely této práce jsou vybrány apely, jimiž působí obsah práce vzhledem k sociálnímu charakteru pracovního působení. Mezi ně byly vybrány:

- ❖ apel na samostatnost, autonomii: v práci vystupuje člověk samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje, co, kdy a jak bude vykonávat;
- ❖ apel na systematické myšlení: promítnutí si všech požadavků do časové, technologické a logické návaznosti, práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů a jejich důsledků;
- ❖ apel hrdosti na práci: práce má smysl, je užitečná, vytváří oceňované hodnoty;
- ❖ apel hrdosti na vlastní schopnosti: práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo dokáže výjimečné kvality – dovednosti, schopnosti a znalosti;
- ❖ apel sebekontroly: v práci člověk získává zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a má možnost rychle své jednání korigovat;
- ❖ apel společenský: práce umožňuje práci s lidmi;
- ❖ apel péče o druh lidí: práce přináší uspokojení z pomoci druhým lidem. (Bedrnová, 2002)

Úkolem vedoucího pracovníka – měl by pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit a pokud skutečně působí, dále jej rozvíjet.

3.5.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Je významným nástrojem stimulování řídicích pracovníků. Jeho prostřednictvím pomáhají svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu emocionální.

V rovině racionální jde o zpětnou vazbu a jen tehdy je možné provádět spravedlivé hodnocení pracovníků, je-li zcela jasné to, co má pracovník udělat, jaké výsledky a kvality se od něho očekávají. Vedoucí dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba je neúčinnější,

když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení.

V rovině emocionální pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se povzbuzuje jeho motivace a ochota pracovat. (Bedrnová, 2002)

Úkolem vedoucího pracovníka – měl by objevovat a oceňovat všechny dobré výsledky pracovníků; neměl by přehlížet nedostatky, ale vhodným upozorněním by měl podnítit chuť pracovníka je odstranit. Měl by ukázat, jak postupovat, aby byl výsledek lepší a nechat přiměřený prostor pro iniciativu k vlastnímu zlepšení pracovníka.

3.5.4 Atmosféra pracovního týmu

Pracovní vztahy mají vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky. Dále je důležité zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhají tak k vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěře. Mimo jiné se podílejí na řízení kulturně rozmanité pracovní síly a berou v úvahu individuální a skupinové rozdíly v potřebách, stylech práce a v aspiracích pracovníků. Podnikají kroky k zabezpečení stejných příležitostí pro všechny i k tomu, aby v organizaci zvítězil etický přístup k řízení pracovníků, založený na péči o lidi, spravedlnosti a průhlednosti. Zdravé pracovní vztahy napomáhají dosahování vyšších výkonů a výrazně přispívají k celkovému úspěchu organizace. (Welch, 2008)

Úkolem vedoucího pracovníka – měl by dbát, aby v pracovním týmu vznikl předpoklad, že se všichni členové týmu budou „dobře snášet“, měl by mít správný přístup k řešení konfliktů a uměl předávat informace. Měl by docílit skupinové integrace, neboť tím roste důvěra ve vedení a je cílem participativního řídicího stylu.

3.5.5 Identifikace s prací a podnikem

Postoj člověka k práci představuje velmi důležitý faktor. Každý pracovník zpravidla od svého zaměstnání něco očekává a má určité představy o tom, čeho chce dosáhnout a být spokojen. Pro dosažení těchto cílů je většinou ochoten dobře a spolehlivě pracovat. V takovém případě se člověk dokáže s prací zcela identifikovat a začne ji chápat jako nedílnou součást svého života. Identifikace s podnikem se dá charakterizovat jako přijetí cílů

podniku pracovníkem za své vlastní. Pracovník, identifikovaný s prací a cíli podniku, může být pro něj velkým přínosem. Některý doufá, že bude nadprůměrně finančně ohodnocen, jiný očekává zajímavou práci, další perspektivu rychlého postupu atd. V každém případě platí, že daný cíl člověka má výrazný vliv na motivaci a následkem toho na kvalitu odvedené práce. Pracovní výsledky, výkon jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem a energií firmy. (Oldfield, 2004)

3.5.6 Pracovní podmínky a prostředí

Pracovní podmínky a prostředí by měly respektovat potřeby a požadavky zaměstnance. Optimální pracovní podmínky a prostředí by měly mít pozitivní vliv nejen na výsledky práce, na zdraví zaměstnanců, ale také na kvalitu jejich života, na jejich přetváření, seberealizaci, výchovu a rozvoj. Opačné jsou demotivující dopady špatných pracovních podmínek, jejichž výsledkem je nepříznivý motivační účinek. A pokud jsou extrémně špatné a výrazně narušují pracovní výkon, způsobují strádání a celkovou negativní motivaci pracovního chování. (Mikuláščík, 2007)

3.5.7 Externí stimulační faktory

Podnikový image odpovídá na to, jak nás vidí, posuzuje a hodnotí okolní svět. Pro vedení podniku jsou tyto signály (zpětná vazba) z okolí, nesmírně významné. Vlastní a cizí pojetí se totiž vůbec nemusí shodovat, např. pracovníci sami se mohou hodnotit jako kompetentní, přátelští a důvěryhodní, avšak jejich okolí je posuzuje v jiném světle. Takový rozpor má nepříjemné důsledky pro celou firemní strategii, a to nejen z různých hledisek efektu, ale také z hlediska motivace. Dochází k rozčarování lidí – jejich představa se neztotožňuje s negativními zkušenostmi a mnohdy vážně narušuje motivační úsilí. (Stýblo, 1992)

Čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více stimuluje tento fakt k práci. Naopak negativní image, neoblíbenost podniku a despekt může vést k neochotě ve firmě intenzivně pracovat, nebo se u takového podniku nechat zaměstnat.

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsou objasněny základní pojmy „motivace (motiv) a stimulace (stimul)“. Pro pochopení působení motivace je nezbytné podat vysvětlení z jakých zdrojů motivace vzniká, jaká je vzájemná souvislost ve vztahu „motivace – aspirační úroveň – výkon“, co znamená pojem výkonová motivace a její praktický význam ve vztahu k pracovní spokojenosti a výkonnosti člověka. Dále je podáno vysvětlení o procesu motivace, jakým způsobem vzniká a jeho průběh působení. V teorii je popsán „motivační profil“ jedince, i s uvedením jejich základních charakteristických vlastností. S pracovní motivací se pojí pojmy vnitřní i vnější motivace, jsou popsány jejich projevy v pracovním jednání člověka, a co z těchto skutečností vyplývá pro dobrý management podniku. Dále jsou popsány významné teoretické koncepce motivace lidského chování, které zdůrazňují význam poznávacích procesů v motivaci. Jsou objasněny významné skutečnosti v Maslowově teorii potřeb, ve dvoufaktorové teorii motivace pracovního jednání F. Herzberga a jejich vyvození pro praktické manažerské úkoly. Dalšími popsány teoriemi jsou motivační teorie expektance, spravedlnosti, z čeho vychází a na co především upozorňují. Následuje popis motivačních faktorů, které patří k nejvýznamnějším podnětům, které se hodnotí při zjišťování pracovní motivace a následné spokojenosti.

Na základě nespočetně dostupné literatury, ze které je možné čerpat informace, získat přehled a určitým způsobem se zdokonalit a obohatit v dané problematice, je možné člověku i ukázat cestu, jak dospět k požadovaným cílům, které se právě hledají.

Tím uzavíráme převážně teoretickou část této práce, které vytvořily základ pro zpracování praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 DOMOV PRO SENIORY BUREŠOV



5.1 Prezentace Domova pro seniory Burešov ve Zlíně, příspěvková organizace

Domov pro seniory Burešov (DpS) ve Zlíně, příspěvková organizace je sociálním zařízením poskytující pobytové služby zejména uživatelům města Zlína a jeho okolí. Všechny činnosti jsou řízeny podle § 49 a § 50, zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a prováděcí Vyhláškou č. 505/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů a dalšími vnitřními pravidly.

Domov byl otevřen v roce 1984, v roce 2000 se zařízení stalo příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Zlínský kraj. Od roku 2011 poskytuje organizace dva typy pobytových služeb – službu Domov pro seniory a službu Domov se zvláštním režimem.

5.1.1 Služba Domov pro seniory

Služba Domov pro seniory (sDpS) je určena seniorům nad 65 let, kteří se již nejsou schopni o sebe postarat, kteří mají sníženou soběstačnost především z důvodu vysokého věku, zdravotních problémů, nemoci či imobility, jejichž osobní situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby, jež jim nemůže být zajištěna členy jejich rodiny ani pečovatelskou službou nebo jinými službami sociální péče. Přijímání jsou také senioři s chronickým

onemocněním a s tělesným, zrakovým či sluchovým postižením. Služba není určena pro seniory závislé na návykových látkách, seniory v terminálním stádiu nemoci a seniory, u nichž jejich zdravotní stav vyžaduje použití přístrojů a speciálních podmínek, které Domov není schopen zajistit. SDpS disponuje 51 dvoulůžkovými a 6 jednolůžkovými pokoji tj. 108 pobytových míst, které jsou v současnosti plně obsazeny.

5.1.2 Služba Domov se zvláštním režimem

Služba Domov se zvláštním režimem (sDZR) je určena seniorům nad 60 let, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění, seniorům trpící stařeckou či Alzheimerovou demencí a jejichž osobní situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služba není určena (stejně jako v případě ve sDpS) seniorům závislým na návykových látkách, seniorům v terminálním stádiu nemoci a seniorům, kterým není Domov schopen pro jejich zdravotní stav zajistit přístrojové vybavení či jiné specifické podmínky. SDZR disponuje 32 dvoulůžkovými pokoji v polouzavřeném oddělení tj. 64 pobytových míst, které nejsou v současnosti plně využity.

5.2 Přehled pracovních činností v Domově pro seniory Burešov

Poskytované služby v DpS Burešov jsou založeny na profesionálním a individuálním přístupu pracovníků při zachování důstojnosti všech uživatelů a jejich soukromí. Práce s uživateli spočívá především na vzájemné spolupráci a sounáležitosti všech pracovníků sociálního, ošetrovatelského a pomocného útvaru založené na vstřícnosti a podpoře mezilidských vztahů na pracovišti.

Služba Domov pro seniory (sDpS) poskytuje podle § 49 odst. 2 zákona o sociálních službách tyto *základní činnosti*:

- ošetrovatelskou péči (např. pomoc při osobní hygieně a převlékání), pomoc při podávání jídla a pití, pomoc při samostatném pohybu ve vnitřním prostoru a při přesunu na lůžko, pomoc při zdravotnických úkonech, jako je podávání léků podle předpisu lékaře, aplikace injekcí, prevence a péče o proleženiny, převazy ran a kožních defektů apod.;
- ubytování;
- celodenní stravování s možností diet;

- rehabilitaci a léčebný tělocvik – individuální cvičení na lůžku, polohování, nácvik chůze;
- zdravotní péči zajištěnou smluvním lékařem;
- zajištění kontaktu se společenským prostředím a okolím;
- sociálně terapeutické a aktivizační činnosti;
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a vyřizování osobních záležitostí.

Uživatelům jsou také poskytovány služby *pomocné tzv. (obslužné) a doplňkové*:

- úklid a všeobecná údržba celého Domova;
- praní prádla, oprava šatstva, žehlení ložního a osobního prádla;
- pedikúra a kadeřnické služby.

Služba Domov se zvláštním režimem (s DRZ) poskytuje podle § 50 odst. 2 zákona o sociálních službách činnosti stejného charakteru, jako jsou uvedené ve s DpS, je navíc zaměřena na trénování paměti, na orientaci uživatelů v denních činnostech, v budově apod.

5.3 Poslání a cíle Domova pro seniory Burešov

Poslání

Posláním Domova pro seniory Burešov je vytvářet uživatelům bezpečný a klidný domov, potřebné zázemí a přirozené prostředí, ve snaze jim umožnit prožít klidné a spokojené stáří. Poskytovat uživatelům potřebnou nepřetržitou ošetrovatelskou a sociální péči, podporovat uživatele v jejich soběstačnosti, vézt je dle jejich možností a schopností k seberealizaci, motivovat je k aktivnímu přístupu a k začlenění se do místní komunity složené z ostatních uživatelů Domova i do okolní společnosti.

Cíle

Domov pro seniory se podílí na tvorbě cílů (krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých) a na jejich strategickém plánování. Pro určitou představitost o vytvořených cílech je možné získat informace na: (<http://www.dsbaresov.cz/index.php?rubrika=3-poslani-a-cile> [online]).

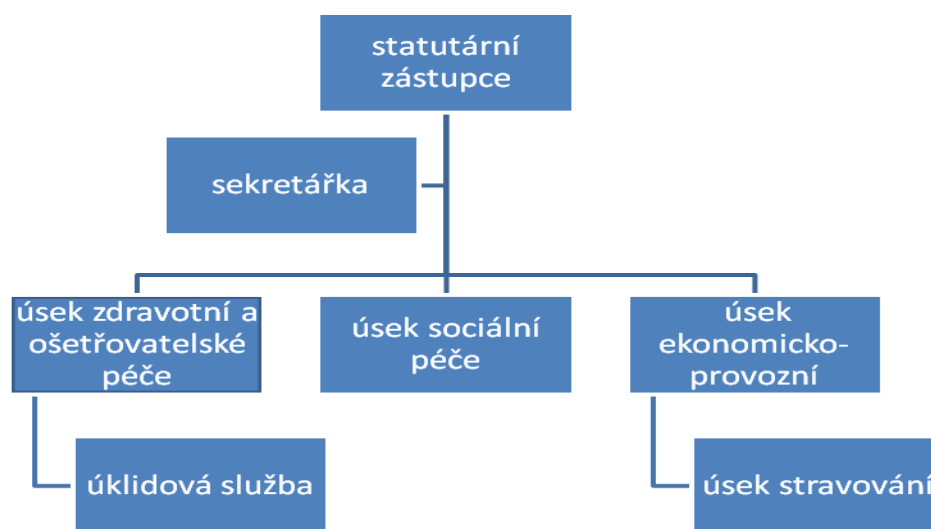
5.4 Organizační struktura Domova pro seniory Burešov

Organizační struktura je nástrojem pro efektivní zapojení všech účastníků podílejících na poskytování všech služeb v organizaci.

Organizační strukturu DpS Burešov znázorňuje následující schéma:

Pozn. Popis personálního založení je uveden v Příloze P II.

Obrázek 5 Organizační struktura (vlastní zpracování)



5.5 Charakteristika pracoviště Domova pro seniory Burešov

Pro zajištění kvality práce v DpS Burešov je naplňován Standard kvality sociálních služeb, jehož součástí je také formální hodnocení pracovníků. Pracovní výkony jsou hodnoceny podle hodnotících kritérií a měřítek, které pracovníci dobře znají. Management vedoucích pracovníků se snaží motivovat své pracovníky ke kvalitně odvedené práci tím, že je náležitě oceňuje formou osobního ohodnocení a odměn.

Dále jsou dodržována pravidla vypracované organizací (tzv. vnitřní směrnice) a je dodržován Etický kodex zdravotnických a sociálních pracovníků.

Pozitivní pracovní prostředí a optimální pracovní klima v Domově jsou dosahovány snahou o vytvoření fungující týmové práce a bezpečného prostředí při práci. Také je uplatňován systém oboustranné spolupráce a komunikace mezi vedením a pracovníky zajišťováním společných porad, informačních nástěnek a připomínkových boxů. Informovanost a seznámení pracovníků s obsahem a náplní pracovní činnosti, je důležitým prvkem při za-

pracování a zapojení vždy nově příchozího pracovníka do pracovního procesu. Stálým pracovníkům poskytují řídicí vedoucí při pravidelných schůzkách průběžné informace o dění v podniku, o pracovních výsledcích, blížících se změnách či plánech. Pro účely prezentace Domova pro seniory a o dění v DpS se nabízí čtvrtletní časopis „Burešovský občasník“, nebo webové stránky www.dsburesov.cz, které mohou posloužit nejenom pracovníkům, uživatelům, ale i široké veřejnosti.

Průběžné dotazníkové zjišťování spokojenosti pracovníků s pracovním prostředím je důležitým prvkem, neboť úroveň spokojenosti pracovníků úzce souvisí zejména s takovými fenomény, jako jsou absentérismus a fluktuace, které z těchto důvodů je nutné v organizaci sledovat a na jejich stav a vývoj reagovat. Počet nově příchozích pracovníků za odcházející pracovníky v roce 2011 bylo 25, což tvoří zhruba $\frac{1}{4}$ z celkového počtu pracovníků.

Pracovní prostředí a podmínky Domova odpovídají potřebám a požadavkům všech pracovníků. Jde zejména o zajištění takových podmínek, které jsou v souladu s vykonávanou prací daného pracovníka a možnostmi užitečných zdrojů využívaných při jejich práci. Odpovídající pracovní podmínky v Domově jsou prezentovány dostatečným personálním, prostorovým, materiálním a technickým vybavením.

Organizace klade velký důraz na profesionalitu všech pracovníků, a to zejména těch, kteří se věnují přímé práci s uživateli, a které je i dle zákona č. 108/2006 Sb. povinné, které se neustále odvíjí zejména od zjištěných potřeb uživatelů a také trendů v sociálních službách (online). K tomu jsou využívány služby specializovaných externích společností např. Marlin s r. o., Curatio, které se orientují na vzdělávání pracovníků v sociálních službách vztahující se k výkonu práce příslušného zaměstnance. Pracovníkům při výkonu psychicky náročnější práce (ve sDZR) se jako podpora nabízí supervize (rozbor konkrétní problémové situace a následný rozvoj pracovníka).

5.6 Ekonomické údaje

Domov pro seniory Burešov v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách využívá pro svoji činnost vícezdrojové financování. Základními finančními příjmy organizace jsou dotace MPSV, dotace města Zlína, Zlínského kraje, nadace a sponzorské dary. Výrazný zdroj příjmů činí platby od uživatelů, vyplacené Příspěvky na péči (PnP) u jednotlivých uživatelů, či příjmy od zdravotních pojišťoven za vykázané výkony spojené se zdra-

votní péčí. Organizace se podílí na tvorbě a čerpání investičního a rezervního fondu. Z finančního fondu je hrazeno technické zhodnocení a pořízení dlouhodobého majetku. Plán tvorby a čerpání fondu je vždy schvalován Radou Zlínského kraje.

5.7 Hodnocení a oceňování pracovníků

Všem pracovníkům Domova je vyplácena základní mzda podle stanovených mzdových tabulek s ohledem k dané profesní skupině a třídě. Organizace poskytuje vedle mzdy i další peněžní či nepeněžní plnění s motivačním charakterem. K peněžnímu oceňování pracovníků patří osobní ohodnocení, které je hodnoceno 1x ročně na základě specifických hodnotících kritérií (např. pracovní výkon, ochota spolupráce, spolehlivost, komunikace v týmu, dodržování pokynů nadřízených apod.). V rámci tohoto hodnocení probíhá i hodnotící pohovor, které je pro hodnocení objektivní. Na základě tohoto hodnocení navrhuje vedoucí Domova vyplácení pohyblivé složky mzdy u jednotlivých pracovníků. K základní mzdě jsou dále připočteny příplatky za směnnost, rizikovost, přesčas a prémie. Neformální hodnocení je praktikováno systémem morálního oceňování, především formou pochvaly jak přímo od vedoucího osobně, tak také veřejně na poradách týmu.

5.7.1 Zaměstnanecké výhody

Domov pro seniory Burešov nabízí všem pracovníkům tyto zaměstnanecké výhody:

- vzdělávací kurzy a školení;
- příspěvek na stravování;
- příspěvek k životnímu jubileu.

5.8 SWOT analýza

SWOT analýza vymezuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) organizace, za účelem sledování a vyhodnocování faktorů organizačního prostředí. Vychází ze spolupráce řídicích pracovníků ze DpS Burešov, z osobní návštěvy a z interních zdrojů. S její pomocí je možné posoudit a komplexně vyhodnotit fungování organizace tj. nalézt problémy nebo nové možnosti jejího růstu. Tato analýza je považována za součást strategického (dlouhodobého) plánování organizace.

Obrázek 6 SWOT analýza organizace (vlastní zpracování)

<u>silné stránky</u> S	W <u>slabé stránky</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vypracování standardů péče kvality; ▪ seznámení uživatelů se standardy péče kvality; ▪ široká nabídka služeb; ▪ kvalita poskytovaných služeb; ▪ služby zaměřené na osoby s demencí; ▪ přicházející dávky; ▪ vydávání čtvrtletního časopisu „Burešovský občasník“; ▪ zřízení webových stránek; ▪ dostatečná informovanost personálu, uživatelů a veřejnosti; ▪ dostatečná personální, materiální a technická vybavenost pracovního prostředí; ▪ vzájemná spolupráce členů pracovních skupin; ▪ orientace k uživatelům a péče o pracovníky; ▪ kontakt uživatelů s přirozeným sociálním prostředím (pořízení auta Caddy); ▪ užitečná práce s dobrovolníky; ▪ vzdělávání pracovníků; ▪ dostatečná zpětná vazba týkající se spokojenosti pracovníků a uživatelů; ▪ tradice Domova pro seniory Burešov v regionu; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zvýšená fluktuace pracovníků; ▪ nezájem a lhostejnost pracovníků ke starým lidem; ▪ nedostatek pracovních sil; ▪ špatné finanční hodnocení pracovníků; ▪ omezené platové podmínky; ▪ nedostatečná nabídka zaměstnaneckých výhod; ▪ nedostatek sociálních lůžek ve zdravotnickém zařízení; ▪ poptávka sociálních služeb převyšuje nabídku; ▪ nasycenost Domovů pro seniory v okolí; ▪ nezaměstnanost v regionu; 	
<th data-bbox="266 1742 833 1776"><u>příležitosti</u> O</th> <th data-bbox="833 1742 1431 1776">T <u>hrozby</u></th>	<u>příležitosti</u> O	T <u>hrozby</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ lepší péče o pracovníky; ▪ lepší finanční gramotnost; ▪ další vzdělávání pracovníků; ▪ zvýšená podpora dobrovolnictví; ▪ integrace osob s psychickým onemocněním; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ financování služeb; ▪ nedostatek finančních prostředků na provoz; ▪ ohrožená udržitelnost projektu z důvodu nedostatku financí na financování projektů; ▪ audity kvality; 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ nabídka nových služeb; ▪ strategické chyby konkurence; ▪ aplikace projektu ke zvýšení spokojenosti pracovníků; ▪ podpora projektů financovaných z fondů EU; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ finanční nejistota pracovníků v sociálních službách; ▪ vliv silné konkurence z jiných regionů; ▪ legislativa a daňové zatížení; ▪ zvyšování DPH; ▪ rostoucí požadavky trhu na kvalitu; ▪ stereotyp a sociální bariéry – lidé špatně přijímají pomoc od druhých, zvláště cizích osob; ▪ růst cen materiálových vstupů; ▪ nedostatek kvalifikované pracovní síly; ▪ nezájem rodiny o seniory; ▪ zneužívání sociálních dávek.
--	---

5.9 Výběrový soubor dotazníkového šetření

Domov pro seniory Burešov zaměstnával v době zpracovávání diplomové práce celkem 106 pracovníků. Do výběrového souboru byli zapojeni pouze pracovníci v dělnických profesích (tj. zdravotní, sociální a pomocný personál). Výběrový soubor byl rozdělen na 2 typy respondentů (jeden typ ze sDpS a druhý typ ze sDZR). Toto rozdělení je provedeno z toho důvodu, neboť pracovní podmínky a prostředí v těchto službách se mohou lišit vlivem faktorů, které na ně působí např. osobnost staničních sester, organizace práce, pracovní podmínky a vztahy apod.

Z celkového výběrového souboru (88) jsou nejvíce zastoupeny ženy (86) a muži (2). Ze sDpS se zapojilo 13 odborných zdravotních pracovníků a 22 odborných pracovníků v sociálních službách; ze sDZR se zapojilo 13 odborných zdravotních pracovníků a 22 odborných pracovníků v sociálních službách, 14 pomocných a 4 ostatní pracovníci.

Ve výběrovém souboru je 7 pracovníků s vysokoškolským titulem, 14 pracovníků vystudované gymnázium, 49 pracovníků s maturitou, 16 vyučeni v oboru a nevyučeni v žádném oboru jsou 2 pracovníci.

Pracovníci jsou věkově rozděleni na kategorie *od méně než 20 let* (0 pracovníků), *20 – 30 let* (16 pracovníků), *31 – 40 let* (25 pracovníků), *41 a více let* (47 pracovníků).

S délkou odpracovaných let v organizaci *méně než 1 rok* je ztotožněno 12 pracovníků, *1 – 4 roky* (25 pracovníků), *5 – 10 let* (26 pracovníků) a *více* (25 pracovníků).

5.9.1 Cíl a způsob realizace výzkumu

Cílem této diplomové práce je prozkoumat současnou úroveň motivačního prostředí všech dělnických pracovníků v DpS Burešov a popřípadě navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu v oblasti pracovní motivace. Na základě zjištěných důležitých informací a za pomoci mého vedoucího práce byl vypracován dotazník. Vzhledem k tomu, že DpS tvoří 2 organizační jednotky (sDpS a sDZR), je nutné rozdělit analýzu šetření v některých případech na 2 části, aby se zjistilo motivační prostředí zvlášť pro každou organizační jednotku.

Dotazníkové šetření

Pro účely této diplomové práce bylo rozhodnuto o plošném dotazníkovém šetření, a to jednotně pro všechny pracovní pozice. Dotazník byl velmi jednoduchý a přehledný, zaměřený hlavně na oblast spokojenosti pracovníků a na oblast motivace. Na konci dotazníku jsou uvedeny osobní údaje vztahující se k pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, délky pracovního působení v organizaci a pracovního zařazení.

Dotazník obsahuje celkem 11 otázek, které se týkají:

- 1 otázka – **celkové spokojenosti s prací**; v otázce jsou uvedeny tvrzení, ve kterých mají respondenti vyjádřit míru těchto tvrzení z výběru možností;
- 2 otázka – **nejdůležitějším důvodům, pro které respondenti v organizaci pracují**; respondenti mají zatrhnout minimálně jednu a maximálně tři možnosti z pohledu jejich důležitosti; otázku je možné doplnit i o svůj vlastní důvod;
- 3 otázka – **práce samotné**, zda-li je vyhovující;
- 4 otázka – **okolnostem, které brání respondentům k dosažení vyšší míry spokojenosti**; respondenti mají zatrhnout minimálně jednu a maximálně tři možnosti z daného výběru a v položce „jiné“ mají možnost uvést i jiné možnosti, které ve výčtu uvedené nejsou;
- 5 otázka – **hodnocení systému odměňování na pracovišti**;
- 6 otázka – **hodnocení mzdy** za vykonávanou práci;
- 7 otázka – **hodnocení systému zaměstnaneckých výhod v organizaci**;

- 8 otázka – *nabídek zaměstnaneckých výhod*, které jim organizace poskytuje, i s možnostmi doplnění jiných druhů výhod;
- 9 otázka – *faktorů, které respondenty nejvíce podněcují k vyšším pracovním výkonům*; v otázce je předloženo 12 faktorů hodnocené na čtyřstupňové škále (rozhodující vliv – žádný vliv);
- 10 otázka – *celkové hodnocení organizace*, ve které respondenti pracují; v otázce jsou uvedeny tvrzení, ve kterých mají respondenti vyjádřit jejich míru z výběru možností;
- 11 otázka – *otázky s volnou odpovědí*, které jsou směřovány k vyjádření svých názorů, podnětů či připomínek týkajících se zlepšení vztahů „od vedení organizace – k uživateli a pracovníkům“.

Před výzkumem

Všechny dotazníky (98) byly distribuovány pracovníkům v tištěné podobě a pracovníci měli možnost vyplnit dotazník v průběhu jednoho měsíce. Pro zajištění anonymity byl respondentům vyčleněn dotazníkový box umístěný u hlavního vchodu Domova. Respondentům byl vysvětlen účel dotazníkového šetření a byli požádáni o jeho pečlivé a svědomité vyplnění v souladu s instrukcemi v něm uvedenými. Důraz se kladl na to, že výzkumné šetření je prováděno kvůli zlepšení stávající situací na pracovišti.

Po výzkumu

Návratnost dotazníků byl poněkud překvapivý tj. 94%, z důvodu neúplných a chybně vyplněných dotazníků, bylo 6 dotazníků ze šetření vyřazeno tj. 88%. Tuto skutečnost přisuzují dostatečné informovanosti pracovníků o účelu výzkumu, stejně tak dostatečné spolupráci, které souvisejí s určitou touhou pracovníků zlepšit stávající situaci na pracovišti i s přáním dosažení větší spokojenosti.

5.9.2 Metoda hodnocení

Hodnocení dotazníkového šetření na základě zvolených metod, je objektivní výpovědí pracovníků na účelně propracované dotazování ke zjištění sledované skutečnosti. Je pochopitelné, že vzhledem k rozsahu dotazníkového šetření si tato práce nemůže klást za cíl vyčerpávající a zcela podrobné prozkoumání stávající úrovně motivace, ani zjištění přesného motivačního profilu každého jednotlivého pracovníka. I přes tyto skutečnosti lze získané

informace a jejich následnou analýzu považovat za dobrý nástroj, který může napovědět, jakým způsobem zlepšit a zkvalitnit systém motivace uvnitř organizace a zvýšit tak motivaci pracovníků, a tím i kvalitu jejich odvedené práce.

Hodnocení výsledků jednotlivých otázek bylo na základě váhového hodnocení odpovědí. Váhové hodnocení je vyjádřeno jako poměr mezi výskytem četností odpovědí vynásobeným příslušným koeficientem a počtem respondentů. Pro lepší přehlednost hodnocení odpovědí, byly výsledky znázorněny v tabulkách, grafech a popsány vlastním komentářem. Tímto zpracováním byly zjištěny problémové oblasti. U hodnocené otázky byla získána hodnota v rozsahu intervalu od -2 až do 2 na základě těchto byly stanoveny následující intervaly:

- interval od -1 do 0 – oblast, kde existují nedostatky vyžadující změny;
- interval od 0 do 1 – oblast, která funguje v zásadě dobře, ale je prostor pro zlepšení;
- interval od 1 do 2 – oblast, která funguje bezproblémově, firma by měla pokračovat v dobře nastaveném trendu.

5.10 Analýza dotazníku

1. otázka: Jak jste spokojen(a)? s.....

Pracovní komentář:

Rozbor uvedených podotázek je zaznamenán v absolutní i v relativní (v %) četnosti odpovědí respondentů na jednotlivých pracovištích viz Tab. 2. Každá podotázka i úroveň celkové otázky jsou hodnoceny váhovým hodnocením. Velká písmena A, B, C označují pracoviště pracovníků: A – služba Domov pro seniory (sDpS), B – služba Domov se zvláštním režimem (sDZR), C – pomocný úsek. Ze zjištěných výsledků byly stanoveny hlavní problémové oblasti dané otázky, které jsou dále graficky znázorněny.

Pozn. Pro pochopení údajů z tabulky je uveden příklad z prvního tabulkového řádku, který poslouží jako vzor, podle něhož bylo provedeno analytické zpracování.

Příklad: 6 respondentů ze sDpS, 6 respondentů ze sDZR a 2 respondenti z pomocného úseku uvádějí, že jsou velmi spokojeni s hodnocením a oceňováním práce ze strany vedení organizace; relativní četnost odpovědí respondentů je 16%.

- celkové váhové hodnocení otázky je: 1,04 viz Tab. 2.

Tab. 2 Hodnocení spokojenosti pracovníků [vlastní zpracování]

Spokojenost	Počet respondentů				Počet respondentů	Váhové hodnocení
	velmi spokojen(a)	spokojen(a)	spíše nespokojena(a)	velmi nespokojen(a)		
	A-B-C	A-B-C	A-B-C	A-B-C		
s hodnocením a oceňováním Vaší práce ze strany vedení organizace	6-6-2 (16%)	16-12-10 (43%)	7-10-4 (24%)	6-7-2 (17%)	88	0,17
s hodnocením a oceňováním Vaší práce ze strany přímého nadřízeného	20-13-5 (43%)	12-18-9 (44%)	2-2-2 (7%)	1-2-2 (6%)	88	1,13
s tím, jak vedení využívá Vašich znalostí a zkušeností	10-5-7 (25%)	25-23-10 (66%)	0-7-1 (9%)	0-0-0 (0%)	88	1,06
s možnostmi zvyšování kvalifikace a osobního růstu	14-18-5 (42%)	18-14-11 (49%)	3-3-2 (9%)	0-0-0 (0%)	88	1,23
s celkovou péčí vedení organizace o zaměstnance	8-10-4 (25%)	17-12-12 (47%)	8-8-1 (19%)	2-5-1 (9%)	88	0,60
s úrovní vzájemné komunikace s vedením organizace	12-12-10 (39%)	20-19-5 (50%)	3-4-3 (11%)	0-0-0 (0%)	88	1,16
s organizací Vaší práce ze strany přímého vedoucího	6-6-12 (27%)	16-16-5 (42%)	6-4-1 (13%)	7-9-0 (18%)	88	0,47
s pracovními podmínkami	15-9-5 (33%)	16-22-11 (56%)	4-4-2 (11%)	0-0-0 (0%)	88	1,10
s úrovní zabezpečení bezpečnosti práce	11-12-11 (39%)	20-22-5 (53%)	4-1-2 (8%)	0-0-0 (0%)	88	1,23
s mezilidskými vztahy na pracovišti	24-16-13 (60%)	9-9-3 (24%)	2-8-1 (13%)	0-2-1 (3%)	88	1,25
Celkem					88	1,04

Vlastní komentář:

Vybraný soubor dotazníkového šetření vyjadřuje celkovou spokojenost v oblastech, které jsou seřazeny od nejvyšších hodnot váhového hodnocení jednotlivých otázek.

Nejvíce respondentů je spokojeno:

- s mezilidskými vztahy na pracovišti (v. h. 1,25),
- s úrovní zabezpečení bezpečnosti práce (v. h. 1,23),
- s možnostmi zvyšování kvalifikace a osobního růstu (v. h. 1,23),
- s úrovní vzájemné komunikace s vedením organizace (v. h. 1,16),
- s hodnocením a oceňováním práce ze strany přímého nadřízeného (v. h. 1,13),
- s pracovními podmínkami (v. h. 1,10),
- s využíváním vedení pracovních znalostí a zkušeností (v. h. 1,06).

Další uvedené oblasti v pořadí vykazují již menší spokojenost pracovníků:

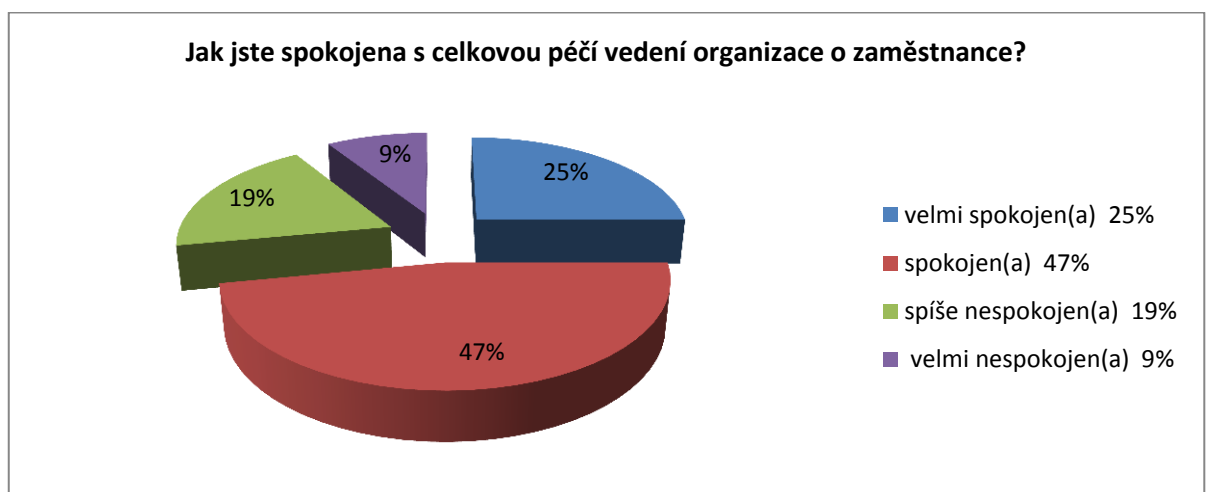
- s celkovou péčí vedení organizace o zaměstnance (v. h. 0,60),
- s organizací práce ze strany přímého vedoucího (v. h. 0,47),
- s hodnocením a oceňováním práce ze strany vedení organizace (v. h. 0,17).

Hlavní problémové oblasti otázky 1:**❖ Spokojenost s celkovou péčí vedení organizace o zaměstnance**1. Pracovní část

- relativní četnost jednotlivých odpovědí respondentů v procentech (%) znázorňuje Graf 1

• váhové hodnocení otázky je: 0,60 viz Tab. 2.

Graf 1 Hodnocení spokojenosti s celkovou péčí vedení organizace o zaměstnance [vlastní zpracování]



Vlastní komentář:

Celkovou péčí vedení organizace o zaměstnance představuje určitou náklonnost organizace ke svým pracovníkům např. jak si je váží, co pro ně dělá, čím si chce své pracovníky udržet. S těmito projevy náklonnosti je *velmi spokojeno* 25% respondentů, *spokojeno* je 47% respondentů, *spíše nespokojeno* je 19% respondentů a *velmi nespokojeno* je 9% respondentů.

2. Pracovní část

- relativní četnost odpovědí pracovníků z jednotlivých pracovišť vyjádřený v procentech viz Tab. 3.

Tab. 3 Hodnocení spokojenosti pracovníků s celkovou péčí vedení organizace o zaměstnance na jednotlivých pracovištích [vlastní zpracování]

Míra spokojenosti	Služba Domov pro seniory (sDpS)	Služba domov se zvláštním režimem (sDZR)	Pomocný úsek
<i>velmi spokojen(a)</i>	23%	29%	11%
<i>spokojen(a)</i>	49%	34%	44%
<i>spíše nespokojen(a)</i>	23%	23%	34%
<i>velmi nespokojen(a)</i>	5%	14%	11%
Celkem	35 pracovníků	35 pracovníků	18 pracovníků

Vlastní komentář:

Z uvedené tabulky vyplývá, že pracovníci ze sDpS vykazují o něco větší spokojenost než pracovníci ze sDZR. Pracovníci v pomocném úseku jsou více spokojeni než nespokojeni.

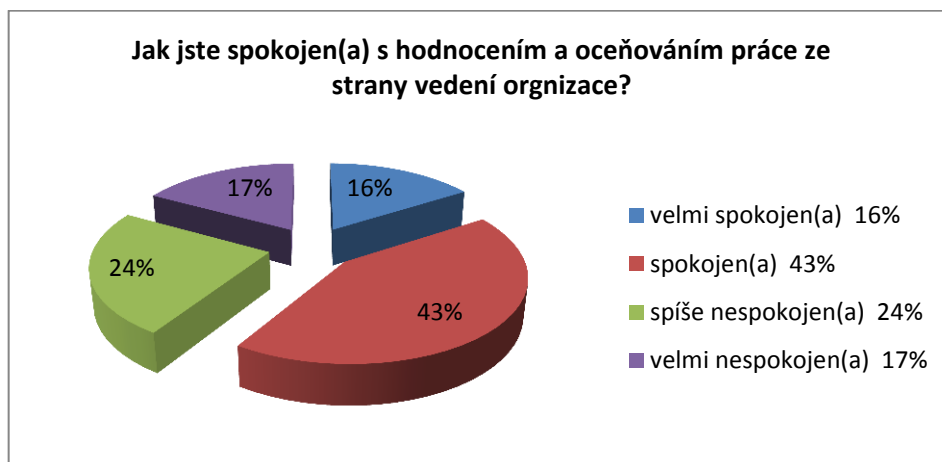
❖ Spokojenost s hodnocením a oceňováním práce ze strany vedení organizace

1. Pracovní část

- relativní četnost jednotlivých odpovědí respondentů v procentech znázorňuje Graf 2

- váhové hodnocení otázky je: 0,17 viz Tab. 2.

Graf 2 Spokojenost s hodnocením a oceňováním práce ze strany vedení organizace
[vlastní zpracování]



Vlastní komentář:

Velmi spokojeni s hodnocením a oceňováním práce ze strany vedení organizace uvedlo 43% respondentů, spokojeno je 44% respondentů, spíše nespokojeno je 7% respondentů a velmi nespokojeno je 6% respondentů.

2. Pracovní část

- relativní četnost odpovědí respondentů z jednotlivých pracovišť vyjádřený v procentech viz Tab. 4

Tab. 4 Spokojenost pracovníků s hodnocením a oceňováním práce ze strany vedení organizace na jednotlivých pracovištích [vlastní zpracování]

Míra spokojenosti	Služba Domov pro seniory (sDpS)	Služba Domov se zvláštním režimem (sDZR)	Pomocný úsek
velmi spokojen(a)	17%	17%	11%
spokojen(a)	46%	34%	56%
spíše nespokojen(a)	20%	29%	22%
velmi nespokojen(a)	17%	20%	11%
Celkem	35 pracovníků	35 pracovníků	18 pracovníků

Vlastní komentář:

Z tabulky je zřejmé, že pracovníci ze sDpS jsou spokojenější s hodnocením a oceňováním práce ze strany vedení organizace více než pracovníci ze sDZR. Pomocný personál udává 2x větší spokojenost nad nespokojeností.

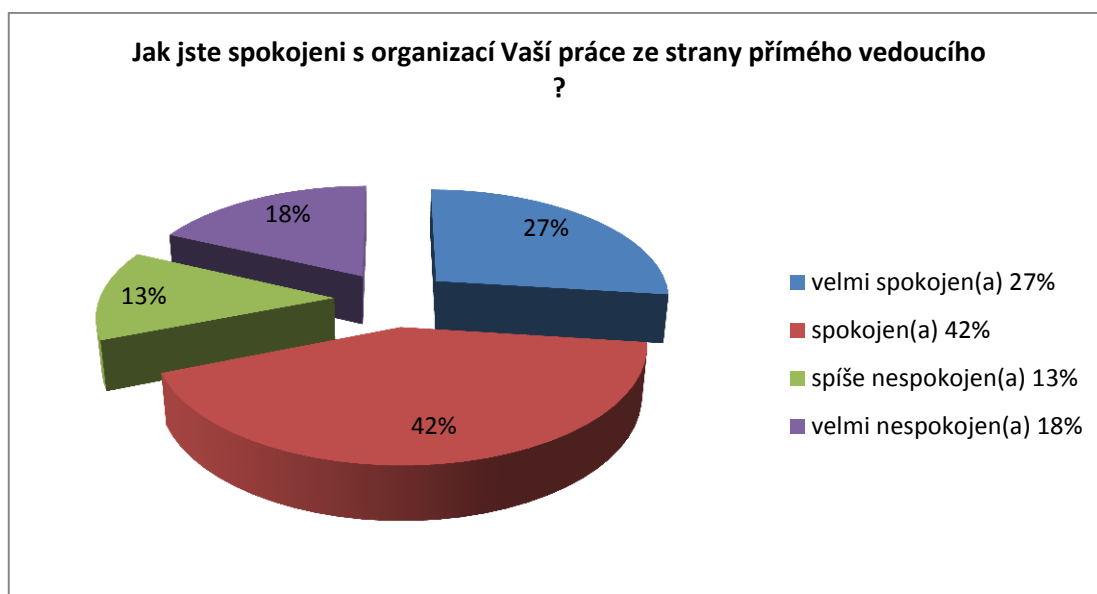
❖ Spokojenost s organizací práce

1. Pracovní část

- relativní četnost jednotlivých odpovědí respondentů v procentech znázorňuje Graf 3

• váhové hodnocení otázky je: 0,47 viz Tab. 2.

Graf 3 Spokojenost s organizací práce ze strany přímého vedoucího [vlastní zpracování]



Vlastní komentář:

Velmi spokojeni s organizací práce ze strany přímého vedoucího je 27% respondentů, spokojeno je 42% respondentů, spíše nespokojeno je 13% respondentů a velmi nespokojeno je 18% respondentů.

2. Pracovní část

- relativní četnost odpovědí respondentů z jednotlivých pracovišť vyjádřený v procentech viz Tab. 5.

Tab. 5 Spokojenost s organizací práce ze strany přímého vedoucího na jednotlivých pracovištích [vlastní zpracování]

Míra spokojenosti	Služba Domov pro seniory (sDpS)	Služba Domov se zvláštním režimem (sDZR)	Pomocný úsek
velmi spokojen(a)	17%	17%	67%
spokojen(a)	46%	46%	28%
spíše nespokojen(a)	17%	11%	5%
nespokojen(a)	20%	26%	0%

Celkem	35 pracovníků	35 pracovníků	18 pracovníků
--------	---------------	---------------	---------------

Vlastní komentář:

Z tabulky je patrné, že pracovníci z obou pobytových služeb vykazují stejnou míru spokojenosti i nespokojenosti v oblasti organizace práce ze strany přímého vedoucího. Pracovníci z pomocného úseku udávají 3x větší spokojen nad nespokojeností.

2. otázka: Z jakých důvodů v organizaci pracujete?

- absolutní četnost jednotlivých odpovědí respondentů znázorňuje Graf 4

Graf 4 Důvody pracovníků při pracovním působení v organizaci [vlastní zpracování]



Vlastní komentář:

Respondenti měli vybrat z nabízených možností (minimálně jednu a maximálně tři důvody), pro které v organizaci pracují. V položce „jiné důvody“ mohli respondenti doplnit svůj vlastní důvod.

Nejčastěji uváděným důvodem:

- *jistota zaměstnání* – 63 respondentů,
- *uspokojení z vykonávané práce* – 48 respondentů,

- práce v dobrém kolektivu – 41 respondentů,
- výše výdělku – 32 respondentů,
- uznání za vykonanou práci – 14 respondentů,
- nemám jinou pracovní možnost – 8 respondentů,
- „jiné důvody“ – 2 respondenti (doplněno o vyhovující pracovní dobu a duchovní princip).

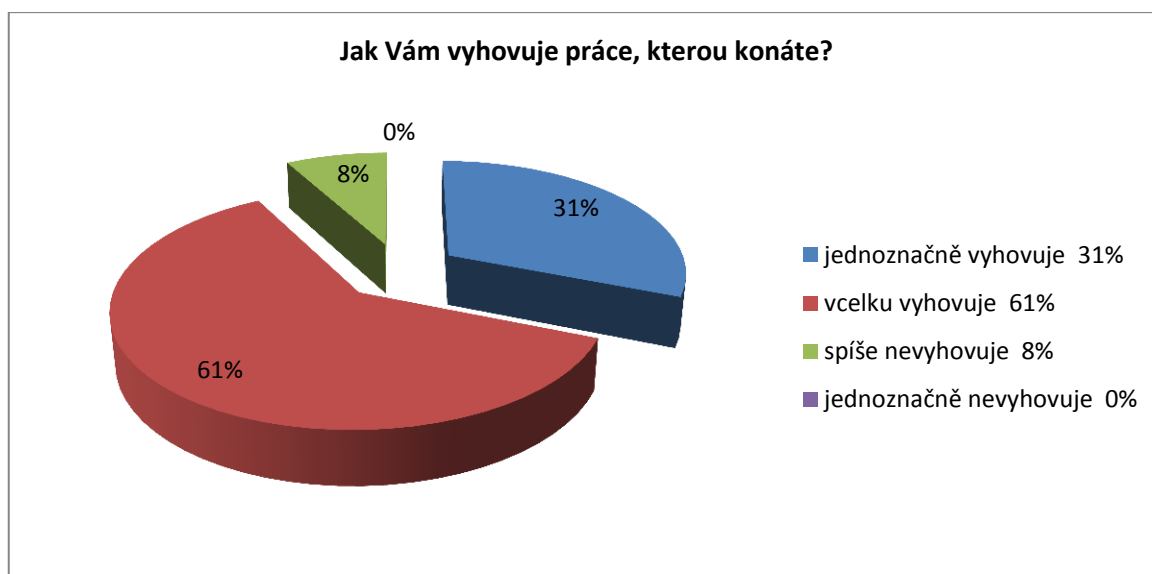
3. otázka: Jak Vám vyhovuje práce, kterou konáte?

1. Pracovní část:

- relativní četnost odpovědí respondentů vyjádřená v procentech viz Graf 5

- váhové hodnocení otázky je: 1,15.

Graf 5 Hodnocení vyhovování práce pracovníkům [vlastní zpracování]



Vlastní komentář:

Z výpovědí pracovníků na danou otázku vyplývají následující skutečnosti: práce, kterou pracovníci vykonávají *jednoznačně vyhovuje* 31% pracovníkům, *vcelku vyhovuje* 61% pracovníků, *spíše nevyhovuje* 8% pracovníkům a *jednoznačně nevyhovuje* 0% pracovníkům.

2. Pracovní část

- počet četnosti odpovědí jednotlivých pracovníků viz Tab. 6.

Tab. 6 Přehled o vyhovování práce jednotlivým pracovníkům [vlastní zpracování]

Míra vyjádření	Zdravotnický pracovník	Sociální pracovník	Pomocný pracovník
jednoznačně vyhovuje	5	12	5
vcelku vyhovuje	17	26	9
spíše nevyhovuje	4	6	2
jednoznačně nevyhovuje	0	0	2
Celkem	26	44	18

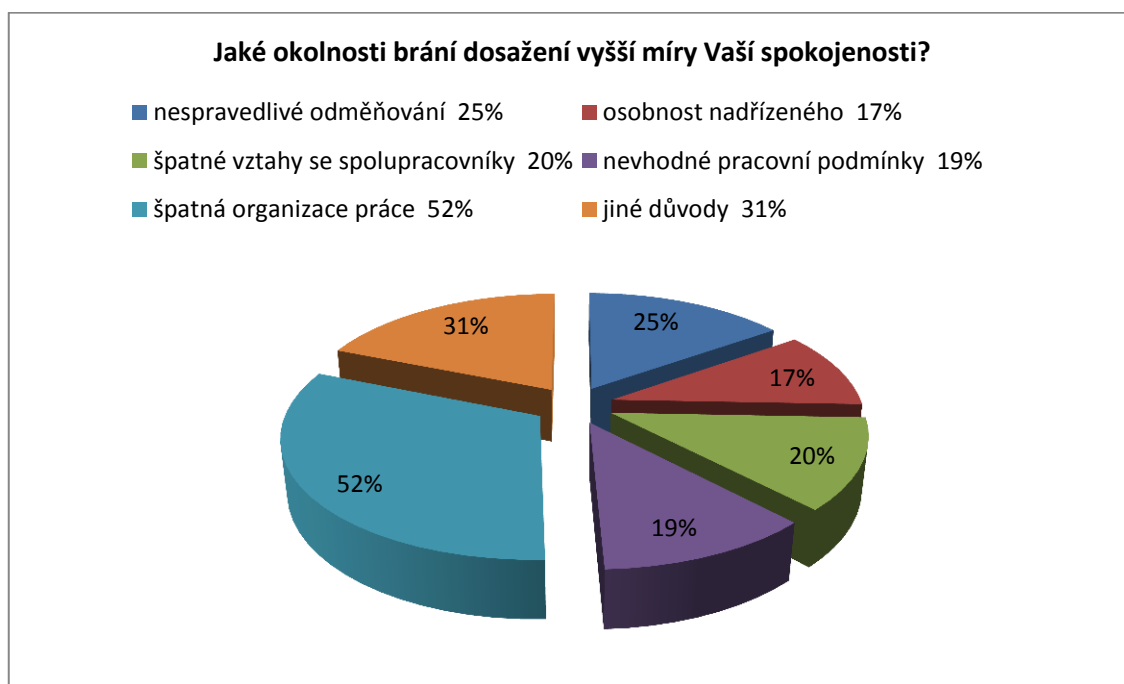
Vlastní komentář:

Z tabulky je možné vyčíst, že převážná většina zdravotnických, sociálních a pomocných pracovníků, vykonává svou práci s potěšením, neboť jednoznačnou odpovědí dávají najevo, že jim jejich práce vyhovuje.

4. otázka: Jaké okolnosti brání dosažení vyšší míry Vaší spokojenosti?

- absolutní četnost jednotlivých odpovědí respondentů znázorňuje Graf 6.

Graf 6 Přehled okolností, které brání pracovníkům v jejich dosažení vyšší míry spokojenosti [vlastní zpracování]



Vlastní komentář:

Respondenti měli vybrat z nabízených možností (minimálně jednu a maximálně tři okolnosti), které brání dosažení vyšší míry jejich spokojenosti. V položce „jiné důvody“ mohli respondenti doplnit svou vlastní okolnost.

Nejčastěji uváděnou negativní okolností je:

- *špatná organizace práce* 42 respondentů,
- „*jiné důvody*“ zejména se jednalo o *platový nepostup* (20 respondentů), *špatné vztahy s nadřízenými* (2 respondenti), *neúspěšnost spolupracovníků a nadřízených* (1 respondent), *špatné zacházení pracovníků k uživatelům* (1 respondent), *více uznání z vykonávané práce* (1 respondent), *špatné chování nadřízených* (1 respondent), *více zaměstnaneckých výhod* (1 respondent),
- *nespravedlivé odměňování* 25 respondentů,
- *špatné vztahy se spolupracovníky* 20 respondentů,
- *nevhodné pracovní podmínky* 19 respondentů,
- *osobnost nadřízeného* 17 respondentů.

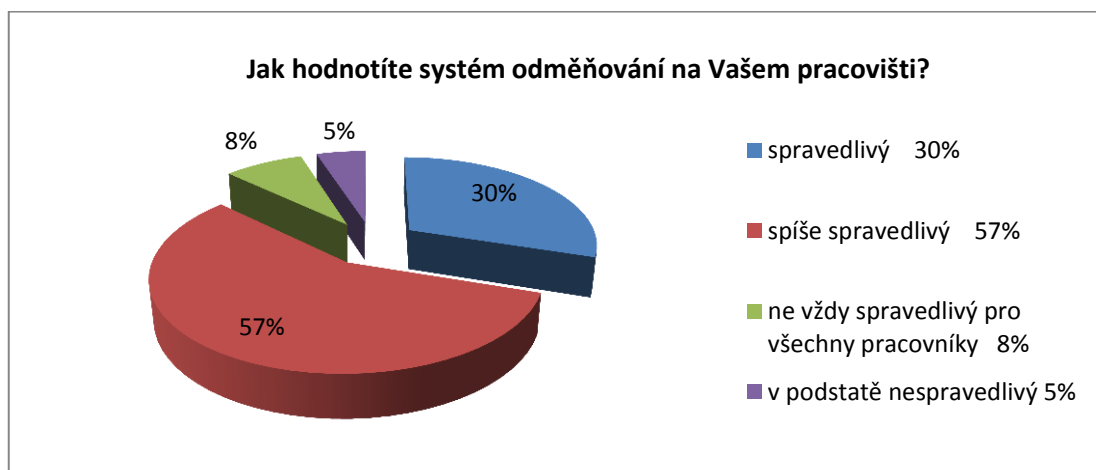
5. otázka: Jak hodnotíte systém odměňování na Vašem pracovišti?

1. Pracovní část

- relativní četnost odpovědí respondentů v procentech viz Graf 7

- váhové hodnocení otázky je: 1,12.

Graf 7 Hodnocení systému odměňování pracovníků [vlastní zpracování]



Vlastní komentář:

Pro 30% dotázaných je způsob hodnocení systému odměňování pracovníků *spravedlivý*, pro 57% dotázaných je *spíše spravedlivý*, 8% dotázaných se domnívá, že hodnocení je *dost nespravedlivé pro všechny pracovníky* a zbývajících 5% dotázaných je názoru, že hodnocení je *v podstatě nespravedlivé*.

2. Pracovní část

- absolutní četnost odpovědí u jednotlivých pracovníků viz Tab. 7

Tab. 7 Hodnocení systému odměňování na pracovišti u jednotlivých pracovníků [vlastní zpracování]

Míra hodnocení	Zdravotnický pracovník	Sociální pracovník	Pomocný pracovník
<i>spravedlivý</i>	12	8	11
<i>spíše spravedlivý</i>	10	30	5
<i>ne dost spravedlivý pro všechny pracovníky</i>	2	3	1
<i>v podstatě nespravedlivý</i>	2	3	1
Celkem	26	44	18

Vlastní komentář:

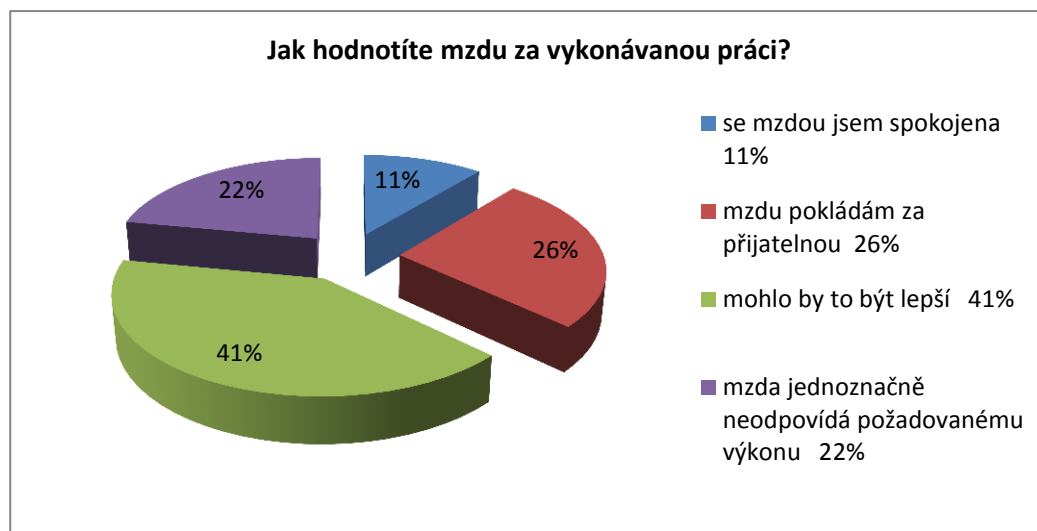
Z přehledu tabulky vyplývá, že všichni pracovníci jsou se systémem hodnocení převážně spokojeni. Z tohoto faktu lze podotknout, že organizace využívá efektivní systém hodnocení i náležité ocenění pracovníků.

6. otázka: Jak hodnotíte mzdu za vykonávanou práci?1. Pracovní část

- relativní četnost odpovědí respondentů v procentech viz Graf 8

- váhové hodnocení otázky je: - 0,35.

Graf 8 Hodnocení mzdy za vykonávanou práci [vlastní zpracování]

Vlastní komentář:

Výsledky šetření ukazují, že 11% respondentů je se mzdou *spokojeno*, 26% respondentů *pokládá mzdu za přijatelnou*, pro 41% respondentů *by to mohlo být lepší*, 22% dotázaných je přesvědčeno, že *mzda jednoznačně neodpovídá požadovanému výkonu*.

2. Pracovní část

- počet četnosti odpovědí jednotlivých pracovníků viz Tab. 8

Tab. 8 Hodnocení mzdy za vykonávanou práci [vlastní zpracování]

Hodnocení mzdy	Zdravotnický pracovník	Sociální pracovník	Pomocný pracovník
<i>se mzdou jsem spokojena</i>	2	4	4
<i>mzdu pokládám za přijatelnou</i>	6	16	1
<i>mohlo by to být lepší</i>	12	15	9
<i>mzda jednoznačně neodpovídá požadovanému výkonu</i>	6	9	4
Celkem	26	44	18

Vlastní komentář:

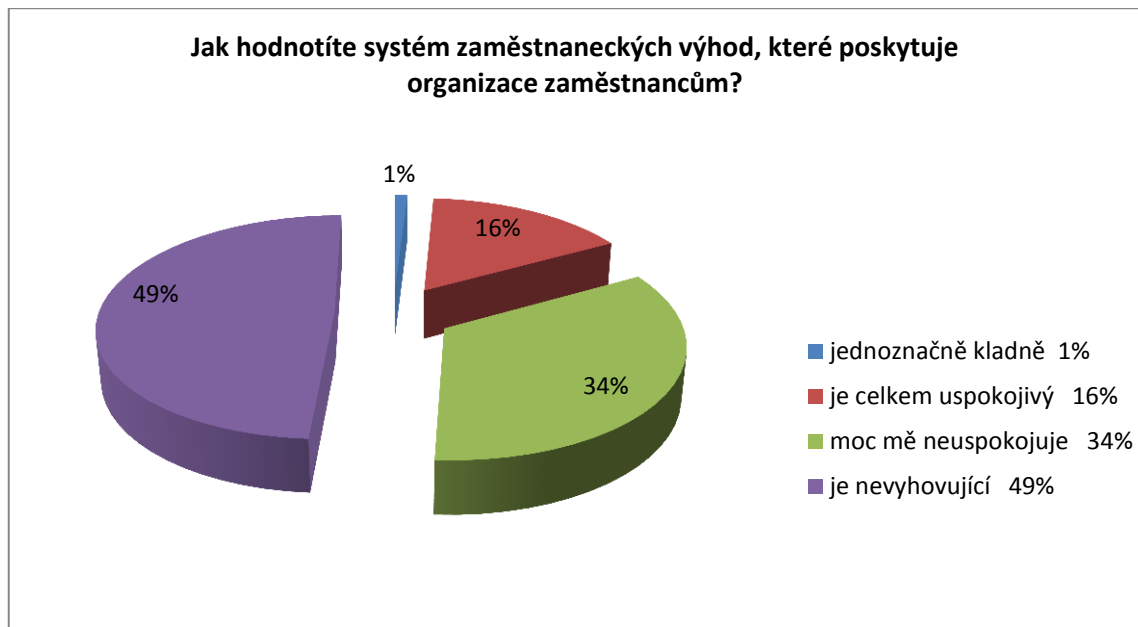
Z dané tabulky vyplývá, že u zdravotnických pracovníků jsou 2 pracovníci *spokojeni* se mzdou, 6 pracovníků *pokládá mzdu za přijatelnou* a 6 pracovníků ji hodnotí, jako mzdu, která jednoznačně *neodpovídá požadovanému výkonu*, 12 pracovníků udává, že *by to mohlo být lepší*. U sociálních pracovníků je *velmi málo spokojeno* se mzdou, naopak *mnoho* pracovníků hodnotí mzdu *jako přijatelnou*, a také udává, že by to mohlo být lepší. U pomocných pracovníků *převládá pozitivní hodnocení mzdy nad hodnocením negativním*.

7. otázka: Jak hodnotíte systém zaměstnaneckých výhod, které poskytuje organizace zaměstnancům?

- relativní četnost odpovědí respondentů v procentech viz Graf 9.

• váhové hodnocení otázky je: - 1,15 .

Graf 9 Hodnocení systému zaměstnaneckých výhod [vlastní zpracování]



Vlastní komentář:

Z obrázku vyplývá, že mezi pracovníky nepřevládá jednoznačný názor na hodnocení systému zaměstnaneckých výhod v celkovém odměňování jejich práce. Za *jednoznačně kladné* hodnocení považuje systém zaměstnaneckých výhod pouze 1% dotázaných, za *celkem uspokojivý* hodnotí 16% dotázaných, systém *neuspokojuje* celkem 34% dotázaných a za *nevyhovující* ho pokládá 49% dotázaných. Z hodnocení je nejen zřejmé, že systém zaměstnaneckých výhod převážnou většinu pracovníků neuspokojuje a nevyhovuje, ale také že výsledek vypovídá o nedostatečném motivačním prostředí, který v organizaci převládá.

8. otázka: Jaké zaměstnanecké výhody Vám organizace poskytuje?

- absolutní a relativní četnost odpovědí pracovníků viz Tab. 9

- možnost doplnění jiného druhu zaměstnaneckých výhod.

Tab. 9 Úroveň znalostí benefitů poskytovaných v rámci organizace [vlastní zpracování]

zaměstnanecké výhody	absolutní četnost	relativní četnost v %
<i>příspěvek na stravování</i>	100	88
<i>příspěvek na vzdělávací kurzy (školení)</i>	78	89
<i>příspěvek k životnímu jubileu</i>	52	59

Vlastní komentář:

Informovanost o zaměstnaneckých výhodách, či známost těchto výhod v organizaci je velmi různá. Všichni dotazovaní 100% uvedli společnou odpověď v případě příspěvku na stravování; ostatní benefity byly zastoupeny nízkými čísly. Žádný z respondentů nevedl jiný druh zaměstnaneckých výhod, neboť všechny konkrétní možnosti benefitů byly již uvedeny.

9. otázka: Které faktory Vás osobně nejvíce podněcují k vyšším pracovním výkonům?

V otázce jsou uvedeny faktory, které mají být ohodnoceny známkou od 1 až 4 (1 = nejdůležitější, 4 = nejméně důležité).

- relativní četnost odpovědí pracovníků (v %) i váhové hodnocení jednotlivých otázek viz Tab. 10

- celkové váhové hodnocení otázky je: 0,47.

Tab. 10 Hodnocení motivačních faktorů [vlastní zpracování]

Motivační faktory	1	2	3	4	Celkem respondentů	Váhové hodnocení
finanční ocenění mzdou	77%	14%	6%	3%	88	1,56
zaměstnanecké výhody	9%	30%	45%	16%	88	-0,30
uspokojení z vykonávané práce	55%	40%	3%	2%	88	1,41
mezilidské vztahy se spolupracovníky	49%	48%	2%	1%	88	1,42
vztah vedoucích k řadovým pra-	43%	40%	10%	7%	88	1,02

informovanost o plánech rozvoje organizace	17%	23%	32%	28%	88	-0,32
pracovní doba	14%	32%	43%	11%	88	-0,07
úroveň pracovního prostředí	40%	36%	20%	4%	88	0,88
péče vedení o zaměstnance	28%	40%	24%	8%	88	0,57
možnost zvyšování kvalifikace	17%	34%	34%	15%	88	0,05
možnost spolurozhodování	12%	14%	40%	34%	88	-0,69
dobré jméno Domova seniorů Burešov ve Zlíně	22%	27%	38%	13%	88	0,10
Celkem					88	0,47

Vlastní komentář:

Z analýzy šetření se potvrdilo, že nejdůležitější faktory, které podněcují k vyšším pracovním výkonům jsou tyto:

1. finanční ocenění mzdou, peněžními odměnami (v. h. 1,56),
2. mezilidské vztahy se spolupracovníky (v. h. 1,42),
3. uspokojení z vykonávané práce (v. h. 1,41),
4. vztah vedoucích k řádovým pracovníkům (v. h. 1,02).

Za méně důležité faktory se považují:

5. úroveň pracovního prostředí (v. h. 0,88),
6. péče vedení o zaměstnance, zvláště o zdraví a bezpečnost (v. h. 0,57),
7. dobré jméno Domova seniorů Burešov ve Zlíně (v. h. 0,10),
8. možnost zvyšování kvalifikace (v. h. 0,05),
9. pracovní doba (v. h. - 0,07),
10. zaměstnanecké výhody (v. h. - 0,30),
11. informovanost o plánech rozvoje organizace ze strany vedení (v. h. - 0,32),
12. možnost spolurozhodování (na poradách apod.) (v. h. - 0,69).

10. otázka: Jak hodnotíte organizaci, ve které pracujete?

- relativní četnost odpovědí pracovníků (v %) i váhové hodnocení jednotlivých otázek viz Tab. 11

• celkové váhové hodnocení otázky je: 1,04.

Tab. 11 Hodnocení organizace, ve které pracovníci pracují [vlastní zpracování]

Výpovědi	zcela souhlasím	částečně souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím	Počet respondentů	Váhové hodnocení
<i>poskytuje jednoznačně kvalitní služby všem uživatelům</i>	55%	34%	11%	0%	88	1,32
<i>má dobré jméno na veřejnosti</i>	34%	53%	7%	6%	88	1,03
<i>usiluje o stabilizaci pracovníků</i>	14%	66%	14%	6%	88	0,65
<i>usiluje o technický rozvoj svých pracovišť</i>	45%	45%	5%	5%	88	1,22
<i>vychází vstříc individuálním přáním uživatelům</i>	45%	44%	7%	4%	88	1,22
<i>usiluje o zvyšování spokojenosti svých pracovníků</i>	34%	44%	13%	9%	88	0,81
Celkem					88	1,04

Vlastní komentář:

Z pohledu pracovníků vyplývá několik poznatků o celkovém hodnocení Domova pro seniory Burešov ve Zlíně, které vycházejí z jejich reakcí na uvedené položky.

Obecným souhlasem pracovníci vyjadřují, že organizace:

- *poskytuje jednoznačně kvalitní služby všem uživatelům* (v. h. 1,32),
- *usiluje o technický rozvoj svých pracovišť* (v. h. 1,22),
- *vychází vstříc individuálním přáním uživatelům* (v. h. 1,22),
- *má dobré jméno na veřejnosti* (v. h. 1,03),
- *usiluje o zvyšování spokojenosti svých pracovníků* (v. h. 0,81),
- *usiluje o stabilizaci pracovníků* (v. h. 0,65).

11. otázka. Co by mělo vedení organizace zlepšit?

K otevřené otázce měli respondenti možnost dopsat své mínění, názory nebo přání, které by mělo velký význam pro zlepšení organizace. Znění jejich formulací uvádím:

a) **ve vztahu k uživatelům** - osobní přístup (pohládit, promluvit) 6 respondentů, větší zájem o uživatele 4, kvalita služeb 8, vytvoření pro uživatele více rodinného prostředí, výběr z více variant stravy, lepší večere, více schůzek s uživateli 10, klimatizace pokojů 3 a větráky 1, nevím 5, méně administrativy a více času na uživatele, nabídka více jednolůžkových pokojů;

b) **ve vztahu k zaměstnancům** - zvýšení zaměstnaneckých výhod 5 respondentů, zlepšení finančního ohodnocení 4, ocenění práce – alespoň pochvalu 10, poděkování za práci – 2, lepší přístup a komunikace mezi pracovníky 12, příspěvky na masáže 18, více kulturních akcí v zařízení 15, zlepšit úroveň pracovního prostředí 2, nebýt arogantní ze strany nadřízených, příspěvky na masáže a rehabilitaci 23, více ohleduplnosti mezi pracovníky 9, větší zájem k práci, kontroly pracovníků 4, více si zaměstnanců vážit 3, řešit připomínky 4, plnit požadavky pracovníků, vyslechnutí návrhu a přijmout radu z praxe, v zimě uklidit parkoviště od sněhu, nebuzerovat zaměstnance, více kulturních akcí.

6 ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI VÝZKUMU

Na základě provedeného dotazníkové šetření a jeho následného vyhodnocení jsou prezentovány oblasti, kterým by vedení organizace mělo věnovat zvýšenou pozornost. Výzkum ukázal na rozdíly ve spokojenosti pracovníků v obou typech pobytových služeb a v pomocném úseku. Celková spokojenost panuje především u pracovníků ze služeb Domova pro seniory než u pracovníků ze služeb Domova se zvláštním režimem. V kategorii pomocných pracovníků lze konstatovat větší spokojenost se všemi motivačními faktory, které na ně v pracovním prostředí působí. Analýza spokojenosti pracovníků v organizaci byla zjišťována na základě ověření nejdůležitějších motivačních faktorů v jejich pracovním prostředí. Za všeobecně nejdůležitější motivační faktory vedoucí ke spokojenosti jsou považovány následně jmenované: *dobré vztahy na pracovišti, dobrá organizace práce, spravedlnost v odměňování a výše mzdy*. Shoda s výše uvedenými faktory je vcelku jednoznačná, lze poukázat pouze na faktor organizace práce, se kterou jsou pracovníci nespokojeni v obou typech služeb a v menší míře i pracovníci v pomocném úseku. Systém odměňování na pracovišti hodnotí jako „vcelku za spravedlivý“ a je objektivní ke všem pracovníkům. K významným faktorům se dále pojí dobré vztahy na pracovišti, se kterými jsou spokojeni téměř všichni pracovníci. Dalším faktorem vedoucí ke spokojenosti pracovníků je úroveň dobrých pracovních podmínek i bezpečnosti práce, možnost zvyšování kvalifikace a vzájemná organizační komunikace. Důvodem nespokojenosti pracovníků stojí podněty vycházející z vedení organizace a to jak celková péče organizace o zaměstnance nebo hodnocení a oceňování pracovníků. Systém zaměstnaneckých výhod je pro většinu pracovníků nevyhovující vzhledem k nedostatečné nabídce pobídek. S formami těchto poskytovaných výhod je pracovník seznámen v rámci přijímání do pracovního poměru, proto také jejich povědomí je vysoké. Pracovní činnost v organizaci, která je náročná jak po fyzické tak psychické stránce, je hodnocena s podivem kladně, neboť většině pracovníků „vcelku vyhovuje“. Mzdu pokládá většina pracovníků za přijatelnou, ale někomu se jeví jako neodpovídající požadovanému výkonu. K nejdůležitějším podnětům, které podněcují pracovníky při práci patří – finanční ocenění, dobré mezilidské vztahy, uspokojení z vykonávané činnosti a vztahy vedoucích pracovníků k řadovým pracovníkům.

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem bude pozornost zaměřena zejména na oblasti, na které poukázaly odpovědi respondentů, na základě nich budou stanovena opatření, která povedou ke zvýšení účinnosti motivace pracovníků uvnitř organizace.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

„Projekt zvýšení účinnosti motivace pracovníků v Domově pro seniory Burešov ve Zlíně, příspěvková organizace“.

7.1 Zdůvodnění projektu

V Domově pro seniory Burešov je uplatňováno řízení lidských zdrojů, a to zejména v oblasti motivace pracovníků. Důležité motivační prvky jsou obsaženy v různých dokumentech např. v pracovním řádu vypracovaný organizací, který slouží k usměrňování při pracovních činnostech pracovníků i s úpravou jejich práv a povinností; a dále v dokumentu týkající se mzdové směrnice. Z analytických výsledků dotazníkového šetření aktuálně provedeného v organizaci bylo poukázáno na nespokojenost pracovníků v určitých pracovních oblastech. K odhaleným skutečnostem bude zaměřen pohled na tyto nedostatky se zcela vyhraněnými úkoly, která mají směřovat k jejich úspěšnému odstranění. Vytvoření projektu v oblasti pracovní motivace s uplatněním všech jeho prvků a jejich integrace, může být účinným nástrojem při řízení lidských zdrojů, který by měl přispět ke zvyšování motivace pracovníků spojený s vyšším pracovním výkonem a k dalším pozitivním změnám. Předpokladem úspěšného realizování celého projektu je úzká spolupráce s vedením Domova pro seniory při zavádění jednotlivých činností do praxe.

Kritéria úspěchu

Mezi důležitá kritéria úspěchu projektu řadíme takové, které se projeví v růstu vnitřní motivace a angažovanosti pracovníků, které posilují pracovní postoje i jejich hodnoty, jde o:

- zvýšení efektivnosti prováděné práce;
- zvýšení pracovního úsilí a výkonnosti pracovníků;
- zlepšení pracovních výsledků;
- identifikace pracovníků s organizací a jejími cíli;
- zvýšení úrovně spokojenosti pracovníků s pracovní činností.

7.2 Omezení projektu

Mezi důležitá omezení projektu řadíme takové, které musí být brány v úvahu v souvislosti s jejich vlastní realizací, jde o:

- finanční omezení – náklady na realizaci projektu budou v hospodářských výsledcích firmy viditelné okamžitě, výnosy lze sledovat až v průběhu delšího časového období;
- personální omezení – využití stávajících pracovníků pro provádění činností spojených s opatřeními a vymezením odpovědnosti za ně, popřípadě částečná stabilizace počtu pracovních míst;
- časové omezení – aplikace projektu po předložení a jeho schválení vedením organizace.

7.3 Rizika projektu

Každý projekt zahrnuje určitý faktor rizika, naprosté vyloučení rizik je prakticky nemožné. Všechna rozhodnutí souvisejí s tím, že lidé nemají rádi změny, které mohou mít na ně nepříznivý vliv. V rámci rizikové analýzy projektového řešení, je proto potřeba sestavit možná nebezpečí, která mohou ve spojitosti s přípravou a realizací projektu nastat. Je nutné předběžně zhodnotit míru dopadu plánovaného rozhodnutí na projekt, pokusit se vyhodnotit výskyt pravděpodobností rizika a navrhnout způsob eliminace.

Považuji za nutné analyzovat jednak rizika vyplývající ze samotné realizace, jednak rizika, která hrozí, pokud se daný projekt neuskuteční.

Rizika, která jsou všeobecně spojena s realizací projektu mohou být následující:

- nedostatek finančních zdrojů;
- nedostatek personálních zdrojů;
- negativní postoj ke změnám ze strany jak zaměstnanců, tak vedení podniku;
- nedůvěra, či neochota realizovat projekt ze strany vlastníka podniku;
- nedodržení stanovených termínů v rámci realizace projektu;
- nedodržování cílů stanovených projektem, slabá zpětná vazba od pracovníků.

Rizika, která jsou všeobecně spojena s nerealizováním projektu mohou být následující:

- zhoršování hospodářských výsledků firmy;
- snižování produktivity práce;
- zhoršení vztahů zaměstnanců k podniku;
- zvyšování fluktuace pracovníků a jejich odchod z organizace;
- nedostatečná vnitropodniková komunikace;
- zhoršení týmové atmosféry a celkově interpersonálních vztahů.

Z výše uvedených bodů vyplývá, že rizika při nerealizování projektu jsou dlouhodobější a též závažnější, než rizika projektu uskutečněného.

7.4 Vymezení nedostatečně hodnocených oblastí pracovní motivace

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření týkajícího se průzkumu spokojenosti a motivace pracovníků v Domově pro seniory Burešov i z aktuálně vytvořené organizační SWOT analýzy, byly vymezeny nedostatečně hodnocené oblasti pracovní motivace, na základě nich byly stanoveny úkoly, které mají za cíl provést taková opatření, která povedou ke zlepšení situace v oblasti motivace pracovníků. Důležité informace o výsledcích z dotazníkového šetření budou předány jak vedení organizace tak všem pracovníkům, a z nich plynoucí oblasti možného zlepšení motivace pracovníků bude důkladně projednáno na společné poradě pracovního týmu.

7.4.1 Stanovení úkolů vyplývajících z nespokojenosti pracovníků v oblasti pracovní motivace

V rámci zvýšení účinnosti motivace pracovníků byly navrženy následující opatření ke zlepšení současného stavu pracovní motivace:

1. úkol – přidělit vhodnou hmotnou odměnu, jako bonus k nedostatečnému hodnocení a oceňování práce ze strany vedení organizace;
2. úkol – proškolit vedoucí pracovníky v oblasti organizace práce;
3. úkol – zdokonalit celkovou péči vedení organizace o zaměstnance s hlavním přínosem ke stabilizaci pracovníků a jejich spokojenosti.

7.5 Průběh projektu

Zahájení projektu:

- Definice projektu, popis činností.
- Získání potřebných dat a informací.
- Stanovení cílů.

Plánování projektu:

- Analýza stávajícího motivačního prostředí.
- Vytvoření SWOT analýzy.
- Vyhodnocení analytické části.
- Příprava plánu.

Realizace projektu:

- Návrh řešení problémových oblastí v oblasti pracovní motivace.
- Seznámení statutárního zástupce organizace s návrhy a společná tvorba cest pro realizaci.
- V rámci pracovní porady seznámení všech pracovníků s plánovanými návrhy a jejich přínosy.
- Zavedení projektových opatření do praxe, určení odpovědnosti za jednotlivé úkoly.

Ukončení projektu:

- Kontrola zavedení a realizace navrhovaných změn.
- Sledování vývoje změn a jejich uchycení.

7.6 Definice projektu

Tabulka 12 Definice projektu

Název projektu:	<i>Zvýšení účinnosti motivace pracovníků v Domově pro seniory Burešov ve Zlíně, příspěvková organizace</i>
Cíl projektu:	Cílem projektu je vypracovat opatření, která budou pozitivně ovlivňovat pracovní jednání pracovníků, upevňovat jejich pracovní motivaci, zlepšovat mezilidské vztahy v pracovním týmu a na pracovištích, zdokonalovat úroveň celkové péče organizace o zaměstnance a celkově tím přispět ke zvýšení účinnosti motivace pracovníků v Domově pro seniory Burešov.
Výstup projektu:	Diplomová práce
Vedoucí projektu:	Bc. Radka Lacigová
Členové týmu:	Studentka, ředitel organizace, pracovníci Domova pro seniory Burešov
Délka projektu:	Počátek projektu: 1. 1. 2013 Ukončení projektu: 30. 9. 2013

Zdroj: (vlastní zpracování)

7.7 Zpracování projektu

7.7.1 Přidělení vhodné hmotné odměny

- ❖ **Úkol 1. – Přidělit vhodnou hmotnou odměnu, jako bonus k nedostatečnému hodnocení a oceňování práce ze strany vedení organizace**

Vyjdeme-li z Herzbergovy teorie, tak pracovní nespokojenost a mnoho dalších negativních projevů je způsobena faktory „frustrátory“, mezi které patří i nedostatečné odměňování. Pro získání žádoucích podmínek pracovní spokojenosti, je proto „povinností“ tento faktor frustrace odstranit.

Všeobecně jediným motivačním faktorem je pokládána mzda, i když mzda se nepovažuje za jedinou složku podílející se na odměně pracovníků. Mzdový systém všech pracovníků je nastaven podle daného mzdového tarifu, a vzhledem k nastaveným pravidlům, se nedá na těchto položkách žádným způsobem zapracovat. Mzda se dá navýšit pouze formou osobní-

ho ohodnocení nebo přispěním nějaké hmotné odměny. Při pohledu na systém hodnocení a oceňování práce ze strany přímého nadřízeného je dle pracovníků kladně hodnocen a se systémem odměňování jsou „vcelku spokojeni“. Dle sdělení vedoucího pracovníka Domova formální hodnocení probíhá 1krát ročně podle daných hodnotících kritérií. Každý pracovník dobře zná a chápe kritéria, ze kterých se bude v rámci hodnocení vycházet a následně z něj oceňovat. Myslím si, že tento systém hodnocení je zatím účinný a smysluplný, proto z mého pohledu není potřeba v této oblasti provádět žádné změny. Potřebnou podporou v tomto ohledu může být spíše přidělení vhodné hmotné odměny (pobídky) ke mzdovému odměňování. Při úvaze o vhodné přidělené pobídce bude zohledněno především ekonomické hledisko, potřeby a přání pracovníků z dotazníkového šetření, ale i okolnosti, poznatky i zkušenosti Domova. Při posouzení ekonomického hlediska může organizace uvolnit z rezervního fondu na zpracování projektu finanční částku v hodnotě 80 000 Kč, se kterou je potřeba efektivně vynaložit, v našem případě ji dobře. Z poznatků a přání pracovníků z dotazníkového šetření se ukázalo, že velký počet pracovníků vyslovuje jako pobídku „poskytování masáží“, které byly v minulosti (před více než 5-ti lety) v Domově praktikovány. Toto přání uvádějí ti pracovníci, kteří jsou v organizaci déle než 5 let (je jich většina), kteří službu masáží využívali, proto zajisté vycházejí z jejich příjemných zkušeností a právě se k ní opět vrací. Důvodem propuštění fyzioterapeuta byl nezájem a nevyužití jeho práce zejména ze stran uživatelů.

Na základě vlastního posouzení je plánovaný návrh služby „poskytování masáží“ v rámci Domova vhodně zvolenou hmotnou odměnou, a to nejen k pozitivnímu osvědčení pracovníků v minulosti, ale i pro své jedinečné opodstatnění v tom, že služba může být využita pouze vlastními pracovníky bez možnosti je přenechat někomu jinému, což je v praxi naprosto běžné. Mimo jiné můžeme také podotknout, že tímto přístupem, bude vyhověno a naplněno přání pracovníků, kteří vysloveně o masáži stojí. Masáže pracovníkům by bylo vhodné provádět nejlépe po skončení jejich ranní služby od pondělí do pátku, a to z toho důvodu, neboť se pracovníci po celodenní službě cítí již unavení, nebo spěchají domů. Počet provedených masáží bude ve stanovenou dobu omezen, a to z důvodu omezení čekání pracovníků na provedenou službu, v průměru se očekává 4 masáže za den. Předpokládá se, že masáže nebudou poskytovány denně, v přepočtu na celkový počet dní je třeba 53 dní v roce, při splnění výše uvedeného požadavku. Zájemcům o masáž bude k dispozici týdenní prezenční formulář (viz Příloha P IV), který se musí vypsát vždy nejméně s dvoutýdenním předstihem. Prezenční formulář je opatřen výstižnými údaji a bude umístěn na nejlépe pře-

hledném místě pracovníků tj. na nástěnce u vchodu do jídelny, neboť posuzují, že jídelna je dostupná každému pracovníku ve své pracovní době. Prezentace formulářů bude v kompetenci hlavní sestry, která podá důležité informace o jejich účinnosti a účelu. Odpovědná osoba bude včas službu zajišťovat, korigovat, popřípadě hlásit změny.

Cíl návrhu

Cílem návrhu je regenerace těla i ducha člověka, obnova pracovních fyzických i psychických sil a posílení člověka jako pracovního činitele.

• **ANALÝZA PŘÍNOSŮ**

V této části se musíme kromě rizikové, časové a nákladové analýze věnovat i analýze přínosů. Je důležité posoudit, co všechno přinese aplikace zavedení projektového opatření do praxe. Úspěšným zavedením do praxe můžeme získat určité výhody.

Přínosy ze zavedení projektového opatření do praxe jsou:

- úspora času pracovníků;
- úspora nákladu na dopravu pracovníků;
- úleva od zdravotních potíží;
- snadnější zvládnání fyzické zátěže;
- pocit fyzického a psychického naladění;
- větší úsilí a angažovanost při práci;
- zvýšení motivace pracovníků.

• **RIZIKOVÁ ANALÝZA**

V průběhu realizace projektu se můžeme setkat s některými rizikovými faktory, které by mohly ohrozit zavádění změn, konkrétně s přidělením hmotné odměny. Výskyt možných rizik spolu s pravděpodobností možného výskytu rizika a stupněm rizika, který s tím souvisí, je uveden v tabulce 14. K pravděpodobnosti vzniku i závažnosti rizika jsou přiřazeny číselné hodnoty v rozmezí 1 – 5, přičemž číslo 1 znamená velmi nízkou pravděpodobnost a

číslo 5 velmi vysokou pravděpodobnost (tabulka 13). Celková závažnost daného rizika je vyjádřena v položce „výsledek“, kterou zjistíme vynásobením hodnoty stupně rizika s hodnotou pravděpodobnosti výskytu. Výsledná hodnota vysokého rizika má významnější dopad na realizaci projektu.

Tab. 13 *Stupeň hodnocení rizika [vlastní zpracování]*

	<i>Pravděpodobnost vzniku rizika</i>	<i>Závažnost rizika</i>
1	velmi nízké	velmi nízké
2	nízké	nízké
3	střední	střední
4	vysoké	vysoké
5	velmi vysoké	velmi vysoké

Tab. 14 *Riziková analýza projektového opatření [vlastní zpracování]*

<i>Riziko</i>	<i>Pravděpodobnost vzniku rizika</i>	<i>Závažnost rizika</i>	<i>Výsledek</i>
nespokojenost pracovníků s poskytovanou masážní službou	4	5	20
nevhodně zvolený systém poskytované služby	3	5	15
špatná spolupráce mezi odpovědnou osobou a poskytovatelem	2	3	6
ztráta zájmu o poskytování služby ze strany poskytovatele	2	4	8
nedodržení časového termínu projektu	4	5	20
nepřijetí zvoleného typu hmotné odměny ze strany pracovníků	2	3	6
nedodržení stanovené finanční částky projektu	4	5	20

Komentář:

Výsledné číslo celkové závažnosti daného rizikového faktoru lze určit vynásobením hodnoty pravděpodobnosti vzniku rizika s hodnotou stupně rizika. Čím vyšší výsledná hodnota, tím vyšší riziko.

Na základě provedené rizikové analýzy, která souvisí s přidělením hmotné odměny v organizaci byly shledány nejvyšší rizika v tomto pořadí:

- nespokojenost pracovníků s poskytovanou masážní službou;

- nedodržení časového termínu projektu;
- nedodržení stanovené finanční částky projektu;
- nevhodně zvolený systém poskytované služby.

Na základě těchto zjištěných rizik je doporučováno organizaci projekt realizovat s tím, že je nezbytné provádět jednotlivé kroky tak, aby bylo riziko každého opatření co nejnižší.

Velmi vysoká hodnota rizika:

Minimalizaci rizika

Nespokojenost pracovníků s poskytovanou masážní službou

- zajistit kvalitního poskytovatele masážní služby, vybrat poskytovatele nejlépe na doporučení nebo jiných kladných referencí;
- pracovníkům opakovat přínosy spojené s masážní službou a soustavně je povzbuzovat k jejímu využití;
- předávat informace týkajících se příjemných pocitů a jiných blahodárných masážních účinků mezi sebou navzájem;
- pravidelně se dotazovat pracovníků o účelnosti poskytované služby;
- předcházet situacím, které by nějakým způsobem narušily provoz služby a vedly by k nespokojenosti pracovníků;
- připravit vždy vhodné prostředí k masážní službě;
- zabránit ztrátě zájmu pracovníků o poskytovanou službu.

Nedodržení časového termínu projektu

- správně nastavit časový fond při realizaci jednotlivých činností;
- znát posloupnost jednotlivých činností a jejich závislost na době trvání;
- provádět jednotlivé činnosti podle jejich posloupnosti s dodržováním doby jejich trvání;
- průběžně sledovat a hodnotit plnění činností s ohledem na dodržení časového termínu i s využitím časových rezerv;

- posilování odpovědných pracovníků při plnění daných činností.

Nedodržení stanovené finanční částky projektu

- realizovat projekt s ohledem ke stanovené finanční částce;
- průběžně kontrolovat vyplacené finanční částky a dokonale plánovat další platby podle určeného plánu;
- nepřekročit limit stanovené finanční částky.

Vysoká hodnota rizika:

Nevhodně zvolený systém

- dostatečně promyslet systém masážní služby;
- přesvědčit se o vhodnosti sestaveného prezenčního formuláře;
- dostatečně informovat pracovníky o účelnosti prezenčních formulářů a podat srozumitelné instrukce při jejich vyplňování; zhodnotit, zda pracovníci systém pochopili;
- odpovídat na všechny dotazy pracovníků;
- pravidelně kontrolovat fungování systému;
- provádět případné změny a úpravy v systému.

Střední hodnota rizika:

Ztráta zájmu o poskytování služby ze strany poskytovatele

- navázat přátelské vztahy mezi všemi účastníky služby;
- zabránit určitým okolnostem mající vliv na nespokojenost poskytovatele;
- dodržovat daný plán dohodnutých termínů masáží (zabránit odmítání masáží na poslední chvíli, apod.);
- zdůraznit poskytovateli jaký přínos a prospěšnost má služba pro pracovníky i celou organizaci;

- ocenit službu poskytovatele pochvalou.

Nízká hodnota rizika:

Špatná spolupráce mezi odpovědnou osobou a poskytovatelem

- předcházet vzniku špatné spolupráce mezi odpovědnou osobou a poskytovatelem;
- podpořit spolupráci a vytvořit dobré vztahy mezi sebou navzájem;
- zajistit dobrou úroveň komunikace mezi oběma představiteli;
- domluvit termín příchodu poskytovatele vždy s předstihem a případné změny hlásit včas.

Nepřijetí zvoleného typu hmotné odměny ze strany pracovníků

- zvolit vhodnou odměnu na základě společné domluvy všech pracovníků i s ohledem na jejich požadavky;
- vyjádření souhlasu všech pracovníků se zvolenou hmotnou odměnou;
- přesvědčit pracovníky o prospěšnosti hmotné odměny.

• **ČASOVÁ ANALÝZA**

Časová analýza má významný podíl při plánování postupu při realizaci projektových opatření. K časovému plánu je třeba zohlednit všechny požadavky, které mají na tvorbu projektu určitý vliv. Při sestavení časového plánu je nutné rozpoznat délku časového trvání jednotlivých hlavních činností i jejich částí a přisoudit časové údaje co nejpřesněji se zahrnutím minimálních časových rezerv. S časovými rezervami je vždy nutné počítat, pro případ nějakých neočekávaných problémů, které se mohou vyskytnout v kterékoli části projektu.

Časovou analýzu projektového opatření týkající se realizace plánované masážní služby poskytovanou v rámci Domova je nutné důkladně připravit. Přehledné rozložení jednotlivých aktivit a činností v čase zobrazuje tabulka 15. V tabulce je rozčleněno 7 hlavních činností, které jsou označeny písmeny A - G a k nim přiřazených několik podrobnějších úko-

lů. Je zaznamenána i doba trvání jednotlivých (hlavních i podrobnějších) aktivit a vzájemná návaznost.

Tab. 15 Časová analýza projektového opatření [vlastní zpracování]

Označení činnosti	Hlavní činnosti	Podrobnější úkoly	Doba trvání ve dnech/ rezervy	Předchozí činnost
A	seznámení managementu s návrhem masážní služby a jeho schválení	- porada managementu - zvolení odpovědné osoby za splnění úkolu	1	-
B	seznámení pracovníků s plánovanou masážní službou	- důkladné informování pracovníků na poradě pracovního týmu	1	A
C	zajištění kvalifikovaného pracovníka poskytující masáže	- napsat inzerát apod. - výběr vhodného poskytovatele ze seznamu uchazečů	8 / 2	B
D	zajištění prezenčních formulářů	- tvorba formulářů - výtisk formulářů - prezentace formulářů	3 / 0,5	C
E	zajištění a vytvoření podmínek k provozování služby	- úprava tělocvičny - umístění masážního lehátka - zajištění odkládacích ploch	1 / 0,5	D
F	celkové zhodnocení plánované služby	- zhodnocení všech činností vedoucích k vlastní realizaci plánované služby	1	E
G	vlastní realizace plánované masážní služby	- provádění masáže a její průběh dle stanovených podmínek	14	F

Komentář:

Projektové opatření plánované masážní služby lze rozdělit z časového hlediska do 7 fází. V první fázi je třeba seznámit management s plánovaným návrhem masážní služby poskytované v rámci Domova a jeho schválení. Na poradě s managementem zvolit odpovědnou osobu za splnění úkolu. S plánovaným návrhem je také nutné seznámit všechny pracovníky na poradě týmu a poskytnout jim důležité informace. V další fázi dojde k zajištění kvalifikované osoby poskytující masáže, proto je vhodné napsat inzerát, nebo jinou formu

k jeho zajištění, který bude na základě našich vyhovujících představ vybrán ze seznamu celkových uchazečů. Následuje zajištění prezenčních formulářů, jedná se o jejich tvorbu, výtisk podle vzoru již navrhnutého formuláře a prezentaci v rámci odpovědné osoby. Dalším krokem bude třeba zajistit podmínky prostoru k provozování masáží, tj. úprava tělocvičny, umístění masážního lehátka, včetně zajištění odkládacích ploch. V závěrečné fázi je nutné souhrnně zhodnotit činnosti spojené s plánovanou službou vedoucí k její vlastní realizaci. Na základě zjištěných výsledků se rozhodne o realizaci plánované služby. Po zrealizování jednotlivých aktivit bude služba k dispozici od 1. 7. 2013.

Na vybavenost vstupů k plánované masážní službě je potřeba 18 dní i s připočtenou rezervou.

• NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Nákladová analýza je významnou součástí projektu, bez ní by nebyl možný žádný projekt realizován. V každém projektu je pochopitelně velmi důležité a také velmi těžké dodržovat stanovené rozpočty bez toho, aniž by byly překročeny.

Principem nákladové analýzy je vyčíslit náklady, které bude muset vedení Domova vynaložit v souvislosti se zavedením hmotné odměny tj. příspěvky na masážní službu. Jedná se především o náklady za celkovou službu masáží, která je navrhována 106 pracovníkům s opakováním 2 krát do roka, dále náklady na zajištění kvalifikovaného pracovníka, tj. za podání inzerátu a za počáteční komunikaci s poskytovatelem. Z písemných dokladů se jedná o náklady na výtisk 48 formulářů tj. 1 výtisk na týden. Vyčíslení jednotlivých položek zobrazuje tabulka č. 16.

Tab. 16 Celkové roční náklady na poskytovanou masážní službu [vlastní zpracování]

<i>Nákladová položka</i>	<i>Cena (v Kč)</i>
celková cena masáží	25 440
náklady na zajištění kvalifikovaného pracovníka	500
náklady na prezenční formuláře	202
<i>Celkové náklady (v Kč)</i>	26 142

Komentář:

Základní cena klasické masáže těla (částečné i celkové) s trváním 30-ti minut na jednoho pracovníka je 150 Kč; při možnosti uplatnění množstevní slevy na 106 pracovníků, bude cena masáže činit 120 Kč tj. 25 440 Kč, s jejím využití 2x ročně. Náklady spojené se zajištěním poskytovatele masáže činí 500 Kč a za náklady na 48 prezenčních formulářů (1 strana formát A 4 /4,20 Kč) tj. 202 Kč. V tabulce 16 je uveden přehled předpokládaných nákladů, ze kterého můžeme podotknout, že celkové náklady spojené s realizací projektu nejsou pro organizaci vysoké, a jsou pro vedení přijatelná, jedná se o částku 26 142 Kč za rok.

ODPOVĚDNOST ZA SPLNĚNÍ DANÉHO ÚKOLU

Za počáteční vyřízení všech vstupů, za kterých bude plánovaná služba realizována, průběžně poskytována a korigována bude zvolena jako odpovědná osoba hlavní sestra, která na poradě seznámí pracovníky se systémem a průběhem poskytované služby.

7.7.2 Školení vedoucích pracovníků v oblasti organizace práce**❖ Úkol 2. – Proškolení vedoucích pracovníků v oblasti organizace práce**

Velký stimulační význam má styl vedení vedoucího pracovníka, který ve značné míře ovlivňuje spokojenost pracovníků ve své funkci řízení. Stylem své řídicí práce, svou odbornou i lidskou autoritou a celkovým vyzněním jeho osobnosti se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na daném pracovišti. Nepříznivě ho můžou ovlivňovat různé formy autokratického jednání, ale i nerozhodnost, nespravedlivé jednání, hrubost, nedůslednost apod. Z výsledků dotazníkového šetření bylo poukázáno na vyslovenou nespokojenost pracovníků s organizací práce ze strany přímého vedoucího na obou pracovištích přímé péče uživatelů. V souvislosti s touto skutečností je vhodnou volbou provést odborné školení se zaměřením na zlepšení manažerských schopností v oblasti organizace práce u obou konkrétních vedoucích pracovníků.

Cíl semináře

Seznámit se s novými metodami organizace práce a pochopit jejich účinnost, osvojit si jejich formy a využít specifické dovednosti v praxi, a tím celkově přispět k optimalizaci působení vedoucího pracovníka ve své funkci řízení, ke zvýšení a možnosti průběžné reflexe pracovního výkonu, posílení vzájemné komunikace a vzájemné důvěry v pracovním týmu.

Obsah semináře

Obsah semináře se opírá o získání vědomostí a poznání toho, co musí vedoucí pracovník ve své pozici vykonávat při vedení lidí, při organizování práce, aby byl schopen uplatnit své kompetence při výkonu své práce, a tím zajistil dobré a efektivní vedení pracovníků.

• ANALÝZA PŘÍNOSŮ

Přínosem navrhovaného školení z hlediska samotných i vedoucích pracovníků lze identifikovat v těchto oblastech:

- zlepšení efektivity práce pracovníků;
- zlepšení vztahu nadřízený a podřízený;
- podpora a zvýšení motivace pracovníků;
- větší úsilí a angažovanost při práci;
- zvýšení spokojenosti pracovníků;
- prohloubení znalostí a dovedností;
- zdokonalení v oblasti zacházení s lidmi a organizace práce;
- uvědomění si vlastních nedostatků v jednání s lidmi.

• RIZIKOVÁ ANALÝZA

Tab. 17 Riziková analýza projektového opatření [vlastní zpracování]

<i>Riziko</i>	<i>Pravděpodobnost vzniku rizika</i>	<i>Závažnost rizika</i>	<i>Výsledek</i>
nepochopení výkladu školitele	2	4	8
nezájem o seminář	2	5	10
nevyužitelnost nových metod v praxi	4	5	20
špatný výběr semináře	3	5	15
nedodržení časového termínu projektu	4	5	20
nedodržení stanovené finanční částky	4	5	20

Komentář:

Výsledky rizikové analýzy poskytují přehled o nejvyšších rizicích souvisejících se školením vedoucích pracovníků, které mohou nepříznivě ovlivnit realizaci a další průběh projektu:

- nevyužitelnost nových metod v praxi;
- nedodržení časového termínu projektu;
- nedodržení stanovené finanční částky;
- špatný výběr semináře;
- nezájem o seminář.

Velmi vysoká hodnota rizika:

Minimalizace rizika

Nevyužitelnost nových metod v praxi

- povzbuzování vedoucích pracovníků k možnostem profesního růstu;
- osvojení si nových metod a jejich využití v praxi;
- přijetí nových zkušeností od druhých vedoucích pracovníků;
- efektivní plnění společných cílů organizace;
- překonání slabých stránek vedoucích pracovníků.

Nedodržení časového termínu projektu

- správně nastavit časový fond při realizaci jednotlivých činností;
- znát posloupnost jednotlivých činností a jejich závislost na době trvání;

- provádět jednotlivé činnosti podle jejich posloupnosti s dodržováním doby jejich trvání;
- průběžně sledovat a hodnotit plnění činností s ohledem na dodržení časového termínu i s využitím časových rezerv;
- posilování odpovědných pracovníků při plnění daných činností.

Nedodržení stanovené finanční částky projektu

- snaha o nepřekročení stanovené finanční částky;
- průběžná kontrola již vyplacené finanční částky a plánování dalších plateb;
- dodržování stanovených plateb podle určeného plánu.

Vysoká hodnota rizika:

Špatný výběr semináře

- vybrat seminář v závislosti na ohlasy již zúčastněných nebo na doporučení druhých;
- pochopit přínos semináře a na základě nich posoudit, zda-li je seminář vhodný a uplatnitelný i pro sociální oblast.

Nezájem o seminář

- podnítit vlastní osobu k získávání a osvojení si nových znalostí i vědomostí a překonávat staré překážky;
- zdokonalovat se v organizačních schopnostech;
- opustit zaběhnuté pracovní postupy a dát prostor změnám;
- přizpůsobit se měnícím se podmínkám praxe a potřebám uživatelů;
- dotazovat se pracovníků o přínosech semináře.

Střední hodnota rizika:

Nepochopení výkladu školitele

- ověření správnosti obsahu výkladu na odborných místech;
- předávání informací týkajících se efektivních metod spojených s organizací práce;
- optimalizace toku informací.

- **ČASOVÁ ANALÝZA**

Tab. 18 Časová analýza projektového opatření [vlastní zpracování]

<i>Označení činnosti</i>	<i>Hlavní činnosti</i>	<i>Podrobnější úkoly</i>	<i>Doba trvání ve dnech/rezervy</i>	<i>Předchozí činnost</i>
A	konzultace vedoucích pracovníků a vyššího managementu o návrhu školení	- pracovní porada vedoucích pracovníků a vyššího managementu - zvolení odpovědné osoby za splnění daného úkolu	1 / (0,5)	-
B	zajištění semináře	- výběr semináře - objednání semináře - platba semináře	3 / (0,5)	A
C	zajištění zástupu za nepřítomnost vedoucích pracovníků v době školení	zvolení náhrady za nepřítomnost vedoucích pracovníků	1	B
D	závěrečné zhodnocení	předání informací vedoucím pracovníkům	1	C

Vlastní komentář:

Na zajištění školení 2 vedoucích pracovníků je potřeba 7 dnů i s připočtenou rezervou. Prvním krokem, který je nutný učinit, je provést konzultaci vyššího managementu s vedoucími pracovníky, týkající se seznámení a následného absolvování školení v oblasti organizace práce. Na pracovní poradě bude projednáno o okolnostech výběru semináře, o následném průběhu a zvolení odpovědné osoby za splnění daného úkolu. Výběr semináře z mnoha nabízených možností měl by být zohledněn na základě místních a časově dostupných okolností, vzhledem k nákladové i časové úspoře. Následně na to bude provedena objednávka a provedena platba semináře. V průběhu přípravy je nutné sdílet informace vedoucím pracovníkům. V době nepřítomnosti vedoucích pracovníků je důležité zajistit jejich pracovní zástup, aby nebyl narušen chod jednotlivých pracovišť. Zvolené pracovní náhradě z řad kompetentních pracovníků budou předány informace a důležité instrukce k zachování běžného pracovního provozu na pracovištích.

- **NÁKLADOVÁ ANALÝZA**

V nákladové analýze jsou vyjádřeny náklady na školení 2 vedoucích pracovníků, které musí být organizací vynaloženy. Jedná se především o výdaje za školení a cestovné; stravování a občerstvení jsou započteny v ceně školení, proto není zahrnuta v kalkulaci. Dále

je třeba vyčíslit náklady za obětované příležitosti, které tvoří část mzdových prostředků vyplacených pracovníkům, kteří v době účasti na školení nebudou pracovat. K výpočtu budou použity údaje vycházející ze mzdové směrnice (viz Příloha P III), tj. výše mzdy v obou případech činí 18 400 Kč (viz Příloha P III). Standardní náplň měsíčního časového fondu činí 160 hodin. Jednoduchým výpočtem jsem vyčíslila náklady na jednu hodinu práce na 115 Kč.

Základní cena semináře je 3 200 Kč včetně DPH na jednoho vedoucího pracovníka. Při možnosti uplatnění slevy ze základní ceny semináře ve výši 15% za dalšího vedoucího pracovníka činí cena semináře 2 420 Kč. Seminář bude absolvován 2 vedoucími pracovníky externí firmou v Brně 14. 9. 2013. Za dopravu služebním autem Caddy bude kalkulována cena pohonné hmoty (nafta) (tj. 38 Kč/l) v závislosti na vzdálenost Zlín – Brno a zpět (tj. 2x 140 km), spotřeba pohonné hmoty služebního auta je 8 l/100 km. Celkové výdaje za cestovné tvoří částka 836 Kč. Předběžný odhad nákladových výdajů je zobrazen v tabulce 19.

Tab. 19 Nákladová analýza projektového opatření [vlastní zpracování]

Školení pro:	Počet hodin	Cena školení (v Kč)	Náklady obětované příležitosti (v Kč)	Cestovné (v Kč)
1 vedoucí pracovník ze sDpS	1 x 8 = 8	2 420	920	836
1 vedoucí pracovník ze sDZR	1 x 8 = 8	2 420	920	
Celkem	16	4 840	1 840	836

Vlastní komentář:

Celkové náklady spojené s realizací projektu nejsou pro organizaci vysoké, jedná se o částku 7 516 Kč, z toho činí 4 840 Kč za školení, 1 840 jsou náklady obětované příležitosti, režijní náklady na dopravu 836 Kč. Předpokládané celkové náklady na plánované školení 2 vedoucími pracovníky je 7 516 Kč, což je pro vedení Domova přijatelné.

ODPOVĚDNOST ZA SPLNĚNÍ DANÉHO ÚKOLU

Odpovědnou osobou bude pověřena hlavní sestra, která zajistí semináře a provede konzultaci s konkrétními vedoucími pracovníky o plánovaných seminářích.

7.7.3 Zdokonalení celkové péče vedení organizace o zaměstnance

❖ Úkol 3. – Zdokonalit celkovou péčí vedení organizace o zaměstnance

Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že většina pracovníků není spokojena s celkovou péčí vedení organizace o zaměstnance. Vzhledem k této skutečnosti, je potřeba navrhnout opatření, které by směřovalo ke zdokonalení celkové péče vedení organizace o zaměstnance. Celková péče je projevem zájmu organizace o zaměstnance, o jejich naplnění potřeb v zaměstnání, která může být projevována různým způsobem. Ke společným projevům péče vedení o zaměstnance, které platí všeobecně pro všechny organizace, podniky a firmy jsou považovány takové, které mají za úkol:

- vytvořit optimální pracovní prostředí;
- vyvinout pracovní politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu pracovníků;
- zabezpečit, aby pracovníci měli pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je;
- zlepšovat firemní kulturu, sociální prostředí, motivaci a školení;
- zvyšovat zaměstnanecké dovednosti, posilovat vědomí příslušnosti k firmě atd.

K ocenění pracovníků v současné době vedení organizace přispívá určitou formou zaměstnaneckých výhod, a to v podobě příspěvků na stravování, na vzdělávání i školení a příspěvků k jubilejnímu výročí. Z průzkumu vyplývá, že se uplatněním zaměstnaneckých výhod nezvýší pracovní úsilí a ani pracovní výsledky (online). V této situaci se nyní odvolávám na vlastní subjektivní zkušenost z praxe (Domov pro seniory ve Vídni), a jako další možné plánované opatření navrhuji společnou pracovní akci v placené pracovní době např. pracovní výlet.

Tento návrh jsem zvolila i s přihlédnutím k výsledkům šetření, které poukazují na určitou potřebu kulturního vyžití pracovníků. Realizace výletu má několik vzájemně propojených podnětů, které mohou přispět k pozitivním změnám ve všech směrech. Pracovní výlet má také opodstatnění v tom, že dojde k bližším kontaktům mnoha pracovníků, kteří by za jiných okolností k této blízkosti nedospěli. Smysl této blízkosti a vzájemné lidské propojenosti má význam při nalezení, povzbuzení či obnovení pozitivních vztahů a vazeb mezi sebou, ke kterým by asi nikdy nedošlo, pokud se pracovníci doposud určitému vzájemnému stmelení bránili (zkušenost z minulosti). Touto cestou můžeme dospět k upevnění vzájemných vztahů, vytvoření přátelských kontaktů, respektu a porozumění v celé organizaci.

Cíl návrhu

Projevit zájem o zaměstnance, posílit jejich pracovní motivaci i stabilitu, upevnit vzájemnou spolupráci a vytvořit harmonii v pracovním prostředí.

- **ANALÝZA PŘÍNOSŮ**

Přínosy navrhovaného zdokonalení celkové péče vedení organizace o zaměstnance jsou následující:

- zajištění pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti;
- zvýšení loajality pracovníků;
- zvýšení motivace pracovníků;
- zajištění stability pracovníků;
- snížení fluktuace pracovníků;
- zvýšení image a atraktivity organizace.

- **RIZIKOVÁ ANALÝZA**

Tab. 20 Riziková analýza projektového opatření [vlastní zpracování]

<i>Riziko</i>	<i>Pravděpodobnost vzniku rizika</i>	<i>Závažnost rizika</i>	<i>Výsledek</i>
nevhodné opatření ke zlepšení celkové péče o zaměstnance	4	5	20
špatný výběr společné pracovní akce	3	5	15
nedodržení časového termínu projektu	4	5	20
nezájem o společnou pracovní akci ze stran pracovníků	2	5	10
absence přítomnosti pracovníků na výletě	2	4	8
nesplnění očekávání ze společné pracovní akce	2	3	6
nedodržení stanovené finanční částky	4	5	20

Komentář:

Ze záznamu rizikové analýzy je patrné, že výskyt největších rizik souvisejících s navrhovaným opatřením týkající se zdokonalení celkové péče vedení organizace o zaměstnance je postupující v následující podobě:

- nevhodné opatření ke zlepšení celkové péče vedení organizace o zaměstnance;
- nedodržení časového termínu projektu;
- nedodržení stanovené finanční částky;
- špatný výběr společné pracovní akce;
- nezájem o společnou pracovní akci.

Velmi vysoká hodnota rizika:

Minimalizace rizika

Nevhodné opatření ke zdokonalení celkové péče vedení organizace o zaměstnance

- zvolit opatření na základě společné dohody všech pracovníků;
- zjistit důvody jejich nespokojenosti;
- zjistit názory na provedení změn.

Nedodržení časového termínu projektu

- správně nastavit časový fond při realizaci jednotlivých činností;
- znát posloupnost jednotlivých činností a jejich závislost na době trvání;
- provádět jednotlivé činnosti podle jejich posloupnosti s dodržováním doby jejich trvání;
- průběžně sledovat a hodnotit plnění činností s ohledem na dodržení časového termínu i s využitím časových rezerv;
- posilování odpovědných pracovníků při plnění daných činností.

Nedodržení stanovené finanční částky

- snaha o nepřekročení stanovené finanční částky;
- průběžná kontrola již vyplacené finanční částky a plánování dalších plateb;
- dodržování stanovených plateb podle určeného plánu.

Vysoká hodnota rizika:*Špatný výběr společné pracovní akce*

- dobrá znalost potřeb pracovníků;
- výběr společné akce na základě dohody všech pracovníků;
- podat pracovníkům návrh na realizaci „společného pracovního výletu“ v rámci placené pracovní doby;
- znalost postojů pracovníků k návrhu na společný pracovní výlet.

Nezájem o společnou pracovní akci ze stran pracovníků

- redukce nezájmu o společnou pracovní akci.

Střední hodnota rizika:*Absence přítomnosti pracovníků na výletě*

- zjištění ohlasu pracovníků ke zvolenému návrhu;
- povzbuzování pracovníků ke společnému prožití výletu;
- nabuzení pocitu potěšení z výletu.

Nízká hodnota rizika:*Nesplnění očekávání ze společné pracovní akce*

- navození příjemné atmosféry, snaha o její udržení po celou dobu trvání společné pracovní akce;
- předcházení takových okolnostem, které by uškodily výletu;
- akceptovat vyslovené přání pracovníků během výletu v rámci možností;
- zjistit důvody nesplněného očekávání výletu.

• ČASOVÁ ANALÝZA

V rámci časové analýzy projektového opatření plánované společné pracovní akce je třeba rozložit jednotlivé aktivity a určit danou dobu trvání.

Tab. 21 Časová analýza projektového opatření [vlastní zpracování]

Označení činnosti	Hlavní činnost	Podrobnější úkoly	Doba trvání ve dnech / rezervy	Předchozí činnost
A	vysvětlení plánovaného projektového opatření	- konzultace managementu se všemi pracovníky na poradě - jmenování odpovědné osoby za splnění daného úkolu	1	-
B	dohoda na návrhu projektového opatření	- návrh na společnou pracovní akci - výběr vhodného výletu	1	A
C	zajištění dopravy	- výběr vhodné dopravy - rezervace autobusu	1	B
D	zajištění stravy	- výběr vhodné restaurace - vyhotovit formulář se seznamem vybraných jídel - objednání stravy	10 / 2	C
E	zajištění zábavné akce	- výběr vhodné lokality - rezervace zábavné lokality „Bowlingu“ ve Zlíně	1	D
F	Zhodnocení činností	- přehled o celkových aktivitách	2	E

Vlastní komentář:

Ke zlepšení celkové péče vedení o zaměstnance byla navržena společná pracovní akce v rámci placené pracovní doby, kterou je potřeba dobře promyslet a časově naplánovat. K časovému naplnění všech předpokladů, za kterých bude akce realizována tj. porada pracovníků a projednání návrhu, zajištění dopravy, stravy v restauraci a zábavné akce i s rezervací vhodné lokality, včetně zhodnocení všech atribut je vymezena na 18 dní včetně časových rezerv. Realizace výletu se může předpokládat v měsíci srpen a září.

• NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Tab. 22 Nákladová analýza projektového opatření [vlastní zpracování]

Nákladové položky	Cena (v Kč)
-------------------	-------------

cena za dopravu (kalkulace se smluvní cenou)	
- pronájem autobusu(2x 3 800 Kč) + cena za čekání 5 hod (1 hod./ 30 Kč) (2x)	7 900
- náklady za řidiče (2x)	4 480
- náklady za dopravu služebním autem (1x)	836
cena za aktivity výletu	9 450
cena za stravu	12 600
cena za alkoholické nápoje v zábavné lokalitě (2x)	4 200
Celkové náklady (v Kč)	39 466

Vlastní komentář:

Plánovanou pracovní společnou akcí placenou v rámci pracovní doby pracovníků bude návštěva města Rožnova pod Radhoštěm a dále posezení nad občerstvením v zábavné lokalitě ve Zlíně s možností využití hry „Bowlingu“. Společný výlet pro 106 pracovníků bude realizován ve dvou termínech, jednak z důvodu omezeného počtu sedadel v autobusu tj. 49, ale také z důvodu provozu pracovišť, který nesmí být přerušen. Pro zbývající pracovníky (počet 8), na které již nezbylo místo v autobuse, bude využito firemní auto, které má k dispozici 7 přepravných míst. Jelikož nám zbývá ještě jeden pracovník, přesto se omezíme jen na tyto možnosti, neboť je i malá pravděpodobnost, že se všichni pracovníci výletu nezúčastní např. z důvodu nemoci či jiných vážných důvodů. Dá se ale předpokládat, že účast bude v plném počtu, protože se jedná o situaci, která je vůči pracovníkům závazná. S ohledem ke všem skutečnostem budeme při kalkulaci vycházet ze smluvních cen, které budou v našem případě uplatnitelné, a také musíme zohlednit jen 105 pracovníků. Cena výletu se skládá z nákladových položek za dopravu autobusem a za dopravu vlastním služebním autem ze Zlína do Rožnova pod Radhoštěm a zpět. Smluvní cena za pronájem autobusu včetně pohonné hmoty činí 3 800 Kč, náklady za řidiče autobusu 2 240 Kč (280Kč/hod.) – (od 8:00- 16:00 tj.8 hod), za dopravu služebním autem 418 Kč (tj. 2x 140km) při spotřebě auta 8 l/100 km nafty a ceně 1 l/ 38 Kč. V celkových nákladech jsou také zahrnuty aktivity spojené s návštěvou Dřevěného městečka, které je nejnavštěvovanějším místem a nejznámější atrakcí tohoto města 5 250 Kč (50,-/osoba, již uplatnitelná množstevní cena), dále okružní cesta výletním vláčkem Rožnováčkem 4 200 Kč (40 Kč /osoba, již uplatnitelná množstevní cena). V rámci výletu je také uhrazena strava v restau-

raci, která bude předem domluvena 12 600 Kč (120 Kč /osoba, cena dohodou) (oběd + 1 volitelný nápoj); a za jeden alkoholický nápoj na osobu při návštěvě zábavné akce ve Zlíně 4 200 Kč (40 Kč/osoba, cena dohodou). Předběžné celkové náklady za obě společné pracovní akce jsou vyhodnoceny částkou 39 466 Kč, která může být ještě ponížena při neúplné účasti pracovníků.

ODPOVĚDNOST ZA SPLNĚNÍ DANÉHO ÚKOLU

Odpovědnou osobou za vyřízení společného pracovního výletu bude jmenovaná hlavní sestra, která zajistí důležité prostředky potřebné k realizaci plánovaného návrhu a k naplnění všech předpokladů vedoucích ke splnění daného úkolu.

7.8 Ekonomické zhodnocení projektu

Na základě navržených opatření lze říci, že organizace může počítat s přínosy v oblasti řízení lidských zdrojů. Na druhou stranu, je ale třeba též konstatovat, že tyto přínosy lze jen stěží vyčíslit ekonomicky, jelikož systém motivace je aktivitou neproduktivního charakteru s obtížně měřitelnými výstupy. To je hlavní nevýhodou navržených opatření, jelikož náklady na projekt jsou vidět okamžitě, kdežto výnosy z realizace projektu se bohužel ihned nikde neprojeví. Pokud však organizace k realizaci projektu přistoupí, lze očekávat zvýšení účinnosti motivace pracovníků, která se zajisté odrazí i na jejich pracovní spokojenosti. Pozitivní změny v pracovním chování pracovníků budou přínosem ve všech směrech, zejména lze očekávat lepší ekonomické výsledky v dlouhodobějším časovém horizontu. Tím se zajistí návratnost investic organizace do lidského kapitálu, kterou představuje realizace daných opatření.

Neoddělitelnou součástí projektu jsou náklady spojené jak s jeho přípravou tak samotnou realizací projektu. Organizace schválila na plánovaný projekt částku 80 000. Na návrh projektu vynaloží organizace z předběžně odhadovaných nákladů projektu částku 73 124 Kč, tj. 26 142 Kč za masáže, 39 466 Kč za výlet a 7 516 Kč za školení vedoucích pracovníků. Na jednoho pracovníka připadá částka 619 Kč, s odečtením nákladů na školení pracovníků. Z přepočtu nákladů lze konstatovat, že schválená částka na realizaci projektu nebude překročena. Z tohoto závěru můžeme usuzovat a předpokládat, že daná opatření budou mít

pozitivní dopad na pracovní prostředí v celé organizaci s vyhlídkou lepších pracovních výkonů, upevněných vzájemných vztahů a vazeb a celkovou identifikaci s organizací.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit aktuální úroveň motivace v Domově pro seniory Burešov, na základě zmapování všech pracovních motivačních faktorů, které v jejich pracovním prostředí působí a jejich celkovou spokojenost na ně. Analýza dotazníkového šetření poukázala jak na spokojenost tak i na nespokojenost pracovníků, na pozitivně tak i negativně hodnocené pracovní oblasti ve všech pracovních úsecích tj. ve sDpS, ve sDZR a v pomocném úseku. Spokojenost pracovníků se ukázala zejména v oblasti dobrých pracovních podmínek se zajištěním jejich bezpečnosti práce, s možnostmi zvyšování kvalifikace, vzděláváním a školením – v souvislosti se změnami potřeb uživatelů, inovacemi v přístupech a formách pomoci, dochází k potřebě získávat nové znalosti a učit se nové dovednosti, s informovaností a komunikací mezi nadřízenými a podřízenými, s využíváním znalostí a zkušeností pracovníků a v oblasti hodnocení a oceňování práce ze strany přímého nadřízeného, díky hodnocení získává pracovník dostatečnou zpětnou vazbu, která má vyzvednout silné stránky a poukázat na oblasti, kde by mělo dojít ke zlepšení dovedností a rozšíření znalostí. Pokud pracovníci hodnotí tyto oblasti kladně a pokládají je za silnou stránku organizace, je tedy dobré tyto stránky zachovat či dále posilovat a rozvíjet. Naopak mezi problémové pracovní oblasti vyniká *nedostatečné mzdové oceňování ze strany vedení organizace, neefektivní organizace práce a špatná celková péče vedení organizace o zaměstnanost*. Na základě šetření lze rovněž určit pořadí nejdůležitějších motivačních faktorů, pro které pracovníci v organizaci pracují, jsou to: jistota práce, uspokojení a uznání z vykonávané práce a dobré mezilidské vztahy. Dle výpovědí pracovníků je jejich práce hodnocena velmi kladně a mezi okolnosti, které pracovníkům brání k dosažení vyšší míry spokojenosti patří špatná organizace práce a nízká mzda, která jednoznačně neodpovídá požadovanému výkonu. Hodnocení systému zaměstnaneckých výhod, které organizace poskytuje je neuspokojující a nevyhovující, pracovníci znají své výhody, proto jejich znalost byla ve shodě téměř se všemi dotázanými. Mezi faktory, které pracovníky nejvíce podněcují k vyšším pracovním výkonům jsou uvedeny v následujícím pořadí - finanční ocenění mzdou a peněžními odměnami, mezilidské vztahy se spolupracovníky, uspokojení z vykonávané práce, vztah vedoucích k řádovým pracovníkům, úroveň pracovního prostředí, péče vedení o zaměstnance, zvláště o zdraví a bezpečnost, dobré jméno Domova seniorů Burešov ve Zlíně, možnost zvyšování kvalifikace, pracovní doba, zaměstnanecké výhody, informovanost o plánech rozvoje organizace ze strany vedení, možnost spolurozhodování (na poradách apod.).

Celkově pracovníci organizaci hodnotí jako takovou, která jednoznačně poskytuje kvalitní služby všem uživatelům a vychází vstříc jejich individuálním přáním, usiluje o technický rozvoj svých pracovišť a má dobré jméno na veřejnosti. Poměrná většina pracovníků také vyjadřuje nesouhlas s tím, že organizace neusiluje o stabilizaci svých pracovníků a neusiluje i o zvyšování jejich spokojenosti. Z pohledu pracovníků by mělo vedení organizace zlepšit ve vztahu k pacientům (citují doslovné výpovědi) – *osobní přístup (pohladit, promluvit), větší zájem o uživatele, kvalitu služeb, vytvoření pro uživatele více rodinného prostředí, výběr z více variant stravy, lepší večere, více schůzek s uživateli, klimatizace pokojů nebo pořízení větráků, méně administrativy a více času na uživatele, nabídka více jednolůžkových pokojů;*

ve vztahu k zaměstnancům - příspěvky na masáže nebo rehabilitaci, více kulturních akcí, zvýšení zaměstnaneckých výhod, zlepšení finančního ohodnocení, ocenění práce – alespoň pochvalu, poděkování za práci, lepší přístup a komunikace mezi pracovníky, úroveň pracovního prostředí, nebýt arogantní ze strany nadřízených, více ohleduplnosti mezi pracovníky, více si zaměstnanců vážit, řešit připomínky, plnit požadavky pracovníků, vyslechnutí návrhu a přijmout radu z praxe, v zimě uklidit parkoviště od sněhu, nebuzerovat zaměstnance, více kulturních akcí.

Stěžejním bodem předložené diplomové práce je zpracovat projekt zvýšení účinnosti pracovníků v Domově pro seniory Burešov. Samotný projekt by nemohl být uskutečněn v případě, že by organizace neposkytla dostatečné peněžní prostředky na jeho realizaci. I přesto, že si vedení organizace uvědomuje, že pracovníci představují ten největší kapitál, kterým každá společnost může dosahovat stanovených cílů, bylo na základě zjištěné nespokojenosti pracovníků vyplývající z nedostatečné motivace vymezena finanční částka ve výši 80 000 Kč na rok. Tato finanční částka nebude překročena, a proto pravděpodobnost výskytu nedostatku finančních zdrojů na realizaci projektu je velmi malá.

Navrhovanými opatřeními k jednotlivým nedostatečně hodnoceným pracovním oblastem je tj. příspěvek na masážní službu v rámci Domova, školení managementu v oblasti organizace práce a zdokonalení celkové péče vedení o zaměstnance návrhem na společném pracovním výletě. Využití masážní služby bude jistým prospěchem pro celkové posílení pracovníka při jeho práci s jeho možností využití již v měsíci červenci. Školení managementu v oblasti organizace práce bude přínosem pro vedoucí pracovníky organizace, neboť zpětnou vazbou od jimi řízených zaměstnanců se dozvědí, jak jejich podřízení hodnotí jejich způsoby vedení, způsoby organizace práce, co pokládají za problematické, s čím jsou spo-

kojení a čeho si váží, možná realizace v září. Společný pracovní výlet bude prospěšný k poznání města spojený s různými atrakcemi, k potěšení ze hry, k možnostem se navzájem lépe poznat, pochopit se a docílit zlepšení mezilidských vztahů, realizace srpen a září. V každém jednotlivém projektovém opatření je vymezen přínos projektu, s využitím časové, rizikové a nákladové analýzy, která by mohla ovlivnit úspěšnost a realizaci celého projektu. K jednotlivým rizikům jsem navrhla opatření na jejich eliminaci. Pro každý úkol je stanovena odpovědná osoba, která bude odpovídat za jejich splnění.

Závěrem bych chtěla podotknout, že je všeobecně známo, že organizace často spoléhá na silnou motivaci svých pracovníků, kteří jsou ochotni obětovat nízkou úroveň mzdy za takovou práci, třeba i nezajímavou nebo netradiční, která jim ale přináší uspokojení z její smyslnosti. V žádném případě by na to management spoléhat neměl, protože spokojenost je důležitým indikátorem funkčnosti pracovního jednání a má významný vliv na setrvání v práci a na kvalitu poskytované péče uživatelům. Pokud budou mít pracovníci vysokou úroveň pracovní pohody a uspokojení z práce, budou dosahovat vyšší výkonnosti s menší pravděpodobností fluktuace. S projevem tohoto postoje si zajisté může Domov pro seniory Burešov získat ve svém okolí i lepší jméno.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- DEIBLOVÁ, M. 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- HECKHAUSEN, J., HECKHAUSEN, H. 2010. *Motivation und Handeln*. 3. vyd. Berlin: Springer, 510 s. ISBN 3-540-25461-7.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. 1. Praha: Grada, 264 s. ISBN 80-7179-38-92.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2007. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- OLIVER W. 2010. *Motivation und Führung von Mitarbeitern*. 1. vyd. Hamburg: Diplomatica, 102 s. ISBN 978-3-9366-8858-1.
- PROVAZNÍK, V. a kol. 1997. *Psychologie pro ekonomy*. vyd. 1. Praha: Grada, 232 s. ISBN 80-7169-434-7.
- PLAMÍNEK, J. 2007. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, J. 2008. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PAVLÁK, M. 2006. *Lidské zdroje a fondy EU*. 1. vyd. Praha: ASPI, 128 s. ISBN 80-7357-139-0.

SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J. 1998. *Aplikovaná sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 384 s. ISBN 80-7178-269-6.

STÝBLO, J. 1992. *Manažerská motivační strategie*. vyd.1. Praha: Management Press, 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. vyd. 1. Praha: Grada, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, M. 2009. *Organizační chování*. Vyd.1. Praha: Univerzita Jana Komenského Praha, 101 s. ISBN 978-80-86723-66-2

VÁGNER, I. 2007. *Systém managementu*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 1999. *Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

WAGNEROVÁ, I. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

Části seriálových publikací:

OLDFIELD, N. 2004. *Učení jako nejlepší investice*. Moderní řízení, roč. 39, č. 9, s. 11-12 ISSN 0026-8720.

JANEČEK, V., HYNEK, J. 2010. *Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku*. EKONOMIKA A MANAGEMENT. roč. 2. č. 2, s. 10 – 13. ISSN 1212-3609.

MAŇÁK, P. 2010. *Motivace jako nástroj řízení*. Moderní řízení, roč. 2, č. 1 s. 13. ISSN 0026-8720.

WELCH, J. 2008. *Jak se správně ptát zaměstnanců*. Moderní řízení, roč. 43, č. 5, s. 71. ISSN 0026-8720.

Internetové zdroje:

JANDA, J. 2008. *Zaměstnanecké výhody a jejich trendy* [online]. [cit. 2013-02-03]. Dostupné z www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-a-jejich-trendy.

Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002 [cit. 2013-04-04]. ISBN 80-86552-45-4. Dostupné z www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf

Výroční zpráva 2011. Výroční zprávy [online]. 2012 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.dsburesov.cz/index.php/organizace/vyrocní-zpravy>

Ostatní zdroje:

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Metodika poskytované služby Domova pro seniory Burešov

Vnitřní organizační směrnice Domova pro seniory

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DpS	Domov pro seniory
sDpS	služba Domov pro seniory
sDZR	služba se zvláštním režimem
PnP	Příspěvek na péči
tzn.	to znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Charakteristika lidských zdrojů (Plamínek, 2008)</i>	12
<i>Obrázek 2 Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)</i>	17
<i>Obrázek 3 Typy motivačního založení (Plamínek, 2007, s. 85)</i>	19
<i>Obrázek 4 Pyramida potřeb (vlastní zpracování)</i>	26
<i>Obrázek 5 Organizační struktura (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Obrázek 6 SWOT analýza organizace (vlastní zpracování)</i>	45

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Výhody zavedení benefitů pro zaměstnavatele a zaměstnance</i>	33
<i>Tab. 2 Hodnocení spokojenosti pracovníků [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Tab. 3 Hodnocení spokojenosti pracovníků s celkovou péčí vedení organizace o zaměstnance na jednotlivých pracovištích [vlastní zpracování]</i>	52
<i>Tab. 4 Spokojenost pracovníků s hodnocením a oceňováním práce ze strany vedení organizace na jednotlivých pracovištích [vlastní zpracování]</i>	53
<i>Tab. 5 Spokojenost s organizací práce ze strany přímého vedoucího na jednotlivých pracovištích [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Tab. 6 Přehled o vyhovování práce jednotlivým pracovníkům [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Tab. 7 Hodnocení systému odměňování na pracovišti u jednotlivých pracovníků [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Tab. 8 Hodnocení mzdy za vykonávanou práci [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Tab. 9 Úroveň znalostí benefitů poskytovaných v rámci organizace [vlastní zpracování]</i>	62
<i>Tab. 10 Hodnocení motivačních faktorů [vlastní zpracování]</i>	62
<i>Tab. 11 Hodnocení organizace, ve které pracovníci pracují [vlastní zpracování]</i>	64
<i>Tab. 12 Definice projektu [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Tab. 13 Stupeň hodnocení rizika [vlastní zpracování]</i>	74
<i>Tab. 14 Riziková analýza projektového opatření [vlastní zpracování]</i>	74
<i>Tab. 15 Časová analýza projektového opatření [vlastní zpracování]</i>	78
<i>Tab. 16 Celkové roční náklady na poskytovanou masážní [vlastní zpracování]</i>	79
<i>Tab. 17 Riziková analýza projektového opatření [vlastní zpracování]</i>	82
<i>Tab. 18 Časová analýza projektového opatření [vlastní zpracování]</i>	84
<i>Tab. 19 Nákladová analýza projektového opatření [vlastní zpracování]</i>	85
<i>Tab. 20 Riziková analýza projektového opatření [vlastní zpracování]</i>	87
<i>Tab. 21 Časová analýza projektového opatření [vlastní zpracování]</i>	90
<i>Tab. 22 Nákladová analýza projektového opatření [vlastní zpracování]</i>	90

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1</i> Hodnocení spokojenosti s celkovou péčí vedení organizace o zaměstnance [vlastní zpracování]	51
<i>Graf 2</i> Spokojenost s hodnocením a oceňováním práce ze strany vedení organizace	53
<i>Graf 3</i> Spokojenost s organizací práce ze strany přímého vedoucího [vlastní zpracování]	54
<i>Graf 4</i> Důvody pracovníků při pracovním působení v organizaci [vlastní zpracování]	55
<i>Graf 5</i> Hodnocení vyhovování práce pracovníkům [vlastní zpracování]	56
<i>Graf 6</i> Přehled okolností, které brání pracovníkům v jejich dosažení vyšší míry spokojenosti [vlastní zpracování]	57
<i>Graf 7</i> Hodnocení systému odměňování pracovníků [vlastní zpracování]	58
<i>Graf 8</i> Hodnocení mzdy za vykonávanou práci [vlastní zpracování]	60
<i>Graf 9</i> Hodnocení systému zaměstnaneckých výhod [vlastní zpracování]	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Přehled nejvýznamnějších hmotných odměn

Příloha P II Personální zajištění

Příloha P III Tabulkový mzdový systém

Příloha P IV Prezenční formulář

Příloha P V Dotazník

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED NEJVÝZNAMĚJŠÍCH HMOTNÝCH ODMĚN

Penzijní připojištění	Příspěvky k životnímu jubileu
Životní připojištění	Příspěvky na masáže a rehabilitaci
Příspěvek na stravenky	Firemní mobilní telefon
Zvýhodněné půjčky	Dovolená nad zákonný nárok
Stimulující základní mzda a osobní ohodnocení	Poskytování vybraných služeb (obvykle zvýhodněné využívání služeb firem)
Příspěvek na rekreaci	Notebook
Příspěvek na dopravu	Jazykové a odborné kurzy
Cílové odměny prémie	Nadstandartní zdravotní péče
Pravidelné zvyšování platu	Občerstvení, nápoje
Příspěvek na kulturu a sport	Placené volno navíc
Možnosti levného nákupu	Odměny k pracovním výročím
Placení všech telefonních účtů	Finanční příspěvky na školku
Úhrada nákladů na pracovní oděv	Zvýhodněné bankovní produkty
Pozvání na slavnostní pracovní oběd či večeři	Slevy u vybraných společnostech
Motorové vozidlo k používání pro soukromé účely	Příspěvky na nákup zdravé výživy nebo vitamínů v lékárnách
Řešení bytové otázky	Úrazové a cestovní pojištění
Podíly na zisku	Příspěvky na lázně
Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace	Rekreace ve firemních zařízeních

Zdroj: (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P II: PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Statutární zástupce	ředitel sekretářka (mzdová účetní, personální)
Úsek zdravotní a ošetrovatelské péče (úklidová služba)	vrchní sestra 1 staniční sestra 2 všeobecná sestra 29 pracovnice sociální péče (přímá obsluha) 46 nutriční terapeutka 1 uklizečky 4
Úsek sociální péče	vedoucí sociálního úseku 1 sociální pracovníci 2 pracovnice sociální péče (výchovná činnost) 2
Úsek ekonomicko - provozní	ekonom-účetní 1 pracovník obchodního provozu 2 skladová účetní 2 referent hospodářské správy 1 údržbář 1 pradlena 5 krejčí 1
Úsek stravovací	vedoucí kuchařka 1 kuchařka 3
Počet pracovníků	106

Zdroj:(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P III: TABULKOVÝ MZDOVÝ SYSTÉM

Platový stupeň	Počet let započítané praxe	Platová třída							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	do 1 roku	7 680	8 340	9 040	9 800	10 630	11 520	12 500	13 570
2	do 2 let	7 970	8 660	9 380	10 180	11 050	11 970	12 970	14 080
3	do 4 let	8 260	8 990	9 730	10 560	11 460	12 410	13 460	14 620
4	do 6 let	8 570	9 330	10 120	10 960	11 900	12 890	13 980	15 180
5	do 9 let	8 920	9 680	10 500	11 380	12 350	13 380	14 510	15 760
6	do 12 let	9 260	10 040	10 890	11 800	12 820	13 880	15 050	16 360
7	do 15 let	9 610	10 440	11 310	12 260	13 300	14 410	15 610	16 980
8	do 19 let	9 970	10 830	11 740	12 710	13 810	14 950	16 200	17 620
9	do 23 let	10 340	11 230	12 190	13 200	14 330	15 520	16 810	18 280
10	do 27 let	10 750	11 670	12 650	13 700	14 880	16 110	17 440	18 980
11	do 32 let	11 150	12 100	13 130	14 220	15 450	16 720	18 120	19 700
12	nad 32 let	11 580	12 570	13 630	14 750	16 040	17 350	18 800	20 450

Platový stupeň	Počet let započítané praxe	Platová třída							
		9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	14720	15960	17340	18790	20370	22110	24000	26040
2	do 2 let	15270	16560	17990	19490	21150	22940	24910	27020
3	do 4 let	15850	17200	18690	20240	21950	23810	25850	28030
4	do 6 let	16450	17850	19390	20990	22770	24710	26820	29100
5	do 9 let	17070	18520	20120	21790	23630	25640	27830	30190
6	do 12 let	17710	19210	20880	22610	24520	26600	28880	31320
7	do 15 let	18400	19950	21670	23470	25450	27620	29970	32500
8	do 19 let	19090	20690	22490	24360	26410	28650	31110	33730
9	do 23 let	19800	21480	23330	25280	27400	29740	32290	35000
10	do 27 let	20560	22290	24210	26230	28440	30860	33510	36310
11	do 32 let	21340	23140	25120	27220	29510	32030	24770	37690
12	nad 32 let	22140	24020	26080	28250	30630	33240	36070	39110

PŘÍLOHA P IV: PREZENČNÍ FORMULÁŘ

1 TÝDEN				
ČERVENEC 2013				
1.7.2013 PONDĚLÍ	14:00 Jméno a příjmení + pr.	14:30 Jméno a příjmení + pr.	15:00 Jméno a příjmení + pr.	15:30 Jméno a příjmení + pr.
2.7.2013 ÚTERÝ	14:00 Jméno a příjmení + pr.	14:30 Jméno a příjmení + pr.	15:00 Jméno a příjmení + pr.	15:30 Jméno a příjmení + pr.
3.7. 2013 STŘEDA	14:00 Jméno a příjmení + pr.	14:30 Jméno a příjmení + pr.	15:00 Jméno a příjmení + pr.	15:30 Jméno a příjmení + pr.
4.7.2013 ČTVRTEK	14:00 Jméno a příjmení + pr.	14:30 Jméno a příjmení + pr.	15:00 Jméno a příjmení + pr.	15:30 Jméno a příjmení + pr.
5.7.2013 PÁTEK	14:00 Jméno a příjmení + pr.	14:30 Jméno a příjmení + pr.	15:00 Jméno a příjmení + pr.	15:30 Jméno a příjmení + pr.

Zdroj: (vlastní zpracování)

Vysvětlivky pracovišť (pr.):

A – 1 podlaží, B – 2 podlaží, C – 3 podlaží, D – 4 podlaží, E – 5 podlaží

a – úsek kuchyně, b – prádelna, c – 5 hospodářský úsek, d – ostatní

Poznámky:

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

dovolte, abych se na Vás obrátila s následující prosbou.

Jsem studentka 5. roč. Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity T. Bati ve Zlíně. Součástí státní závěrečné zkoušky, na kterou se připravuji, je obhajoba diplomové práce s tématikou hodnocení motivačního prostředí ve Vaší organizaci. Splnění tohoto úkolu vyžaduje znalost Vašich názorů na současný motivační systém uplatňovaný v Domově seniorů Burešov ve Zlíně.

Prosím, abyste laskavě vyplnil/a tento časově nenáročný dotazník.

Průzkum je anonymní. Informace budou využity jen pro potřeby mé diplomové práce, po případě pro zpracování návrhů na zlepšení motivace ve Vaší organizaci.

Děkuji Vám předem za spolupráci a pomoc, bez které bych svůj náročný úkol nemohla úspěšně splnit.

06. 02. 2013

Bc. Radka Lacigová

Zakroužkujte, prosím, vždy jen jednu z uvedených odpovědí, pokud není u příslušné otázky jiná instrukce.

U následujících otázek označíte zakroužkováním čísla míru spokojenosti:

(1 velmi spokojen/a; 2 spokojen/a; 3 spíše nespokojen/a; 4 velmi nespokojen/a).

1. Jak jste spokojen/a?

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| a) s hodnocením a oceňováním Vaší práce ze strany vedení organizace | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) s hodnocením a oceňováním Vaší práce ze strany přímého nadřízeného | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) s tím, jak vedení využívá Vašich znalostí a zkušeností | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d) s možnostmi zvyšování kvalifikace a osobního růstu | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e) s celkovou péčí vedení organizace o zaměstnance | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f) s organizací Vaší práce ze strany přímého vedoucího | 1 | 2 | 3 | 4 |
| g) s úrovní vzájemné komunikace s vedením organizace | 1 | 2 | 3 | 4 |

h) s pracovními podmínkami (materiální vybavení, technické zařízení)	1	2	3	4
i) s úrovní zabezpečení bezpečnosti práce	1	2	3	4
j) s mezilidskými vztahy na pracovišti.	1	2	3	4

2. Z jakých důvodů v organizaci pracujete (uved'te maximálně tři možnosti)?

Nejdůležitější pro mne je:

- a) výše výdělku
- b) jistota zaměstnání
- c) práce v dobrém kolektivu
- d) uznání za vykonanou práci
- e) uspokojení z vykonávané práce
- f) nemám jinou možnost zaměstnání
- g) jiné důvody (*uved'te které*).....
-

3. Jak Vám vyhovuje práce, kterou konáte?

- a) jednoznačně vyhovuje
- b) vcelku vyhovuje
- c) spíše nevyhovuje
- d) jednoznačně nevyhovuje.

4. Jaké okolnosti brání dosažení vyšší míry Vaší spokojenosti? (uved'te maximálně tři možnosti):

- a) nespravedlivé odměňování
- b) osobnost nadřízeného
- c) špatné vztahy se spolupracovníky
- d) nevhodné pracovní podmínky
- e) špatná organizace práce
- f) jiné důvody (*uved'te které*).....
-

5. Jak hodnotíte systém odměňování na Vašem pracovišti? Pokládám ho za (uved'te jen jednu možnost):

- a) spravedlivý
- b) spíše spravedlivý
- c) ne dost spravedlivý pro všechny pracovníky
- d) v podstatě nespravedlivý.

6. Jak hodnotíte mzdu za vykonávanou práci?

- a) se mzdou jsem spokojen/a
- b) mzdu pokládám za přijatelnou
- c) mohlo by to být lepší
- d) mzda jednoznačně neodpovídá požadovanému výkonu.

7. Jak hodnotíte systém zaměstnaneckých výhod, které poskytuje organizace zaměstnancům?

- a) jednoznačně kladně
- b) je celkem uspokojivý
- c) moc mě neuspokojuje
- d) je nevyhovující.

8. Jaké zaměstnanecké výhody Vám organizace poskytuje? (zakroužkujte možnosti):

- a) pensijní připojištění
 - b) možnost využívání služebního telefonu
 - c) vzdělávání hrazené zaměstnavatelem
 - d) pružná pracovní doba
 - e) rehabilitace, masáže
 - f) vstupenky na kulturní akce
 - g) vstupenky do fitness center a sportovišť
 - h) příspěvek k životnímu jubileu
 - i) příspěvek na dopravu
 - j) jiné (uved'te které).....
-

9. Které faktory Vás osobně nejvíce podněcují k vyšším pracovním výkonům? Použijte „známky“ 1 až 4 (1 = nejdůležitější, 4 = nejméně důležité):

a) finanční ocenění mzdou, peněžními odměnami apod.	1	2	3	4
b) zaměstnanecké výhody	1	2	3	4
c) uspokojení z vykonávané práce	1	2	3	4
d) mezilidské vztahy se spolupracovníky	1	2	3	4
e) vztah vedoucích k řadovým pracovníkům	1	2	3	4
f) informovanost o plánech rozvoje organizace ze strany vedení	1	2	3	4
g) pracovní doba	1	2	3	4
h) úroveň pracovního prostředí	1	2	3	4
i) péče vedení o zaměstnance, zvláště o zdraví a bezpečnost	1	2	3	4
j) možnost zvyšování kvalifikace	1	2	3	4
k) možnost spolurozhodování (na poradách apod.)	1	2	3	4
l) dobré jméno Domova seniorů Burešov ve Zlíně	1	2	3	4

10. Jak hodnotíte organizaci, ve které pracujete? (použijte klasifikaci 1 až 4):

1 zcela souhlasím 2 vcelku souhlasím 3 spíše nesouhlasím 4 nesouhlasím

Organizace

a) poskytuje jednoznačně kvalitní služby všem uživatelům	1	2	3	4
b) má dobré jméno na veřejnosti	1	2	3	4
c) usiluje o stabilizaci pracovníků	1	2	3	4
d) usiluje o technický rozvoj svých pracovišť	1	2	3	4
e) vychází vstříc individuálním přáním uživatelů	1	2	3	4
f) usiluje o zvyšování spokojenosti svých pracovníků.	1	2	3	4

11. Co by mělo vedení organizace zlepšit?

- a) ve vztahu k uživatelům.....
-
- b) ve vztahu k zaměstnancům.....
-
-

Jste?

- a) muž
- b) žena.

Věk?

- a) méně než 20 let
- b) 20 až 30 let
- c) 31 až 40 let
- d) 41 a více let.

Nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) vysokoškolské
- b) gymnázium
- c) střední odborné s maturitou
- c) vyučen v oboru
- d) nevyučen.

Jak dlouho pracujete v organizaci?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 4 roky
- c) 5 – 10 roků
- d) více než 10 roků.

Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) odborný zdravotnický pracovník
- b) odborný pracovník v sociálních službách, (sociální pracovník)
- c) pomocný pracovník
- d) ostatní pracovníci.