

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

**Motivace zaměstnanců ve vybrané
organizaci**

bakalářská práce

Autor práce: Veronika Landsmanová

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Berková, Ph.D.

Jihlava 2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Veronika Landsmanová
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Cíl práce:	Cílem bakalářské práce je prozkoumat motivační systém zaměstnanců ve vybrané organizaci. Teoretická část se bude zaměřovat na vymezení pojmového aparátu v úzké souvislosti s tématem, v rámci pracovní motivace bude vymezeno také odměňování pracovníků jako jeden z motivačních faktorů. Dále budou vymezeny teorie motivace (Maslowa teorie potřeb, teorie C. Alderfera, popř. McClelandovo pojetí pracovní motivace). Prostřednictvím dotazníkového šetření na straně zaměstnanců a pomocí řízených rozhovorů orientovaných na vedoucí pracovníky zjistit současný stav, případně problémy se zaměřením také na pandemickou krizi. Na základě výsledků této analýzy vypracovat doporučení pro případné zkvalitnění stávajícího motivačního systému.

Ing. Kateřina Berková, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivačním systémem v Domově Ždírec. Teoretická část se zaměřuje na základní pojmy, které úzce souvisejí s tématem. V rámci pracovní motivace je vymezeno také odměňování pracovníků. Dále jsou v teoretické části vymezeny teorie motivace. Praktická část byla vypracována díky dotazníkovému šetření na straně zaměstnanců a pomocí řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem domova. Díky těmto metodám sběru dat jsem zjistila současný stav domova seniorů a případné problémy týkající se pandemie COVID-19. Na základě výsledků výzkumu bylo navrženo doporučení pro zlepšení stávajícího motivačního systému.

Klíčová slova

Motivace; pracovní spokojenost; zaměstnanecké výhody; odměňování; motivační program

Abstract

The bachelor's thesis deals with the motivation system in the Domov Ždírec. The theoretical part focuses on basic concepts that are closely related to the topic. Remuneration of employees is also defined within work motivation. Furthermore, the theoretical part defines theories of motivation. The practical part was developed thanks to a questionnaire survey on the part of employees and a guided interview with the manager of the home. Thanks to these data collection methods, we found out the current state of the home for the elderly and possible problems related to the COVID-19 pandemic. Based on the results of the research, a recommendation was proposed to improve the existing motivation system.

Key words

Motivation; job satisfaction; benefits; rewards; motivational programme

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užití své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 26. dubna 2021

.....
Podpis studenta/ky

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Kateřině Berkové, Ph.D., mé vedoucí bakalářské práce, za rady, připomínky a podporu při tvorbě této práce. Poděkování také patří zaměstnancům Domova Ždírec, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. A velké díky patří rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

Obsah

Úvod.....	9
Motivace	9
Cíl práce.....	10
1 Motivace	11
1.1 Základní pojmy	11
1.1.1 Motiv.....	11
1.1.2 Stimul.....	12
1.1.3 Potřeba	12
1.1.4 Návyky.....	13
1.1.5 Hodnoty	13
1.1.6 Ideály	14
1.1.7 Zájmy	14
1.2 Definice motivace	14
1.3 Proces motivace	14
1.4 Typy motivace.....	15
1.4.1 Vnitřní motivace	15
1.4.2 Vnější motivace	16
2 Teorie motivace	17
2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	17
2.2 Herzbergův dvoufaktorový model	19
2.3 Teorie C. Alderfera – ERG teorie	19
2.4 McClellandovy potřeby výkonu, spojenectví a moci.....	20
3 Pracovní motivace.....	21
3.1 Motivační program.....	22
3.2 Odměňování zaměstnanců	23
3.2.1 Mzdové formy.....	23
3.3 Zaměstnanecké výhody	24
3.4 Organizační kultura.....	25
3.5 Komunikace v organizaci.....	26
3.6 Vztahy na pracovišti.....	27
4 Praktická část	29
4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky	29
4.2 Metody sběru dat.....	29
4.3 Základní informace o organizaci.....	30
4.3.1 Představení organizace	30

4.3.2	Charakteristika respondentů	35
4.4	Výsledky výzkumu.....	38
4.4.1	Jsou zaměstnanci motivováni k pracovnímu výkonu?	38
4.4.2	Jsou zaměstnanci spokojeni ve svém zaměstnání?	40
4.4.3	Vnímají zaměstnanci vztahy a komunikaci na pracovišti pozitivně?	43
4.4.4	Které faktory ovlivňují pracovní spokojenost?.....	44
4.4.5	Které zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance podstatné jako motivační nástroj?	46
4.4.6	Ovlivnila pandemie COVID-19 pracovní motivaci zaměstnanců?	48
4.5	Odpovědi na výzkumné otázky	53
5	Diskuze	55
6	Návrh řešení a doporučení pro praxi.....	56
	Závěr	60
	Seznam použité literatury	61
	Přílohy.....	63
	Příloha A	64
	Příloha B	69

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace.....	15
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb	17
Obrázek 3 Logo Domova Ždírec	30
Obrázek 4 Organizační struktura	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 Spokojenost s výší platu	41
Tabulka 2 Vliv pandemie COVID-19 na pracovní motivaci zaměstnanců	48
Tabulka 3 Příčiny obav z pandemie COVID-19.....	51

Seznam grafů

Graf 1 Věk respondentů	35
Graf 2 Vzdělání.....	36
Graf 3 Doba působnosti v organizaci	36
Graf 4 Pracovní pozice	37
Graf 5 Motivace zaměstnanců z pohledu pracovní pozice	39
Graf 6 Motivace z pohledu doby působení v organizaci	40
Graf 7 Spokojenost s výší platu z pohledu pracovní pozice	42
Graf 8 Komunikace a vztahy na pracovišti.....	44
Graf 9 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	45
Graf 10 Faktory ovlivňující pracovní motivaci z pohledu pracovních pozic	46
Graf 11 Zaměstnanecké výhody	47
Graf 12 Preference zaměstnaneckých výhod podle věku respondentů.....	47
Graf 13 Vliv pandemie COVID-19 na pracovní motivaci z pohledu pracovní pozice... ..	49
Graf 14 Odolnost vůči stresu z pohledu věku respondentů	50
Graf 15 Příčiny obav z pandemie COVID-19 z pohledu věku respondentů	52

Úvod

Motivace je nejen v pracovním prostředí velmi důležitá. Motivovaný zaměstnanec odvádí svoji práci lépe, a tak podává požadovaný výkon. Správně motivovat své zaměstnance je v době pandemie obtížné, avšak pro chod organizace velmi podstatné. Otázkou řízení lidských zdrojů, s tím související okruhy jako je motivace, hodnocení, odměňování a zaměstnanecké výhody, se v organizacích většinou zabývá personální oddělení, mzdoví pracovníci, a především také vedoucí pracovníci. Motivace také přispívá k menší fluktuaci zaměstnanců, to znamená, že pokud si chce organizace udržet kvalitní zaměstnance, je třeba zaměstnance motivovat i jinými způsoby, než je finanční odměna.

Tato bakalářská práce se zabývá motivací zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě spolupráce s příspěvkovou organizací Domov Ždírec je proveden rozbor motivačního programu a pracovní spokojenosti pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Na základě výsledků je navrženo doporučení na zlepšení motivačního programu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – část teoretickou a část praktickou. Teoretická část zpracována podle odborné literatury se zabývá vymezením základních pojmů, které souvisejí s tématem. V této části je také v rámci pracovní motivace objasněno odměňování pracovníků. Dále jsou zde vymezeny teorie motivace, zejména Maslowa teorie potřeb, teorie C. Alderfera a McClenaldovo pojetí pracovní motivace.

Praktická část bakalářské práce nejdříve popisuje zkoumanou organizaci a zaměstnanecké výhody v dané organizaci. Následuje dotazníkové šetření a přímý rozhovor s vedoucím pracovníkem. Na základě získaných dat jsou navržena doporučení na zlepšení stávajícího stavu motivačního programu organizace.

Motivace

Mojí motivací pro výběr tohoto téma je zjistit, jak mohou být lidé motivováni k efektivnímu pracovnímu výkonu pomocí různých motivačních nástrojů. Budu se zabývat motivací zaměstnanců v Domově Ždírec. Výběr této organizace byl pro mě jasnou volbou, protože jsem měla možnost tento domov párkrát navštívit a udělal na mě velký dojem. Myslím si, že práce sociálních pracovníků a všech zaměstnanců v sociálních

službách je práce potřebná, i když na to společnost často zapomíná. Všichni z nás mají zkušenost se stárnoucími příbuznými, známými, kteří potřebují pomoc jiné osoby. Se zvyšujícím se věkem dožití bude potřeba více domovů seniorů a více zaměstnanců v nich. Věřím, že výsledky a návrh na zlepšení motivačního systému v organizaci budou přínosné pro vedení organizace.

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit systém motivace zaměstnanců v Domově Ždírec. Sběr dat bude prováděn prostřednictvím dotazníkového šetření napříč celou organizací a přímým rozhovorem s vedoucím pracovníkem. Důraz je kladen na spokojenost zaměstnanců, motivaci zaměstnanců a také je věnována pozornost vlivu pandemie COVID-19 na pracovní motivaci zaměstnanců. Na základě získaných výsledků jsou navržena opatření, která by pomohla ke zlepšení stávající motivace zaměstnanců.

1 Motivace

Motivace je v dnešní době velmi důležitá. Ať už člověk nebo nějaký tým, který se snaží o dosažení předem stanoveného cíle, potřebuje být vždy nějakým způsobem motivován, aby tento cíl mohl naplnit. Člověk, který není motivovaný, nikdy neodvede takovou práci jako člověk, který je vhodným způsobem motivován. I my samotní můžeme ovlivňovat naši motivaci. Také je velmi důležité začít motivací nejprve u sebe a poté až motivovat lidi okolo nás.

Pokud chceme motivovat sami sebe, je důležité si neustále určovat svůj směr a podnikat kroky k tomu, abychom mohli dosáhnout našeho stanoveného cíle. Motivování ale neznamená nucení. Je to v podstatě něco, co nám může pomoci něčeho dosáhnout. Pro někoho může být motivací dostudování vysoké školy, aby měl šanci si najít lepší práci. Pro někoho zase může být motivací vítězství ve sportovní soutěži za účelem postupu do vyšší ligy a podobně.

Je ale důležité zdůraznit, že jeden způsob motivace není vhodný pro všechny, protože motivace je mnohem komplexnější proces. A víte proč? Protože lidé mají rozdílné potřeby a přání, protože si stanovují různé cíle, a protože si stanovují rozdílné kroky, jak těchto cílů dosáhnout. Pro někoho z nás to může být potřeba bezpečí, ale pro někoho jiného to může být potřeba seberealizace. Každý člověk má různé potřeby a různé cíle. Někdo může mít za cíl vystudovat vysokou školu, založit rodinu či vyhrát vědomostní nebo sportovní soutěž. Je to opravdu na každém z nás. Každý má své sny, které se snaží za svůj život splnit a k tomu potřebuje neustálou motivaci. (Armstrong, 1999)

1.1 Základní pojmy

Tato kapitola je zaměřena na základní pojmy, které souvisejí s motivací. Jde zejména o motiv, stimul, potřeby, návyky, hodnoty a ideály.

1.1.1 Motiv

Základním zdrojem motivace je motiv, jinak řečeno pohnutka. Motiv určuje směr a chování jedince. Motiv je podnět zaměřený na uspokojení potřeb. Motivy můžeme dělit podle Výrosta a Slaměníka (2008) na:

- biologické motivy,

- psychické motivy,
- sociální (kulturní) motivy.

Biologické motivy jsou primární a vrozené. To znamená, že se jedná o fyziologické potřeby například potřeba kyslíků, potravy a s tím související hlad či žízeň. Patří sem ale také motivy záchovné jako potřeba sexu, poskytování rodičovské péče apod.

Psychické motivy se vyznačují tím, že jsou sekundární a získané. Do těchto motivů můžeme zařadit potřeby sebeurčení, stabilní osobní identity, nalezení smyslu života, překonávání překážek a další.

Sociální neboli kulturní motivy jsou sekundární a získané, které regulují mezilidské vztahy. Do této skupiny patří například potřeba moci, afiliace, intimity a jiné. (Výrost, Slaměník, 2008)

Motivy můžeme dělit také na:

- primární,
- sekundární. (Výrost, Slaměník, 2008)

1.1.2 Stimul

Stimul je podnět, který vychází z vnějšího prostředí a který má vést k nějaké aktivitě. Stimul je pojem, který se používá v psychologii nebo ve firmě při řízení a vedení lidí. Stimulace v praxi bývá součástí motivace pracovníků. To znamená, že stimuly jsou popudy, se kterými se pracuje při řízení podniku. Jde například o výši mzdy nebo platu, pracovní prostředí, zaměstnanecké benefity a další. (Bedrnová, Nový, 1998)

1.1.3 Potřeba

Potřeba je vědomí nedostatku, který nás nutí tento nedostatek odstraňovat. Potřeby dělíme podle Bedrnové a Nového (1998) na:

- potřeby primární,
- potřeby sekundární.

Potřeby primární jsou potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní. Tyto potřeby jsou spjaty s činností lidského těla. Do těchto potřeb řadíme například potřebu dýchat, přijímat

potravu, anebo mít pocit bezpečí. Potřeby sekundární jsou potřeby sociální, společenské a psychogenní. Do těchto potřeb patří vzdělání, společenský život, radost a štěstí. (Bedrnová, Nový, 1998)

Potřeby také rozdělil Abraham Harold Maslow, který vytvořil takzvanou Maslowovu pyramidu potřeb, které se budu věnovat v kapitole 2.1.

1.1.4 Návyky

Návyk je získaný způsob chování. Jde o chování bez vědomého rozhodování a úsilí např. hygienické návyky. Některé tyto návyky mohou být pro nás prospěšné a některé naopak méně.

Bedrnová a Nový (1998, s. 226) ve své knize uvádí: „*Návyk jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.*“

1.1.5 Hodnoty

Hodnoty vycházejí z našich základních potřeb. Pomocí hodnot si můžeme nastavit své cíle, kterých chceme dosáhnout a díky těmto hodnotám naplňujeme své potřeby. Na tvorbě hodnoty se podílejí subjektivní a vnější činitelé. Hodnota bývá vždy kladná. Zdraví, rodina, děti, práce, přátelství nebo vzdělání považujeme za obecně platné hodnoty. Máme 6 osobnostních typů podle převažujícího zaměření, které vytvořil německý psycholog Spranger a to:

- typ teoretický,
- typ ekonomický,
- typ estetický,
- typ sociální,
- typ politický,
- typ náboženský. (Říčan, 2010)

Hodnotový žebříček má každý z nás. To, co je pro nás v životě nejdůležitější, se nachází v hodnotovém žebříčku nejvýše, a to považujeme za podstatné pro naše zaměření a životní styl. (Říčan, 2010)

1.1.6 Ideály

Pod pojmem ideál si můžeme představit nějaký vzorový cíl. Za tento vzorový cíl můžeme mít ideální práci, ideální způsob života aj. Z jednotlivých ideálů lze definovat určité typy životních cílů. Ideály vznikají za pomoci působení sociálních faktorů, které působí na vývoj osobnosti člověka. (Bedrnová, Nový, 1998)

1.1.7 Zájmy

Zájem můžeme chápat jako zvláštní druh motivu. Zájem je druh aktivity, který se člověk rozhodne dělat dobrovolně, protože ho tato činnost naplňuje. Můžeme mít několik druhů zájmů, ať už to jsou zájmy poznávací, sociální, výtvarné, sportovní a mnoho jiných. (Bedrnová, Nový, 1998)

1.2 Definice motivace

Slovo motivace pochází z latinského slova „movere“. Motivace má obrovský vliv na produktivitu práce. Existuje hodně definicí motivace. Například definice od Nakonečného (1997, s. 105), který říká: „*Motivace je proces usměrňování, udržování a energetizace chování.*“ Motivaci chápeme jakousi hybnou silou, která vede k určitému výkonu. Zahrnuje to vše, co nás nutí pracovat, studovat, vynalézat, přemýšlet, abychom mohli dosáhnout určitého cíle.

Mikuláščík (2015, s. 106) uvádí ve své knize: „*Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje, určuje její intenzitu a trvalost.*“

1.3 Proces motivace

Jak již vyplývá z definice, motivace je proces usměrňování, udržování a energetizace chování. Proces motivace se zaměřuje na obnovu ztracené rovnováhy člověka. Ztráta rovnováhy člověka se projeví nějakou potřebou, která je klíčovým východiskem motivace. Znovudosažení rovnováhy zajistíme dosahováním předem stanovených cílů. Proces motivace se považuje za velmi složitý a komplexní, protože jak již bylo nastíněno v kapitole 1, lidé mají jiné potřeby a přání. (Nakonečný, 1997)

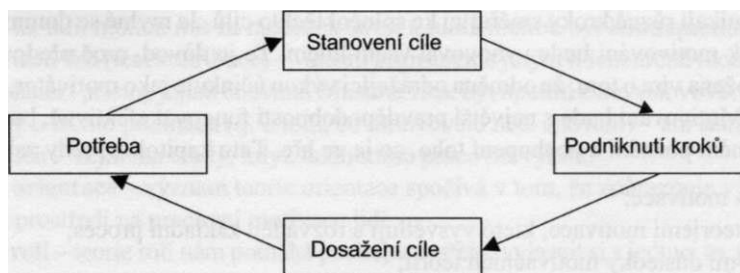
Motivaci můžeme rozdělit dle Armstronga na 3 základní složky, a to na:

- směr,

- úsilí,
- vytrvalost.

Směr znamená to, co se pokoušíme dělat. Například mým směrem může být vítězství ve sportovním utkání či zlepšení se v anglickém jazyce. Úsilí pak znamená, s jakou pílí se o toto pokoušíme, což může značit energii, kterou jsme ochotni vynaložit ke splnění cíle. V mém případě by to mohl být nákup permanentky do sportovního centra či zaplacení kurzu anglického jazyka. Poslední složkou motivace je vytrvalost tzn. jak dlouho se o to pokoušíme. K tomu, abychom vyhráli sportovní utkání, určitě nebude stačit jedna návštěva ve sportovním centru, ale chce to dlouhodobé úsilí k dosažení vítězství.

Koncept tří složek nám může napomoci v každodenním životě či při výběru zaměstnanců. (Armstrong, 1999)



Obrázek 1 Proces motivace (Armstrong, 1999, s. 296)

Obrázek 1 nám zobrazuje proces motivace. Nejdříve musíme zjistit, jakou potřebu chceme, dále si stanovit cíle, podniknout kroky k tomu, abychom tohoto cíle dosáhli. (Armstrong, 1999)

1.4 Typy motivace

Proces může být iniciován vnitřně anebo z vnějšku a podle tohoto dělíme i motivaci na vnitřní a vnější. (Armstrong, 1999)

1.4.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace vyplývá z práce samotné. Projevuje se tak, že lidé mají pocit, že práce, kterou vykonávají, považují za důležitou a zajímavou, která poskytuje přiměřenou míru autonomie. Jsou vymezena tři opatření, která zvýší motivaci a to:

- autonomie – jde o to dovolit lidem, aby si vytvořili svůj plán a aby se zaměřili na získané výsledky než na způsob, jak vykonávat práci,
- dokonalost – tzn. pomáhat lidem, aby našli cestu, která je povede ke zlepšení a následně společně sledovat jejich pokrok,
- účel – při zadávání úkolů, potřebujeme vysvětlit lidem proč a jak se co dělá.

Vnitřní motivace souvisí s pojetím angažovanosti. (Armstrong, 2015)

1.4.2 Vnější motivace

Vnější motivace se týká postupu, který podnikáme, abychom správně motivovali své zaměstnance. Pracovníky můžeme motivovat pomocí odměn nebo tresty. Mezi odměny řadíme navýšení mzdy, pochvalu, povýšení a další. Mezi tresty pak patří disciplinární řízení, kritika, odebrání nenárokové složky mzdy, aj. (Armstrong, 2015)

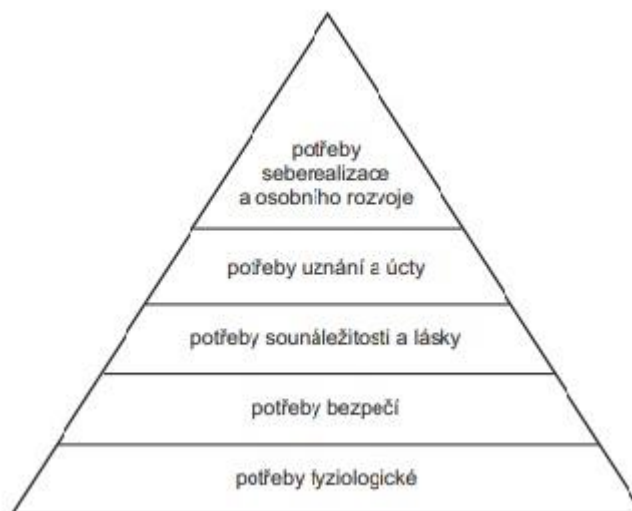
2 Teorie motivace

Motivace je založena na hned několika teoriích motivace, které se snaží více vysvětlit, co to motivace vlastně znamená. Teorií motivace vznikalo v průběhu let více a více. První teorie tzv. teorie instrumentality, se považuje za primitivní. Mnoho psychologů tuto teorii motivace znevažovali, ale i přesto se o teorii instrumentality stavějí představy manažerů o motivaci a také o systémech odměňování zaměstnanců. (Armstrong, 1999)

Mezi velmi známe a také významné teorie motivace se řadí teorie, které zformuloval A. Maslow a F. Herzberg. Těmito a dalším známým teoriím motivace se budu věnovat v následujících kapitolách. (Armstrong, 1999)

2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb se řadí mezi nejslavnější klasifikaci potřeb, kterou jak už název napovídá, vypracoval Abraham Harold Maslow. Tvrdil, že existuje pět základních kategorií potřeb, které jsou pro všechny stejné. Člověk nejprve musí uspokojit základní potřeby a poté může uspokojit ty následující. Jde o potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a také potřeby seberealizace. Maslowovu hierarchii potřeb popisuje Obrázek 2.



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík, 2015, s. 129)

1. **Potřeby fyziologické** – bez těchto potřeb by člověk nepřežil, proto jsou to základní primární potřeby. Mezi tyto potřeby patří potřeba kyslíku, potravy, vody nebo spánku.

2. **Potřeba bezpečí a jistoty** – jde o potřebu ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojení základních tedy fyziologických potřeb. Každý člověk se potřebuje cítit bezpečně.
3. **Potřeba sociální** – mezi potřeby sociální řadíme potřeby lásky, přátelství a také jde o to, abychom patřili do nějaké skupiny, být součástí celku nebo komunity.
4. **Potřeba uznání** – tato potřeba slouží k posilování sebedůvěry a sebeúcty. Člověk potřebuje být uznáván a oceňován jinými lidmi.
5. **Potřeba seberealizace** – souvisí se seberozvojem, rozvíjením schopností a dovedností.

Tato teorie tvrdí, že pokud se dosáhne uspokojení nižší potřeby, pak se stává dominantní potřebou potřeba na vyšší úrovni a jedinec se snaží uspokojit tuto vyšší potřebu. Potřeba seberealizace však nemusí být uspokojena nikdy. (Armstrong, 1999)

Z pohledu organizace jsou jednotlivé stupně potřeb dle Maslowovy pyramidy naplňovány rozdílně:

1. **Potřeby fyziologické** – mezi tyto potřeby v rámci organizace patří občerstvení na pracovišti, možnost jít na toalety, vhodná teplota na pracovišti, dostatek světla na pracovišti.
2. **Potřeby bezpečí a jistoty** – sem řadíme smlouvu na dobu neurčitou, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární ochranu, ochranné pomůcky anebo stálý příjem v termínu.
3. **Potřeby sociální** – teambuilding, firemní akce, večírky, dobrý kolektiv, práce v týmech a vstupní seznámení s kolegy.
4. **Potřeby uznání** – jde o pochvalu, odměnu za výsledky, včasnou zpětnou vazbu dokonce i o vyhlášení nejlepšího zaměstnance.
5. **Potřeby seberealizace** – jedná se o stáže, zahraniční cesty, možnost uplatnit vlastní nápady, více se podílet na řízení firmy a kariérní růst. (Holá, 2021)

2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Tento dvoufaktorový model je model satisfaktorů (motivačních faktorů a motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovací, hygienické faktory), který vypracoval americký psycholog Herzberg a kol. Herzberg zkoumal zdroje spokojenosti případně nespokojenosti s prací u účetních a techniků.

Na základě tohoto modelu bylo zjištěno, že lidé mají dvě skupiny potřeb, a to skupinu, která rozvíjí osobní růst člověka a skupinu, která se snaží vyhnout bolesti. Tyto dvě skupiny tvoří dva faktory v Herzbergově dvoufaktorovém modelu. Jedná se o satisfaktory, které motivují jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Druhým faktorem jsou dissatisfaktory, které slouží k prevenci nespokojenosti v zaměstnání. Tato teorie bývá kritizována, a to z toho důvodu, že studie byla zaměřena jen na vybranou skupinu pracovníků, a také protože nikdo při výzkumu nezměřil vztah mezi spokojeností a výkonem. (Armstrong, 2007; Bedrnová, Nový, 1998)

2.3 Teorie C. Alderfera – ERG teorie

Zkratka neboli název ERG teorie obsahuje tři úrovně potřeb, a to E (existenční), R (relatedness – vztahové), G (growth – růstové). Teorie C. Alderfera navazuje alespoň z části na Maslowovu hierarchii potřeb. Clayton Alderfer z pěti základních úrovní potřeb vytvořil pouze tři úrovně potřeb, a to:

1. **Potřeby existenční** – do těchto potřeb se řadí všechny fyziologické potřeby a potřeby bezpečí.
2. **Potřeby vztahové** – zahrnují velkou část sociálních potřeb interakčních (pozitivní či negativní). Neuspokojení potřeby se projevuje jako emoční nenaplněnost a otupělost.
3. **Potřeby růstové** – patří sem seberealizace a sebepřijetí.

C. Aldefer tvrdí, že pokud se neuspokojí potřeby fyziologické, neznamená to, že člověk nemůže toužit a snažit se uspokojit potřeby ostatní. Z toho vyplývá, že C. Aldefer neuznává hierarchii potřeb A. Maslowa. (Mikuláščík, 2015)

2.4 McClellandovy potřeby výkonu, spojení a moci

McClelland vytvořil nový způsob klasifikace potřeb, založil ji především na studiu manažerů. Určil tyto tři nejdůležitější potřeby:

1. **Potřebu výkonu** (úspěchu) – potřeba úspěchu, kterou získáme v soutěži s ostatními a poměrování osobní normy dokonalosti.
2. **Potřebu spojení** – jedná se o potřebu přátelských, vřelých a soucitných vztahů s ostatními lidmi.
3. **Potřebu moci** – jde o kontrolu a ovlivňování ostatních lidí.

Lidé mají různé úrovně těchto definovaných potřeb. Někdo má větší potřebu výkonu, jiný zase větší potřebu spojení nebo potřebu moci. Jedna potřeba se může stát dominantní, ale nesmíme zapomínat na ostatní potřeby. (Armstrong, 1999)

3 Pracovní motivace

Podle Bedrnové a Nového (1998) pracovní motivace znamená takové hledisko motivace chování lidí, které je spojeno s vykonáváním pracovní činnosti. Tedy se zastáváním nějaké pracovní pozice a výkonem, který odpovídá pracovní roli, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje určitou podobu pracovní ochoty, jinak řečeno pracovní motivace vyjadřuje přístup jedince k práci, k určitým okolnostem pracovního uplatnění člověka a k určitým pracovním úkolům.

Bedrnová a Nový (1998) ve své knize uvádí, že v psychologii se rozlišují dva typy pracovní motivace, a to:

- **motivace intrinsická** – to jsou motivy, které souvisejí se samotnou prací,
- **motivace extrinsická** – to jsou naopak motivy, které nesouvisí s vlastní prací.

K nejdůležitějším intrinickým motivům, tedy k těm, které souvisejí s prací, patří:

- **potřeba činnosti** – potřeba zbavení se energie, která nám přebývá,
- **potřeba kontaktu s druhými lidmi** – tato potřeba se projevuje u povolání, u nichž je obsahem práce kontakt s lidmi. Může se jednat o obchodní profese, nebo o řídicí pracovníky,
- **potřeba výkonu** – jde o radost či uspokojení z dobře vykonaného výkonu, který jedinci přinese prožitek,
- **touha po moci** – touha dosáhnout na vyšší pracovní pozici,
- **potřeba smyslu života a seberealizace** – jde o potřebu, kdy vykonávaná práce nám připadá smysluplná a užitečná, a ve které člověk může také prokázat své osobní kvality. Díky výkonu může pracovník své osobnostní předpoklady dále rozvíjet. (Bedrnová, Nový, 1998)

K nejdůležitějším extrinickým motivům, které s prací nijak nesouvisí, patří:

- **potřeba peněz**,
- **potřeba jistoty** – tato potřeba je do určité míry srovnatelná s potřebou peněz, avšak více se zaměřuje na budoucnost jedince,

- **potřeba potvrzení vlastní důležitosti** – potřeba, která je spojována s významností zastávané pracovní nebo společenské pozice,
- **potřeba sociálních kontaktů**,
- **potřeba sounáležitosti** – v zaměstnání se mnoho z nás setkává se členem druhého pohlaví, tzn. že může dojít k navázání partnerského vztahu na pracovišti. (Bedrnová, Nový, 1998)

Motivy, které působí v pracovní činnosti, se mohou projevovat jiným způsobem. Poté motivy rozřazujeme do následujících tří základních skupin:

1. **motivy aktivní** – jsou to motivy, které přímo podněcují pracovní výkon, tj. např. motiv úspěchu,
2. **motivy podporující** – tyto motivy vytvářejí vhodné podmínky pro správné působení aktivních motivů, jde např. o tvorbu přátelské atmosféry na pracovišti,
3. **motivy potlačující** – tyto motivy naopak odvádějí zaměstnance od pracovních činností. (Bedrnová, Nový, 1998)

3.1 Motivační program

Podle Bedrnové a Nového (1998, s. 282): „*Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.*“

Úkolem tohoto programu je, aby organizace ovlivňovala pracovní ochotu lidí, jejich výkonnost a stabilizaci. Motivační program stanovuje pravidla, které slouží k dosažení žádoucí pracovní motivace. (Kocianová, 2010)

Nejlepším motivátorem je práce, která uspokojuje zaměstnance. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, tak jsou motivováni takovým způsobem, aby tuto práci vykonávali nejlépe, jak umí. Motivační přístup se často zakládá na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, protože jedním z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k žádoucí optimální pracovní motivaci, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Obohacovat práci můžeme různými způsoby např. zvyšováním pestrosti a různorodosti práce, zvyšováním významu pracovních úkolů,

zvyšováním autonomie pracovního jednání a posilováním zpětné vazby. (Bedrnová, Nový, 2012)

Pokud chceme, aby organizace fungovala efektivně, tak nejprve při tvorbě motivačního programu musí být proveden kvalifikovaný rozbor, zaměřený na identifikaci možných kritických míst v jejím fungování a činnosti. (Bedrnová, Nový, 2012)

3.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků velmi úzce souvisí s motivací pracovníků. Lidé peníze potřebují, a proto je chtějí. Peníze mohou dobře motivovat zaměstnance, ale nejsou jediným motivačním nástrojem. Pokud má zaměstnanec pravidelný příjem, tak uspokojuje své základní potřeby. Peněžní odměna je také jedním z hlavních faktorů při volbě zaměstnavatele. (Armstrong, 2005)

V dnešní době odměňování neznamena jenom mzdu nebo plat, nebo jiné formy peněžní odměny, které zaměstnavatel svému zaměstnanci poskytuje jako náhradu za odvedenou práci. Moderní pojetí odměňování zahrnuje např. povýšení, pochvalu a také zaměstnanecké výhody, které bývají většinou nepeněžní povahy. Tyto odměny poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu. (Koubek, 2015)

Mezi odměny se čím dál více také zařazuje vzdělávání pracovníků na náklady zaměstnavatele. Vnější odměny nazýváme hmatatelnými odměnami. Naopak vnitřní odměny, tj. nehmotné odměny, souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonanou prací. Všechny tyto odměny tvoří celkovou odměnu. (Koubek, 2015)

3.2.1 Mzdové formy

Hlavním úkolem mzdových forem je mzdově ocenit pracovníka za jeho výsledky práce. Mzdových forem máme mnoho a třídíme je podle různých hledisek. Níže si popíšeme jednotlivé základní mzdové formy – mzdu časovou, úkolovou, podílovou, aj. (Koubek, 2015)

Časová mzda nebo plat

Je to hodinová, týdenní, nebo měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za odvedenou práci.

Úkolová mzda

Jedná se o typ pobídkové formy mzdy, která se řadí mezi nejjednodušší a nejpoužívanější. Zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci částku za každou jednotku práce, kterou odvede. Úkolovou mzdou jsou odměňováni většinou dělnické práce. (Koubek, 2015)

Podílová mzda

Podílová mzda neboli provizní mzda, se nejvíce uplatňuje v obchodních činnostech nebo v některých službách, protože výše mzdy závisí zcela nebo alespoň částečně na prodaném množství. (Koubek, 2015)

Mzda za očekávané výsledky práce

V tomto případě jde o odměnu pracovníkovi, který se zaváže vykonat práci během daného časového období v určité kvalitě za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon. (Koubek, 2015)

Dále máme tzv. dodatkové mzdové formy. Tyto formy jsou většinou odměny za výkon či za zásluhy, nebo za obojí. Dodatkové mzdové formy bývají vypláceny jednorázově nebo periodicky a jsou vázány na samostatný nebo kolektivní výkon. Mezi nejobvyklejší dodatkové mzdové formy patří prémie, osobní ohodnocení nebo odměny. (Koubek, 2015)

Prémie jsou nejznámější a hojně využívané. Jsou vypláceny jednorázově či periodicky. Prémie, které jsou vypláceny pravidelně, tak závisí na odvedeném výkonu za minulé období. Jednorázová prémie je vyplácena za nějaký mimořádný výkon, tedy za velmi dobré plnění pracovních úkolů nebo např. za pracovní chování. Dalšími dodatkovými mzdovými formami jsou zaměstnanecké akcie, 13. plat, příspěvek na dovolenou, náborový příspěvek, příspěvek na Vánoce a mnoho dalších. (Koubek, 2015)

3.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou prostředky, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům a díky nimž se zaměstnancům zvyšuje blahobyt. Poskytují se k peněžním odměnám a jsou důležitou součástí celkové odměny. Zaměstnanecké výhody mohou být odložené nebo podmíněné, tj. penzijní systém, pojištění, nemocenský příspěvek. Také mohou být bezprostřední. Do bezprostředních zaměstnaneckých výhod se řadí např. služební vozidlo nebo půjčka. Poskytování zaměstnaneckých výhod musí být náležitě

plánováno a řízeno, protože tyto výhody jsou velmi nákladnou součástí celkových odměn. (Armstrong, 2015)

Armstrong (2007) rozděluje zaměstnanecké výhody do těchto kategorií:

- **penzijní systémy** – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- **osobní jistoty** – jde zejména o nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění, které zvyšují jistotu zaměstnance a jeho rodiny,
- **finanční výpomoc** – např. půjčky, slevy na zboží či služby, které vyrábí nebo poskytuje podnik,
- **osobní potřeby** – finanční poradenství, různé formy dovolené, péče o děti, posilovny, rekreační zařízení,
- **podnikové automobily a pohonné hmoty**,
- **jiné výhody** – příspěvky na stravování, na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony, tedy takové výhody, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců,
- **nehmotné výhody**.

3.4 Organizační kultura

Organizační kultura se vyznačuje zvyklostmi, které se staly normou každodenního chování zaměstnanců v určité organizaci. Jde o to, že nový zaměstnanec v nějaké organizaci si všimá, že lidé kolem něj se chovají jinak. Lidé mezi sebou jednájí různým způsobem. Někdo je nervózní, mluví výstižně, krátce a uspěchaně, naopak někdo jiný na vás může působit klidně a uvolněně. V některých organizacích zaměstnanci dávají najevo své společenské vystupování např. hlasitou řečí, bezprostředností, a naopak v jiné organizaci se zaměstnanci předhánějí ve zdvořilých pozdravech či přehnanou ohleduplností. Novému zaměstnanci většinou trvá dlouho, než pochopí, jak se má v organizaci chovat, aby se stal zaběhlým zaměstnancem. (Bělohlávek, 1996)

Organizační kultura je vázaná normou. Stanovuje tedy takové chování, které se od zaměstnanců očekává, které bude postihováno a také které bude oceňováno. Pokud tyto jasně stanovená pravidla dodržuje většina členů organizace, jde o silnou organizační

strukturu. Naopak ve slabé organizační struktuře nejsou stanovená pravidla chování jednotná, proto existuje mnoho odchylek. (Bělohlávek, 1996)

V organizační kultuře se mísí několik úrovní:

- **nadnárodní organizační kultura** – kultura průmyslově vyspělých zemí,
- **národní kultura** – tato kultura sděluje existující národní tradice,
- **kultura vlastní organizace** – vytvořena rozdílem vývoje a příspěvkem lidí uvnitř jedné země,
- **subkultury divizí nebo útvarů v organizaci** – lidé, kteří mají podobnou profesi v organizaci. Jde např. o kulturu účetních, kulturu provozních pracovníků a kulturu manažerů. (Bělohlávek, 1996)

3.5 Komunikace v organizaci

Za velmi důležité se považuje dobře fungující komunikace uvnitř organizace. Kvůli špatné komunikaci mnoho firem zkrachovalo. Proto je žádoucí, aby zaměstnanec ale i zaměstnavatel sděloval pravdivé informace ostatním členům organizace (Bělohlávek, 1996)

Nakonečný (2009) ve své knize uvádí, že komunikace se rovná sociálnímu aktu, který může být jednosměrný nebo interakční. Komunikace jako druh sociální interakce je jednostranné sdělování nebo to také znamená vzájemnou výměnu informací. Prostředkem sociální integrace jsou slova, gesta a chování vůbec.

Máme tři formy komunikace:

- **verbální komunikace** – tzn. mluvená a psaná řeč,
- **paralingvistické znaky** – hlasová intonace,
- **nonverbální komunikace** – výrazy (mimika a kinesika) nebo chování (gesta, jednání, pohledy, aj.) (Nakonečný, 2009)

Podle Armstronga lze dělit systémy komunikace na internetové, písemné a na verbální. Cílem systému komunikace je použít přiměřené množství komunikačních kanálů k doručení zprávy adresátovi. Při komunikaci pomocí internetu se organizace často

spoléhají na interní elektronickou poštu. Rychlý přenos informací velkému počtu zaměstnanců řadíme mezi výhody této komunikace. Podnikový časopis, podnikové noviny, věstníky nebo oběžníky jsou písemným systémem komunikace. Věstníky či oběžníky se používají k okamžitému informování zaměstnanců o věcech, které nepočkají do dalšího vydání podnikových novin. Mezi další systémy patří nástěnky, zapojování pracovníků, video a týmový brífink. (Armstrong, 2007)

3.6 Vztahy na pracovišti

V souvislosti s vykonáváním práce vznikají vztahy na pracovišti. Tyto vztahy mohou být neformální nebo formální. Formální vztahy bývají upraveny různými pravidly, která jsou platná pouze v nějaké pracovní skupině nebo v celé organizaci, celostátně nebo mezinárodně. (Koubek, 2015)

V rámci organizace vznikají vztahy, které členíme do těchto skupin:

- **vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem** – jsou upravené zákonem, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou nebo jiným dokumentem, díky němuž zaměstnanec vykonává práci pro zaměstnavatele,
- **vztah mezi zaměstnanci nebo zaměstnaneckým sdružením** – zájmy členů, které upravují pravidla vymezující práva a povinnosti členů,
- **kolektivní pracovní vztahy** – většinou jsou upraveny celostátními zákonnými normami,
- **vztah mezi nadřízeným a podřízeným** – tento vztah upravuje pracovní smlouva, organizační řád, pracovní řád nebo další předpisy organizace,
- **vztah k zákazníkům a veřejnosti** – jsou stanoveny mnoha pravidly organizace, např. pracovním řádem,
- **vztah mezi pracovními kolektivy v organizaci** – vztahy upravené organizačním nebo pracovním řádem,
- **vztah mezi spolupracovníky** – většinou se jedná o vztahy neformální, tzn. o vztahy, které nejsou upraveny žádnými zvláštními pravidly. Avšak mnoho organizací chtějí dát těmto vztahům nějaký formální rámec, který upravuje interní

předpisy. Neformální vztahy mezi zaměstnanci jsou běžné sociální mezilidské vztahy. (Koubek, 2015)

Kvalita pracovních vztahů ovlivňuje jak dosahování cílů organizace, tak i pracovní a životní cíle samotných zaměstnanců. Spokojené a harmonické pracovní a mezilidské vztahy vytváří produktivní atmosféru, která má pozitivní vliv na výkon.

Pokud jsou v organizaci špatné pracovní a mezilidské vztahy, tak se v tomto prostředí těžko plní vytyčené cíle. V tomto nepřátelském prostředí se také objevuje mnoho konfliktů, stížností, stávek, dochází k porušování kázně a nedůvěře mezi zaměstnanci a vedením. (Koubek, 2015)

4 Praktická část

4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem tohoto výzkumu je zjistit aktuální motivační systém zaměstnanců v Domově Ždírec a na základě výsledků výzkumu navrhnout možná řešení na zlepšení motivace zaměstnanců.

Z tohoto cíle vyplývají následující výzkumné otázky:

1. Jsou zaměstnanci motivováni k pracovnímu výkonu?
2. Jsou zaměstnanci spokojeni ve svém zaměstnání?
3. Vnímají zaměstnanci vztahy a komunikaci na pracovišti pozitivně?
4. Které faktory ovlivňují pracovní spokojenost?
5. Které zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance podstatné jako motivační nástroj?
6. Ovlivnila pandemie COVID-19 pracovní motivaci zaměstnanců?

4.2 Metody sběru dat

Po konzultaci s vedoucím pracovníkem Domova Ždírec byl sestaven dotazník. Dotazníkové šetření sloužilo k získání potřebných informací od zaměstnanců domova o motivaci, spokojenosti, komunikaci, zaměstnaneckých výhodách a dvě otázky byly věnovány pandemii COVID-19. Sběr dat probíhal v průběhu měsíce března roku 2021. Dotazník byl rozdán v papírové podobě všem zaměstnancům domova. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně, aby se respondenti nebáli odpovídat pravdivě, i přesto že se nejedná o pozitivní odpověď. Výsledky z dotazníkového šetření byly následně zpracovány v programu Microsoft Office Excel 365 a byly vyneseny do grafu.

Dotazník byl rozdán všem 93 zaměstnancům Domova Ždírec a vrátilo se jich 51, tzn. že návratnost je 54,84 %. Nižší návratnost dotazníků přisuzují velkému zatížení pracovníků kvůli pandemii COVID-19. Úvod dotazníku představuje tazatele, poté následuje účel a cíl dotazníku a na závěr poděkování všem účastníkům a kontakt na tazatele pro případ, že by výsledky z dotazníkového šetření někoho zajímaly.

Dotazník obsahuje 16 otázek a posledních 5 otázek slouží pro identifikaci zaměstnanců. Zbytek otázek, tj. 11, slouží pro zjištění spokojenosti zaměstnanců, motivaci, komunikaci a další. Příloha A obsahuje bližší strukturu dotazníku.

Druhou použitou metodou sběru dat byl přímý rozhovor. Rozhovor byl vytvořen s vrchní sestrou Domova Ždírec. Hlavním cílem rozhovoru bylo získat pohled na motivování zaměstnanců v úseku zdravotních sester, které v domově pracují a také získání osobního pohledu vrchní sestry. Rozhovor proběhl během měsíce března roku 2021 v sídle organizace. Týkal se otázek, které mají spojitost s dotazníkovým šetřením a tématem této práce. Příloha B uvádí plné znění rozhovoru.

4.3 Základní informace o organizaci

V této kapitole představím vybranou organizaci. Uvedu zde její základní informace, historii, organizační strukturu a rozeberu organizací nabízené zaměstnanecké výhody. Následuje kapitola 4.3.2, kde se věnuji charakteristice respondentů. Podle obecných informací jako je věk, pohlaví, dosažené vzdělání, doba působnosti v organizaci a pracovní pozice jsem jednotlivé respondenty zařadila do skupin pro jednodušší zpracování, následné členění a vyhodnocování odpovědí.

4.3.1 Představení organizace

Název organizace: Domov Ždírec, příspěvková organizace

Sídlo: č. p. 43, 588 13 Ždírec

Datum vzniku: 12. května 2004

IČ: 750 02 779

Zřizovatel: Kraj Vysočina, Žižkova 57, Jihlava (Justice, 2021)



Obrázek 3 Logo Domova Ždírec (Domov Ždírec, 2021)

Domov Ždírec je příspěvková organizace Kraje Vysočina, která poskytuje sociální služby seniorům, kteří převážně pocházejí z Kraje Vysočina. V současné době domov poskytuje tři sociální služby, a to domov pro seniory, domov se zvláštním režimem a odborné sociální poradenství známé pod názvem Alzheimer poradna Vysočina. (Domov Ždírec, 2021)

Domov pro seniory

Domov pro seniory je pobytová služba pro seniory od 60 let, kteří mají sníženou soběstačnost, a to z důvodu vyššího věku nebo kvůli trvalé změně zdravotního stavu. Tito senioři potřebují pravidelnou pomoc jiné osoby v oblasti soběstačnosti a osobní péče. Domov pro seniory zajišťuje svým klientům komplexní péči a snaží se, aby pobyt v domově nahradil klientům domácí prostředí.

Domov se zvláštním režimem

Sociální služba domov se zvláštním režimem je určena pro osoby od 55 let, které mají specifické potřeby. Jedná se o služby osobám chronicky duševně nemocným, s Alzheimerovou demencí a ostatními typy demencí, kteří potřebují pravidelnou pomoc jiné osoby.

Alzheimer poradna Vysočina

Alzheimer poradna Vysočina zaměstnává několik odborníků, kteří díky svým dlouholetým zkušenostem, znalostem a dovednostem dokážou včas diagnostikovat onemocnění lidí, kteří trpí různými poruchami paměti a demencí. Odborníci poradí rodinám, jak podporovat nemocného člověka, jak s ním komunikovat apod.

Vize Domova Ždírec zní: *„Vize naší organizace je stát se přirozeným centrem pro seniory v oblasti poskytovaných služeb a centrem poradenství a podpory osobám, které pečují o seniory v domácím prostředí v našem mikroregionu.“* (Domov Ždírec, 2021)

Posláním příspěvkové organizace pak je, aby poskytovala sociální služby seniorům, kteří žijí v Kraji Vysočina, a kteří nemohou žít ve svém domácím prostředí kvůli snížené soběstačnosti.

Domov ve Ždírci má dlouholetou historii. První zmínky jsou z roku 1916, kdy hospodářství s č. p. 43 koupily sestry Terezie a Emílie Klimentovi. Sestry Klimentovi byly členkami III. řádu sv. Františka a v domově se věnovaly opatrovnictví sirotků.

V roce 1926, po první světové válce, byl položen základní kámen, a díky veřejné sbírce o rok později stál nový sirotčinec.

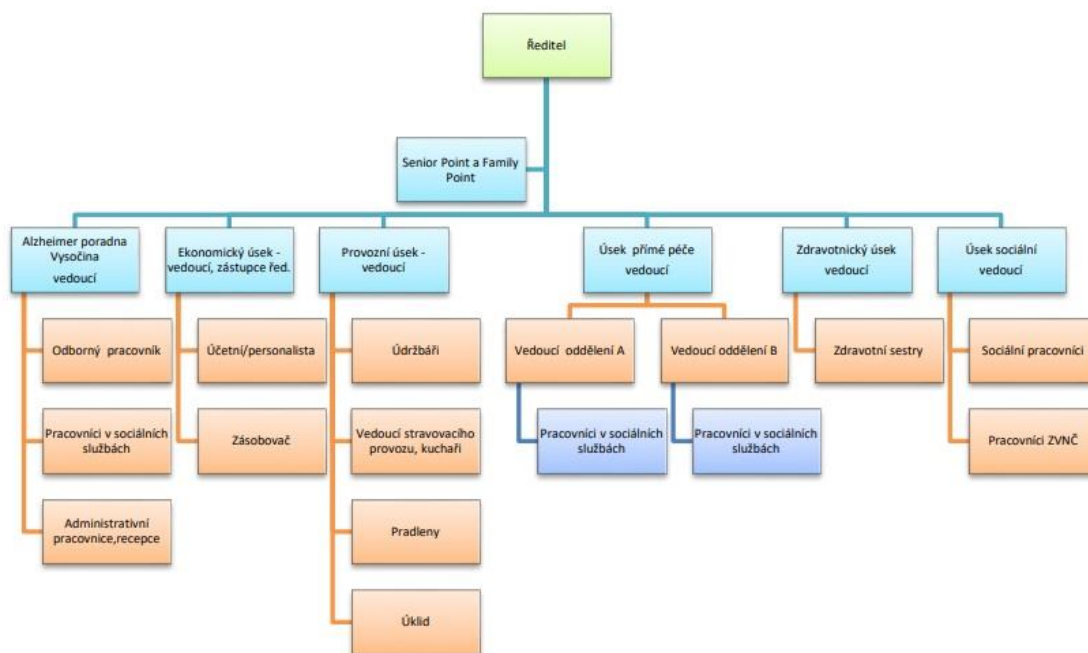
V padesátých letech byl zřízen ze sirotčince Domov důchodců, protože majetek sester Klimentových přešel do vlastnictví Československého státu. V tomto domově sloužily řádové i civilní sestry. Později zůstaly v domově pouze sestry zdravotní. V roce 1989 probíhala rozsáhlá přístavba a rekonstrukce staré budovy domova.

Od 12. května 2004 se stal Domov Ždírec samostatnou příspěvkovou organizací Kraje Vysočina. Nyní jsou všechny budovy domova po rekonstrukci, a proto Domov Ždírec splňuje požadavky na kvalitu poskytované péče, na dodržování soukromí a důstojnosti seniorů, kteří služeb domova využívají.

Celková kapacita domova je 116 lůžek. Domov pro seniory nabízí 33 lůžek a domov se zvláštním režimem má 83 lůžek. Domov Ždírec nabízí jednolůžkové, dvoulůžkové a také třílůžkové pokoje s vlastním sociálním zařízením. Kapacita domova je plně obsazena.

Domov Ždírec v současné době zaměstnává 93 pracovníků na různých pracovních pozicích viz. Obrázek 4, kteří zajišťují mnoho služeb zejména stravování, praní prádla, zdravotní, výchovné a služby akviziční činnosti. Domov zaměstnává kvalifikované zaměstnance, kteří vykonávají odbornou práci. Jde o zdravotní sestry, sociální pracovnice, pracovníky v přímé péči.

Pracovníci přímé péče poskytují uživatelům přímou obslužnou péči. Podporují seniory v jejich soběstačnosti, pomáhají seniorům s osobní hygienou atd. Poskytují individuální péči dle individuálních potřeb seniorů. Pracovníci domova se snaží uživatelům zpříjemnit čas strávený v domově různými akvizičními činnostmi, např. cvičením, ručními pracemi, hraním společenských her, muzikoterapií a canisterapií. (Domov Ždírec, 2021)



Obrázek 4 Organizační struktura (Výroční zpráva Domova Ždírec, 2019)

Tato příspěvková organizace se řídí především Zákonem č. 108/2006 Sb., zákon o sociálních službách a Vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Zaměstnanci domova jsou odměňováni platem z rozpočtu na provoz od zřizovatele, kterým je Kraj Vysočina. Zaměstnanci domova jsou zařazeni do platových tříd podle odpracovaných let, kvalifikace, složitosti práce, která je uvedena v zákoníku práce. (Domov Ždírec, 2021)

Zaměstnanecké výhody

Domov Ždírec nabízí svým zaměstnancům hned několik zaměstnaneckých výhod, které jsou zaměstnanci vítány a pomáhají udržet jejich motivaci. Tyto zaměstnanecké výhody jsou placeny z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Jde o tyto benefity (interní dokumenty Domova Ždírec):

1. příspěvky na rekreaci

- a) tuzemská rekreace nebo rehabilitační pobyty, které může zaměstnanec čerpat jednou za 2 roky; příspěvek činí maximálně 6 000 Kč,
- b) zahraniční rekreace, kterou zaměstnanec může využít pro sebe nebo pro nezaopatřené dítě zaměstnance; lze využít 6 000 Kč jednou za 2 roky,

- c) tuzemské dětské tábory a rekreace pro nezaopatřené dítě zaměstnance – tento benefit lze využít jednou za rok pouze na 1 dítě v rodině ve výši 3 000 Kč,
- 2. příspěvek na relaxační pobyt** – tento příspěvek ve výši 2 000 Kč je poskytován všem zaměstnancům na relaxační pobyt, který organizuje zaměstnavatel,
- 3. nepeněžní dary** – výše nepeněžních darů se odvíjí od délky zaměstnání v organizaci a jsou poskytovány za:
 - a) mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele,
 - b) při pracovních výročí 20 let a každých dalších 5 let pracovního poměru u zaměstnavatele,
 - c) při životních úrovních 50 let a každých dalších 5 let věku,
 - d) při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu třetího stupně,
 - e) dárcům krve při získání Jánského plakety (bronzová 300 Kč, stříbrná 500 Kč, zlatá 1 000 Kč),
- 4. sociální výpomoci a bezúročné půjčky**
- 5. příspěvek na stravování**
- 6. poukázky Fokus pass** – poukázky, na které má nárok zaměstnanec každý rok ve výši 1 600 Kč, jsou určeny ke sportovnímu, kulturnímu vyžití nebo na péči o své zdraví,
- 7. příspěvek na pořízení dioptrických brýlí, kontaktních čoček, speciálních optických pomůcek** ve výši 1 000 Kč,
- 8. příspěvek na prevenci na úseku dentální hygieny nebo očkování proti infekčním onemocněním** ve výši 1 000 Kč,
- 9. příspěvek na nákup knih pro děti** ve výši 500 Kč.

4.3.2 Charakteristika respondentů

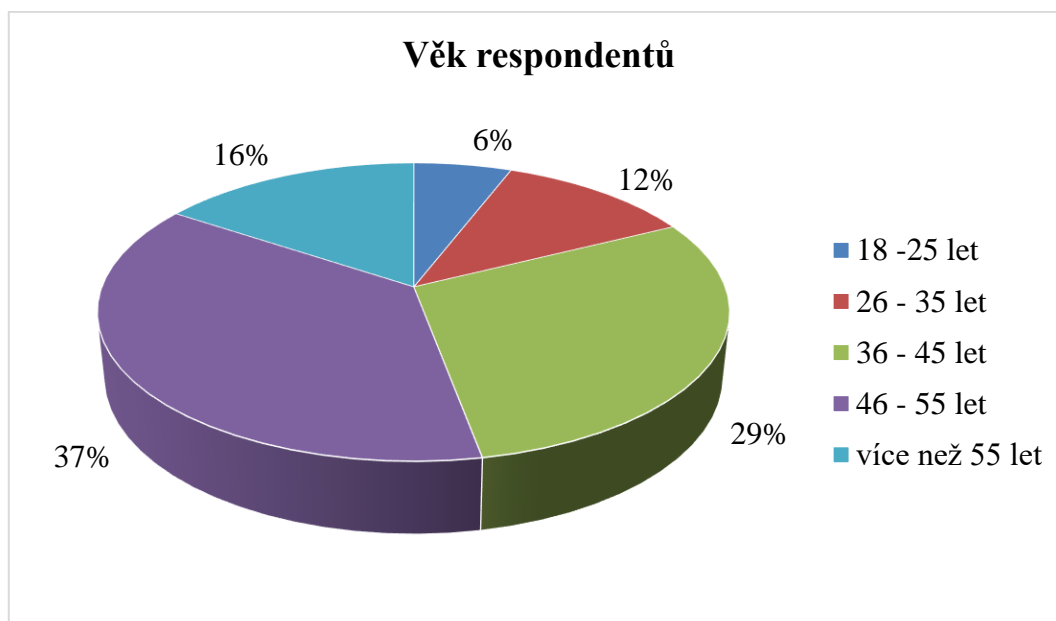
Tato kapitola se věnuje charakteristice, která se týká základních informací o zaměstnancích Domova Ždírec, kteří dotazník vyplnili. Jde o tyto základní informace – pohlaví, věk, vzdělání, doba působnosti v organizaci a pracovní pozice.

Pohlaví

Jak jsem již zmínila výše, dotazník vyplnilo celkem 51 respondentů, z toho 48 (94,12 %) žen a pouze 3 (5,88 %) muži. Z výsledku velkého zastoupení žen lze konstatovat, že v sociálních službách pracují převážně ženy. Muži pracují v domově v provozním úseku.

Věk

Graf 1 zobrazuje, že nejvíce respondentů a to 37 % spadá do věkové skupiny 46 až 55 let. Druhou nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou zaměstnanci v letech od 36 do 45 let, a to 29 %. Zaměstnanců ve starším věku nad 55 let pracuje v domově 16 %. Nejmenší dvě skupiny jsou zaměstnanci ve věku 26 až 35 let a to 12 % a zaměstnanci ve věku 18 až 25 let jsou v domově zastoupeni pouze 6 %.

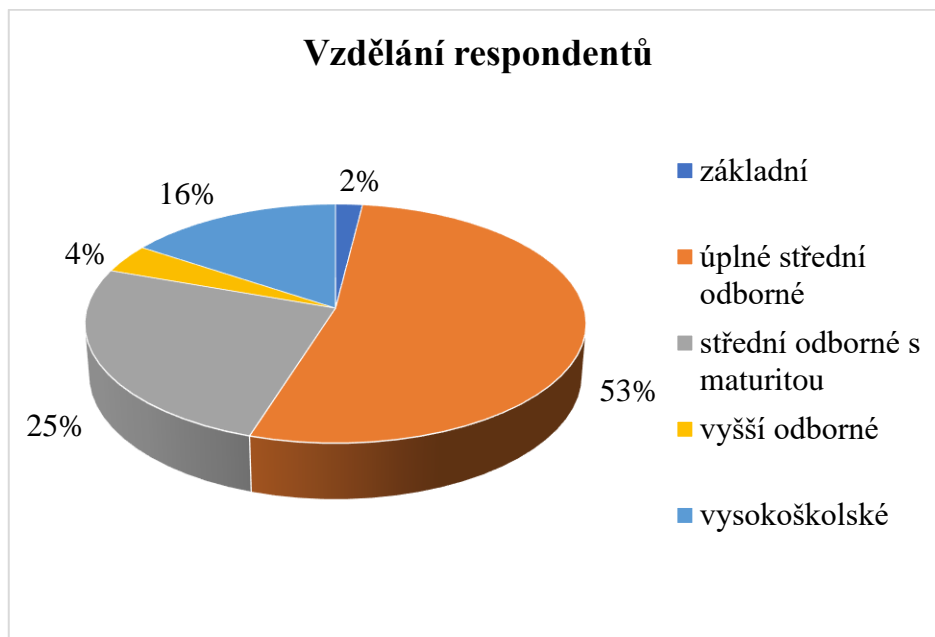


Graf 1 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Vzdělání

Většina respondentů (53 %) má úplné střední odborné vzdělání. Další velkou skupinu (25 %) tvoří zaměstnanci se středním odborným vzděláním s maturitou. Následuje 16 %

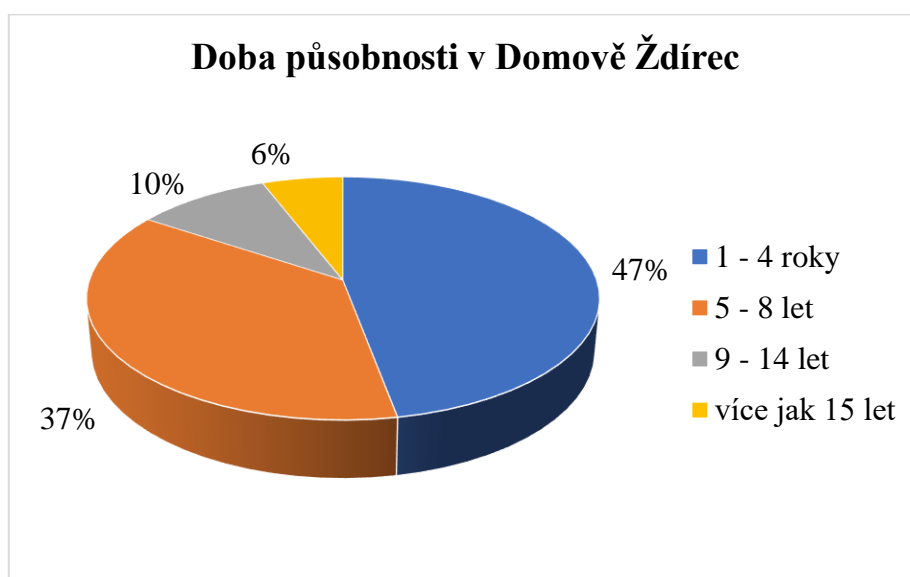
zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Tito zaměstnanci zastávají v domově vedoucí funkce. Vyšší odborné vzdělání má 4 % z respondentů a 2 % respondentů mají pouze základní vzdělání.



Graf 2 Vzdělání (vlastní zpracování)

Doba působnosti v Domově Ždírec

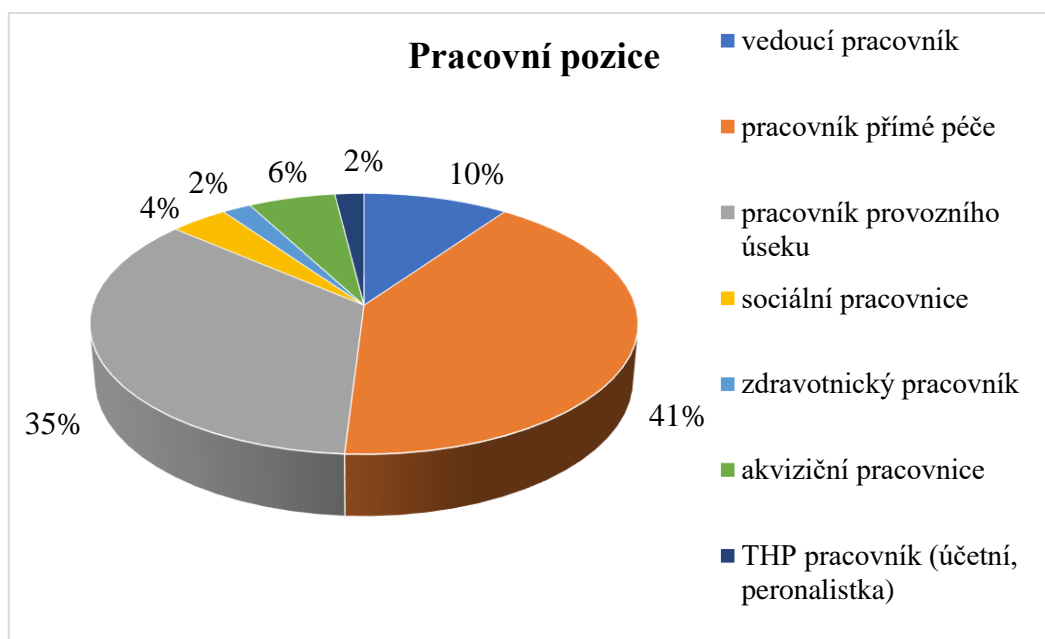
Nejvíce zaměstnanců a to 47 % pracuje v Domově Ždírec 1 až 4 roky. 5 až 8 let pracuje v domově 37 % respondentů, 10 % zaměstnanců je zaměstnáno v domově 9 až 14 let a 6 % zaměstnanců v domově pracuje více jak 15 let.



Graf 3 Doba působnosti v organizaci (vlastní zpracování)

Pracovní pozice

Z dotazníkového šetření vyplývá, že z celkového počtu zaměstnanců, kteří odpověděli na dotazník je zaměstnáno 42 % pracovníků přímé péče, 35 % pracovníků provozního úseku, 10 % vedoucích zaměstnanců a 6 % akvizičních pracovníků. 4 % v grafu zastávají sociální pracovníce, 2 % zdravotnický personál a 2 % také THP pracovníci, kteří především zodpovídají za účetnictví a personalistiku. Zaměstnanců na pozici zdravotnického personálu působí v organizaci více, avšak z nedostatku času kvůli pandemii COVID-19 dotazník nevyplnili. Za vedení celé organizace zodpovídá ředitelka domova.



Graf 4 Pracovní pozice (vlastní zpracování)

V rámci sběru dat byl také proveden přímý rozhovor s vrchní sestrou Domova Ždírec. Rozhovor s vrchní sestrou byl proveden z toho důvodu, že v dotazníkovém šetření mi chybělo zastoupení zdravotních sester, proto jsem tento vzorek chtěla zastoupit alespoň částečně tímto rozhovorem. V současné době vede vrchní sestra 8 zdravotních sester, které se starají o zdravotní stav klientů domova. Vrchní sestra má vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu, na této pozici působí již 7 let. V Domově Ždírec pracuje více jak 23 let.

4.4 Výsledky výzkumu

V této kapitole se zaměřím na podrobný rozbor informací získaných z dotazníkového šetření, které pomůžou najít odpověď na stanovené výzkumné otázky.

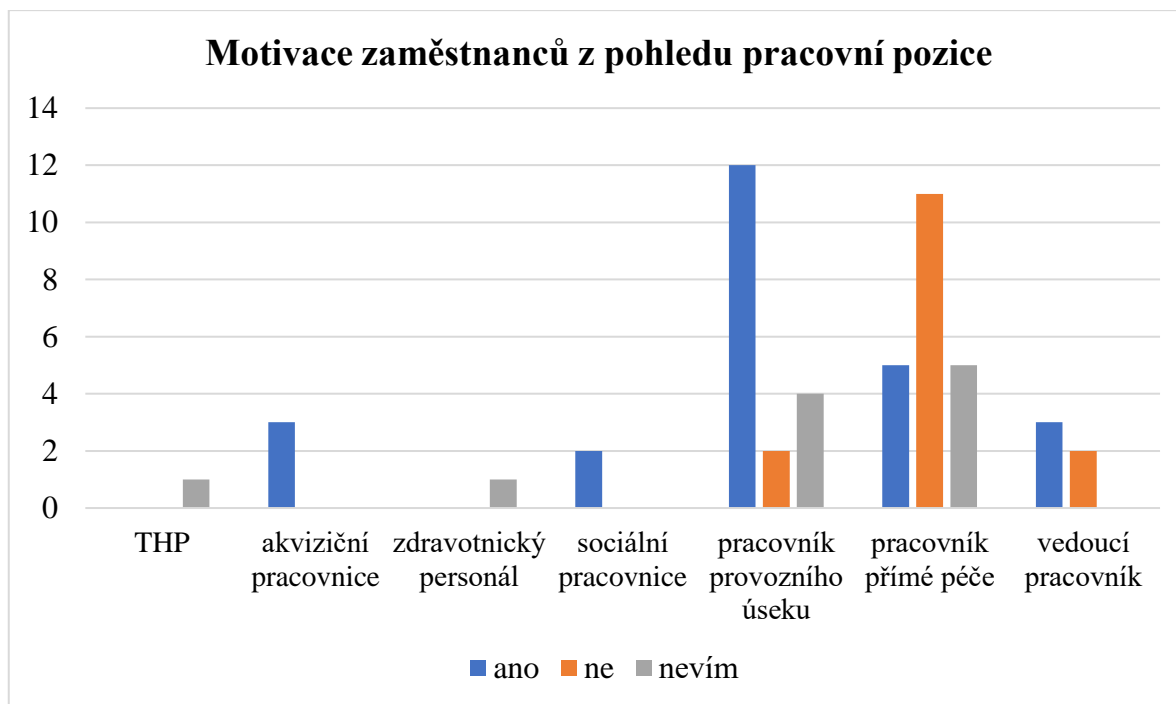
4.4.1 Jsou zaměstnanci motivováni k pracovnímu výkonu?

Abych zjistila, zda jsou zaměstnanci Domova Ždírec motivováni k pracovnímu výkonu, použila jsem v dotazníkovém šetření otázku, která souvisí s motivací pracovníků.

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že je nadřízení dostatečně motivují, odpovědělo pozitivně 25 respondentů, tj. 49 %. Odpověď nevíím zvolilo 11 respondentů a zaměstnanců, kteří nejsou motivováni svými nadřízenými, tvoří 29 %, což odpovídá 15 pracovníkům.

Pro zjištění, na kterých pracovních pozicích jsou zaměstnanci správně motivováni a na kterých méně, jsem podrobně zanalyzovala dotazníkové šetření. Graf 5 zobrazuje motivaci zaměstnanců z pohledu pracovní pozice. Z tohoto grafu vyplývá, že nejvíce motivováni jsou pracovníci zaměstnáni v provozním úseku. Naopak nejméně motivováni jsou pracovníci přímé péče, kdy odpověď „ne“ na otázku, zda jsou dostatečně motivováni svými nadřízenými, zvolilo 11 respondentů, což tvoří 52 % ze všech dotazovaných na této pracovní pozici. Pracovníky v přímé péči se pandemie COVID-19 dotkla nejvíce ze všech pracovních pozic, kdy byli přímo v kontaktu s nemocnými uživateli, pracovali ve ztížených podmínkách, stres, strach z nakažení atd. Snížená motivace může souviset právě s těmito důvody, také je možné, že se u některých pracovníků bude jednat o syndrom vyhoření.

Akviziční a sociální pracovnice si myslí, že jsou dobře motivováni svými nadřízenými. Z pěti vedoucích pracovníků tři odpověděli, že jsou motivováni a 2 z nich odpověděli, že nejsou dobře motivováni svými nadřízenými. Snížená motivace ze strany vedoucích pracovníků může být způsobena tím, že na ně byly kladeny vysoké nároky na zajištění udržení chodu domova bez nákazy.

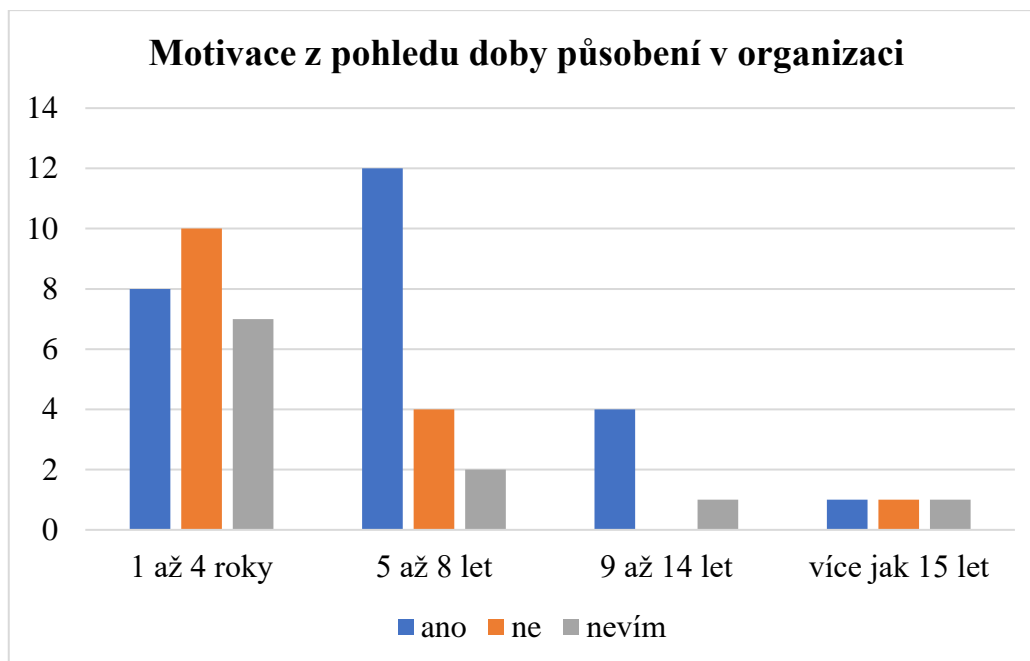


Graf 5 Motivace zaměstnanců z pohledu pracovní pozice (vlastní zpracování)

Dále jsem se zaměřila na motivovanost zaměstnanců svými nadřízenými z pohledu doby působení v Domově Ždírec. Graf 6 znázorňuje motivovanost zaměstnanců z pohledu doby působení v organizaci.

Z grafu vyplývá, že pracovníci, kteří pracují v domově 1 až 4 roky, mají rozdílné názory na motivovanost ze strany svých nadřízených. 32 % z nich odpovědělo, že jsou motivováni k dobrému pracovnímu výkonu, 40 % z nich nejsou motivováni svými nadřízenými a 28 % z respondentů na otázku nemělo názor. Jedním z důvodů, proč tito zaměstnanci nejsou dobře motivováni svými nadřízenými, může být nižší platové ohodnocení kvůli nižšímu osobnímu ohodnocení či menším mimořádným odměnám.

Dále jsem zjistila, že zaměstnanci, kteří pracují v domově 5 až 8 let, jsou z větší části (67 %) motivováni svými nadřízenými.



Graf 6 Motivace z pohledu doby působení v organizaci (vlastní zpracování)

Z rozhovoru s vrchní sestrou vyplynulo, že v této době je těžké motivovat své podřízené. Někoho motivuje pochvala, někoho jiného zase zadaný úkol, který svěří pouze někomu a který poctivě splní. Podle vrchní sestry si její podřízení rychle zvyknou na pochvaly a poděkování od rodin uživatelů. Pokud je ale někdo napomene, tak to těžko vstřebávají. Vrchní sestra také poukázala na velkou škálu nabízených benefitů, které zaměstnanci využívají a podle ní se těžko budou zavádět další nové benefity, které by podpořily větší motivaci zaměstnanců.

4.4.2 Jsou zaměstnanci spokojeni ve svém zaměstnání?

S touto výzkumnou otázkou souvisí více otázek z dotazníkového šetření, které podrobně zanalyzuji.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým zaměstnáním, odpovědělo 29 respondentů ano, 21 dotazovaných spíše ano a 1 pracovník neměl vyhraněný názor. Domnívám se, že tento výsledek značí spokojenost většiny zaměstnanců a tím pádem si pracovníci nebudou chtít hledat jiné zaměstnání a odejít z tohoto stávajícího. Pro organizaci to znamená, že nebude velká fluktuace pracovníků a nebude narušen chod domova zaučováním nových pracovníků a bude i nadále v organizaci stabilní tým pracovníků. Z toho plyne výhoda jak pro vedení organizace (nulové investice do

zaškolování nových pracovníků), tak pro samotné seniory, protože střídání stále nových pracovníků není ideální.

Pomocí další otázky v dotazníkovém šetření jsem zjišťovala spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami na pracovišti. Většina dotázaných, tj. 92 % je spokojena či spíše spokojena s pracovními podmínkami na pracovišti. Zbýlých 8 % respondentů není ani spokojena ani nespokojena. Toto vnímám jako velmi dobrý výsledek pro danou organizaci. Je to dobrým signálem pro vedení domova, že se nemusí zabývat změnou pracovních podmínek. Tento výsledek může souviset s tím, že se jedná o novou budovu, popř. nově zrekonstruovanou část domova, díky tomu se zlepšily pro zaměstnance pracovní podmínky například tím, že pracovníci tam mají své dostačující a vyhovující zázemí, stravování, bufet na recepci, atd.

Výše platu také souvisí s celkovou spokojeností pracovníků ve svém zaměstnání. Výši platu můžeme považovat za určitý druh motivace, protože někteří zaměstnanci mohou být motivováni právě kvůli svému platovému ohodnocení. Tabulka 1 zobrazuje počty jednotlivých respondentů s danou spokojeností s výší platu. V tabulce je také vyjádřena relativní četnost. Z této tabulky tedy vyplývá, že většina zaměstnanců, tj. 84 % je spokojena či spíše spokojena s výší svého platu. 10 % z dotázaných není ani spokojena ani nespokojena. Zbýlých 6 % tvoří zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni či spíše nespokojeni s výší svého platového ohodnocení.

Tabulka 1 Spokojenost s výší platu

Odpověď	Počet	Relativní četnost [%]
spokojen/a	24	47 %
spíše spokojen/a	19	37 %
ani spokojen/a, ani nespokojen/a	5	10 %
spíše nespokojen/a	1	2 %
nespokojen/a	2	4 %
Celkem	51	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

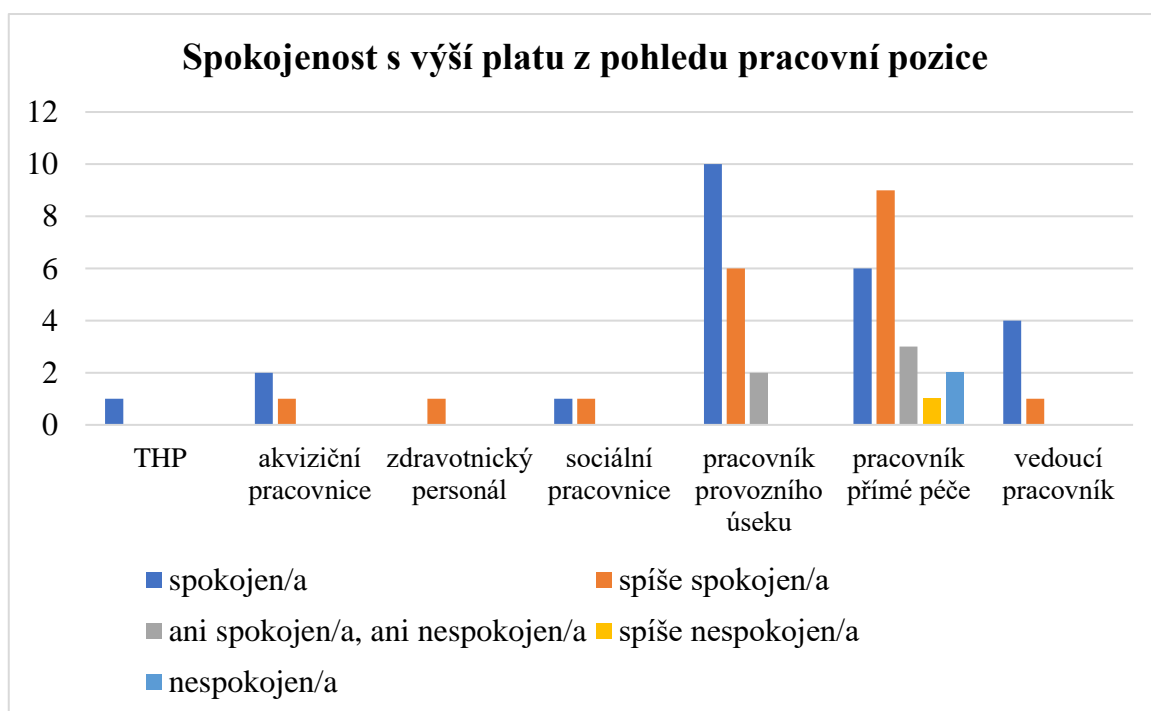
Dále jsem se podrobněji věnovala spokojenosti zaměstnanců s výší platu na jednotlivých pracovních pozicích. Graf 7 podrobněji specifikuje pracovní pozice a jejich spokojenost s platovým ohodnocením. Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentů je spokojeno

s platovým ohodnocením na pozici pracovníka provozního úseku. Z pracovníků provozního úseku odpovědělo 56 %, že jsou s platovým ohodnocením spokojeni, 33 % spíše spokojeni a 11 % ani spokojeni ani nespokojeni.

Z odpovědí pracovníků přímé péče jde vidět, že se jednotlivé názory liší. Převládají odpovědi se spokojeností nebo spíše spokojeností s platem, tj. 71 %. Zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni či spíše nespokojeni tvoří 15 %. Zbýlých 14 % jsou zaměstnanci, kteří nejsou ani spokojeni ani nespokojeni.

Vedoucí pracovníci jsou spokojeni či spíše spokojeni s výší platu, a to může být hlavně díky příplatku za vedení. Ostatní pracovní pozice, jako THP, akviziční, sociální a zdravotnický pracovníci jsou spokojeni či spíše spokojeni s platovým ohodnocením, avšak pro toto tvrzení bych potřebovala více dat, které se mi ale nepodařilo získat.

V posledních dvou letech došlo ke zvýšení platu jak u THP pracovníků, tak u pracovníků přímé péče.



Graf 7 Spokojenost s výší platu z pohledu pracovní pozice (vlastní zpracování)

Na otázku, zda nějakým způsobem zjišťuje vrchní sestra spokojenost svých podřízených odpověděla, že jednou do roka využívají služeb studentů, kteří zmapují situaci na pracovišti a dvakrát do roka se koná provozní schůze. Na tuto schůzi si zdravotní sestry

připraví otázky a připomínky, které pokládají vedení a díky tomu se vedení dozví, co je trápí a co je potřeba napravit.

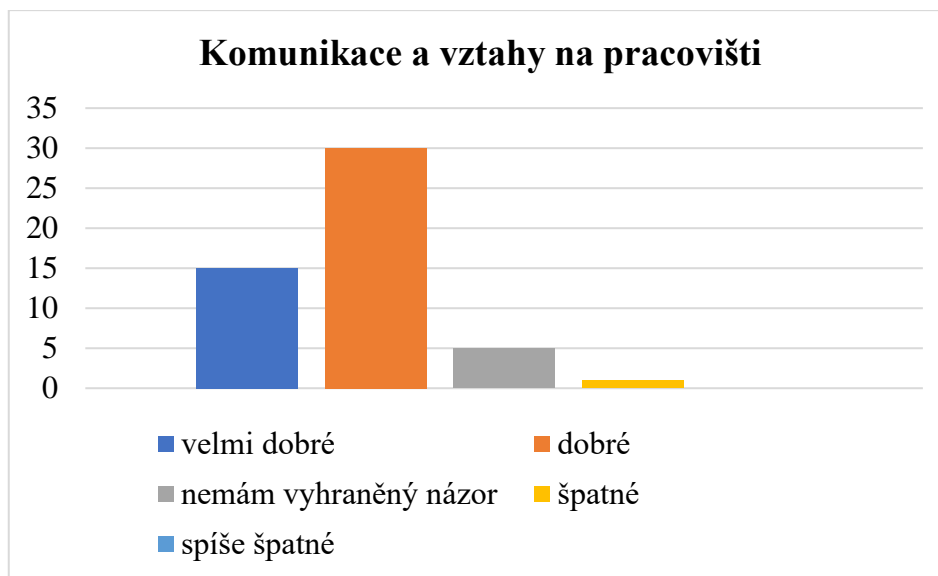
Také z rozhovoru s vrchní sestrou vyplynulo, že výše platu se po dobu její dlouholeté zkušenosti v sociálních službách rapidně zvýšila. Podle ní si společnost začala vážit této profese a dostatečně ji odměňuje. Výše platu je však individuální záležitostí, každý na ní má jiný pohled.

4.4.3 Vnímají zaměstnanci vztahy a komunikaci na pracovišti pozitivně?

Komunikace a vztahy na pracovišti jsou důležité pro celkovou pohodu a pracovní morálku. Pokud zaměstnanci mezi sebou mají špatné vztahy, může se to odrazit i na kvalitě poskytovaných služeb klientům.

Komunikaci a vztahy na pracovišti v Domově Ždírec zaměstnanci vnímají převážně pozitivně. 88 % dotázaných hodnotí komunikaci a vztahy na pracovišti jako dobré či velmi dobré. Pouhé 2 % dotázaných zhodnotilo komunikaci a vztahy na pracovišti jako špatné. Tuto odpověď zvolili především pracovníci provozního úseku. Zbýlých 10 % nemá vyhraněný názor.

Domov Ždírec je pracoviště, kde se zaměstnanci často setkávají se stresem a s velkým fyzickým zatížením, ale na komunikaci a vztahy mezi pracovníky to nemá velký vliv, protože tu obvykle panuje příjemná a přátelská atmosféra. I díky pandemii COVID-19 mohlo dojít ke zlepšení vztahů a komunikaci jednotlivých pracovníků, protože jejich společným cílem se stala ochrana seniorů před onemocněním. Dobré vztahy na pracovišti jsou jedním z faktorů, který ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců Domova Ždírec.



Graf 8 Komunikace a vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

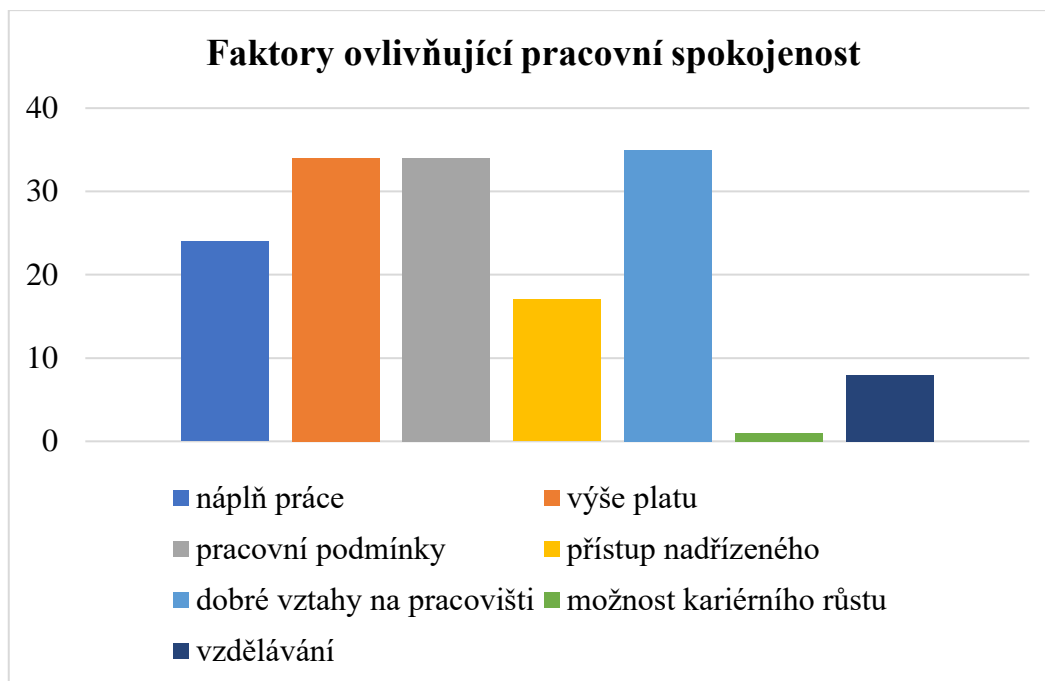
Vrchní sestra si myslí, že v jejím týmu jsou vztahy dobré, avšak jde o ženský kolektiv, kde občas dochází k nějakým nesrovnalostem. Podle ní jsou podřízení schopni ze svého kolektivu vyřadit někoho, kdo se jim nezamlouvá. Ale proti vedení stojí vždy všechny zdravotní sestry při sobě.

4.4.4 Které faktory ovlivňují pracovní spokojenost?

Zaměstnanci, kteří odpovídali na dotazník, měli za úkol zaškrtnout tři faktory, které nejvíce ovlivňují jejich pracovní spokojenost. Uvedla jsem 7 faktorů, a to náplň práce, výše platu, pracovní podmínky, přístup nadřízeného, dobré vztahy na pracovišti, možnost kariérního růstu a vzdělání.

Pracovní spokojenost u většiny zaměstnanců nejvíce ovlivňují dobré vztahy na pracovišti, které preferuje 35 pracovníků, tj. 69 %. Dalším významným faktorem je výše platu a pracovní podmínky, které v dotazníku označilo 34 (67 %) respondentů. Posledním významným faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců je pracovní náplň, která ovlivňuje 24 (47 %) pracovníků. Z dotazníkového šetření tedy vyplynulo, že pro pracovníky není zásadní kariérní růst, ale především dobré vztahy mezi kolegy, finanční ohodnocení a pracovní náplň.

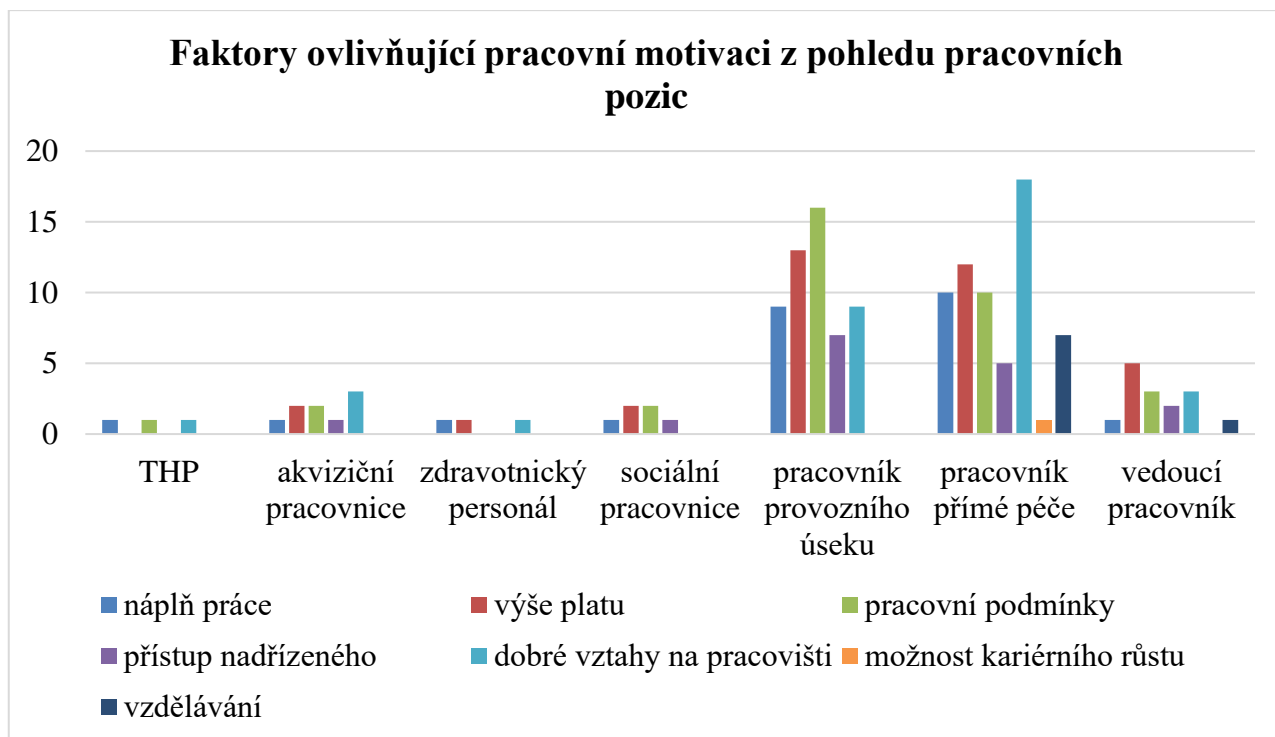
Možnost kariérního růstu zvolil pouze jeden respondent. V této organizaci musí jednotliví pracovníci splňovat odborné požadavky pro danou pracovní pozici, tudíž bez příslušného vzdělání nelze povýšit na lepší pracovní pozici.



Graf 9 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost (vlastní zpracování)

Graf 10 blíže specifikuje faktory ovlivňující pracovní spokojenost z pohledu pracovních pozic. Pro pracovníky provozního úseku jsou nejvíce ovlivňujícími faktory pracovní podmínky a výše mzdy. U pracovníků přímé péče naopak převládají faktory, jako dobré vztahy na pracovišti, výše mzdy, pracovní podmínky či náplň práce. U pracovníků přímé péče je nejvíce ze všech pracovních pozic zastoupeno vzdělání. U vedoucích pracovníků je nejvíce ovlivňujícím faktorem pro pracovní spokojenost výše mzdy.

Podle ostatních znaků respondentů jsem tuto výzkumnou otázku také dále analyzovala, ale výrazné rozdíly v odpovědích nebyly zjištěny, proto výsledky více nerozvádím.

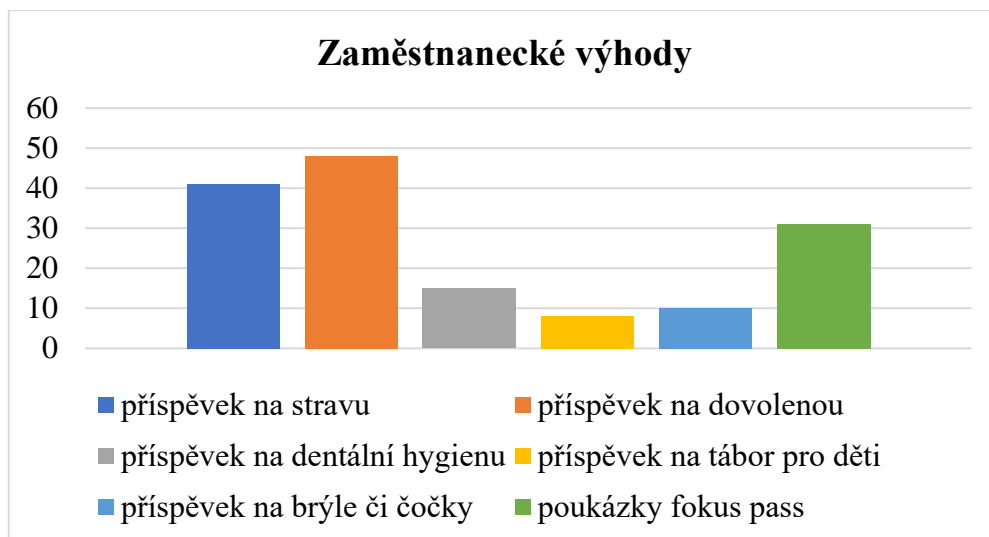


Graf 10 Faktory ovlivňující pracovní motivaci z pohledu pracovních pozic (vlastní zpracování)

4.4.5 Které zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance podstatné jako motivační nástroj?

Zaměstnanecké výhody se považují za motivační nástroj. Domov Ždírec poskytuje svým zaměstnancům hned několik zaměstnaneckých výhod. Mezi tyto výhody řadíme příspěvek na stravu, na dovolenou, na dentální hygienu, příspěvek na tábor pro děti, příspěvek na brýle či čočky, poukázky Fokus pass a příspěvek pro dárce krve.

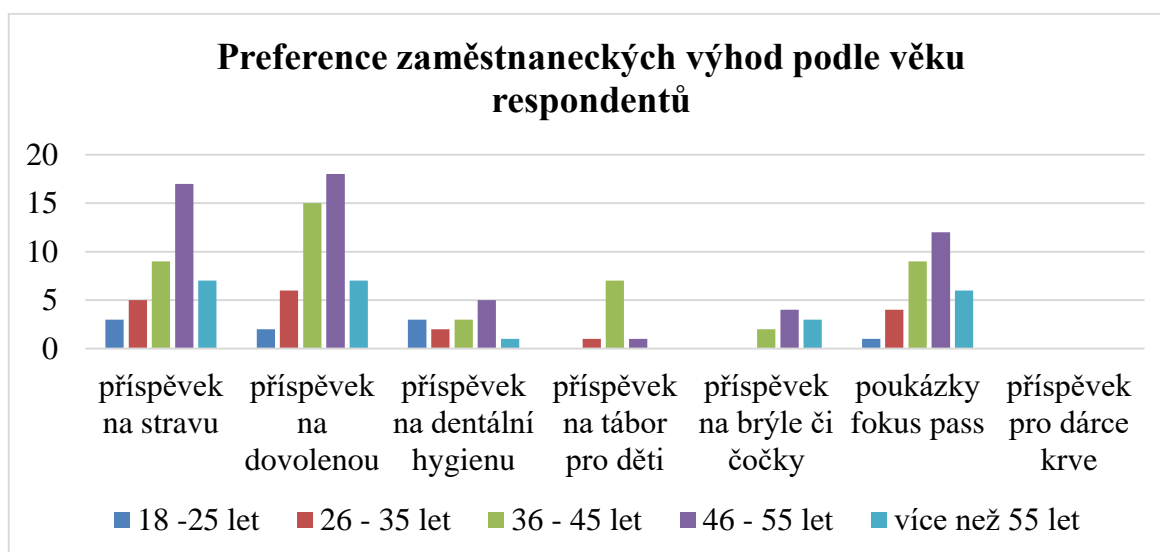
Všichni respondenti měli vybrat 3 pro ně nejpodstatnější zaměstnanecké výhody. Z výsledku dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci považují za nejpodstatnější motivační nástroj příspěvek na dovolenou, který zvolilo 94 % dotázaných. Druhou nejlepší zaměstnaneckou výhodou se stal příspěvek na stravu, který je důležitý pro 80 % respondentů. Jako třetí nejpodstatnější motivační nástroj považují zaměstnanci poukázky Fokus pass, které zvolilo 61 % zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Mezi další zaměstnanecké výhody vybrali zaměstnanci například příspěvek na dentální hygienu, tj. 29 %, příspěvek na brýle a čočky, který využívá 20 % respondentů a příspěvek na tábor, který si vybralo 16 % dotázaných.



Graf 11 Zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)

Pokud se podíváme na preferenci zaměstnaneckých výhod z pohledu věku respondentů, tak Graf 12 ukazuje například to, že mladí zaměstnanci ve věku 18 až 25 let preferují příspěvek na stravu, příspěvek na dentální hygienu a příspěvek na dovolenou. Zaměstnanci ve věku od 26 do 35 let a také zaměstnanci od 46 do 55 let dávají přednost příspěvku na stravu, příspěvku na dovolenou a poukázkám Fokus pass. Příspěvek na tábor pro děti využívají nejvíce zaměstnanci ve věku 36 až 45 let. Příspěvek na brýle či čočky preferují spíše starší zaměstnanci.

Při analyzování této výzkumné otázky se odpovědi výrazně nelišily podle znaků respondentů, proto zde další výsledky neuvádím.



Graf 12 Preference zaměstnaneckých výhod podle věku respondentů (vlastní zpracování)

4.4.6 Ovlivnila pandemie COVID-19 pracovní motivaci zaměstnanců?

Pandemie COVID-19 ovlivnila životy nás všech, ale nejvíce zasaženou oblastí na začátku této pandemie, kdy o nemoci lékaři neměli dostatek informací, byla právě oblast sociálních služeb, zejména domovy pro seniory. Zaměstnanci se snažili z počátku o to, aby do domova nezanесли toto zákeřné onemocnění, které ohrožuje také seniory. To se ale bohužel nepovedlo, a i přes veškerou snahu všech zaměstnanců, se nakazilo několik seniorů. Situace v Domově Ždírec nebyla vůbec jednoduchá, ale nakonec se nelehkou situací personálu podařilo zvládnout.

V dotazníku byly této pandemii věnovány tři otázky. První z nich se dotazovala respondentů, zda pandemie COVID-19 ovlivnila jejich pracovní motivaci. Výsledky zobrazuje Tabulka 2. Odpovědi jsou různorodé. Ano nebo spíše ano odpovědělo celkem 42 % dotazovaných. Odpověď nevím zvolilo 12 % respondentů a vliv pandemie COVID-19 na pracovní motivaci zaměstnanců neměla na 47 % respondentů.

Tabulka 2 Vliv pandemie COVID-19 na pracovní motivaci zaměstnanců

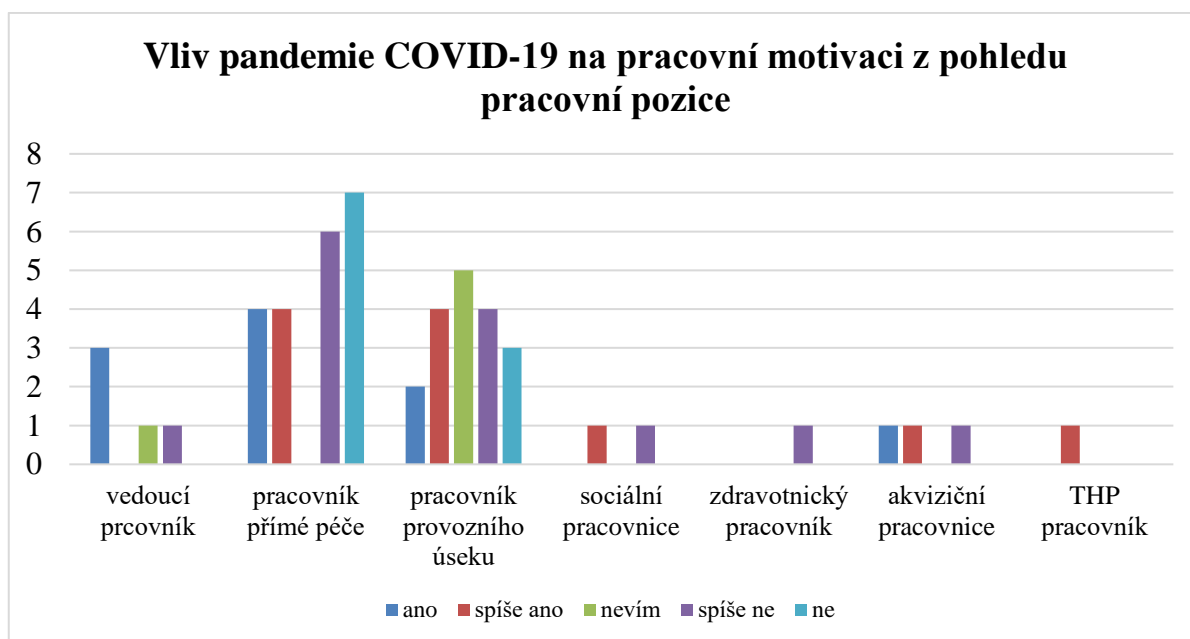
Vliv pandemie COVID-19 na pracovní motivaci zaměstnanců	Počet	Relativní četnost [%]
ano	10	20 %
spíše ano	11	22 %
nevím	6	12 %
spíše ne	14	27 %
ne	10	20 %
Celkem	51	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní motivaci zaměstnanců Domova Ždírec v období pandemie COVID-19 mohla zvýšit mimořádná odměna od Ministerstva práce a sociálních věcí. Mimořádné odměny jsou určeny pro všechny zaměstnance v sociálních službách za mimořádné pracovní nasazení v období od října 2020 do února 2021. Ocenění budou nejen zaměstnanci přímé péče a sociální pracovníci, ale také zaměstnanci, kteří zajišťují správný chod organizace. Jedná se o zaměstnance provozního úseku, THP pracovníky a vedoucí pracovníky. Výše odměny pro pracovníky přímé péče (pečovatelé, sociální pracovníci a zdravotnický

personál) bude činit 50 000 Kč. Ostatním zaměstnancům bude poskytnuta mimořádná odměna ve výši 30 000 Kč. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021)

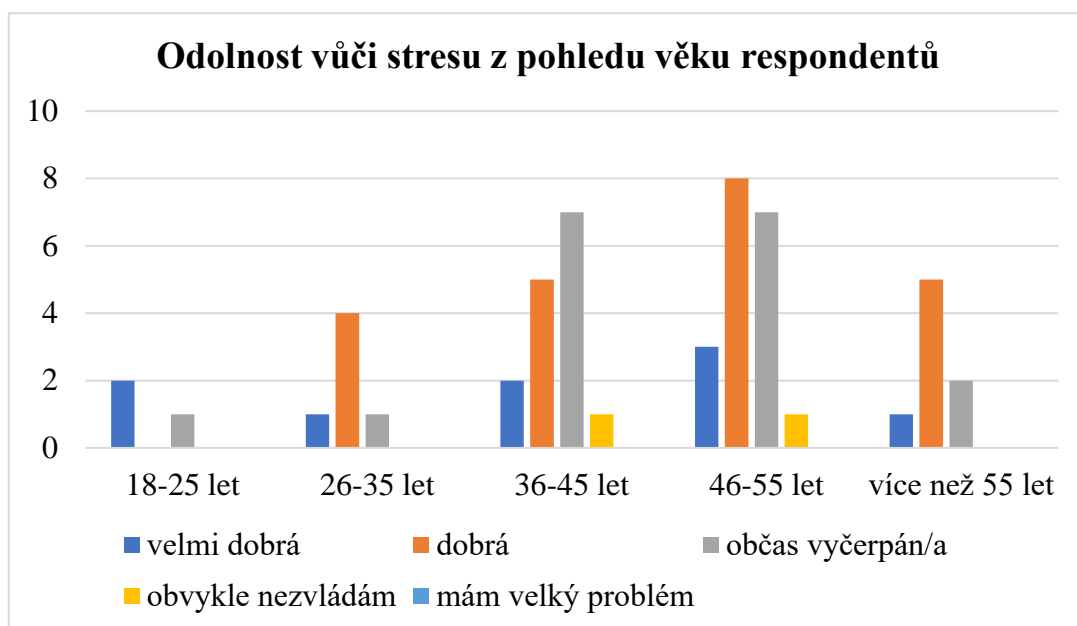
Abych zjistila, na jakou pracovní pozici má vliv pandemie COVID-19 na pracovní motivaci zanalyzovala jsem blíže tuto problematiku. Graf 13 ukazuje, že pracovní motivace se změnila kvůli pandemii COVID-19 u vedoucích pracovníků, protože na ně byl vynaložen velký tlak kvůli zvládnutí nelehké situace s touto nemocí. Také u pracovníků přímé péče si můžeme všimnout, že pandemie ovlivnila pracovní motivaci u většiny z nich.



Graf 13 Vliv pandemie COVID-19 na pracovní motivaci z pohledu pracovní pozice (vlastní zpracování)

Další položenou otázkou v dotazníku bylo, jaká je schopnost zaměstnanců odolávat stresu. Myslím si, že s pandemií COVID-19 se stres a strach o sebe samé, svou rodinu, kolegy a seniory žijících v domovech zvýšil. Práce v domově bývá občas sama o sobě stresující. Z výsledků je patrné, že 61 % dotázaných má velmi dobrou nebo dobrou odolnost vůči stresu. Občas vyčerpáno je 35 % dotázaných a 4 % obvykle nezvládají odolávat stresu. Většina zaměstnanců je již zvyklá pracovat v stresových situacích a dokážou stresu dobře odolávat.

Odolnost vůči stresu jsem také podrobněji zanalyzovala z hlediska věku respondentů. Graf 14 ilustruje, že každý člověk má různou schopnost odolávat stresu a z hlediska věku respondentů nelze na zvládnutí stresu nahlížet.



Graf 14 Odolnost vůči stresu z pohledu věku respondentů (vlastní zpracování)

Poslední otázkou v dotazníku jsem chtěla zjistit, jaké jsou příčiny obav zaměstnanců z pandemie COVID-19. Nabídka možností odpovědí v dotazníku byla například ztráta zaměstnání, pokles platu, odebrání benefitů a jiné důvody, které respondenti mohli zmínit.

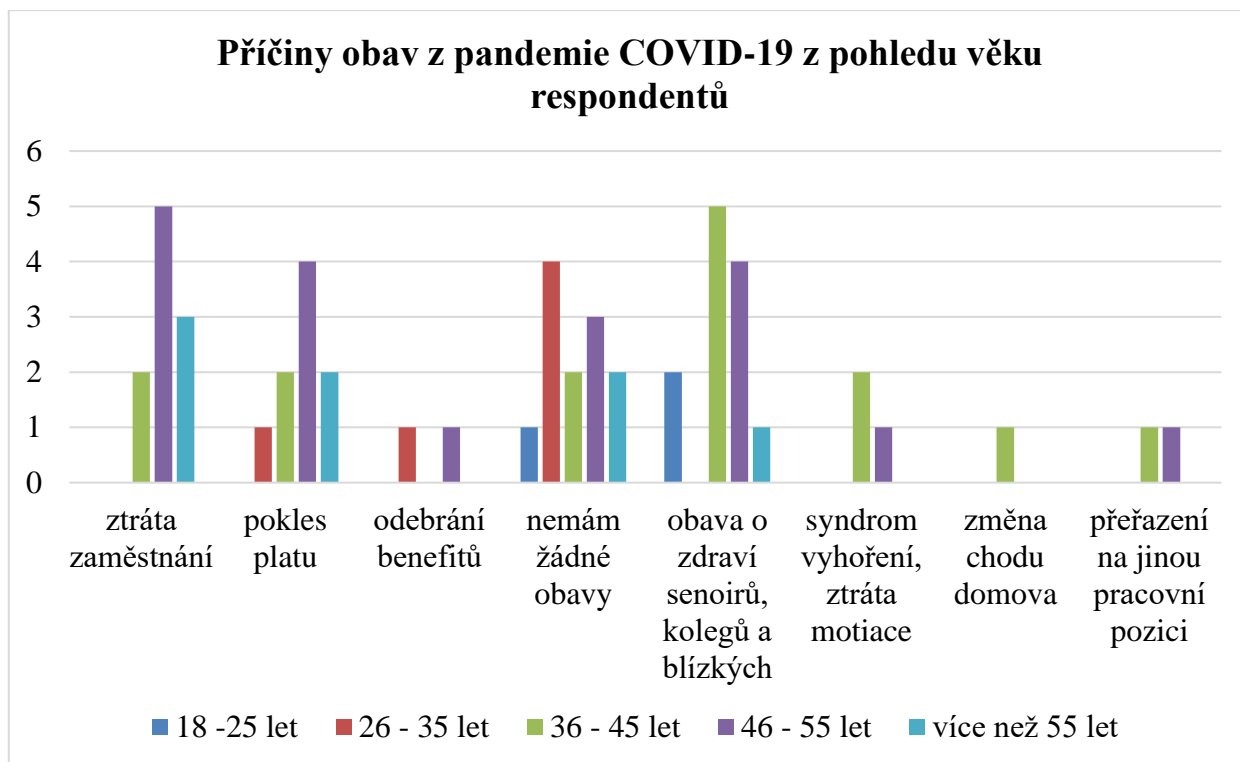
Tabulka 3 zobrazuje jednotlivé odpovědi respondentů jejich počet a relativní četnost. Můžeme zde vidět, že 24 % respondentů nemá žádné obavy, naopak 24 % respondentů se bojí o zdraví seniorů, kolegů a blízkých. Další obavou z pandemie je ztráta zaměstnání, a to je zastoupeno 20 % dotázaných. Další zaměstnanci, tj. 18 % mají strach z poklesu platu, 4 % se bojí odebrání benefitů, 6 % dotázaných má obavy ze syndromu vyhoření či ztráty motivace, 2 % se obává změny chodu domova a zbylé 4 % dotázaných se bojí přehrazení na jinou pracovní pozici.

Tabulka 3 Příčiny obav z pandemie COVID-19

Příčiny obav z pandemie COVID-19	Počet	Relativní četnost [%]
ztráta zaměstnání	10	20 %
pokles platu	9	18 %
odebrání benefitů	2	4 %
nemám žádné obavy	12	24 %
obava o zdraví seniorů, kolegů a blízkých	12	24 %
syndrom vyhoření, ztráta motivace	3	6 %
změna chodu domova	1	2 %
přeřazení na jinou pracovní pozici	2	4 %
Celkem	51	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 ukazuje, jak se liší obavy zaměstnanců z pandemie COVID-19 podle věku. Zaměstnanci starší 46 let mají obavu ze ztráty zaměstnání, poklesu platu a také se bojí o své zdraví, či zdraví seniorů, kolegů a svých blízkých. Domnívám se, že se bojí ztráty zaměstnání z toho důvodu, že v pokročilejším věku se nová práce shání hůře než lidem v produktivním věku. Většina zaměstnanců ve věku od 26 do 35 let nemají žádné obavy z pandemie COVID-19, případně se někteří bojí o pokles platu nebo odebrání benefitů. Tito zaměstnanci jsou mladí a myslí si, že onemocnění SARS-CoV-2 pro ně není velkým rizikem.



Graf 15 Příčiny obav z pandemie COVID-19 z pohledu věku respondentů (vlastní zpracování)

Z rozhovoru s vrchní sestrou vyplynulo, že sama za sebe říká, že ji pandemie výrazně ovlivnila, protože je sama unavená a neposouvá se dopředu. Podle ní prožili zaměstnanci domova rok nejistoty, plný obav z neznalosti onemocnění. V domově bohužel umírali uživatelé, kvůli nemoci SARS-CoV-2, kteří mohli ještě několik let žít. To vše psychice a motivaci zaměstnanců ublížilo. Vrchní sestra uvedla, že tato pracovní profese potřebuje k dobrému výkonu energii, kterou kvůli pandemii COVID-19 zaměstnanci postrádají a nevidí světlo na konci tunelu, aby se nějakou energií zase nabili.

Největší obavou vrchní sestry je to, zda si společnost zvykne, že tato nemoc tady s námi s největší pravděpodobností zůstane. Vedení musí uzpůsobit režim domova, tak aby všechna opatření byla pro zaměstnance i seniory přijatelná a nezatěžovala provoz domova.

4.5 Odpovědi na výzkumné otázky

V této kapitole jasně a stručně odpovím na stanovené výzkumné otázky.

Jsou zaměstnanci motivováni k pracovnímu výkonu?

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že 49 % respondentů je motivováno, 22 % odpovědělo nevim a 29 % respondentů není motivováno k pracovnímu výkonu. Tento výsledek mohl být ovlivněn pandemií COVID-19. Bylo by zajímavé vědět, jaké by byly výsledky, pokud by se pracovníci nepotýkali s pandemií COVID-19 jak u sebe či klientů domova.

Jsou zaměstnanci spokojeni ve svém zaměstnání?

Z mého výzkumu vyplývá, že většina respondentů je spokojena ve svém zaměstnání. Toto tvrzení mi potvrdila i spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a spokojenost s výší platu.

Vnímají zaměstnanci vztahy a komunikaci na pracovišti pozitivně?

Vztahy na pracovišti vnímají zaměstnanci velice kladně, protože 88 % dotázaných ohodnotilo komunikaci a vztahy na pracovišti jako dobré či velmi dobré, 10 % respondentů nemá vyhraněný názor a zbylá 2 % hodnotí vztahy a komunikaci jako špatné.

Které faktory ovlivňují pracovní spokojenost?

Pracovní spokojenost ovlivňují nejvíce dobré vztahy na pracovišti, výše platu a pracovní podmínky. Tyto faktory jsou významné pro pracovní spokojenost.

Které zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance podstatné jako motivační nástroj?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci považují za nejpodstatnější motivační nástroj příspěvek na dovolenou, příspěvek na stravu a poukázky Fokus pass. Příspěvek na dovolenou si zvolilo 94 % dotázaných, příspěvek na stravu 80 % a poukázky Fokus pass si vybralo 61 % dotázaných.

Ovlivnila pandemie COVID-19 pracovní motivaci zaměstnanců?

Z dotazníků vyplývá, že některé respondenty pandemie COVID-19 ovlivnila, a to 42 % dotázaných, 47 % respondentů pandemie neovlivnila a zbylá procenta respondentů odpověděla, že neví, jestli je pandemie ovlivnila. Převažuje tedy odpověď, že pandemie

neovlivnila pracovní motivaci, a to může být i díky tomu, že zaměstnanci mají dobrou či velmi dobrou schopnost odolávat stresu, a to 61 % dotazovaných.

5 Diskuze

Výzkumného šetření se zúčastnilo 51 respondentů a všichni odpověděli na kladené otázky. Všechny otázky v dotazníku byly uzavřené, to je jeden z důvodů, že všichni respondenti odpověděli na všechny otázky. Časová náročnost vyplnění dotazníku byla nízká, to také napomohlo k 100 % zodpovězení kladených otázek. Vzorek respondentů tvořili z 94,12 % ženy a z 5,88 % muži. Vzdělání respondentů bylo nejčastěji úplné střední odborné vzdělání a nejvíce respondentů pracuje v Domově Ždírec 1 až 4 roky.

Jsem si vědoma, že návratnost dotazníku byla 54,84 %, tudíž výsledky mého výzkumu mohou být zkresleny. Menší návratnost a nezapojení všech pracovníků do dotazníkového šetření přisuzuji zhoršené situaci v domově seniorů kvůli pandemii COVID-19. Také kvůli velkému zatížení vedoucích pracovníků pandemií COVID-19 se mi nepodařilo zajistit více přímých rozhovorů.

Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení přineslo zajímavé poznatky. Podle všech odpovědí z dotazníkového šetření lze říct, že zaměstnanci jsou v organizaci spokojeni. Odpovědi respondentů byly spíše kladné a pozitivní, avšak ne ve všech oblastech.

Je velmi zajímavé, že zaměstnanci Domova Ždírec jsou ve svém zaměstnání spokojeni, avšak ne dostatečně motivováni. Tento výsledek je nejspíš dán tím, že zaměstnanci jsou finančně dobře ohodnoceni a nabízené benefity jsou dostačující. S platovým ohodnocením je spokojena většina respondentů, tento výsledek také může souviset se zrušením superhrubé mzdy, díky čemuž se zaměstnancům čistá mzda zvýšila. Také mimořádná odměna od Ministerstva práce a sociálních věcí za mimořádné pracovní nasazení napomohla k větší spokojenosti zaměstnanců i v době pandemie COVID-19.

Se zaměstnaneckými výhodami jsou zaměstnanci také spokojeni a nejvíce využívají příspěvku na dovolenou, příspěvku na stravu a poukázky Fokus pass.

Pandemie COVID-19 celkem ovlivnila pracovní motivaci u 42 % respondentů, nejvíce však u pracovníků přímé péče a vedoucích pracovníků.

6 Návrh řešení a doporučení pro praxi

Pro tuto organizaci je důležité, aby zaměstnanci byli motivováni a spokojeni ve svém zaměstnání, protože pokud budou spokojeni zaměstnanci, budou spokojeni také klienti domova.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů je dostatečně motivována svými nadřízenými, avšak zbytek respondentů nemělo vyhraněný názor nebo spíše nejsou dostatečně motivováni svými nadřízenými. Zde bych navrhovala, aby vedení organizace zavedlo častější hodnocení zaměstnanců svými nadřízenými. Vedoucí zaměstnanci by měli svým podřízeným sdělit jaké pracovní úkoly nejsou podřízeným kvalitně vykonány, kde má zaměstnanec určité mezery. V rámci hodnocení by se měly také objevit pochvaly, podřízený by měl slyšet v čem vyniká, v čem podává nadstandardní pracovní výkon. Také by bylo vhodné věnovat podřízeným zvýšenou pozornost a dát jim prostor pro vyslovení jejich poznatků.

Vztahy a komunikaci na pracovišti hodnotí zaměstnanci domova převážně kladně. Aby byl tento výsledek i nadále kladný, doporučila bych vedení organizace zařadit do benefitního programu teambuildingové aktivity. Mohlo by se jednat o nějaké sportovní akce, zajištění divadelního představení či firemní večírek. Z interních zdrojů vím, že se většinou nepodaří vyčerpat všechny finanční prostředky z Fondu kulturních a sociálních potřeb, tudíž by bylo možné tyto aktivity hradit z tohoto fondu.

Také bych doporučila pro udržení dobrých vztahů na pracovišti a zvýšení motivace supervizora. Supervizor přispívá ke zlepšení motivace zaměstnanců a ke zlepšení dobrých vztahů na pracovišti. Dává prostor podřízeným, aby mu sdělili problémy, které je trápí a poté se supervizor snaží o jejich vyřešení s vedením organizace. Jde o složitý a náročný proces, avšak mnohé problémy v komunikaci a vztazích na pracovišti se tímto dají vyřešit. Po konzultaci s vedoucím pracovníkem jsem zjistila, že Domov Ždírec služeb supervizora nevyužívá. Tudíž navrhuji, aby vedení organizace oslovilo nějakého supervizora a podepsali společně dohodu o provedení práce. Supervizor by mohl docházet do organizace jednou za 3 měsíce a odpracovat 6 hodin. Zaměstnanci by se rozdělili na menší skupinky po 10 až 15 lidech a pravidelně by využívali služeb supervizora. Celkové náklady na služby supervizora by ročně činily cca 24 000 Kč, pokud by si supervizor počítal hodinovou mzdu 1000 Kč. Náklady na tyto služby by byly hrazeny z kapitoly určené pro vzdělání zaměstnanců.

Co se týče nabízených zaměstnaneckých výhod, tak jejich škála je veliká, avšak si myslím, že by organizace mohla obměnit zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali. Tyto benefity se hradí z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Do Fondu kulturních a sociálních potřeb se každý měsíc odvádění 2 % hrubé mzdy vč. nemocenské od každého zaměstnance. Peníze si domov každý měsíc převádí z běžného účtu na účet Fondu kulturních a sociálních potřeb a z tohoto účtu dochází k čerpání benefitů.

Další zaměstnaneckou výhodou může být příspěvek na dopravu, který by byl hrazen z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Příspěvek na dopravu by mohli využívat zaměstnanci z okolních vesnic či měst, ze kterých do svého zaměstnání dojíždějí. Avšak pro větší rozvedení tohoto benefitu nemám dostatečná data.

Také bych doporučila vedení organizace zavést příspěvek na penzijní připojištění, protože většina respondentů spadá do věkové skupiny 46 až 55 let a tento benefit by určitě přivítali. Příspěvek na penzijní připojištění by též bylo možné hradit z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Z interních zdrojů vím, že na tento benefit mnoho zaměstnanců vznášelo dotazy na vedení, avšak tento benefit vedení organizace nezařadilo do kolektivní smlouvy. V případě, že by zaměstnanec každý měsíc odváděl ze svých financí 300 Kč na zařízené penzijní připojištění, zaměstnavatel by mu přispěl částkou 200 Kč za měsíc. Celkem by tedy na účtu penzijního připojištění přibýlo zaměstnanci 500 Kč za měsíc a vznikl by nárok na příspěvek od státu ve výši 150 Kč za měsíc.

Příspěvek od zaměstnavatele	200 Kč/měsíc
<u>Odvod zaměstnance</u>	<u>300 Kč/měsíc</u>
Celkem	500 Kč/měsíc
<u>Nárok na státní příspěvek</u>	<u>150 Kč/měsíc</u>
Celkem pro zaměstnance	650 Kč/měsíc
Náklady pro organizaci	
Příspěvek pro zaměstnance	200 Kč/měsíc
Celkem za měsíc	18 600 Kč
Celkem za rok	223 200 Kč

Celkové náklady organizace na příspěvek na penzijní připojištění by činily 223 200 Kč za předpokladu, že tohoto benefitu budou využívat všichni zaměstnanci. Znamenalo by to pro organizaci změnit kolektivní smlouvu, která se bude uzavírat na rok 2022, a na úkor jiných nabízených benefitů, které nejsou často využívány zaměstnanci, zařadit příspěvek na penzijní připojištění. Pokud by organizace vyřadila z nabídky příspěvek na tištěné knihy pro děti či příspěvek na dentální hygienu, měla by potřebné finance na zařazení příspěvku na penzijní připojištění do nové kolektivní smlouvy na rok 2022.

Také zavedení tzv. „sick days“ by zaměstnanci určitě uvítali. Jednalo by se o 3 dny pracovního volna ze zdravotních a sociálních důvodů. Toto pracovní volno by buď mohlo být od zaměstnavatele 100 % placené, nebo by se jednalo o neplacené volno. I přesto, že by se jednalo o neplacené volno, domnívám se, že by pracovní volno zaměstnanci využívali např. při vyčerpání řádné dovolené. Tuto zaměstnaneckou výhodu mohou čerpat všichni zaměstnanci bez ohledu na věk, pohlaví, rodinný stav, zázemí atd. Hlavním důvodem pro poskytování tohoto pracovního volna je to, že zaměstnavatel se snaží o vytvoření příznivého pracovního klimatu a pracovních podmínek, které pomohou řešit zaměstnancům jejich zdravotní záležitosti a záležitosti, které se týkají sladování jejich pracovního a osobního života.

Ke zvýšení pracovní motivace by také mohl přispět tzv. stabilizační příspěvek, který by se vyplácel zaměstnancům, kteří pracují v Domově Ždírec více jak 5 let. Pracovníkům domova, kteří splnili podmínku, by se vyplácelo 5 000 Kč. Jednalo by se o věčný dar, protože peníze by byly zaměstnancům vypláceny na základě paragonu. Z interních zdrojů vím, že tento stabilizační příspěvek v Domově Ždírec byl jednou již zaveden a u zaměstnanců byl oblíben a zvýšil jejich pracovní motivaci.

Co se týká problematiky pandemie COVID-19, tak pracovní motivaci zaměstnanců pandemie ovlivnila u 42 % respondentů. Nejvíce však pandemie ovlivnila pracovní motivaci u pracovníků přímé péče a vedoucích pracovníků. Nyní bych si troufla říct, že díky očkování se situace v Domově Ždírec zlepšila, avšak vedoucí pracovníci musí stanovit plán, kterým přizpůsobí takový režim domova, aby všechna opatření byla pro zaměstnance i klienty domova přijatelná. Pro domov nebude jednoduché se vrátit do zajatých kolejí, jako tomu bylo před pandemií.

Jelikož pandemie COVID-19 je pro většinu lidí dost stresující, tak z výsledku výzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců zvládá stres dobře, avšak z odpovědí je patrné, že

někteří zaměstnanci domova stresové situaci nezvládají. Proto bych doporučila vedení organizace, aby své podřízené upozornili na to, že jak Vyhláška č. 505/2006 Sb. uvádí, mají možnost se setkat s nezávislým kvalifikovaným odborníkem, který jim v této oblasti může pomoci. Pomoc od nezávislého kvalifikovaného odborníka je pro zaměstnance domova zcela zdarma.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá motivací a spokojeností zaměstnanců ve vybrané organizaci. Jak jsem se již několikrát zmínila, tak řízení lidských zdrojů a s tím spojená motivace zaměstnanců je v dnešní době velmi důležitá. Pokud vedení organizace chce, aby jejich zaměstnanci odváděli svoji práci efektivně a kvalitně, je nezbytné mít naplánovaný systém motivace zaměstnanců.

Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů, které souvisejí s tématem bakalářské práce. Hlavním cílem této práce bylo prozkoumat motivační systém v příspěvkové organizaci Domov Ždírec. Byla provedena analýza současného stavu spokojenosti a motivace v domově seniorů na základě dotazníkového šetření napříč celou organizací. Pro zjištění současného stavu byl sestaven po konzultaci s vedoucím pracovníkem domova dotazník, který obsahoval 16 otázek. Také byl proveden přímý rozhovor s vrchní sestrou, díky čemuž jsem doplnila chybějící vzorek zdravotnického personálu.

Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že současný stav Domova Ždírec je dobrý v oblastech spokojenosti zaměstnanců, vztahy a komunikace na pracovišti jsou také z pohledu zaměstnanců hodnoceny kladně. Pracovní spokojenost nejvíce ovlivňují právě dobré vztahy na pracovišti, výše platu a pracovní podmínky. Nabídka zaměstnaneckých výhod je pro zaměstnance upokojující. Za nejpodstatnější zaměstnanecké výhody považují zaměstnanci domova příspěvek na dovolenou, na stravu a poukázky Fokus pass.

Pokud se zaměřím na motivaci podřízených svými nadřízenými, zde 42 % respondentů uvedlo, že nejsou ze strany nadřízených dostatečně motivováni. Tudíž bylo navrženo doporučení, díky kterému by se motivovanost podřízených svými nadřízenými zvýšila.

Cílem mé bakalářské práce bylo prozkoumat současný motivační systém zaměstnanců v Domově Ždírec a na základě výsledků výzkumu navrhnout vhodná doporučení na zlepšení motivačního systému. Myslím si, že tento cíl bakalářské práce jsem splnila.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *A handbook of Employee Edward Management and Practice*. USA: Kogan Page Business Books, 2005. ISBN 074944343X.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

Domov Ždírec. Domov Ždírec, příspěvková organizace [online]. © 2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.domovzdirec.cz/>

HOLÁ, Hana. *Rozšířená Maslowova teorie v praxi*. [online]. ©2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <http://www.hanahola.cz/rozsirena-maslowova-teorie-praxi>

Justice.cz. Výpis z obchodního rejstříku. [online]. 2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=617115&typ=PLATNY>

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

MPSV: Podávání žádostí o dotace na mimořádné odměny pro zaměstnance v sociálních službách se blíží ke konci. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://1url.cz/DK1jr>

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování. 3., přepracované vydání*. Praha: Stanislav Juhaňák - TRIRON, 2014. ISBN 978-80-7387-380-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0628-1.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

Výroční zpráva Domova Ždírec [online]. 2019 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.domovzdirec.cz/file.php?nid=17520&oid=7660484>

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

Přílohy

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Rozhovor

Příloha A

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Landsmanová, jsem studentkou Vysoké školy polytechnické v Jihlavě, oboru Finance a řízení.

Dovoluji se na Vás obrátit s dotazníkem, který slouží zejména k získání informací, které mi pomohou zpracovat praktickou část mé bakalářské práce na téma Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dotazník je anonymní, takže se nemusíte obávat zneužití Vašich odpovědí.

Výsledky z tohoto výzkumu mohou pomoci ke zlepšení Vaší pracovní motivace.

Děkuji za Váš čas věnovaný pravdivému vyplnění dotazníku.

1. Jste spokojen/á se svým zaměstnáním?

- ano
- spíše ano
- nemám vyhraněný názor
- spíše ne
- ne

2. Jak hodnotíte vztahy a komunikaci s Vašimi spolupracovníky?

- velmi dobré
- dobré
- nemám vyhraněný názor
- špatné
- spíše špatné

3. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

4. Jaká je Vaše schopnost odolávat stresu?

- velmi dobrá
- dobrá
- občas vyčerpán/a
- obvykle nezvládám
- mám velký problém

5. Jste spokojen/a s výší platu?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

6. Myslíte si, že Vás nadřízení dostatečně motivují?

- ano
- ne
- nevím

7. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami?

- ano
- ne
- nevím

8. Zaškrtněte 3 zaměstnanecké výhody, které jsou pro Vás podstatné jako motivační nástroj.

- příspěvek na stravu
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na dentální hygienu
- příspěvek na tábor pro děti
- příspěvek na brýle či čočky
- poukázky fokus pass
- příspěvek pro dárce krve
- jiné uveďte

9. Které 3 faktory nejvíce ovlivňují Vaši pracovní spokojenost?

- náplň práce
- výše platu
- pracovní podmínky
- přístup nadřízeného
- dobré vztahy na pracovišti
- možnost kariérního růstu
- vzdělávání

10. Má současná pandemie COVID-19 vliv na Vaši pracovní motivaci?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

11. Jaké jsou příčiny Vašich obav z pandemie COVID-19?

- ztráta zaměstnání
- pokles platu
- odebrání benefitů
- jiné uveďte

12. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

13. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- více než 55 let

14. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- úplné střední odborné
- střední odborné s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

15. Jak dlouho pracujete v Domově Ždírec?

- 1 – 4 roky
- 5 – 8 let
- 9 – 14 let
- více jak 15 let

16. Jakou pracovní funkci vykonáváte?

- vedoucí pracovník
- pracovník přímé péče
- pracovník provozního úseku (kuchyň, úklid, údržba, prádelna, recepce)
- sociální pracovnice
- zdravotnický pracovník
- akviziční pracovnice
- THP pracovník (účetní, personalistka)

Děkuji Vám za Váš čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku. Pro ty z Vás, kteří by měli zájem o výsledky, uvádím svůj kontakt na e-mail: landsm01@student.vspj.cz

Příloha B

Přímý rozhovor s vrchní sestrou

- 1. Jak se snažíte motivovat své podřízené? Daří se Vám to?** *„V této profesi a v této době je to dost těžké, někdy mám pocit, že není nic dobře. Někdo slyší na peníze, někdo je rád za větší volno, nepotřebuje proplatit hodiny, někdo je rád za pochvalu, někomu zadám úkol a jeho to nakopne, protože zpracuje něco, co ostatním nesvěřím. Holky si rychle zvyknou na poděkování od rodin nebo od uživatelů, od ředitelky, a když přijde výtka těžko to vstřebávají, protože přeci na nich to stojí. Myslím, že v našem zařízení mají širokou škálu benefitů, na které si samozřejmě všichni rychle zvykli a těžko se budeme posouvat dál.“*
- 2. Zjišťujete nějakým způsobem spokojenost Vašich podřízených? Jak získáte zpětnou vazbu od zaměstnanců?** *„Snažíme se alespoň jednou ročně využít studenty a jejich práce k tomu, aby nám zmapovali situaci na pracovištích, 2x do roka provozní schůze, holky si nachystají dotazy a tím se dozvíme také, co je trápí.“*
- 3. Myslíte si, že mezi Vašimi podřízenými panují dobré pracovní vztahy?** *„Já si myslím, že ano, ale to je můj pocit. Pak mě holky vyvedou z omylu, jsme přeci jen ženský kolektiv a tam to skřípe. Jsou schopni z kolektivu vyřadit toho, kdo se jim nelíbí a to nekompromisně. Na druhou stranu vůči vedení se vždy domluví a stojí při sobě.“*
- 4. Jaký máte názor na výši Vašeho platu a Vašich podřízených?** *„Za těch 23 let co v sociálních službách pracuji, vidím veliký posun v navýšení platů a společnost si začíná i této profese vážit, to dříve nebylo. Samozřejmě výše platu je pro někoho dostačující a někdo naopak spokojen není, je to hodně individuální.“*
- 5. Ovlivnila Vaši pracovní motivaci a motivaci Vašich podřízených pandemie COVID-19?** *„Pokud budu mluvit za sebe, jsem hodně unavená, neposouvám se dopředu. Máme za sebou těžký rok nejistoty, obav, neznalosti této nemoci, úmrtí uživatelů, kteří s námi mohli ještě být, to asi zamává s každým. Tato profese vyžaduje energii, kterou potřebujeme získat, abychom jí zase mohli v domově předat, a to nám teď chybí, kde se nakopnout?“*

- 6. Jaká je Vaše největší obava z pandemie COVID-19?** *„Obava? Jestli si na to zvykneme, že to s námi tady asi zůstane, začít jinak myslet, uzpůsobit režim domova, aby ta všechna opatření byla pro nás co nejschůdnější a moc to nezatěžovalo provoz domova.“*