

# Motivace zaměstnanců v přímé obslužné péči

Božena Srbová

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati  
Institut mezioborových studií Brno  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Božena SRBOVÁ**  
Osobní číslo: **H118287**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Motivace zaměstnanců v přímé obslužné péči**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenského vědeckého výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány sávedoucím bakalářské práce.

Sávedoucím těchto zásad a pravidel a po konzultaci sávedoucím bude práce zaměřena:

- na důležitost motivace, její smysl a vliv na aktivitu pracovníků,
- na rozbor jednotlivých druhů motivace a její využití,
- na specifikaci prostředí.

Součástí práce bude empirické šetření u pracovníků přímé obslužné péče v několika zařízeních poskytujících sociální péči seniorům.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Adair, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004.

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2002.

Deiblová, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Přel. J. Loudin. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2005.

Forsyth, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009.

Halík, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008.

Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992.

Plamínek, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007.

Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s. 1993.

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**

Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

**11. listopadu 2013**


Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2014**

V Brně dne 11. listopadu 2013

  
doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
vedoucí ústavu



  
doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.  
vedoucí katedry

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

BOŽENA ŠRBOVÁ  
.....  
Jméno, příjmení studenta

V Brně ..... 2. 4. 2014 .....

.....  
Podpis

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 nahlížení 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 výpisy, 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). Odpirá-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.

(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 jim 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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Abstrakt česky

Bakalářská práce „Motivace zaměstnanců přímé obslužné péče“ je zaměřena na úroveň motivace pracovníků v sociálních službách ve třech pobytových zařízeních poskytujících sociální služby seniorům. Cílem je zjistit jaké prostředky hmotné a nehmotné motivace pracovníkům jednotlivá zařízení nabízí a jak jsou s těmito prvky zaměstnanci spokojeni.

Teoretická část je zaměřena na problematiku motivace zaměstnanců, na celý proces motivace, typy motivace, teorie motivace a způsoby jakými mohou být sestaveny motivační programy, které by vedly k větší spokojenosti těchto pracovníků.

V praktické části jsou stanoveny čtyři hypotézy, které jsou pomocí dotazníkového šetření shrnuty do grafů a tabulek.

Klíčová slova: motivace, proces motivace, typy motivace, teorie motivace, pracovník v sociálních službách – pracovník přímé obslužné péče.

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis of "direct care staff motivation" is focused on the level of motivation of workers in the social services in three residential facilities providing social services for elderly people. The aim is to find out what tangible and intangible resources to each device offers motivation and how employees are satisfied with these elements. The theoretical part is focused on the issue of staff motivation, on the entire process of motivation, types of motivation, theories of motivation and the ways in which can be set up incentive programs, which would have led to a greater satisfaction of these workers. In the practical part are laid down four hypotheses, which are using the questionnaire investigation summarized in graphs and tables.

Keywords: the motivation, process of motivation, types of motivation, motivation theory,  
a worker in social services – direct care worker.

## **Poděkování**

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za metodickou pomoc, laskavý přístup a čas, který mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce, čehož si velmi cením.

Ráda bych také poděkovala své rodině a především manželovi za pomoc, morální podporu a trpělivost, kterou mi věnoval při zpracování bakalářské práce.

Také děkuji všem respondentům v zařízeních za ochotu a čas, který věnovali vyplnění dotazníku.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace zaměstnanců v přímé obslužné péči“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 VYMEZENÍ POJMŮ</b> .....	<b>11</b>
1.1 PROCES MOTIVACE .....	12
1.2 TYPY MOTIVACE.....	14
1.3 TEORIE MOTIVACE.....	15
<b>2 MOTIVAČNÍ A PRACOVNÍ VÝKON</b> .....	<b>19</b>
2.1 VÝKONOVÁ MOTIVACE .....	20
2.2 MOTIVAČNÍ PROGRAMY .....	22
2.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - ČINNOSTI, KTERÉ SOUVISÍ S MOTIVACÍ.....	24
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>25</b>
<b>3 SPECIFIKACE PROSTŘEDÍ A POPIS JEDNOTLIVÝCH ZAŘÍZENÍ</b> .....	<b>26</b>
3.1 DOMOV PRO SENIORY U LESÍKA VE ZNOJMĚ .....	28
3.2 DOMOV PRO SENIORY JEVIŠOVICE.....	31
3.3 DOMOV PRO SENIORY PLAVEČ .....	32
<b>4 VÝZKUM U PRACOVNÍKŮ PŘÍMÉ OBSLUŽNÉ PÉČE</b> .....	<b>35</b>
4.1 CÍLE, HYPOTÉZY A CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ.....	36
4.2 PREZENTACE OTÁZEK, GRAFŮ A VÝSLEDKŮ .....	37
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>58</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>60</b>

## ÚVOD

Motivační systém, je velmi důležitým prvkem v personální politice podniků. Má přímý vliv na zaměstnance a jejich pracovní morálku. Když jsou zaměstnanci spokojeni v zaměstnání a účinně motivováni, stávají se pro podnik loajálnější.

Řízení pracovní motivace a efektivní práce s lidmi je strategickou oblastí pro všechny organizace využívající lidské zdroje. Ovlivňování pracovní motivace žádoucím směrem není jen záležitostí personálních oddělení podniků, ale také úkolem vedoucích pracovníků ve všech řídicích úrovních podniku. Vzhledem k rostoucím nákladům na lidskou práci je v konkurenčním prostředí nezbytné, aby podnik, chce-li být úspěšný, využíval veškerý potenciál svých zaměstnanců a motivoval je k dosahování co nejlepších pracovních výkonů.

Pracuji v Domově pro seniory v Jevišovicích jako vedoucí sestry na oddělení se zvláštním režimem, proto mi je otázka motivace zaměstnanců velmi blízká. V poslední době mám dojem, že pracovníci, kteří pracují na pozicích pracovníka přímé obslužné péče, nejsou dostatečně motivováni, což může být způsobeno nedostatkem zaměstnaneckých výhod, nebo jejich nevhodnou nabídkou. To mě přivedlo na myšlenku vypracovat tuto práci a jejím prostřednictvím zjistit aktuální stav motivace těchto pracovníků a zaměstnaneckých výhod v organizacích, kde jsou právě tyto pracovníci jako jedni z nejdůležitějších.

Sociální služby jako takové mají svá specifika. Je zde nejvyšší riziko syndromu vyhoření, fyzická náročnost, neustálá psychická zátěž a vysoké nároky na profesionální nadhled. Z tohoto důvodu si myslím, že právě pracovníci přímé obslužné péče v zařízeních určených seniorům jsou nejohroženější skupinou ze všech zaměstnanců v těchto organizacích. Téměř v každé pracovní směně jsou nuceni řešit různé konflikty jak ze strany klientů, tak ze strany spolupracovníků nebo nadřízených. Jejich motivace pro tuto práci se velmi často rychle vytrácí a právě v těchto případech je třeba potřeby pracovníků identifikovat a dle možností každé organizace vypracovat vhodný motivační systém.

Jeden z úkolů sociální pedagogiky je pomáhat během celého života v řešení negativních jevů a snižovat tak dopad na jedince, ale také skupinu. Domnívám se, že pracovní spokojenost a správná motivace k další práci k těmto úkolům také jistě patří.



Cílem této bakalářské práce je snaha o propojení teoretických poznatků, týkajících se pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců s reálnými zkušenostmi získanými praxí s cílem využít výsledky jako zdroj informací a poznatků pro vedení organizace, které by mohly posloužit jako rámcová doporučení pro následnou tvorbu kvalitního motivačního programu. Dílčím cílem je identifikovat prostřednictvím pracovníků přímé obslužné péče kritická místa v nastavených motivačních programech.

Tématem mé práce je zmapování spokojenostních a motivačních faktorů ze třech zařízení poskytující sociální služby seniorům na okrese Znojmo z pohledu zaměstnanců. Pro tento výzkumný účel, budou zkoumaným vzorkem zaměstnanci na pozicích přímé obslužné péče.

Práce je tematicky rozdělena do dvou částí a to na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se zabývám obecným pojetím motivace, vysvětlením základních pojmů a dále se pokusím čtenáře seznámit se základními a rozšířeně užívanými motivačními teoriemi. Jsou zde vysvětleny základní pojmy jako motivace, motivační teorie, motivační faktory, motivační procesy, motivační a pracovní výkon a možnosti sestavení motivačních programů.

Praktická část je zaměřena na zjištění potřeb pracovníků na pozici přímé obslužné péče ve třech pobytových zařízeních. Jaké zaměstnanecké výhody pracovníkům jednotlivé organizace nabízí, jaké pracovníci využívají, ale také co je vlastně pro ně největší motivací a jaké zaměstnanecké výhody postrádají. V praktické části si stanovím otázky, na které se budu snažit nalézt odpovědi a dále budu pracovat s oficiálními dokumenty jednotlivých organizací. Stanovím nástroj sběru dat (pro tuto práci zvolím metodu výzkumného šetření - dotazníku a analýzu dokumentů), způsob realizace výzkumu a následné vyhodnocování dat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ POJMŮ

Motivaci lze charakterizovat jako hnací motor lidského jednání, jehož cílem je uspokojení individuálních potřeb a současně odstranění subjektivně pociťovaného nedostatku. Motivace je také spojena s očekáváním, že naše jednání povede k dosažení daného cíle. Jedinec, který pociťuje neuspokojenou potřebu, hledá cestu k uspokojení potřeby. Po dosažení se pravděpodobně dostaví potřeba nová a celý proces dosahování se bude opakovat.

Motivace vznikla od slova motiv, které je odvozeno z latinského slova movere- což znamená hýbat, pohybovat. Zjednodušeně lze říci, že motiv je něco, co nás uvede do pohybu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede nás to jednat určitým způsobem.<sup>1</sup>

Všechny organizace se zajímají o to, co je třeba udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců. To znamená věnovat zvýšenou pozornost vhodným způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a co je stěžejní, práce, kterou vykonávají, a podmínek, za nichž tuto práci v organizaci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet takové motivační procesy a pracovní prostředí, které pomohou k tomu, aby jednotliví pracovníci dosáhli výsledků odpovídajících očekávání jejich managementu.<sup>2</sup>

Je tedy možné konstatovat, že pokud není potřeba, touha nebo emoce pak nemůže být ani motivace. Motivace je spolu s plánováním, organizováním a kontrolou, prvkem vedení a řízení pracovníků. Smyslem je zajistit, aby pracovníci využili maximální úsilí ke splnění daných cílů. Zjednodušeně řečeno: přimět lidi chtít to, co chceme, aby sami chtěli.

Pro další výklad pojmu motivace a vzniku motivovaného chování je potřebné vymezit vztah mezi čtyřmi pojmy: hodnota, potřeba, stimul, motiv.

- hodnota - odpovídá nějaké potřebě člověka,
- potřeba - prožívaný nedostatek čehokoli, co má pro člověka hodnotu a k čemu má jakýkoli hodnotící vztah,<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ADAIR. J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing 2004. s. 14.

<sup>2</sup> ARMSTRONG. M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy* 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. s. 234.

<sup>3</sup> GREGAR. A. ŘEHOŘ. A. ŠIGUT. Z. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií. 2012. s. 46- 47.

- stimul - je vnější podnět, nebo pobídka, která přichází z okolí a u člověka podněcuje činnost,
- motiv - vnitřní pohnutka, nebo také příčina chování, která určuje směr a intenzitu chování.<sup>4</sup>

Motivy mohou být hlavní, spolumotivy a vedlejší motivy, většinou působí vzájemně často také proti sobě. Mění svoji intenzitu, a pokud je hlavní motiv nahrazen vedlejším, tak se tenhle motiv stane motivem hlavním. Všechny motivy mají různou váhu a poznání těchto motivů u zaměstnanců je úkol vedoucích pracovníků provedením motivačního výzkumu, protože u všech zaměstnanců je vhodné podporovat hlavně jejich vlastní motivaci.

### 1.1 Proces motivace

Motivace je velice důležitá a souvisí s výsledky, ale věřit tomu a tvrdit to, nám rozhodně nezaručí, že tomu tak bude, tím méně, že to bude uděláno dobře.<sup>5</sup>

Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Dle Arnolda a kol.(1991) má motivace tři složky:

- směr - co se nějaká osoba pokusí udělat;
- úsilí - s jakou pílí se o to osoba pokusí;
- vytrvalost - jak dlouho se o to pokouší.<sup>6</sup>

Motivování lidí je uvádění těchto lidí do pohybu v takovém směru, kterým chcete, aby se ubírali a za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abychom se dostali tam, kam chceme. Motivace je cíleně orientované chování. Lidé jsou hlavně motivováni, pokud očekávají, že určité kroky povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny -takové, které uspokojí jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé mají jasně stanovené cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení cílů.

Takoví lidé mohou být motivováni sami sebou, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, k dosažení toho co chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás

---

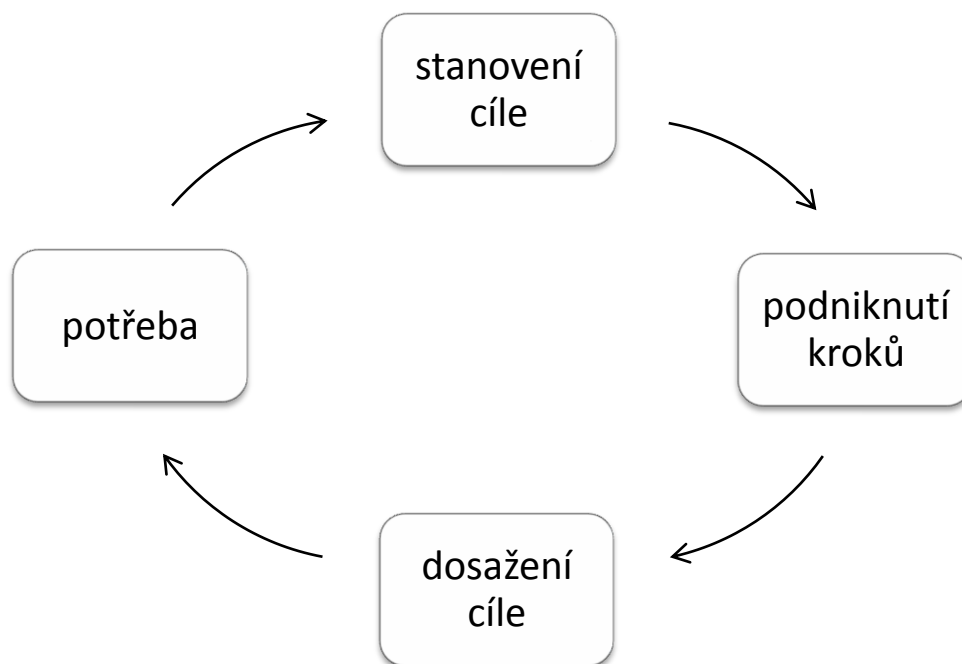
<sup>4</sup> GREGAR. A. ŘEHOŘ. A. ŠIGUT. Z. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií. 2012. s. 47.

<sup>5</sup> FORSYTH. P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. s. 11.

<sup>6</sup> ARMSTRONG. M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy* 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. s. 235.

potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvnějšku. Organizace jako celek může nabízet pracovníkům prostředí, v němž lze dosáhnout vyšší míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práci a příležitostí ke vzdělávání a růstu.<sup>7</sup>

Jakým způsobem však proces motivace funguje? Jeden z možných modelů proces motivace související s potřebami naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Jedinec si stanoví cíle, o nichž věří, že uspokojí potřeby a přání. Volí se cesty nebo způsoby chování, od kterých se očekává, že povedou k dosažení těchto stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je tím uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k tomuto cíli, se napříště zopakuje. Pokud tohoto cíle dosaženo není, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.<sup>8</sup>



Obrázek č. 1 Proces motivace

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG. M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. s. 235.

<sup>8</sup> ARMSTRONG. M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. s. 236.

## 1.2 Typy motivace

Zaměstnanec je možné motivovat dvojnásobným způsobem. Za prvé se zaměstnanec může motivovat sám. Prostředkem motivace je pak jeho vlastní práce, která dostatečně uspokojuje jeho vlastní potřeby, nebo vede ke splnění jeho vlastních cílů. Ve druhém případě je zaměstnanec motivován vedením, pomocí různých metod, jak jsou pochvala, povýšení či jiné ze zaměstnaneckých výhod. Motivace lze také dělit na vědomou, nevědomou, primární a sekundární. Nejčastější je však dělení na vnější a vnitřní motivaci.

### Vnitřní motivace

Faktory, které si vytvářejí lidé sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem, nebo aby se určitým směrem vydali. Tyto faktory jsou odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavá a podnětná práce a v neposlední řadě příležitost k funkčnímu postupu.<sup>9</sup>

Co by mohlo zvýšit vnitřní motivaci pracovníků?

- Přesně specifikované úkoly – jasné a dosažitelné mohou být výzvou.
- Uznání - neboli zpětná vazba od nadřízeného k vykonané práci.
- Odpovědnost – možnost pracovníků ovlivnit svoji práci.
- Spolupráce – otevřená komunikace mezi pracovníky.
- Různorodost – podporovat flexibilitu, změnu prostředí a podmínek.
- Kariérový růst – vlastní rozvoj a profesní růst pracovníků.<sup>10</sup>

### Vnější motivace

Znamená to, co se pro lidi dělá, aby byli motivováni. Vnější motivací mohou být nefinanční odměny, jako je poděkování za mimořádně dobrou práci, veřejné uznání či vyhlášení nejlepšího pracovníka týmu. Jinými odměnami jsou různé dary, večírky pořádané pro zaměstnance, profesionální kurzy, popřípadě vybavení kanceláře.<sup>11</sup>

Vnější motivaci však na druhou stranu také mohou tvořit tresty, jako jsou například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2002. s. 160- 161.

<sup>10</sup> Firemní sociolog. Vedení a vztahy ve firmě. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>.

<sup>11</sup> ŠKRLOVI, P. a M. *Kreativní ošetřovatelský management*. Praha: Advent-Orion s. r. o. 2003. s. 282.

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2002. s. 160- 161.

Z výše uvedeného vyplývá, že vnitřní motivace, která je součástí každého jedince bude mít jistě dlouhodobější a hlubší účinek než motivace vnější.

### 1.3 Teorie motivace

Byla formulována řada teorií motivovaného chování, které se snažily přispět k poznání základních faktorů motivace, nebo motivů, a byly s menším či větším úspěchem přijímány jako nástroje řízení pro manažerskou praxi.<sup>13</sup>

Všechny tyto teorie motivace zkoumají nejen proces motivování, ale také proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé chovají při práci určitým způsobem a vyvíjejí úsilí v konkrétním směru.

Mezi deklarované teorie motivace patří:

- Teorie X a Y
- Teorie instrumentalisty
- Teorie potřeb
- Kognitivní teorie
- Herzbergova teorie

#### Teorie X a Y

Teorie, kterou popsal Douglas McGregor a definoval tím lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou protichůdných směrů.

- **Teorie X** - je založena na myšlence, že lidé jsou v podstatě líní a o práci a zodpovědnost nemají zájem, musí být ke všemu nuceni a přemlouváni a potřebují dostat za splnění úkolu odměnu.
- **Teorie Y** - zde panuje opačný názor- lidé chtějí pracovat. Mají rádi úspěch, ze zodpovědnosti pocítují uspokojení a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> GREGAR, A. ŘEHOŘ, A. ŠIGUT, Z. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií. 2012. s. 47.

<sup>14</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. s. 16- 17.

### Teorie instrumentalisty

Objevila se ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na snahu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomický přístup. Instrumentalita je v podstatě představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Hlavní myšlenka této teorie spočívá v tom, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou provázány přímo s jeho výkonem.<sup>15</sup>

### Teorie potřeb

Základní předpoklad této teorie spočívá v přesvědčení, že neuspokojené potřeby vytváří stav nerovnováhy a napětí. Chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Těmito teoriemi se zabývalo několik teoretiků: Maslow A, Alderfer C. a McClelland D. Níže se lehce dotknu těchto jednotlivých teorií a stručně popíši, v čem spočívají.

- *Maslowova hierarchie potřeb* – základním předmětem této teorie jsou lidské potřeby. Maslow uvádí, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším potřebám ze všech. Tato teorie tvrdí, že v případě uspokojení potřeby nižší se stává dominantní potřeba vyšší a pozornost jedince se soustřeďuje na uspokojení této vyšší potřeby.<sup>16</sup> Tuto teorii, která byla původně pětistupňová, Maslow postupně rozšířil na osmiúrovňový model rozvinutím B- potřeb. V tomto modelu jsou uvedeny potřeby k odstraňování nedostatků, jako jsou biologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby úcty a uznání. Ve druhé skupině jsou potřeby dosahování, kam patří poznávací a estetické potřeby, ale také potřeby seberealizace a sebetranscendence.<sup>17</sup>
- *Alderferova ERG teorie* - jedná se o potřeby existenční E, vztahové R a růstové G. Byla formulována Alderferem v roce 1972. Jedná se o pružnější a jednodušší model tří základních potřeb. Potřeby existenční jsou potřeby, které představují nedostatek něčeho, ale také plat či zaměstnanecké benefity. Základní charakteristika vztahových potřeb je, že uspokojení těchto potřeb závisí na procesu vzájemnosti

---

<sup>15</sup> GREGAR. A. ŘEHOŘ. A. ŠIGUT. Z. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií. 2012. s. 48.

<sup>16</sup> FORSYTH. P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. s. 17.

<sup>17</sup> VÍZDAL. F. *Základy psychologie*. Brno. Institut mezioborových studií. 2009. s. 113.



a sdílení. Růstovými potřebami je myšleno naplňování svých představ.<sup>18</sup>

- *McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci* - tato teorie je zaměřena hlavně na studiu práce manažerů. McClelland je přesvědčen, že všechny tyto potřeby jsou získané a vytváří se v průběhu celého života.<sup>19</sup>

### Kognitivní teorie

Teorie zaměřené na proces. Mezi ně patří očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle), volba chování (teorie reaktance), pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). Tato teorie může být velkým pomocníkem manažerů, protože poskytuje reálnější vodítko pro motivování zaměstnanců.<sup>20</sup>

- *Teorie očekávání* - motivace je možná pouze tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.<sup>21</sup>
- *Teorie dosahování cílů* - motivace a výkon jsou větší, jsou-li jednotlivcům stanoveny definované cíle a jsou-li cíle obtížné, ale přijatelné a existuje-li odezva na výkon. Velmi důležitá je zpětná vazba hlavně při dosahování vyšších cílů.<sup>22</sup>
- *Teorie reaktance (volby chování)* - předpokládá, že v míře kdy jsou si lidé vědomi svých potřeb a chování nezbytného k uspokojování těchto potřeb, mohou volit také chování, které maximalizuje uspokojování těchto potřeb.<sup>23</sup>
- *Teorie spravedlnosti* - tvrdí, že lidé jsou lépe motivováni, jestliže se s nimi zachází spravedlivě. Dle Adamse existují dvě formy spravedlnosti – distributivní (týká se odměňování pracovníků v porovnání s ostatními) a procesuální spravedlnost (jak lidé vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem).<sup>24</sup>

---

<sup>18</sup> ARMSTRONG. M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy* 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. s. 240.

<sup>19</sup> GREGAR. A. ŘEHOŘ. A. ŠIGUT. Z. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií. 2012. s. 48.

<sup>20</sup> GREGAR. A. ŘEHOŘ. A. ŠIGUT. Z. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií. 2012. s. 50.

<sup>21</sup> ARMSTRONG. M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy* 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2007. s. 241.

<sup>22</sup> GREGAR. A. ŘEHOŘ. A. ŠIGUT. Z. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií. 2012. s. 50.

<sup>23</sup> GREGAR. A. ŘEHOŘ. A. ŠIGUT. Z. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií. 2012. s. 50.

<sup>24</sup> ARMSTRONG. M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2002. s. 164.

### Herzbergova teorie

Je to tzv. doufaktorový model. Tato teorie vychází z toho, že přání zaměstnanců se dělí na potřeby osobního růstu a na slušné zacházení v oblastech odměňování, pracovních podmínek a administrativních postupů. Jedním z faktorů jsou motivátory (satisfactory), které motivují jednotlivce k vyššímu výkonu a faktory hygieny (dissatisfactory), které znázorňují prostředí a jsou nedílnou součástí prevence nespokojenosti zaměstnanců.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> GREGAR, A. ŘEHOŘ, A. ŠIGUT, Z. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií. 2012. s. 51.

## 2 MOTIVAČNÍ A PRACOVNÍ VÝKON

Je třeba si uvědomit, že motivace je jeden nikoli jediný ze způsobů ovlivňování chování člověka správným směrem. V každém podniku by měla být věnována pozornost otázkám hodnocení pracovníků a současně vytváření podmínek pro další rozvoj a motivaci. Znalost motivace u našich pracovníků nám může velmi pomoci v oblasti řízení pracovníků.

V současné době je motivace skloňována ve všech pádech. Motivovat ostatní a sám být motivován je velmi důležitý aspekt úspěchu. Na manažerské pozice se často hledají jen velmi silně motivovaní jedinci, kteří budou schopni motivovat jak sebe tak samozřejmě i své spolupracovníky. V podstatě lze říci, že motivace je jeden z hlavních úkolů vedoucích pracovníků.<sup>26</sup>

Chceme-li, dobře vést své spolupracovníky pak je třeba znát jejich hodnotovou orientaci a hodnotový systém. Jde vlastně o celý hodnotový žebříček, který souvisí s mnoha faktory osobnosti, například se sociální situací, zaměřením člověka, uspořádáním hodnot a podobně.<sup>27</sup>

Znát u svých spolupracovníků tyto hodnoty a umět je dále rozvíjet by byla u každého manažera velmi cenná informace a podnik by pod tímto vedením jen vzkvétal. Z praxe si však troufám tvrdit, že většina manažerů se o tyto informace nejspíš nezajímá a rozhodně nepřemýšlí jak své spolupracovníky podporovat v jejich motivaci. Pravdou je, že tohle asi není způsobeno neochotou manažerů ale celkovým stavem společnosti.

Alan Fairweather ve své knize „Jak být motivujícím manažerem“ uvádí tři tajemství motivace celého týmu. Věnovat potřebný čas týmu, poskytovat lidem v týmu zpětnou vazbu a koučovat je a v neposlední řadě důvěřovat členům týmu. „*Když věnujete každému členovi týmu potřebný čas, budete mu dávat pozitivní a negativní zpětnou vazbu, projevíte mu důvěru a pověříte pravomocí, značně tím posílíte jeho pracovní motivaci.*“<sup>28</sup>

Jedním z možných nástrojů motivace všech členů týmu by mohlo být, využít znalostí týmových rolí. Pokud známe dobře členy našeho týmu, víme, co jednotlivé členy motivuje. Pracovní motivaci bychom tedy měli chápat v širším a moderním pohledu protože pro členy týmu budou jistě důležité, jak jsou řízeni a jaká je kvalita tohoto řízení, zda práce

---

<sup>26</sup> VĚVODA. J. a kol. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha. Grada Publishing, a.s. 2013. s. 15.

<sup>27</sup> VĚVODA. J. a kol. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha. Grada Publishing, a.s. 2013. s. 16.

<sup>28</sup> FAIRWEATHER. A. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha. Grada Publishing, a. s. 2009. s. 172.

kteřou vykonávají je zajímavá a přináší jim uspokojení, zda je pracovní prostředí podporuje, jakým způsobem jsou odměňováni, ale také jaké jsou postihy za špatnou výkonnost. Důležitý faktor také bude, jak je možné sladit soukromý život s pracovním vyčerpáním a jaké jsou možnosti dalšího osobního růstu pracovníků.<sup>29</sup>

Ve své knize: „*Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*“ uvádí autorka právě kritiku jako jeden z možných nástrojů motivace. Kritiku sice vnímá každý jako něco negativního, v podstatě ji nikdo nemá rád, ale měli bychom si uvědomit, že i kritika nám může přinést něco pozitivního. Nejde však jen o zlepšení naší práce. Může nám přinést méně chyb, tím ušetříme čas a samozřejmě také peníze. Pokud neděláme chyby, ušetříme si spoustu nervů, a tím budeme mít více energie. Cílem kritiky by především mělo být poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu, protože přece každý by měl vědět, co dělá špatně, aby se mohl zlepšit. Je to sice zvláštní ale i kritika může být opravdu motivující.<sup>30</sup>

## 2.1 Výkonová motivace

Obecně lze charakterizovat výkon člověka jako výsledek jeho činnosti. K tomu nám může pomoci vzorec  $V = f(M, S, P)$ , který znamená, že individuální výkon (V) je součin motivace (M), schopností (S) a podmínek možností (P).<sup>31</sup>

Ve vztahu člověka k práci je rozhodující soulad mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníka. Obecně je možno říci, že spokojený pracovník podává lepší výkon než pracovník nespokojený.

Typickými stimuly pracovní motivace jsou podle Růžičky: finanční odměna, ocenění výkonu člověka, pracovní podmínky a režim práce, projevy uznání a respektu, porovnání výkonu s výsledky druhých, možnost samostatné práce a participace na rozhodování a v neposlední řadě úroveň sociálních výhod.<sup>32</sup>

Každý jedinec je však motivován jiným způsobem. Někdo je motivován povýšením, jiného motivuje spíše peněžní ohodnocení, ale určitě by bylo možné říci, že jde na jedné straně a snahu zvyšovat úspěch a na straně druhé vyhýbat se neúspěchu samozřejmě

<sup>29</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha. ASPI, a. s. s. 93 - 94.

<sup>30</sup> RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s. 2008. s. 31- 35.

<sup>31</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha. Grada Publishing, a.s. 2010. s. 37.

<sup>32</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha. Grada Publishing, a.s. 2010. s. 38.

s přihlédnutím k individualitě jedince. Také je třeba zaměřit se na to, že většina lidí je motivována několika faktory najednou, které jsou vzájemně ovlivňovány.

Jeden z těchto motivů je většinou hlavní a bylo by možné jej znázornit dle níže uvedeného obrázku.



Obrázek č. 2 Ukázka modelu chování<sup>33</sup>

Abychom mohli, aktivně posilovat motivaci spolupracovníků, je třeba znát alespoň některé pozitivní motivační faktory:

- *úspěch* - je sice relativní, ale dalo by se s jistotou říci, že každý má radost z toho, když něčeho dosáhne,
- *uznání* - další potřebná část dobré motivace. Uznání může být malé a pomíjivé, ale naopak také velké a hmatatelné,
- *ocenění formou odměny* - jedná se o hmatatelnou formu, kterou může být cokoli. Například se může jednat o firemní auto, pohyblivou pracovní dobu či podílu na zisku,
- *náplň práce* - jde o to jak si udělat práci zajímavější ve smyslu vybavení kanceláře, komfort ve formě určeného parkovacího místa či firemní školky,
- *odpovědnost* - často přináší lidem pocit vlastní důležitosti a tím se jejich práce stává kvalitnější a jejich vztah k firmě loajálnější,
- *možnost kariérního postupu* - lidé jsou obecně rádi, pokud mohou ve své kariéře někde postoupit a tím si současně zvýšit například plat či získat jiné zaměstnanecké výhody,<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> BusinessInfo.cz. Oficiální portál pro podnikání a export. [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>.

<sup>34</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. s. 31- 38.

- *možnost růstu* - existují dva různé druhy postupu, jeden se týká povýšení pracovníka a druhý se týká odchodu do lepšího zaměstnání.<sup>35</sup>

## 2.2 Motivační programy

Sestavení vhodného motivačního programu v organizaci poskytuje mnoho výhod organizaci a tím také jejich manažerům, ale samozřejmě také všem zaměstnancům. Pro organizaci spočívá výhoda dobře motivovaného personálu hlavně v loajalitě, kterou pracovníci organizaci nabízejí. Manažeři mohou být spokojeni, protože dobře motivovaný personál bude poskytovat lepší pracovní výkon a pracovníci budou pociťovat lepší uspokojení z práce, pokud bude motivace vedena správným směrem.<sup>36</sup>

Sestavit vhodný motivační program bude jistě nelehký úkol pro každou organizaci. Nelze vypracovat jeden vzor motivačního programu pro všechny firmy, protože specifika prostředí a možnosti jednotlivých firem jsou velmi rozdílné. V podstatě se jedná o systém práce s lidmi, který by vedl ke zvyšování spokojenosti a motivace pracovníků.

Rozeznáváme těchto několik motivačních programů, kdy obsahem těchto programů jsou základní metody a prostředky působení na úroveň pracovního úsilí.

- společenské a pracovní prostředí,
- postavení pracovníka v organizaci,
- peněžité odměňování,
- peněžité sankce,
- společenské uznání,
- pracovní režim.<sup>37</sup>

Motivační program podniku by měl určovat pravidla pro uplatňování stimulačních prostředků a měl by respektovat obecné poznatky o stimulaci a motivaci lidí. Tvorbu motivačních programů bychom mohli rozdělit na několik metod. Jedná se o metody a způsoby využití různých odměn, kterými organizace disponuje, metody a způsoby, které

---

<sup>35</sup> FORSYTH. P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. s. 39- 40.

<sup>36</sup> THOMSON. R. *Řízení lidí*. Praha. ASPI, a. s. 2007. s. 104.

<sup>37</sup> BusinessInfo.cz. Oficiální portál pro podnikání a export. [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>.

zabezpečují komplexní péči o pracovníky, metody a prostředky výchovného působení a metody, které se zaměřují na zvyšování odborné kvalifikace pracovníků.<sup>38</sup>

Užitečnou pomůckou na sestavení dobrého motivačního programu by mohlo být průzkumné šetření mezi pracovníky. Motivační program by měl obsahovat jednotlivá opatření, která povedou k větší spokojenosti pracovníků, k lepší pracovním podmínkám a celkovému zlepšení týmové spolupráce.<sup>39</sup>

Sestavování takového programu nebude krátkodobou záležitostí.

Při formulaci takového programu bychom mohli postupovat podle 5P:

- **Philosophy** - filosofie odměňování by měla být vždy v souladu s firemním posláním a vizí, měla by vycházet z naplnění dlouhodobé firemní strategie, jsou to východiska pro formulaci politik.
- **Politics** - politika odměňování je základní zásadou, kterou se odměňování řídí, je to jasně a konkrétně formulováno a mělo by být sdíleno se všemi zaměstnanci podniku.
- **Programmes** - jsou to řešení určená pro jednotlivé oblasti odměňování jako je mzdový systém, systém zaměstnaneckých výhod apod.
- **Procedures** - jsou organizační směrnice, podle kterých se řídí programy.
- **Process** - každodenní praxe v odměňování, kterou je nutné průběžně monitorovat, vyhodnocovat a regulovat.<sup>40</sup>

Prvním úkolem při tvorbě motivačního programu bude analýza skutečností, které mají vliv na výkon a motivaci pracovníků a v neposlední řadě na fungování firmy. Je třeba zaměřit se na všechny aspekty v odměňování a systému hodnocení pracovníků, na kvalifikační a profesní charakteristiky pracovníků, pracovní podmínky a také na pracovní prostředí. Vhodným zjišťováním těchto aspektů by mohl být dotazník pro zaměstnance firmy, kde by pracovníci mohli vyjádřit svá přání a postoje vůči firmě.

Firma se musí po vyhodnocení všech analýz zaměřit na vytvoření klíčových oblastí, které by vedli k rozvoji zaměstnanců a celé firmy. Mezi nejvhodnější motivační prostředky

---

<sup>38</sup> BusinessInfo.cz. Oficiální portál pro podnikání a export. [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>.

<sup>39</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2009. s. 25.

<sup>40</sup> Motivační program - strategický přístup k odměňování. [online]. [cit. 2014-06-02]. Dostupné z: [http://stainerconsultng.cz/poradenstvi/clanek\\_motivace.htm](http://stainerconsultng.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm).

mohou být finanční i nefinanční odměny, či jiné benefity, a nedílnou součástí by také bylo zlepšení pracovních podmínek a prostředí.

Po vytvoření motivačního programu je potřebné všechny zaměstnance s tímto dokumentem seznámit. Bylo by vhodné, aby měli všichni zaměstnanci možnost se k tomuto dokumentu vyjádřit, a případně navrhnou změny, které by přispívali k větší spokojenosti. Takový dokument však nemůže být trvalý. Pravidelně by bylo třeba tento program aktualizovat a revidovat, nejlépe při hodnocení pracovníků.

### 2.3 Řízení lidských zdrojů - činnosti, které souvisí s motivací

Firma či organizace potřebuje ke své činnosti zdroje, bez kterých by svoji činnost nemohla vykonávat. Jedná se o zdroje materiální, mezi které patří stroje, budovy apod., zdroje finanční a samozřejmě zdroje lidské. Definicí, co je vlastně řízení lidských zdrojů, je jistě mnoho. Vybrala jsem tu, která je mi nejbližší.

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“<sup>41</sup>*

V procesu řízení lidských zdrojů by měl být důraz kladen nejen na zájmy managementu, ale také na chápání lidí, na uplatnění strategického přístupu a mimo jiné také na potřebu silné podnikové kultury. Jedná se v podstatě o podnikatelsky orientovanou filosofii, která se týká řízení lidí přímými manažery s jediným cílem - dosáhnout konkurenční výhody.<sup>42</sup>

V této práci, která se týká motivace pracovníků, jde hlavně o lidské zdroje, protože jak již výše zmíněná definice říká: jsou to nejcennější, co v organizaci máme. Proto si myslím, že je třeba věnovat velkou pozornost pracovníkům, snažit se o zvyšování jejich motivace a dalšímu osobnímu růstu. Spokojený pracovník nám bude jistě užitečnější, než pracovník, který je frustrovaný a nespokojený. Lepší pracovní motivace také zajisté povede k menší fluktuaci pracovníků, která je velkou zátěží pro všechny zúčastněné. Správné řízení lidských zdrojů by mohlo být užitečným vodítkem v personální politice a celé by mělo být hlavní strategií firmy či podniku.

---

<sup>41</sup> ARMSTRONG. M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. s. 24.

<sup>42</sup> ARMSTRONG. M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. s. 149.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 SPECIFIKACE PROSTŘEDÍ A POPIS JEDNOTLIVÝCH ZAŘÍZENÍ

Pokud bychom se zamysleli nad prací pracovníků přímé obslužné péče, musíme se zaměřit hlavně na specifika, která vykazuje. Obecně lze říci, že je zde neustálá a vysoká psychická zátěž, na pracovníky jsou kladeny vysoké nároky na míru profesionálního nadhledu, odstupu a hranic. Velmi specifická je vysoká emocionalita prostředí, emoční zátěž (ze všech profesí je zde nejvyšší riziko syndromu vyhoření) a v neposlední řadě také fyzická náročnost. Kdo všechno je pracovníkem v sociálních službách nám říká zákon 108/ 2006 Sb. O sociálních službách (§ 116).

*Pracovník v sociálních službách* – je ten kdo poskytuje:

- péči v ambulancích či pobytových zařízeních sociálních služeb, pomáhá klientům s hygienou a oblékáním, nácviku jednoduchých denních činností, manipulaci s přístroji a pomůckami. Klientům pomáhá v udržování čistoty a osobní hygieny, podporuje soběstačnost, posiluje aktivizaci u klientů, vytváří základní sociální a společenské kontakty. Ve většině zařízení jsou tyto pracovníci označováni jako **pracovník přímé obslužné péče**,
- základní nepedagogická činnost – jinak také **aktivizační pracovníce** – snaží se u klientů o upevňování základních hygienických návyků, rozvíjení pracovních návyků, manuální zručnosti. Provádí s klienty volnočasové aktivity se zaměřením na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností formou výtvarné hudební a pohybové výchovy,
- pečovatelskou činnost v domácnosti osoby – provádění výše uvedených činností přímo v domácnosti klienta s přímým zapojením rodiny
- základní sociální poradenství pod dohledem sociálního pracovníka – spočívá ve výchovné, vzdělávací, aktivizační činnosti a činnosti při poskytování pomoci při uplatnění práv a oprávněných zájmů.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Ministerstvo práce a sociálních věcí. Sociální služby. Právní předpisy pro sociální služby [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108\\_2006\\_Sb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf).

Podmínky k vykonávání této činnosti jsou: způsobilost k právním úkonům, zdravotní a odborná způsobilost. Za odbornou způsobilost pracovníka v sociálních službách se dle výše zmíněného zákona považuje: základní nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu

Absolvování tohoto kurzu se nevyžaduje u osob, které získaly způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel, či odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka. Obsah kvalifikačního kurzu a jeho minimální rozsah nám stanovuje prováděcí právní předpis, přesněji řečeno vyhláška 505/ 2006 Sb. v paragrafu č. 37.

Kvalifikační kurz se skládá ze dvou částí. Z části obecné a zvláštní. V obecné části jsou účastníci seznámeni s problematikou kvality v sociálních službách a se standardy kvality sociálních služeb. Rozvíjí se u účastníků komunikační dovednosti, asertivita a metody alternativní komunikace. Je třeba účastníkům vysvětlit základy ochrany zdraví, etiky výkonu pracovníka v sociálních službách, seznámit je s lidskými právy a důstojností. A mnoho dalšího jako je úvod do psychologie, psychopatologie a somatologie, sociálně právní minimum, základy prevence vzniku závislosti osob na sociální službě a metody sociální práce. Ve zvláštní části kurzu jsou účastníci seznámeni se základy péče o nemocné, základy hygieny, s aktivizačními, vzdělávacími a výchovnými technikami. Samozřejmostí je odborná praxe, krizová intervence a základy sebeobrany. Minimální rozsah tohoto kurzu je 150 výukových hodin.<sup>44</sup>

Zaměstnavatel je povinen pracovníků na této pracovní pozici zabezpečit další vzdělávání v rozsahu 24 hodin za kalendářní rok. Toto vzdělávání se považuje za prohlubování kvalifikace.

To vše nám říká zákon, pokud bychom se ale podívali na pozici pracovníka v sociálních službách tak je to velmi náročná práce. Pracovníci přímé obslužné péče poskytují zvláště odbornou a namáhavou komplexní obslužnou péči o klienty. Možná by bylo možné říci, že se nejedná o práci, ale o poslání.

V zařízení které jsem si vybrala, se poskytují vždy dvě služby. Služby, které jsou určeny pro seniory a služby, které jsou pro klienty, kteří trpí některým druhem demence. Pracovnice často pracují v nepřetržitém provozu. To znamená většinou dvanáctihodinové směny, denní a noční, ale v některých zařízeních pracují tito pracovníci ve směnách

---

<sup>44</sup> Ministerstvo práce a sociálních věcí. Sociální služby. Právní předpisy pro sociální služby [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/11911/vyhlasaka\\_505-2006.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/11911/vyhlasaka_505-2006.pdf).

ranních, odpoledních a nočních. V praxi pracovníci občas klientům nahrazují jejich rodinné příslušníky, proto musí být maximálně empatičtí, snažit se klientům pomoci nejen v péči o svoji osobu (dát najíst, umýt, postarat se o čisté ošacení), ale také se starostmi, které mají. Z tohoto důvodu se domnívám, že je důležité se o pracovníky dobře postarat v oblasti motivace. Dobře motivovaný pracovník, který chodí rád do zaměstnání, nám pomůže mít spokojeného klienta, který se v zařízení necítí jako na návštěvě, ale jako doma a na oplátku pracovník bude potěšen, když mu klient řekne po návratu z nemocnice: „*Sestřičko, já jsem tak rád, že jsem doma*“.

Pracuji jako vedoucí oddělení a proto, je mojí povinností postarat se o své pracovníky. Není to vždy jednoduché. I přesto, že se pracovníky snažím motivovat jak je to jen možné, penězi, pochvalou, či pravidelnými odměnami, nelze říci, že pracovníci to vždy ocení. Domnívám se, že by bylo třeba řešit situaci v sociálních službách komplexněji a troufám si tvrdit, že to platí pro každé zařízení. Velmi častý je nedostatek personálu a pracovníci jsou pak po dvanáctihodinové směně velmi vyčerpaní. Nároky na tuto pozici se neustále zvyšují, pracovník přímé obslužné péče funguje jako klíčový pracovník, zjednodušeně říci, že je to důvěrník klienta a tak spolu často řeší jejich rodinné záležitosti, obstarávají nákupy, tvoří individuální plány a plány péče, snaží se klienty nějakým způsobem aktivizovat, ale to vše naše pracovníky velmi vyčerpává. Pracovník přece není jen náš zaměstnanec, jsou to velmi často maminky, babičky někdy také otcové a doma na ně čeká další práce, kde musí fungovat také naplno. Proto je otázka správné motivace velmi důležitá. Je třeba pracovníkům dopřát, co potřebují, dobré pracovní klima, pohodu mezi kolegy, vstřícné vedoucí, nebo něco co by si sami přáli.

Dále bych se ráda věnovala popisu jednotlivých zařízení. V úvodu něco o historii zařízení, kde se nachází, jaké poskytují služby a pro koho jsou tyto služby určeny. Samozřejmě také kolik zaměstnanců v přímé obslužné péči pracuje a jaká je kapacita zařízení.

### **3.1 Domov pro seniory U lesíka ve Znojmě**

#### **Historie zařízení**

Sociální služby jsou ve Znojmě poskytovány již od roku 1971, kdy město zřídilo pečovatelskou službu. V únoru v roce 1993 byl zahájen provoz penzionu pro důchodce a jeho zřizovatelem byl Okresní úřad ve Znojmě. Se zánikem těchto úřadů v roce 2002 převzal tuto funkci městský úřad Znojmo. Od roku 2004 začala probíhat transformace Penzionu pro důchodce na Domov důchodců. Ke změně názvu na Domov pro seniory

došlo díky přijetí nového zákona v lednu roku 2007. Od té doby se zde poskytují dvě služby. Jedna služba, která je určena pro seniory a druhá, která je určena pro klienty s demencí. Současně s tím došlo ke sloučení Domova pro seniory s Centrem sociálních služeb Znojmo p. o. a až do dnešního dne je jeho součástí. V té době bylo v zařízení celkem 85 klientů. V květnu roku 2011 se město Znojmo rozhodlo pro navýšení kapacity zařízení a stavba nového Domova pro seniory byla zahájena. V roce 2013 byla tato stavba dokončena, kapacita zařízení byla navýšena o 99 lůžek.<sup>45</sup>



Obrázek č. 3 Domov pro seniory U lesíka ve Znojmě (stará budova)<sup>46</sup>

Zařízení poskytuje dvě služby a každá má svá poslání a cíle.

### **Domov pro seniory**

**Poslání:** „Posláním domova pro seniory je poskytování pobytové služby prostřednictvím pomoci a podpory jako důstojné náhrady za běžné domácí prostředí těm seniorům, kteří s ohledem na svůj věk a zdravotní stav nemohou trvale žít ve svém přirozeném sociálním prostředí. Pomoc a podpora vychází z individuálně určených potřeb uživatelů, respektuje základní lidská práva a svobody, důstojnost a usiluje o sociální začleňování uživatelů.“

---

<sup>45</sup> Centrum sociálních služeb Znojmo. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://cssznojmo.ic.cz/novy/uvod.php>.

<sup>46</sup> Centrum sociálních služeb Znojmo. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://cssznojmo.ic.cz/novy/sluzba6.php>.

**Cíle sociální služby:** „Cílem poskytované sociální služby je uživatel, který v zařízení za podpory poskytované služby důstojně prožije a dožije svoje stáří, uživatel, který je spokojený v oblastech ubytování, stravování, poskytování sociálně aktivizačních činností dle individuálních potřeb a v zajištění soukromí. Uživatel, který si za podpory poskytované sociální služby uchová co nejdéle svoje schopnosti a dovednosti, zejména ve vztahu ke své soběstačnosti a umí aktivně trávit svůj čas, uživatel, kterému je sociální služba poskytována dle jeho individuálních, osobních přání a poskytuje mu podporu při jejich realizaci.“ Cílovou skupinou jsou senioři od 60 let věku. Celková kapacita této služby je 71 lůžek a služby jsou poskytovány ve dvou budovách. Ve starší budově ve druhém patře a v nové budově v přízemí.<sup>47</sup>

### **Domov se zvláštním režimem**

**Poslání:** „Posláním domova se zvláštním režimem je poskytovat nepostradatelnou péči osobám se speciálními potřebami a tím jim umožnit žít důstojný a spokojený život. Pomoc je přizpůsobena individuálním potřebám uživatelů, směřuje k udržování sociálních návyků potřebných k životu, respektuje jejich lidskou důstojnost, dodržuje lidská práva a vytváří podmínky pro minimalizaci sociální izolace.“

**Cílem sociální služby** je uživatel, který je podporován prostřednictvím sociální služby se svými blízkými a přáteli, uživatel, u kterého dojde vlivem citlivého přístupu ke snížení četnosti nežádoucího chování, uživatel, kterému je umožněno uchovat si soběstačnost a je podporován v činnostech, které sám zvládá a uživatel motivován k aktivnímu prožívání života prostřednictvím nabízených aktivit. Cílovou skupinou jsou osoby od 55 let, které byly posouzeny jako invalidní a trpící některým z druhů demence nebo osoby po cévní mozkové příhodě či osoby s degenerativním onemocněním mozku, jehož situace vyžaduje podporu a pomoc druhé osoby. Kapacita zařízení poskytujícího službu se zvláštním režimem je 111 lůžek a je poskytována ve starší budově ve druhém patře a v nové budově v přízemí a prvním patře.<sup>48</sup>

O klienty v tomhle zařízení pečuje celkem 112 pracovníků, v přímé obslužné péči je 59 pracovníc, 15 všeobecných sester a 5 aktivizačních pracovníc.

---

<sup>47</sup> Centrum sociálních služeb Znojmo. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://cssznojmo.ic.cz/novy/sluzba5.php>.

<sup>48</sup> Centrum sociálních služeb Znojmo. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://cssznojmo.ic.cz/novy/sluzba6.php>.

## 3.2 Domov pro seniory Jevišovice

### Historie zařízení

Budova, stojí uprostřed rozsáhlého 23 hektarového parku a pochází z počátku 18. století. Původně na místě hlavní budovy zařízení stál dřevěný zámek, který byl několikrát přestavován a nynější podobu získal po poslední přestavbě v roce 1899. Podobou nyní připomíná zámek Hluboká. Poslední majitel byl do roku 1945 E. L. Monnich. V prosinci roku 1952 se do objektu začali stěhovat první obyvatelé. Původní název zařízení byl domov důchodců, kapacita byla tehdy 205 klientů. V roce 2007 se změnil název zařízení na Domov pro seniory, příspěvková organizace a kapacita klientů se začala postupně snižovat až do dnešních 105 klientů. Zřizovatelem zařízení je již od roku 2003 Jihomoravský kraj.<sup>49</sup>



Obrázek č. 4 Domov pro seniory Jevišovice<sup>50</sup>

### Poslání a cíle zařízení

*„Posláním domova pro seniory Jevišovice, je poskytovat svým uživatelům, kteří vzhledem ke svému věku a zdravotnímu stavu mají sníženou soběstačnost a již nemohou žít ve svém přirozeném prostředí, sociální a zdravotní (ošetřovatelské) služby a umožnit jim prožití plnohodnotného a důstojného života.“*

---

<sup>49</sup> Domov pro seniory Jevišovice. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://www.domovjevisovice.cz/historie>.

<sup>50</sup> Domov pro seniory Jevišovice. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://www.domovjevisovice.cz/>.

*„Cílem je plnit určené poslání, zejména podpořit soběstačnost klienta poskytováním odborných sociálních a ošetrovatelských služeb, respektování jeho potřeb, umožnění udržování kontaktu s přirozeným prostředím, získání jeho důvěry a spokojenosti.“<sup>51</sup>*

Zařízení nyní poskytuje služby dvě. Domov pro seniory, který je určen pro 43 klientů a domov se zvláštním režimem je pro 71 klientů. Služby se poskytují ve třech budovách. Služby poskytované Domovem pro seniory Jevišovice.

Domov pro seniory je určen pro klienty, kteří dosáhli věku 60 let, jsou příjemci důchodu a mají sníženou soběstačnost v důsledku svého věku a vyžadují pravidelnou pomoc a podporu druhé osoby.

Domov se zvláštním režimem je určen pro klienty, kteří se v důsledku svého chronického duševního onemocnění nebo onemocnění demencí ocitli v nepříznivé situaci a potřebují pravidelnou pomoc při zajišťování svých potřeb s cílem zachovat a rozvíjet svou soběstačnost, společenské návyky a dovednosti. Dosáhli 60 let, jsou příjemci důchodu. O klienty pečuje v zařízení celkem 70 zaměstnanců, pracovníc přímé obslužné péče je 27, 3 pracovníce se věnují aktivizačním činnostem a 12 všeobecných sester.<sup>52</sup>

Zařízení získalo v září roku 2013 certifikát „Vážka“, který uděluje Česká alzheimerovská společnost.

### **3.3 Domov pro seniory Plaveč**

#### **Historie zařízení**

Budova, ve které se poskytují služby sociální péče, má velmi bohatou historii. Celé zařízení je umístěno v areálu bývalého zámku a jeho dějiny sahají až do 13. století. Původně se jednalo o kamenný hrad, který byl několikrát přestavován a několikrát změnil majitele. Od roku 1791 se o budově začalo mluvit jako o zámku. V roce 1945 po smrti posledního majitele byl zámek předán do národní sféry a byl přislíben Spolku katolických žen. V roce 1950 jej převzala charita, aby v něm zřídila ústav pro přestárlé a zmrzačené. Žilo zde asi 100 chovanců, o které pečovalo celkem 25 osob, převážně se jednalo o řádové sestry sv. Karla Boromejského. Jejich péčí a vybudováním pěkného prostředí se ústav dostal mezi nejlepší v republice. Od 70 let minulého století byly řádové sestry postupně

---

<sup>51</sup> Domov pro seniory Jevišovice. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://www.domovjevisovice.cz/vyrocní-zpravy>.

<sup>52</sup> Domov pro seniory Jevišovice. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://www.domovjevisovice.cz/vyrocní-zpravy>.



nahrazovány civilním personálem. Celý areál tohoto zařízení je od roku 2003 majetkem Jihomoravského kraje a nadále je využíván pro potřeby seniorů. Zařízení se nachází v údolí řeky Jevišovky uprostřed obce Plaveč. Skládá se z jedné hlavní budovy a třech vedlejších budov, vše je umístěno v rozlehlém parku, kde se také nachází významná památka rotunda Nanebevzetí Panny Marie ze 13. století. Hlavní budova prošla v roce 2011 celkovou rekonstrukcí, díky které je zcela bezbariérová.<sup>53</sup>



Obrázek č. 5 Domov pro seniory Plaveč<sup>54</sup>

Zařízení poskytuje dvě služby: službu domova pro seniory a službu domova se zvláštním režimem.

**Poslání** domova se zvláštním režimem a domova pro seniory je:

*„Poskytovat kvalitní, individuálně zaměřené, pobytové sociální a zdravotní služby v rámci sociální služby Domov pro seniory osobám, které vzhledem ke svému věku a zdravotnímu stavu nemohou žít ve svém přirozeném prostředí a dále v rámci sociální služby Domov se zvláštním režimem osobám s různými typy demencí, které snižují jejich soběstačnost. Vzhledem ke svému zdravotnímu stavu nemohou žít ve svém přirozeném prostředí. Jejich situace vyžaduje nepřetržitou a pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.“<sup>55</sup>*

Cílem obou těchto služeb je zachovat důstojnost, rozvíjení soběstačnosti, společenských návyků, dovedností uživatelů a uspokojení jejich potřeb prostřednictvím poskytovaných

---

<sup>53</sup> Domov pro seniory Plaveč. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://www.domovproseniory.obecplavec.cz/data/pages/annual-report/vyrocní-zprava-2012.pdf>.

<sup>54</sup> Domov pro seniory Plaveč. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://www.domovproseniory.obecplavec.cz/index.php?page=photogallery-main-building>.

<sup>55</sup> Domov pro seniory Plaveč. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://www.domovproseniory.obecplavec.cz/data/pages/annual-report/vyrocní-zprava-2012.pdf>.

individuálních služeb. Dále je cílem uživatele začlenit do společnosti, umožnit uživatelům žít běžným způsobem jako ve svém domácím prostředí. Samozřejmostí je umožnit uživatelům v co největší míře setkání s blízkými i místní komunitou v zařízení i mimo ně. Poskytuje celoroční ubytování klientů, celodenní stravování a sociální. Služba pro seniory je určena pro osoby starší 65 let, kteří pobírají starobní důchod a mají sníženou soběstačnost z důvodu věku či chronického onemocnění a potřebují pravidelnou ošetrovatelskou pomoc či podporu jiné osoby. Služba se zvláštním režimem je určena pro osoby starší 65 let, kteří trpí některým druhem demence, mají sníženou soběstačnost a potřebují pravidelnou ošetrovatelskou pomoc či podporu jiné osoby.

V zařízení je 21 lůžek určeno pro klienty domova pro seniory a 52 lůžek pro klienty služby domova se zvláštním režimem. Služba je poskytována ve třech budovách. V zařízení pracuje celkem 54 zaměstnanců. Pracovník přímé obslužné péče je 22, osm všeobecných sester a dvě pracovnice se zabývají aktivitami pro seniory.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Domov pro seniory Plaveč. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://www.domovproseniory.obecplavec.cz/data/pages/annual-report/vyrocní-zpráva-2012.pdf>.

#### 4 VÝZKUM U PRACOVNÍKŮ PŘÍMÉ OBSLUŽNÉ PÉČE

Rozhodla jsem se, že výzkum provedu u pracovníků přímé obslužné péče, protože si myslím, že tato pracovní pozice je velmi náročná. Vybrala jsem si tři zařízení, kde jsou poskytovány stejné služby. Zřizovatelem dvou zařízení je Jihomoravský kraj, třetí zařízení zřizuje Městský úřad Znojmo. Co se týká poskytovaných zaměstnaneckých výhod a benefitů jsou na tom tato zařízení dost podobně. Většina zařízení věnující se sociální péči poskytuje zaměstnancům mzdy na základě tabulek, a poskytuje tyto benefity.

*Domov pro seniory Jevišovice* poskytuje všem zaměstnancům z FKSP (Fond kulturních a společenských potřeb), příspěvek na stravu, kvartální odměny a zaměstnanci mají po absolvování zkušební doby přiznán osobní příplatek. Dále jsou poskytovány příspěvky k životnímu jubileu, pracovnímu výročí 20, 25, 30, 35 let a k odchodu do důchodu.

*Domov pro seniory Plaveč* poskytuje zaměstnancům z FKSP příspěvek na obědy, 1x za rok vitamíny v hodnotě 500Kč, odměny k životnímu výročí, odměny k pracovnímu výročí za 20, 25, 30, 35 odpracovaných let, při odchodu do důchodu dostane pracovník od zaměstnavatele knihu + 3500kč. Dále organizace nabízí možnost zájezdu 1x za rok.

*Domov pro seniory U lesíka ve Znojmě* poskytuje svým pracovníkům příspěvek na stravu, kvartální odměny příspěvek k penzijnímu připojištění, indispoziční volno - 2dny, osobní ohodnocení po zapracování, příspěvky k životnímu jubileu, pracovnímu výročí 20, 25, 30, 35 let a k odchodu do důchodu.

Ke zjištění potřeb zaměstnanců na pozici přímé obslužné péče jsem zvolila kvantitativní způsob výzkumného šetření dotazníkovou metodou. Tato metoda umožnila rychlý sběr dat od dostatečného množství respondentů. Šetření proběhlo v prosinci roku 2013, bylo osloveno celkem 90 respondentů na stejné pracovní pozici. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní a byly v něm obsaženy otázky uzavřené i otevřené. Ze všech rozdaných dotazníků se mi vrátilo 89 vyplněných, návratnost tedy činila 98,9%. Zjištěné výsledky lze, dle mého názoru považovat za vypovídající a dostačující k ověření hypotéz.

Dotazník, který jsem zvolila, obsahoval otázky demografické, které slouží k identifikaci respondentů, a dále otázky k ověření jednotlivých hypotéz.

#### 4.1 Cíle, hypotézy a charakteristika respondentů

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, které motivační prvky vedou k větší spokojenosti pracovníků přímé obslužné péče a zjistit absenci motivačních prvků u pracovníků přímé obslužné péče ve třech zařízeních poskytující sociální služby.

Stanovila jsem si tyto hypotézy:

**H1 - Domnívám se, že 60% pracovníků je spokojena se zaměstnaneckými výhodami.**

**H2 - Domnívám se, že 80% pracovníků postrádá ocenění formou pochvaly, která je pro ně velmi důležitá.**

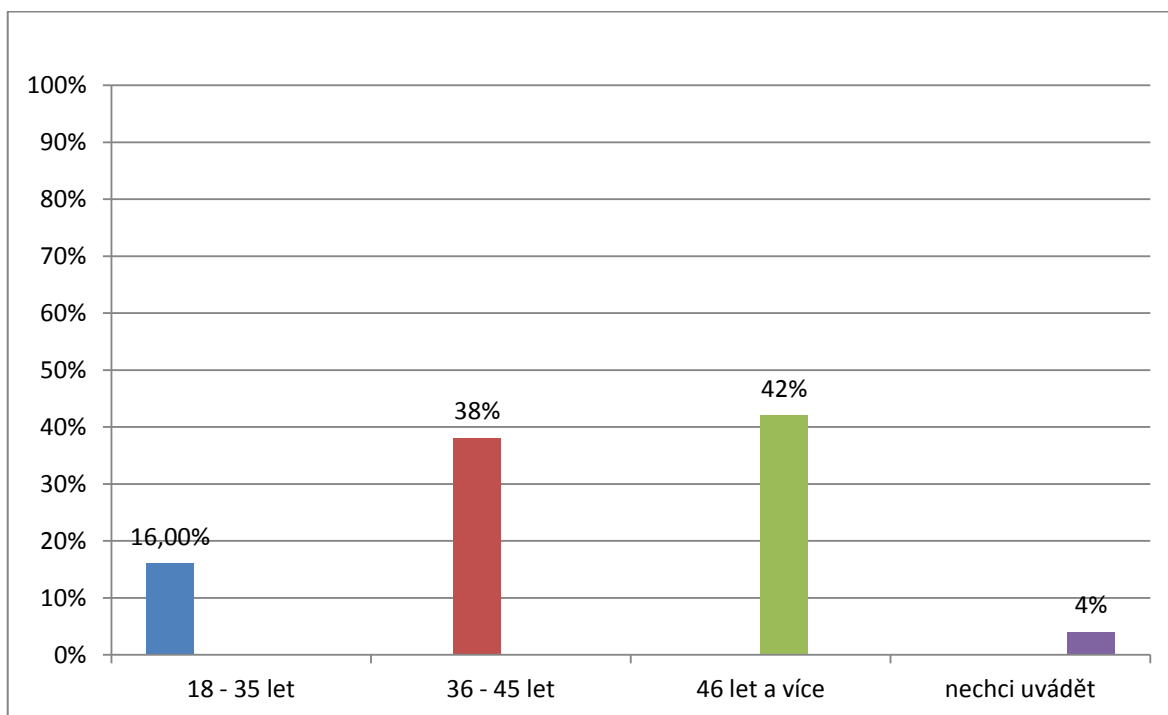
**H3 - Domnívám se, že více než 55% pracovníků se vyjádří pozitivně k pracovní spokojenosti.**

**H4 - Domnívám se, že 85% respondentů pracuje na téhle pozici z důvodu potřeby pomáhat druhým.**

Respondenty dotazníkového šetření byly pracovnice přímé obslužné péče. Jedná se o ženy, pouze v Domově pro seniory Jevišovice pracuje jeden muž, proto nebyla otázka pohlaví v dotazníku použita. Pro muže je většinou práce na této pracovní pozici méně lákavá a to hlavně z důvodu výše platu. Na druhou stranu, je to práce velmi zajímavá a v porovnání s jinými firmami, které na okrese Znojmo jsou, je to sféra, která poskytuje v postatě stálé a pevné zaměstnání s pevnou pracovní dobou a pravidelným platem.

## 4.2 Prezentace otázek, grafů a výsledků

Graf č. 1. Věk pracovníků v přímé obslužné péči

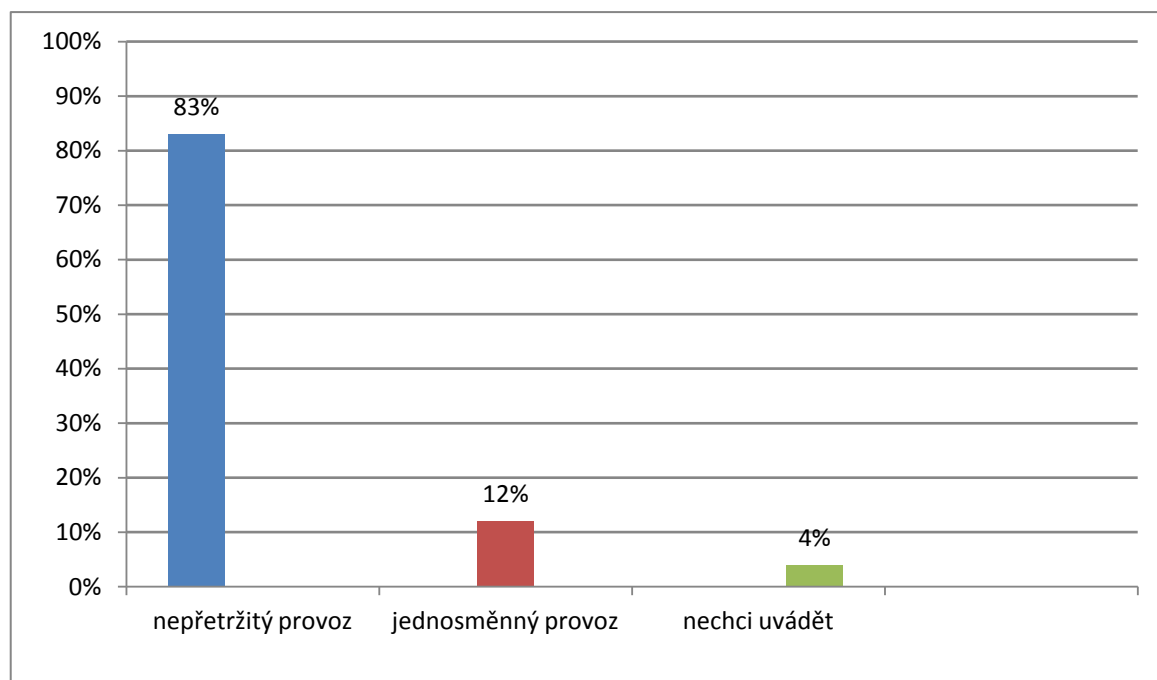


Tabulka č. 1. Věk pracovníků v přímé obslužné péči

Věk pracovníků	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 - 35 let	14	16%
36 - 45 let	34	38%
46 let a více	37	42%
Nechci uvádět	4	4%
Celkem	89	100%

Nejpočetnější skupinou respondentů byly pracovnice ve věkové kategorii 46 let a více (celkem 37 respondentů), za ní následuje věková kategorie 36 - 45 let (34 respondentů), nejméně zastoupenou věkovou kategorií je 18 - 35 let (14 respondentů). Někteří respondenti (4) využili možnost na tuto otázku neodpovídat. Z grafu vyplývá, že většina pracovníků, která se věnuje této profesi, je ve starším a mladším středním věku.

Graf č. 2. V jakém provozu pracujete?

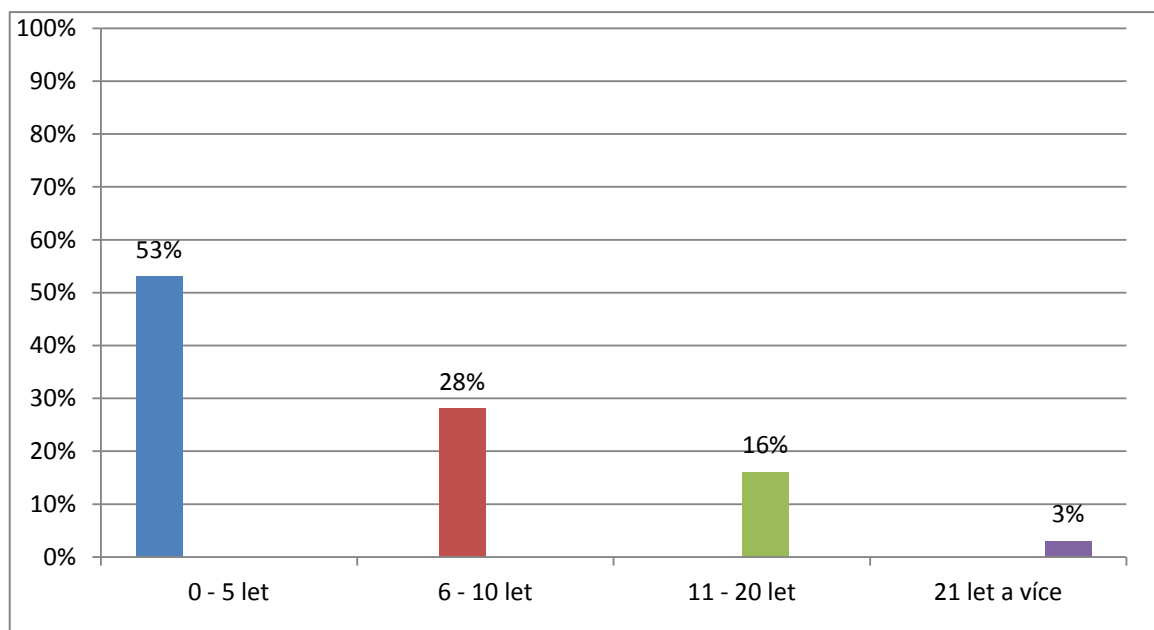


Tabulka č. 2. V jakém provozu pracujete?

Provoz	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nepřetržitý	74	83%
Jednosměnný	11	12%
Nechci uvádět	4	4%
Celkem	89	100%

Většina pracovníků pracuje v nepřetržitém provozu (74 respondentů), v jednosměnném provozu pracuje 11 respondentů a 4 respondenti využili možnost neodpovídat na tuto otázku.

Graf č. 3. Jak dlouho pracujete na pozici pracovníka přímé obslužné péče?

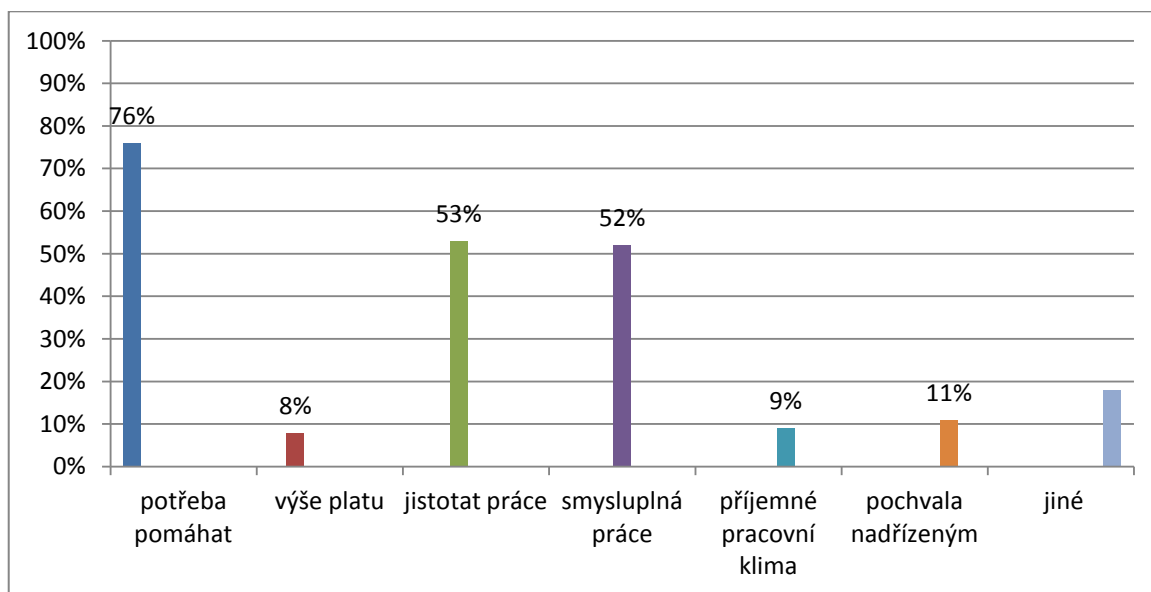


Tabulka č. 3. Jak dlouho pracujete na pozici pracovníka přímé obslužné péče?

Délka praxe	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 - 5 let	47	53%
6 - 10 let	25	28%
11 - 20 let	14	16%
21 let a více	3	3%
Celkem	89	100%

Nejvíce pracovníků pracuje na pozici pracovníka přímé obslužné péče do 5 - ti let (celkem 47 respondentů), téměř o polovinu méně pracuje na této pozici do 10 - ti let (25 respondentů), 14 respondentů pracuje na téhle pozici do 20 let. Pouze 3 pracovníci pracují více jak 21 let. Toto zjištění je pro mě překvapením, vzhledem k tomu, že nejvíce respondentů je starší 46 let předpokládala jsem, že pracují v této profesi delší dobu.

Graf č. 4. Co Vás nejvíce motivuje k práci na pozici pracovníka přímé obslužné péče? Zde byla možnost označit více odpovědí.



Tabulka č. 4. Co Vás nejvíce motivuje k práci na pozici pracovníka přímé obslužné péče? Zde byla možnost označit více odpovědí.

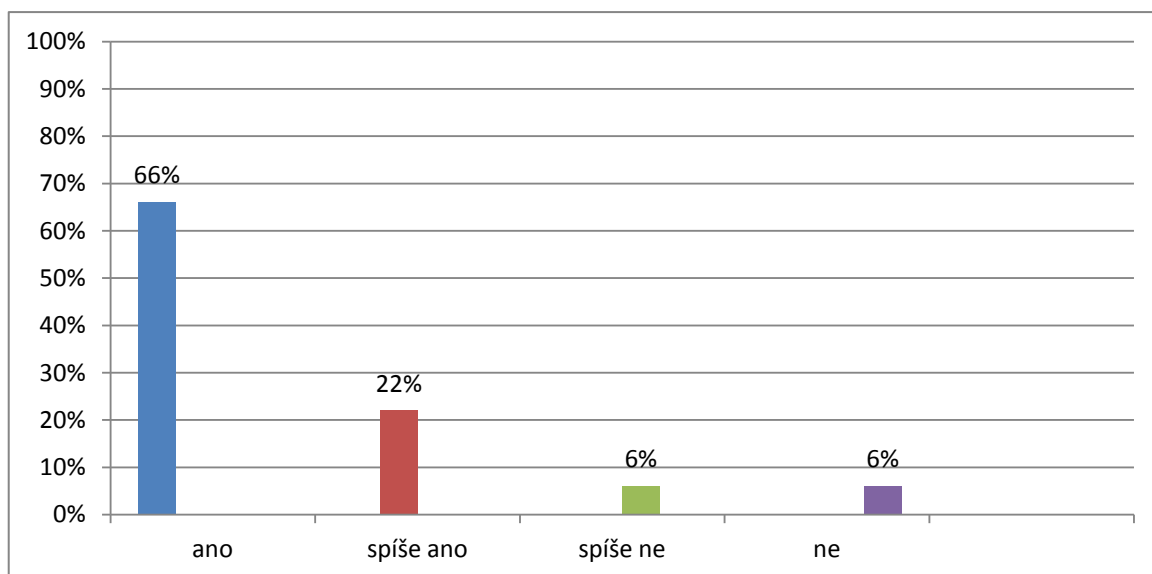
Vaše motivace	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Potřeba pomáhat	68	76%
Výše platu	7	8%
Jistota práce	47	53%
Smysluplná práce	46	52%
Příjemné pracovní klima	8	8%
Pochvala nadřízeným	10	11%
Jiné (např. dopravní dostupnost)	16	18%
Celkem odpovědělo	89	100%

Největší motivací k práci na pozici pracovníka přímé obslužné péče je potřeba pomáhat (68 respondentů), mezi dalšími je jistota práce (47 respondentů) a smysluplná práce (46).



Dalším faktorem uváděli respondenti dopravní dostupnost (16 respondentů), 10 respondentů uvedlo pochvalu nadřízeným, 8 respondentů uvedlo příjemné pracovní klima a pouze 7 respondentů uvedlo výši platu.

Graf č. 5. Je pro Vás důležitá pochvala nadřízeným?

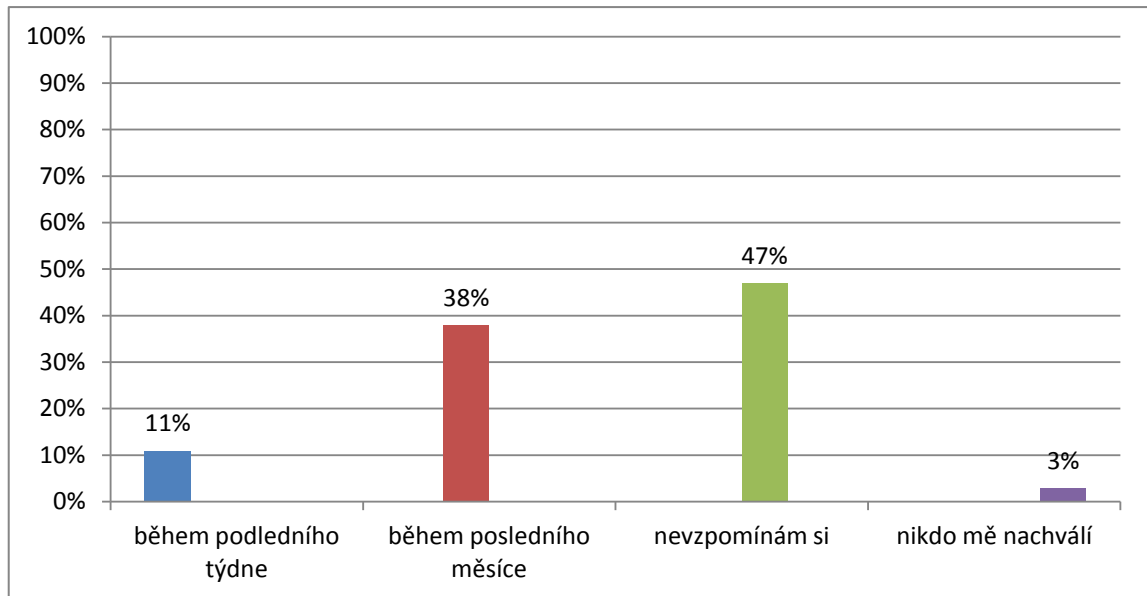


Tabulka č. 5. Je pro Vás důležitá pochvala nadřízeným?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	59	66%
Spíše ano	20	22%
Spíše ne	5	6%
Ne	5	6%
Celkem	89	100%

Jak vyplývá z tohoto grafu a tabulky, tak pro 59 respondentů je pochvala nadřízeným velmi důležitá a pro 20 respondentů spíše ano- celkem tedy 79 respondentů se přiklání k pochvalě jako k důležitému faktoru motivace, pouze 10 respondentů uvedlo, že pochvalu nepovažují za důležitou a spíše nedůležitou.

Graf č. 6. Kdy jste byl/a naposledy pochválena?

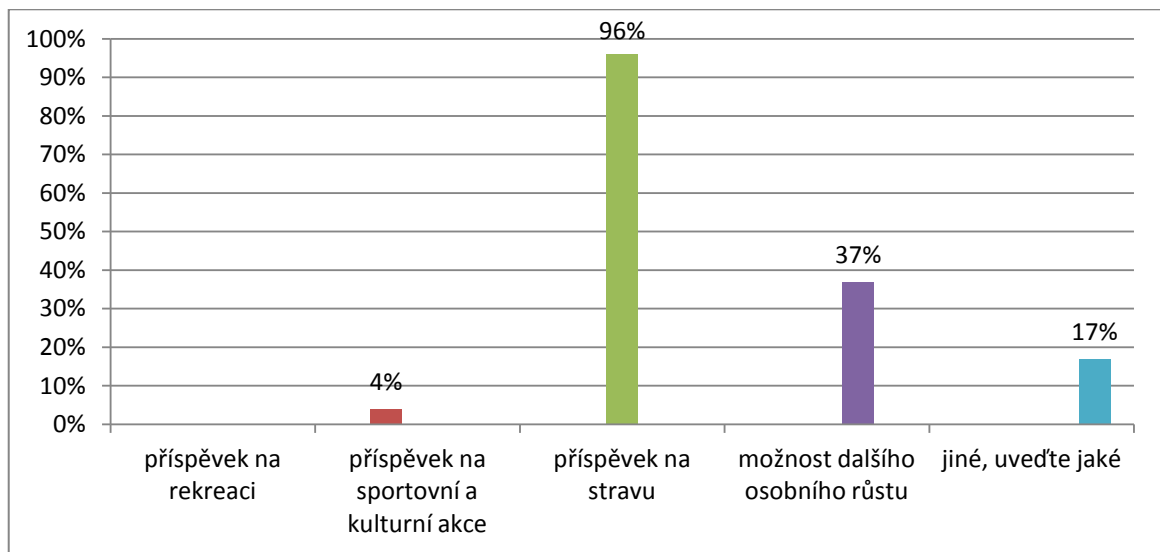


Tabulka č. 6. Kdy jste byl/a naposledy pochválena?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Během posledního týdne	10	11%
Během posledního měsíce	34	38%
Nevzpomínám si	42	47%
Nikdo mě nechválí	3	3%
Celkem	89	100%

I přesto, že pro 79 respondentů (dle tabulky č. 5), je pochvala důležitá, pouze 10 respondentů bylo pochváleno během posledního týdne, 42 respondentů bylo chváleno během posledního měsíce, ale téměř polovina respondentů (42), si nepamatuje, kdy byla chválena a pouze 3 respondenti jsou přesvědčeni, že je nikdo nechválí.

Graf č. 7. Jaké zaměstnanecké výhody (benefity), Vám zaměstnavatel nabízí? (zde byla možnost několika odpovědí).



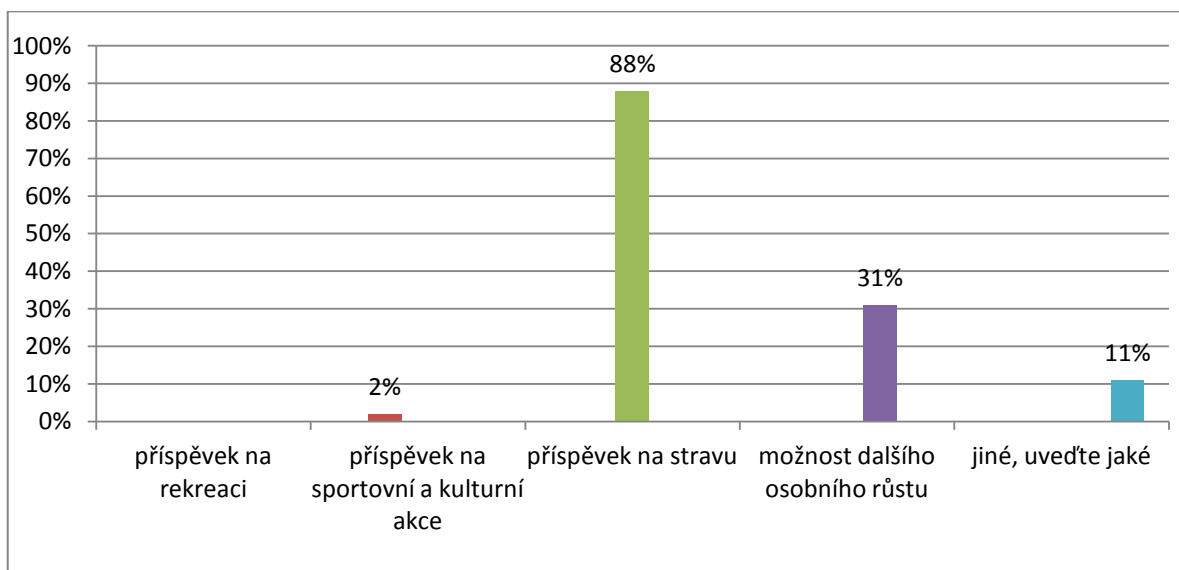
Tabulka č. 7. Jaké zaměstnanecké výhody (benefity), Vám zaměstnavatel nabízí? (zde byla možnost několika odpovědí).

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Příspěvek na rekreaci	0	0%
Příspěvek na sportovní a kulturní akce	4	4%
Příspěvek na stravu	85	96%
Možnost dalšího osobního růstu	33	37%
Jiné, uveďte jaké	15	17%
Celkem odpovědělo	89	100%

Na otázku týkající se zaměstnaneckých výhod respondenti uvedli, že zaměstnavatel jim nabízí příspěvek na stravu (85 respondentů), jako druhý benefit od zaměstnavatele uvedli možnost dalšího osobního růstu (33 respondentů). Pouze 4 respondenti uvedli příspěvek na

sportovní a kulturní akce. Jako jiné benefity uvedlo 8 respondentů příspěvek na důchodové připojištění a 7 respondentů vitamínové doplňky.

Graf č. 8. Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) využíváte? (také zde byla možnost zvolit několik odpovědí).



Tabulka č. 8. Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) využíváte? (také zde byla možnost zvolit několik odpovědí).

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Příspěvek na rekreaci	0	0%
Příspěvek na sportovní a kulturní akce	2	2%
Příspěvek na stravu	78	88%
Možnost dalšího osobního růstu	28	31%
Jiné, uveďte jaké	10	11%
Celkem odpovědělo	89	100%

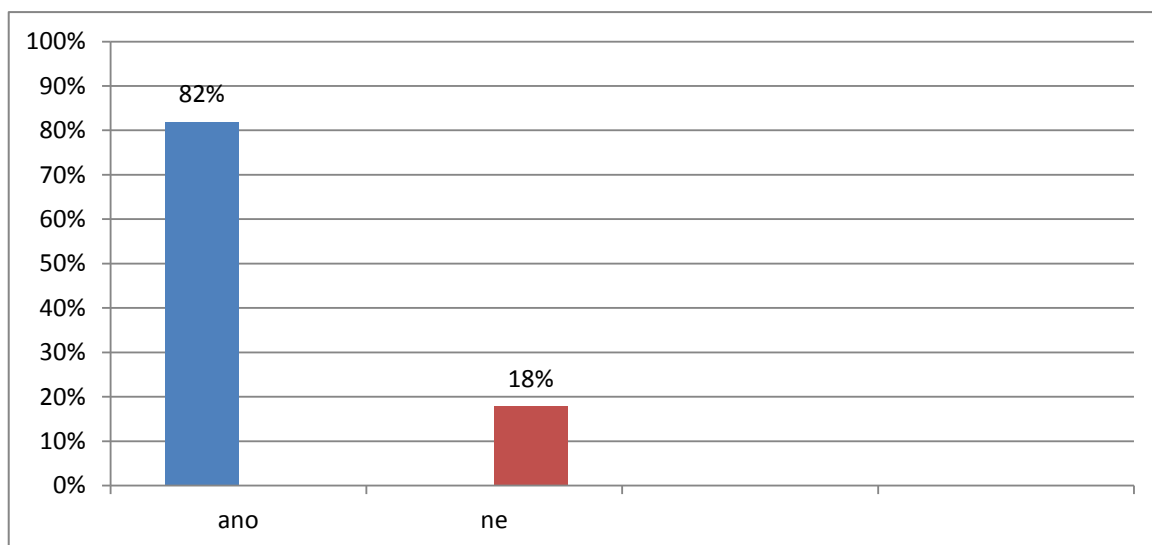
Ze všech zaměstnaneckých výhod je respondenty využíván nejvíce příspěvek na stravu (celkem 78 respondentů), 28 respondentů využívá možnost dalšího osobního růstu,

8 respondentů využívá možnost příspěvku k penzijnímu připojištění a 2 respondenti využívají vitamínové doplňky.

Otázka č. 9. Které zaměstnanecké výhody postrádáte?

Tato otázka byla otevřená, respondenti měli možnost se rozepsat. Odpovědi by bylo možné shrnout do několika kategorií. Jedna kategorie by byla rekreace a relaxace (masáže apod.) celkem 36 respondentů (40%), další kategorií by byl příspěvek na sportovní a kulturní akce celkem 19 respondentů (21%), kteří by byli s tímto benefitem spokojeni. Příspěvek na dopravu by uvítali 3 respondenti (3%).

Graf č. 10. Máte osobní příplatek?



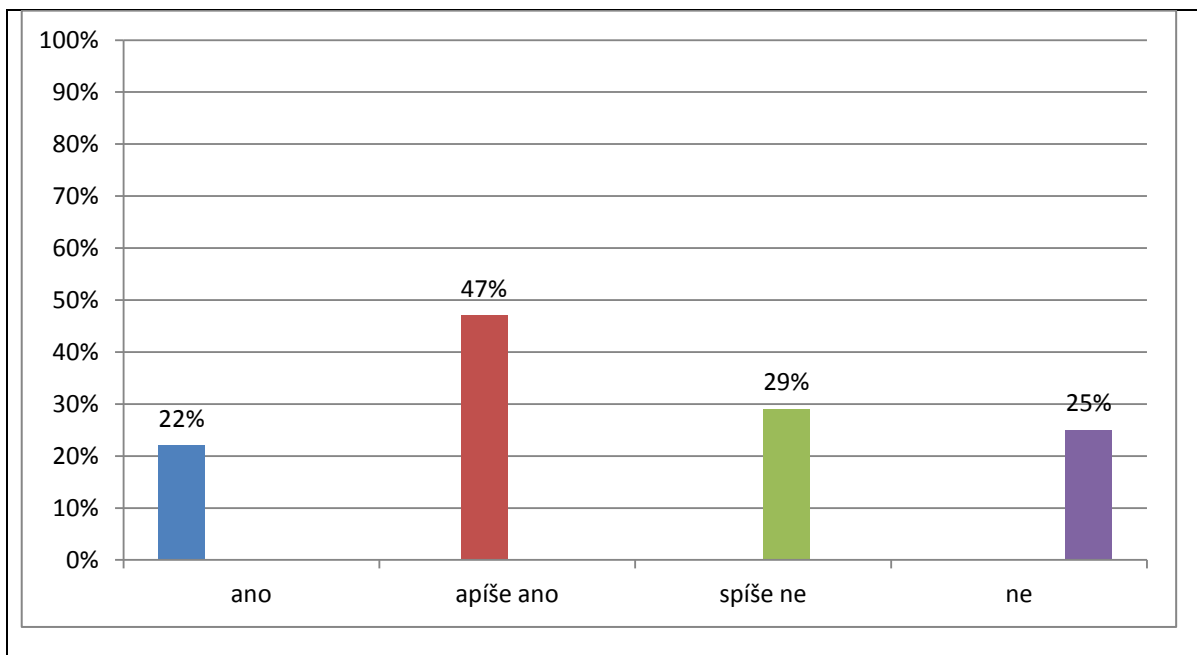
Tabulka č. 10. Máte osobní příplatek?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	73	82%
Ne	16	18%
Celkem	89	100%

Těší mě, že velký počet respondentů (73) má osobní příplatek, pouze 16 respondentů osobní příplatek nemá.



Graf č. 11. Jste s tímto příplatkem spokojen/a? Na tuto otázku 16 respondentů neodpovědělo.

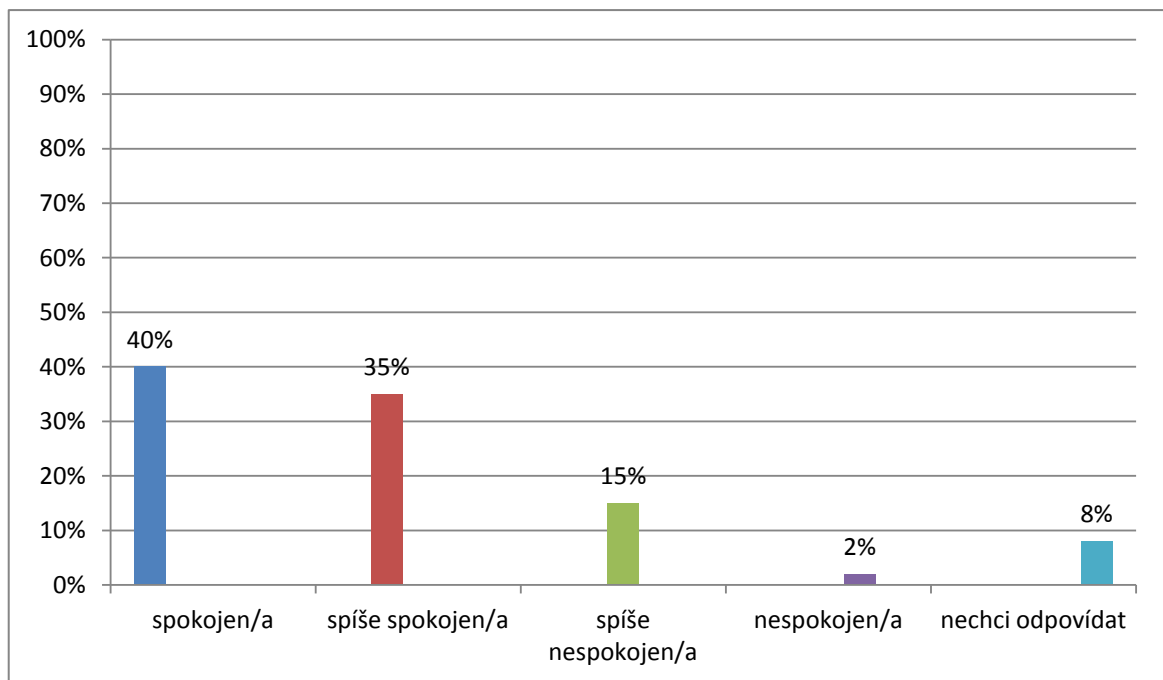


Tabulka č. 11. Jste s tímto příplatkem spokojen/a?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	16	22%
Spíše ano	34	47%
Spíše ne	21	29%
Ne	18	25%
Celkem	73	100%

Na otázku, zda jsou se svým osobním příplatkem spokojeni, odpovědělo celkem 50 respondentů ano, nebo spíše ano, 39 respondentů odpovědělo opačně. Respondenti, kteří osobní příplatek nemají, neodpovídali.

Graf č. 12. Jak byste zhodnotil/a Vaši celkovou spokojenost s prací?



Tabulka č. 12. Jak byste zhodnotil/a Vaši celkovou spokojenost s prací?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spokojen/a	36	40%
Spíše spokojen/a	31	35%
Spíše nespokojen/a	13	15%
Nespokojen/a	2	2%
Nechci odpovídat	7	8%
Celkem	89	100%

Potěšilo mě, že celkem 67 respondentů je spokojeno nebo spíše spokojeno s prací, 15 respondentů není spokojeno, nebo spíše není spokojeno, 7 respondentů využilo možnost na tuto otázku neodpovídat.

Shrnutí a diskuze

### **Otázky č. 1 - 3**

Na pracovní pozici pracovníka přímé obslužné péče pracuje nejvíce zaměstnanců v mladším a starším středním věku, většinou v nepřetržitém provozu. Z dotazníků také vyplývá, že více než polovina nepůsobí na téhle pozici déle jak 5 let.

### **Otázka č. 4**

Pokud se podíváme na důvody, které vedou pracovat na pozici pracovníka přímé obslužné péče, nejčastějším je potřeba pomáhat, dalšími důvody jsou jistota práce a smysluplná práce. Dopravní dostupnost se jeví pro pracovníky výhodou, někteří mají radost z pochvaly od nadřízeného, jiní jsou vděční za příjemné pracovní klima. Výše platu je pro několik zaměstnanců také jeden z rozhodujících faktorů.

### **Otázka č. 5 - 12**

Jak vyplývá ze získaných výsledků dotazníkového šetření, tak pro velkou většinu pracovníků je důležitá pochvala od nadřízeného, možná by právě byla tou pravou motivací, která by nadřízené moc nestála. Mnoho respondentů si však nepamatuje, kdy pochvalu slyšelo. Je pozitivní zjištění, že většina pracovníků ve všech zařízeních má osobní příplatek, který je pro více než polovinu dostatečným a přináší jim uspokojení. Pokud bychom se zaměřili na zaměstnanecké výhody (benefity), které jsou v jednotlivých zařízeních pro zaměstnance nastaveny, tady si myslím jsou velké rezervy. Jak u všech pracovníků tak také ze strany nadřízených. Mnoho pracovníků dle dotazníků, neví, jaké zaměstnanecké výhody jim organizace nabízí. Například někteří zaměstnanci nevědí, že poskytovat příspěvek na stravování není povinností zaměstnavatelů. A naopak, management jednotlivých zařízení by mohl nastavit nový program zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnanci uvítali. I přes náročnou profesi pracovníka obslužné péče je více než polovina pracovníků v jednotlivých zařízeních celkově s prací spokojena.

### **Zhodnocení cíle a pracovních hypotéz**

Jedním z cílů této práce bylo zjistit, které motivační prvky by vedli k větší spokojenosti zaměstnanců a druhým zjistit absenci motivačních prvků. Oba cíle spolu souvisí. Pracovníci uvedli příklady postrádaných zaměstnaneckých výhod, ale rozpětí těchto motivačních faktorů je velmi rozsáhlé. Asi by bylo vhodné v jednotlivých zařízeních vybrat takové, které by zaměstnanci ocenili a ztotožnili se s nimi. Znamenalo by to však vypracovat motivační program „šitý na míru“ jednotlivým zařízením s přihlédnutím na přání všech pracovníků v zařízení, a také mít možnosti dále s tímto programem pracovat. To se však domnívám v sociálních službách nebude jednoduché.

### **Hypotézy:**

**H1 - Domnívám se, že 60% pracovníků je spokojena se zaměstnaneckými výhodami.**

Lze říci, že tato hypotéza se potvrdila, celkem 88% respondentů využívá možnosti příspěvku na stravu, avšak současně 58 respondentů se vyjádřilo k tomu, které zaměstnanecké výhody by uvítali.

**H2 - Domnívám se, že 80% pracovníků postrádá ocenění formou pochvaly, která je pro ně velmi důležitá.**

Tato hypotéza se nepotvrdila. Celkem 88% respondentů se vyjádřilo k tomu, že pochvala je pro ně důležitá ale velké procento respondentů (47%) si nepamatuje, kdy byli pochváleni.

**H3 - Domnívám se, že více než 55% pracovníků se vyjádří pozitivně k pracovní spokojenosti.**

Tato hypotéza se potvrdila, celkem 75% respondentů se vyjádřilo pozitivně ke spokojenosti.

**H4 - Domnívám se, že 85% respondentů pracuje na téhle pozici z důvodu potřeby pomáhat druhým.**

Tato hypotéza se nepotvrdila. Důvod potřebu pomáhat uvedlo pouze 76% respondentů.

## ZÁVĚR

Podniky používají za účelem ovlivnění motivace zaměstnanců celou řadu stimulů, jako jsou hmotné odměny, styl vedení, atmosféra a vztahy na pracovišti, komunikační prostředky, obsah vykonávané práce. Tyto prostředky a jejich používání by měly být zakotveny v motivačním programu organizace, dokumentu upravujícím veškerou personální činnost podniku a vymežující techniky a principy používané vedoucími pracovníky k řízení pracovní motivace zaměstnanců směrem k vyšší výkonnosti. Motivační program je tedy důležitým nástrojem sloužícím k dosahování podnikových cílů a strategií.

Jak bylo popsáno v úvodu, s rozvojem práce, a rozšířením volného pracovního trhu je otázka správné motivace a spokojenosti zaměstnanců stále aktuálnější. Snahou každé organizace je dosáhnout úspěchu a zisku. K tomu je však zapotřebí stabilizování a zejména udržení klíčových pracovníků, kteří se stanou součástí a pevným základem, který organizace tak nutně potřebuje k dosažení svých cílů. Pokud však organizace dostatečně nereflektuje potřeby svých zaměstnanců, budou se zaměstnanci cítit frustrovaní a dříve či později se začnou poohlížet po novém pracovním místě, nebo nebudou odvádět žádoucí pracovní výkony.

Tato práce byla zaměřena na zjištění potřeb pracovníků, kteří pracují v pobytových zařízeních poskytující sociální služby seniorům na odděleních se zvláštním režimem a na odděleních pro seniory. Cílem bylo zjistit, co pracovníci na pozici přímé obslužné péče postrádají, protože pokud nejsou tyto pracovníci spokojeni s prací, je pravděpodobné, že tato nepohoda se odrazí na vykonávané práci.

Domnívám se, že dotazníkové šetření ukázalo, že pochvala by byla jedna z možností, jak pracovníky motivovat k dalším a lepším pracovním výkonům. Je to něco, co nadřícené moc nestojí a přesto by to pro některé pracovníky mělo velkou váhu a cítili by se lépe. Jak jsem se již výše zmínila, tato pracovní pozice je velmi důležitá a pracovníci v podstatě stojí v první linii v celém procesu poskytování sociálních služeb. Často řeší konflikty s klienty, rodinnými příslušníky, ale také mezi sebou. Práce je velmi fyzicky a psychicky náročná a i přesto velká část pracovníků vykonává tuto práci z důvodu potřeby pomáhat druhým. Důvodem je zřejmě vnitřní motivace, která je hnacím motorem pro pracovníky, ale i přesto je třeba být pracovníkům oporou. Tuto práci si myslím nelze vykonávat dlouhodobě bez

dalšího pohonu, kterým by mohla být právě pochvala, kterou pracovníci ve velké většině postrádají.

Dotazníkové šetření probíhalo ve třech zařízeních, ale myslím si, že by bylo možné výsledky zobecnit, nebo se jimi alespoň inspirovat při tvorbě motivačních programů v jednotlivých zařízeních. Doporučovala bych ve všech zařízeních, kde šetření probíhalo, pracovníky pravidelně informovat o poskytovaných benefitech a možnostech jejich využívání. Na vedoucí pracovníky bych apelovala, aby více se svými kolegy komunikovali a nezapomněli je chválit, pro velkou část pracovníků je to velmi důležité, ale také bych doporučovala snažit se najít rezervy, které bychom použili pro zaměstnance, abychom jim mohli za jejich práci a obětavost poděkovat také jinak, než pravidelnou výplatou.

Pokud budou naši pracovníci spokojeni, bude spokojený také náš klient – a to je přece naším hlavním cílem.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Zákon č. 108/ 2006 Sb., O sociálních službách, část devátá, § 116, vyhláška 505/ 2006 Sb, část čtvrtá, § 37.

**Adair, John.** *Efektivní motivace.* Praha : Alfa Publishing, s.r.o., 2004. s. 184. ISBN-80-86851-001-1.

**Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, 2002. s. 856. ISBN 978-80-247-0469-2.

**Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů. 10 vydání. Nejnovější trendy a postupy.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. s. 800. ISBN978-80-247-1407-3.

**Bělohávek, František.** *Desatero manažera.* Brno : COMPUTER PRESS a. s., 2009. s. 90. ISBN-80-7226-873-2.

**Evangelu, Ester Jaroslava.** *Diagnostické metody v personalistice.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. s. 176. ISBN 978-80-247-2607-6.

**Fairweather, Alan.** *Jak být motivujícím manažerem.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. s. 192. ISBN 978-80-247-3002-8.

**Forsyth, Patrick.** *Jak motivovat svůj tým.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. s. 98. ISBN 978-80-247-2128-6.

**Gregar, Aleš, Řehoř, Antonín a Šigut, Zdeněk.** *Personální management.* Brno : Institut mezioborových studií, 2012. s. 117.

**Halík, Jiří.** *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. s. 128. ISBN 978-80-247-2475-1.

**Horváthová, Petra.** *Týmy a týmová spolupráce.* Praha : ASPI, a. s., 2008. s. 200. ISBN 987-80-7357-390-4.

**Kocianová, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada publishing, a.s., 2010. s. 224. ISBN 978-80-247-2497-3.

**Nollke, Matthias.** *Praktický management.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. s. 112. ISBN 80-247-0912-0.

**Radvan Eduard, Vavřík Michal.** *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách.* Brno : Institut mezioborových studií, 2009. s. 57.

**Rychtaříková, Yveta.** *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. s. 136. ISBN 978-80-247-2100-2.

**Svobodník, Pavel.** *Management pro zdravotníky v kostce.* Brno : Národní centrum nelékařských zdravotnických pracovníků, 2009. s. 127. 57-859-09.

**Škrlovi, Petr a Magda.** *Kreativní ošetřovatelský management.* Praha : Advent- Orion s. r. o., 2003. s. 477. ISBN 80-7172-841-1.

**Thomson, Rosemary.** *Řízení lidí.* Praha : ASPI, a. s., 2007. s. 252. ISBN 978-80-7357-267-9.

**Tureckiová, Michaela.** *Klíč k účinnému vedení lidí.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. s. 128. ISBN 978-80-247-0882-9.

**Vévoda Jiří a kolektiv.** *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. s. 160. ISBN 978-80-247-4732-3.

**Vízdal, František.** *Základy psychologie.* Brno : Institut mezioborových studií, 2009. s. 185.

Sociální služby: odborný časopis. Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky. Ročník: XIII. Prosinec 2011.

### **Internetové zdroje**

Firemní sociolog. Vedení a vztahy ve firmě. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>.

BusinessInfo.cz. Oficiální portál pro podnikání a export. [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>.

Motivační program - strategický přístup k odměňování. [online]. [cit. 2014-06-02]. Dostupné z: [http://stainerconsultng.cz/poradenstvi/clanek\\_motivace.htm](http://stainerconsultng.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm).

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Sociální služby. Právní předpisy pro sociální služby [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108\\_2006\\_Sb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf).

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Sociální služby. Právní předpisy pro sociální služby



[online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z:  
[http://www.mpsv.cz/files/clanky/11911/vyhlaska\\_505\\_2006.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/11911/vyhlaska_505_2006.pdf).

Centrum sociálních služeb Znojmo. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z:  
<http://cssznojmo.ic.cz/novy/uvod.php>.

Centrum sociálních služeb Znojmo. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z:  
<http://cssznojmo.ic.cz/novy/sluzba6.php>.

Domov pro seniory Jevišovice. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z:  
<http://www.domovjevisovice.cz/historie>.

Domov pro seniory Jevišovice. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z:  
<http://www.domovjevisovice.cz/>.

Domov pro seniory Jevišovice. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z:  
<http://www.domovjevisovice.cz/vyrocnizpravy>.

Domov pro seniory Plaveč. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z:  
<http://www.domovproseniory.obecplavec.cz/data/pages/annual-report/vyrocnizprava-2012.pdf>.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1 : Proces motivace

Obrázek č. 2 : Ukázka modelu chování

Obrázek č. 3 : Domov pro seniory U lesíka ve Znojmě (stará budova)

Obrázek č. 4 : Domov pro seniory Jevišovice

Obrázek č. 5 : Domov pro seniory Plaveč

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 : Věk pracovníků v přímé obslužné péči.

Tabulka č. 2 : V Jakém provozu pracujete?

Tabulka č. 3 : Jak dlouho pracujete na pozici pracovníka přímé obslužné péče?

Tabulka č. 4 : Co Vás nejvíce motivuje k práci na pozici pracovníka přímé obslužné péče?

Tabulka č. 5 : Je pro Vás důležitá pochvala nadřízeným?

Tabulka č. 6 : Kdy jste byl/ a naposledy pochválena?

Tabulka č. 7 : Jaké zaměstnanecké výhody (benefity), Vám zaměstnavatel nabízí?

Tabulka č. 8 : Jaké zaměstnanecké výhody (benefity), využíváte?

Tabulka č. 10 : Máte osobní příplatek?

Tabulka č. 11 : Jste s tímto příplatkem spokojen/ a?

Tabulka č. 12 : Jak byste zhodnotil/ a Vaši celkovou spokojenost s prací?

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I: Dotazník

### *Vážení pracovníci,*

*Jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Jeho výsledky budou podkladem mojí bakalářské práce, která se týká motivace pracovníků přímé obslužné péče. Dotazník je zcela anonymní, je tedy vyloučeno, aby někdo zjistil, jak který respondent odpovídal. Tímto Vás prosím o pravdivé a upřímné odpovědi, jen tak budou mít výsledky dostatečnou vypovídací schopnost.*

*Předem děkuji za Vaši ochotu a čas, který budete vyplnění dotazníku věnovat.*

*Božena Srbová*

Odpovědi, se kterými se nejvíce ztotožňujete, zakroužkujte. U otázek, kde se máte možnost rozepsat, prosím učiňte tak a nešetřete místem.

- 1) Váš věk:
  - a) 18 – 35
  - b) 36 – 45
  - c) 46 a více
  - d) nechci uvádět
  
- 2) Provoz:
  - a) nepřetržitý
  - b) jednosměnný
  - c) nechci uvádět
  
- 3) Jak dlouho pracujete v zařízení na pozici pracovníka přímé obslužné péče?
  - a) 0 – 5 let
  - b) 6 – 10 let
  - c) 11 – 20 let
  - d) 21 let a více

4) Co Vás nejvíce motivuje k práci na pozici pracovníka přímé obslužné péče?  
(může označit více odpovědí)

- a) potřeba pomáhat
- b) výše platu
- c) jistota práce
- d) smysluplná práce
- e) příjemné pracovní klima
- f) pochvala nadřízeným
- g) jiné (např. dopravní dostupnost atd.).....

5) Je pro Vás důležitá pochvala Vaším nadřízeným?

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

6) Kdy jste byl/a naposledy pochválen/a nadřízeným

- a) během posledního týdne
- b) během posledního měsíce
- c) nevzpomínám si
- d) nikdo mě nechválí

7) Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) Vám zaměstnavatel nabízí?

- a) příspěvek na rekreaci
- b) příspěvek na sportovní a kulturní akce
- c) příspěvek na stravu
- d) možnost dalšího osobního růstu
- e) jiné, uveďte jaké.....

8) Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) využíváte?

- a) příspěvek na rekreaci
- b) příspěvek na sportovní a kulturní akce
- c) příspěvek na stravu
- d) možnost dalšího osobního růstu
- e) jiné, uveďte jaké.....

9) Které zaměstnanecké výhody naopak postrádáte?

.....  
.....

10) Máte osobní příplatek

- a) ano
- b) ne

11) Jste s tímto příplatkem spokojen/a

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

12) Jak byste zhodnotil/a Vaši celkovou spokojenost s prací?

- a) spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a
- e) nechci odpovídat

Děkuji za Vaši pozornost a čas, který jste věnoval/a vyplněním tohoto dotazníku.