

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií



Diplomová práce

Bc. Dagmar Prchalová, DiS.

**Motivace a hodnocení zaměstnanců Domovů pro osoby
se zdravotním postižením v Pardubickém kraji**

Olomouc 2018

vedoucí práce: Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použila jsem výhradně prameny uvedené v seznamu použitých zdrojů.

V Olomouci dne 20. dubna 2018

.....

Dagmar Prchalová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mojí práce ale především za osobitý přístup, sílu a energii, kterou do konzultací vkládala. Velmi ráda bych také poděkovala svojí rodině za motivaci, podporu a pomoc během celého studia, bez které bych svých úspěchů nedosáhla.

OBSAH

ÚVOD	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 LEGISLATIVA	12
1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DOMOVŮ PRO OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM... 16	
1.3 PERSONÁLNÍ STRATEGIE	19
1.4 ORGANIZAČNÍ KULTURA	25
1.5 HODNOTY ORGANIZACE, ETIKA	30
2 ZAMĚSTNANEC.....	32
2.1 PRACOVNÍ KOMPETENCE	34
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	41
2.3 SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ	43
3 MOTIVACE	51
3.1 TRH PRÁCE.....	52
3.2 SOUČASNÁ SITUACE NA TRHU PRÁCE	57
3.3 ZAMĚSTNANOST V PARDUBICKÉM KRAJI	58
4 PARDUBICKÝ KRAJ.....	60
4.1 DEMOGRAFIE	63
4.2 MOŽNOSTI ZAMĚSTNAVATELŮ	66
5 VÝZKUM	68
5.1 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	68
5.2 METODOLOGIE, ORGANIZACE VÝZKUMU A CÍLOVÁ SKUPINA	70
5.3 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	74
5.4 INTERPRETACE DAT.....	123
5.5 VÝZKUMNÉ ZÁVĚRY	128
5.6 DOPORUČENÍ PRO ZAMĚSTNAVATELE	133
ZÁVĚR	134
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	136
SEZNAM OBRÁZKŮ	137
SEZNAM GRAFŮ	138
SEZNAM TABULEK	139
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	140
SEZNAM PŘÍLOH	148

„Jedním z nejkrásnějších zadostiučinění v životě je, že kdykoli se upřímně snažíme pomoci jinému, pomáháme i sami sobě.“

Ralph Waldo Emerson

ABSTRAKT

Jméno a příjmení:	Dagmar Prchalová
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Motivace a hodnocení zaměstnanců Domovů pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji
Název práce v angličtině:	Motivation and evaluation of employees for people with disabilities in the Pardubice Region
Anotace práce:	<p>Diplomová práce se zabývá problematikou motivace a hodnocení pracovníků v Domovech pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji. Cílem je seznámit se systémem hodnocení zaměstnanců a analyzovat strategii motivace zaměstnanců u jednotlivých zaměstnavatelů Domovů pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji. Teoretická část práce se zaměřuje na personální strategie organizací, oblast vzdělávání pracovníků, jejich spokojenost a osobní motivaci pro výkon profese. Blíže představuje Pardubický kraj a popisuje také současnou situaci na trhu práce.</p> <p>Empirická část práce objasňuje hodnoty zaměstnanců, pomocí dotazníkového šetření zkoumá míru spokojenosti pracovníků v organizaci, jejich pohled na oblast vzdělávání, kulturu organizace, oceňování a hodnocení, které je běžnou součástí výkonu práce. Druhá část výzkumného šetření se snaží obsáhnout postoje vedení organizací i jejich pohled na současnou personální situaci a vlastní možnosti podílejí se na snížení odchodu zaměstnanců. Významnou oblastí je také problematika finančních zdrojů a možností využití benefitů.</p>

Klíčová slova:	Motivace a hodnocení zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, seberealizace, kultura organizace.
Anotace v angličtině:	<p>The diploma thesis deals with the motivation and evaluation of employees in Homes for People with Health in the Pardubice Region. The aim is to get acquainted with the system of employee evaluation and to analyze the motivation strategy of employees of individual employers of homes for people with disabilities in the Pardubice Region. The theoretical part focuses on the personnel strategy of organizations, the area of employee training, their satisfaction and personal motivation for the profession. It is closer to the Pardubice Region and describes the current situation in the labor market.</p> <p>The empirical part of the thesis clarifies the values of the employees, by means of a questionnaire survey examines the level of satisfaction workers in the organization, their view on the field of education, the culture of the organization's valuation and evaluation, which are common components of work performance. The second part of the research it seeks to capture the attitudes of management organizations and their views on the current staffing situation and on own options to reduce employee retirement. An important area there are also issues of financial resources and benefits.</p>
Klíčová slova v angličtině:	Motivation and evaluation of employees, remuneration, education, self-realization, organization culture.
Přílohy vázané v práci:	<p>Příloha 1: Scénář rozhovoru</p> <p>Příloha 2: Dotazník</p> <p>Příloha 3: Přepis rozhovoru s KP1</p> <p>Příloha 4: Přepis rozhovoru s KP2</p> <p>Příloha 5: Přepis rozhovoru s KP3</p>
Rozsah práce:	148 stran + přílohy
Jazyk práce:	Čeština

ÚVOD

Vlivem různých životních situací může být každý z nás postaven před rozhodnutí, zda využije sociální služby k zajištění svých potřeb. Je tak možné požádat o podporu v oblasti bydlení, stravování, péče o vlastní osobu, pomoc při zajišťování chodu domácnosti, pomoc s výchovou a péčí o děti, členy rodiny, poskytování informací, úředním jednání i prosazování lidských práv.

Každoročně jsou sociální služby řešeny v rámci plánování a finančního hospodaření obcí, měst i krajů, kteří jsou zpravidla jejich zřizovateli. Aby však mohly plnit své poslání, neobejde se poskytování sociálních služeb bez peněžitě podpory. Organizaci utvářejí nejen hmotné statky a kapitál, neopomenutelnou součástí jsou samotní pracovníci. Výhodou neziskového sektoru oproti sektoru tržnímu je fakt, že sociální služby nejsou ovlivňovány tržním bojem, jejich cílem je poskytování kvalitních, odborných a profesionálních služeb těm, pro koho jsou určeny. Jejich jedinečnost je založena na postupně utvářené kultuře, tradicích, stylu vedení i pravomocem, kterými disponují jednotlivé pracovní pozice. Cestu k dosahování stanovených cílů usnadňuje kvalitně nastavený a dobře fungující systém motivace, identifikace pracovníků s vnitřní kulturou i možnost prosazovat a realizovat své myšlenky, nápady a plány. Naopak striktní vymezení, případně omezení otevřeného projevu, stejně tak jako přehnaně direktivní styl řízení, může ovlivnit organizaci v širokém měřítku.

Motivace zaměstnanců je cestou ke ztotožnění s cíli, poskytování kvalitních služeb i vytváření pozitivních kolektivních vztahů. Projevuje se postupně v osobní angažovanosti každého z nich, ovlivňuje pracovní výkon, odráží se v úrovni jednání s klienty, rodinami nebo opatrovníky, současně působí ve vztahu ke kolegům a pracovnímu prostředí. V návaznosti na současnou situaci na trhu práce ale i vzhledem k povaze profese, hledají zaměstnavatelé stále pracovníky. Fluktuace zaměstnanců je nyní častým jevem, práce s klienty a je tím namáhavější, čím více je osoba závislá na péči pracovníka. Sociální služby si tak žádají spolehlivé pracovníky s odbornými kompetencemi, s vysokou mírou psychické odolnosti a současně schopné zvládnout fyzickou zátěž. Výběr pracovníků a jejich zájem o práci v organizaci, je do značné míry ovlivněn působením služby navenek. Pozitivní zpětná vazba a dobrá pověst, udává potenciálním pracovníkům i klientům informaci o kvalitě svých služeb a ovlivňuje pohled veřejnosti na službu samotnou. Interní fungování by tedy mělo samo o sobě vypovídat o vlastních hodnotách a mezilidských vztazích.

Hlavním cílem práce je **seznámit se systémem hodnocení zaměstnanců a analyzovat strategii motivace zaměstnanců u jednotlivých zaměstnavatelů Domovů pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji.**

Díličními cíli jsou:

- popsat systém řízení lidských zdrojů
- charakterizovat zaměstnance domovů pro osoby se zdravotním postižením
- zkoumat způsoby motivace pracovníků
- zkoumat postoj pracovníků k práci v organizaci a jejich spokojenost
- analyzovat dopady nedostatku pracovníků na organizaci

Ve své diplomové práci se zabývám motivačními metodami a prostředky, které využívají zaměstnavatelé v Domovech pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji, ke snížení fluktuace a motivaci svých zaměstnanců. Okolní zahraniční firmy nabízejí atraktivní odměny, kariérní růst či firemní benefity, které nejsou oproti sociálním službám nijak omezeny. Zákonné restrikce tak neposilují motivaci a snižují zájem pracovníků o práci ve službách. V práci se dále věnuji nejen motivačním prostředkům ale i samotné spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Jedním z faktorů ovlivňujícím zájem o práci ve zkoumaných sociálních službách může být také jejich poloha či dopravní dostupnost.

V teoretické části je přiblížena problematika řízení lidských zdrojů, blíže specifikována organizační struktura domovů pro osoby se zdravotním postižením a nastíněna tematika výběru zaměstnanců, kteří jsou významnými činiteli při utváření kultury organizace. Zaměstnancům je v práci věnována pozornost směrem k jejich pracovním kompetencím, rozvoji, vzdělávání, motivaci k výkonu profese i jejich spokojenost. Kapitola věnována trhu práce, s nastíněním jeho současného vývoje v rámci zaměstnanosti v Pardubickém kraji, předkládá faktory demografických změn a samotné možnosti zaměstnavatelů vedoucí k motivaci zaměstnanců, upravené právními normami.

Druhá část diplomové práce je realizována prostřednictvím kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Empirická část práce popisuje cíl výzkumu, jeho systematizaci, metodiku a stanovuje hypotézy. Sběr dat pomocí dotazníkového šetření má sloužit k ověření stanovených hypotéz. Součástí práce je také kvalitativní výzkum, který má za cíl osobními rozhovory s pracovníky, blíže specifikovat motivační faktory a spokojenost zaměstnanců v pobytových sociálních službách pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji.

Stěžejními autory, kteří se tématem motivace a hodnocení zaměstnanců zabývají, jsou například NAKONEČNÝ, PLAMÍNEK, HRONÍK, oblastí managementu se věnuje DĚDINA a CEJTHAMR, ČASTORÁL, ŽUFAN, HÁN a KLÍMOVÁ, URBAN, JEDINÁK, KOCIANOVÁ, ŠIKÝŘ, HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ a KOSTROŇ, trhem práce BROŽOVÁ, JÍROVÁ, ze zahraničních autorů pak ARMSTRONG a TAYLOR, FRENCH a SAWARD, MCNULTY a MARKS, WATSON, RENAUD, GERBER a DAIGLER.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje tvoří společně s majetkem a kapitálem základní stavební prvky každé organizace. Jedna z politik našeho státu se zabývá zajišťováním podpory různých cílových skupin prostřednictvím služeb, které jsou zajišťovány neziskovým sektorem na principu řízeného uspořádání. Předpokladem dobře fungující organizace je její řízení na základě přesně vymezené organizační struktury. Tím jsou také nastaveny hranice, vymezeny pracovní úkoly, definována práva a povinnosti a další činnosti související s chodem každé instituce.

Lidskými zdroji a jejich řízením se zabývá mnoho autorů, ti se ve svých definicích problematiky odlišují dle vlastního způsobu pohledu na dané téma. O dělení lidského kapitálu z hlediska ekonomické a manažerské terminologie hovoří BLÁHA a kolektiv (2013, s. 21) jako o dvojitým pohledu. Pojem lidské zdroje vnímá jako nákladový pohled, kdežto lidský kapitál vidí z investiční perspektivy, jde zde především o vnímání svých zaměstnanců ze strany zaměstnavatelů. Lidský kapitál dle Beckovy klasifikace je možné blíže dělit na obecný a specifický, kdy je využito různými způsoby dovedností a znalostí pracovníků. V obecné rovině platí, že znalosti a dovednosti zaměstnanců je možné využít ve všech oblastech, odvětvích a organizacích. Oproti tomu se specifická forma řídí vizí využití znalostí a dovedností jen některými či pouze jedním zaměstnavatelem. Rozdílnost pohledů spočívá v myšlence rozvoje lidského kapitálu a účelového investování finančních prostředků do jeho růstu s cílem zvýšit produktivitu organizace.

Dle názoru FRENCHÉ a SAWARDA (1977, s. 121) zaměstnavatelé nejčastěji zakládají a vedou organizace na základě svých zkušeností a vlastních přesvědčení nebo čerpají ze zkušeností kolegů. Všichni zaměstnavatelé pak pracují na systematizaci pracovníků, vytváření pracovních skupin, jejich efektivní využívání, vzdělávání a organizování vykonávaných činností s cílem poskytování kvalitních a profesionálních služeb, což lze považovat za vysoce kvalifikovaný a komplexní úkol.

BOXALL a PURCELL (2002, s. 3,4) definují řízení lidských zdrojů prostřednictvím koncepčního, sjednoceného a komplexního pohledu na zaměstnávání, uspokojování a rozvoj pracovníků společně se všemi aktivitami určenými k řízení vztahů v organizaci. Oproti tomu WATSON (2010, s. 919) vnímá personální řízení celistvě, tedy jako přístup kdy je využito snahy, loajality i schopností všech pracovníků vykonávajících práci v organizaci k zajištění pozitivní budoucnosti.

1.1 Legislativa

Zákon o sociálních službách vymezuje pojem sociální služba, jako aktivita směřující k poskytnutí pomoci a podpory lidem, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci, z důvodu věku, zdravotního stavu, návyků a dalších okolností života. Smyslem sociálních služeb je přecházení sociálnímu vyloučení za podpory poradenství, sociální péče nebo prevence. Míra a způsob podpory směřující k člověku má za cíl zachovat lidskou důstojnost, základní práva, individualitu, má působit motivačně, zvyšovat a posilovat samostatnost řešení nepříznivé situace. Formou takové pomoci poskytované člověku jsou služby terénní, ambulantní a pobytové. Mezi pobytové služby se dle §34 zákona o sociálních službách řadí například chráněné bydlení, domovy se zvláštním režimem, domovy pro seniory, týdenní stacionáře či právě domovy pro osoby se zdravotním postižením. Poskytovateli výše uvedených služeb jsou územní samosprávné celky, ministerstva, státní příspěvkové organizace i fyzické či právnické osoby. Poskytovat služby je možné pouze na základě oprávnění k činnosti a může jej získat osoba registrována jako poskytovatel sociálních služeb dle podmínek tohoto zákona.

Pobytovými službami poskytujícími pomoc a podporu lidem se zdravotním postižením, jsou dle Registru poskytovatelů sociálních služeb, zřízeného Ministerstvem práce a sociálních věcí, za účelem ochrany jejich práv v Pardubickém kraji zřízeny Domovy pro osoby se zdravotním postižením. Uvedenými službami jsou:

- Domov na rozcestí Svitavy
- Domov na zámku Bystré
- Domov pod hradem Žampach
- Domov pod Kuňkou Ráby
- Domov sociálních služeb Slatiňany
- Domov u studánky
- SeniorCentrum Skuteč
- SKP – CENTRUM, o. p. s.

Významnou složkou organizací jsou pracovníci, kteří zabezpečují její chod, dle HAVRDOVÉ a ZAMYKALOVÉ (2001, s. 30) se jedná primárně o pracovníky přímé péče, sociální pracovníky, pedagogy, psychology, ekonomy, zdravotnický personál, manažerské pozice i další pracovníky technicky zajišťující chod služeb. Jednotlivé pracovní pozice by měly splňovat organizací vymezené požadavky, jde především o osobnostní dispozice ale i samotné znalosti

a dovednosti každého pracovníka. Společenství zaměstnanců jako celek ovlivňuje kulturu i klima služby. Takovými dispozicemi jsou požadavky na spolupráci a týmovost, vzájemnou komunikaci, odbornost, důstojný a lidský přístup ke klientům služby a dodržování jejich práv. Řízení lidských zdrojů obsahuje nejen vymezení jednotlivých pracovních pozic v organizaci ale také dodržování podmínek pro přijetí pracovníků na tato pracovní místa. Uvedenými podmínkami jsou především zákonné požadavky pro výkon pozice či normy upravující další vzdělávání pracovníků jednotlivých pracovních pozic, jako je tomu například u sociálních pracovníků, kdy zákon o sociálních službách, ukládá zaměstnavateli právo přijmout na pracovní pozici pouze bezúhonnou osobu s plnou svéprávností, zdravotní a odbornou způsobilostí, která dokončila vzdělání na:

- a) Vyšší odborné škole, absolvováním akreditovaného vzdělávacího programu v oboru zaměřeném na sociální práci, sociální pedagogiku, sociální a humanitní práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost.
- b) vysokoškolské vzdělávání bakalářského, magisterského nebo doktorského studijního programu, které je zaměřeno na sociální práci, sociální politiku, právo či speciální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii.

Dokladem o dosaženém vzdělání je dle Zákona o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie diplom, osvědčení o vzdělání nebo jiný doklad vydaný oprávněným orgánem dle předepsaných požadavků. MATOUŠEK (2007, s. 47, 48) vnímá zakotvení úrovně vzdělání sociálních pracovníků jako velmi přínosné vzhledem k úrovni a výkonu odborné činnosti této profese, předpokladem je také zvýšení kvality poskytovaných služeb. Sociální pracovník je koordinátorem, má za úkol mapovat a vyhledávat osoby vyžadující pomoc, má služby také plánovat a hodnotit. Prostřednictvím zákonného požadavku pro výkon této pozice je dosahováno udržení odborné úrovně pracovníků. Podmínkou je minimálně vyšší odborné vzdělání specializované na sociální práci. Zákonná je také povinnost dalšího vzdělávání prostřednictvím akreditovaných kurzů, školících kurzů nebo odborných stáží.

Sociální služby jsou dále zajišťovány pracovníky v přímé péči, jedná se o pracovní pozici s názvem pracovník v sociálních službách. Takovým pracovníkem může být dle Zákona o sociálních službách osoba, která splňuje stejně tak jako sociální pracovník podmínky bezúhonnosti, svéprávnosti, zdravotní a odborné způsobilosti, kterou se myslí:

- základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu
- střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu
- základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu
- základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu

Kvalifikační kurz pro výkon pozice pracovníka v sociálních službách je dle MPSV upraven §37 vyhlášky, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Minimální rozsah kurzu je stanoven na 150 výukových hodin, dělí se na obecnou a zvláštní část. Zvláštní část činí minimálně 80 výukových hodin a je zaměřena na péči o nemocné, hygienu, aktivizaci, vzdělávací, volnočasové a výchovné činnosti, prevenci v oblasti násilí na osobách sociální služby, péči o domácnost, krizové zásahy, tematiku zdravotního postižení ale i na komunikaci. Takový kurz mohou poskytovat organizace na základě akreditace, výstupem kurzu je certifikát o jeho absolvování.

K personálnímu obsazení MATOUŠEK (2007, s. 48) říká: „*V oblasti sociálních služeb nefigurují pouze sociální pracovníci. Velmi důležitou součástí personálu sociálních služeb jsou rovněž tzv. pracovníci v sociálních službách, dále zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci. Zatímco u zdravotnických a pedagogických pracovníků zákon odkazuje na podmínky jejich činnosti stanovené ve zvláštních právních předpisech, podmínky výkonu činnosti pracovníků v sociálních službách jsou stanoveny přímo v ZSS.*“

Vzděláváním pracovníků i prostupností pracovních pozic v sociálních službách různého typu se zabývala HAVRDOVÁ a ZAMYKALOVÁ (2001, s. 26). Myšlenka jednotné struktury pracovních pozic vzhledem k postupnému vývoji sociálních služeb by nabízela pracovníkům nové možnosti růstu a dávala tak možnost kariérního postupu na základě dalšího vzdělávání. Díky vývoji služeb je předpoklad přecházení pracovníků mezi různými službami, jejich praxe a získané zkušenosti by ale měly být ve službách různého typu srovnatelné. Tímto přístupem je možné poukázat na nedostatky v kvalifikaci pracovních pozic a je možné je využít jako ukazatele pro další vzdělávání pracovníků. Předpokladem kariérního růstu je úroveň odbor-

nosti, jde o soulad mezi znalostmi a zkušenostmi pracovníka a jeho zařazením v rámci organizační struktury, tedy čím vyšší specializace pracovník dosahuje, tím vyšší bude jeho pracovní zařazení.

Pedagogickým pracovníkem působícím pedagogickou činností je dle Zákona o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů ten, kdo uskutečňuje přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb. Stejně tak jako předchozí pracovní pozice i pedagog musí splňovat podmínky bezúhonnosti, svéprávnosti, zdravotní způsobilosti, odborné kvalifikace ale i prokázání znalosti českého jazyka.

Zaměstnávání pracovníků spadá do kompetence personálního oddělení, personalistika, jak uvádí MATES, JANEČKOVÁ a BARTÍK (2012, s. 76) se potýká s povinností ochrany údajů pracovníků svých organizací, postup nakládání s citlivými údaji v pracovněprávních vztazích upravují právní normy. Nejdůležitější hmotněprávní úpravou takových poměrů je Zákon o zaměstnanosti, ten stanovuje rozsah informací, které je možné zjišťovat. Uvedená právní norma opravňuje zaměstnavatele požadovat po uchazeči o zaměstnání výpisy z registrů evidence trestné činnosti, v případě, kdy je na některou z pracovních pozic tento požadavek stanoven dle zvláštního právního předpisu. Dále Zákoníku práce a také Zákona o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, jsou vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem provázeny předáváním mnoha důležitých údajů již od jeho začátku a to ještě před uzavřením samotné pracovní smlouvy. Jejich zpracování započíná zasláním žádosti o pracovní místo a přihlášením k výběrovému řízení. Nově se k ochraně dat všech občanů přidává evropská směrnice přijata v dubnu 2016, která má účinnost od 25. 5. 2018 a představuje nový rozměr při nakládání s osobními údaji v pracovním právu i v dalších oblastech práva.

1.2 Organizační struktura domovů pro osoby se zdravotním postižením

MATOUŠEK a KOLDINSKÁ (2007, s. 9) k sociálním službám říkají: „*Sociální služby se částečně překrývají s širší kategorií veřejných služeb. Veřejné služby jsou služby poskytované v zájmu veřejnosti. Na rozdíl od služeb komerčních jsou financovány z veřejných rozpočtů, jsou podrobněji definovány legislativou než jiné služby a díky tomu jsou více závislé na politickém rozhodování státu, krajů a obcí. Sociální služba však může být poskytována i jako služba komerční, a to na základě obchodního kontraktu mezi poskytovatelem a uživatelem. V zahraniční literatuře se můžeme setkat s pojmem humanitní služby. Pracují v nich ti, kdo se poskytování služeb lidem věnují jako profesionálové nebo jako dobrovolníci.*“

Sociální služby dle zákona poskytují základní činnosti:

- a) Poskytnutí ubytování
- b) Poskytnutí stravy
- c) Pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu
- d) Pomoci při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- e) Výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti
- f) Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- g) Sociálně terapeutické činnosti
- h) Pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí

Personální plánování a vhodné nastavení personální strategie je dle ŽUFANA (2012, s. 25, 26) zásadní pro fungování a další rozvoj organizace. Tyto strategie se nadále odráží v otázce existence organizace, stanovují vizi poskytování služeb, záměry fungování i kvalitu samotné organizace. Díky personální strategii je dále možné zaměřit se na metody, nástroje a opatření, pro splnění stanovených cílů. Provázanost podnikové a personální strategie se tak stává hlavním smyslem řízení organizace, nejen pro její nákladovost, především však pro zisk, který ze správně nastaveného systému plyne. Personální management jako strategie řízení organizace je zcela běžně užíván především u firem v ziskové sféře, v oblasti sociálních služeb se vyskytuje prozatím spíše okrajově. V současné době, v reakci na situaci trhu práce, dochází k postupnému přehodnocování systému personálního plánování a evaluaci personálních strategií také u neziskových organizací. Roste zájem o zvýšení efektivity ze strany zřizovatelů a způsobuje změny v oblasti organizační struktury služby. Trh práce doposud působil

poměrně stále, současná situace na pracovním trhu však zapříčinila zvýšenou fluktuaci zaměstnanců, směřujících spíše k zahraničním firmám v blízkém okolí jejich bydliště. Uvedené změny vedly k motivaci zaměstnavatelů a současně k důrazu na efektivitu při užití personálních strategií organizací. ŽUFAN (2012, s 27), ke strategiím uvádí: „*Komplexní personální strategie je obvykle vytvářena v situaci zásadní proměny organizace, v souladu s novou definicí její vize a mise a označujeme ji také jako transformací personálních strategií. Personální strategie v obecném pohledu formuje záměry organizace, co a jak by měla změnit ve struktuře svých lidských zdrojů a způsobů jejich řízení k tomu, aby dosáhla cílů, které si stanovila. Při tom musí respektovat vnější podmínky, to znamená kulturní, legislativní, společenské, vnitřní podmínky, neboli svoji organizační kulturu, trh práce vnitřní i vnější, tedy potřeby a očekávání současných pracovníků a zdroje pro jejich obměnu nebo doplnění*“.

MCNULTY a MARKS (2016, s. 1) přinášejí myšlenku, že žádná činnost nemůže být dobře vykonávána, není-li řízena, kontrolována a případně usměrňována. Veškeré lidské činnosti a to jak soukromé tak pracovní, jsou obvykle plánovány, proto se zvyšuje tlak na manažerské funkce a jejich působení vůči zaměstnancům. V průběhu času si organizace vymezily vlastní organizační strukturu, jednotlivé pracovní pozice i náplň jejich činností, postupně si tak oficiální funkce musely získat respekt. Manažeři se musí vyrovnávat s náročností svých pozic a různorodými pracovními sílami, které řídí. Manažerské funkce s sebou nesou také požadavky na osobnostní nastavení, pracovní zkušenosti a dosažené vzdělání. HITTMÁR (2006, s. 107) se zabývá potřebou organizační struktury dle druhu organizace a jejího nastavení. Dělí organizace na neformální, tedy ty, které vznikají na základě spontánně vytvořeného systému osobních a sociálních vztahů. Formální organizace s sebou nese myšlenku, že má-li firma racionálně fungovat, je třeba vypracovat, uplatňovat a dodržovat interní normy. Organizační strukturu vnímá jako výsledek působení manažerských funkcí a významně tak pomáhá v jejich plnění.

Z praxe vyplývá, že organizační struktura domovů pro osoby se zdravotním postižením má poměrně jednotnou podobu. Jedná se tak o uspořádání od top managementu, tedy ředitele či ředitelky organizace k podřízené pracovní pozici, kterou je zástupce ředitele. Ten má zpravidla kumulovaný úvazek s další pracovní pozicí a pozice zástupce tvoří pouze malou část jeho pracovního úvazku. Organizace je rozdělena na úseky a oddělení. Zástupci středního managementu jsou vedoucí ekonomického úseku, pracovníků přímé péče, sociálních pracovníků, technického provozu, stravovacího provozu a zdravotnického personálu. Úsek pracov-

níků přímé péče zahrnuje pozici pracovník přímé péče, který zajišťuje poskytování přímé obslužné péče, náplní jeho práce je podporovat klienty v soběstačnosti a poskytovat pomoc při nácvičku běžných denních činností a rozvoji jeho vlastních dovedností. Poskytuje podporu při osobní hygieně, oblékání, stravování, pohybu, orientaci, péči o oděvy, komunikaci, péči o zdraví a domácnost s ohledem na individuální potřeby a schopnosti. Pedagogický pracovník a terapeut zajišťuje výchovně vzdělávací činnost v návaznosti na získané schopnosti a dovednosti, posiluje rozvoj klientů prostřednictvím metod speciální pedagogiky. Vzdělávání probíhá na základě individuálního plánu a osnov činností podporující rozvoj klientů.

Sociální úsek je tvořen sociálními pracovníky, jejich hlavní náplň činnosti je podpora klientů při komunikaci, vstupování do vztahů s jinými osobami, zajišťování vzdělávání, zaměstnání, obstarávání úředních záležitostí a komunikaci s úřady. Sociální pracovník vede agendu klientů služby, jejich osobní složky a dokumentaci, komunikuje s opatrovníky, spolupracuje s dalšími organizacemi a institucemi. Dále informuje o poskytovaných službách a podmínkách poskytnutí sociálních služeb, zpracovává žádosti o poskytnutí sociální služby a eviduje žádosti v případě naplnění kapacity.

Zdravotní úsek zahrnuje zdravotní sestry, které dosáhly odborného vzdělání pro výkon pracovní pozice a mají v obsahu práce plnění ošetrovatelských úkonů vyplývajících ze zdravotního stavu klientů, vede o nich záznamy, zabývá se změnami zdravotního stavu a jeho sledováním, sestavuje ošetrovatelské plány klientů, poskytuje úkony dle tohoto plánu a při svojí práci postupuje dle předepsaných norem. Zdravotní personál spolupracuje s pracovníky v přímé péči a sociálními pracovníky, stejně tak jako s vedoucím zdravotního úseku, jehož úkoly plní.

Technický úsek je důležitou složkou spolupracující na chodu organizace. Zajišťuje oblast bezpečnosti práce, pohybu i pobytu klientů a pracovníků. Jeho hlavním úkolem je kontrola plnění revizí zařízení a provozně technické zabezpečení chodu organizace. Úkolem stravovacího provozu je zajištění celodenního stravování klientů s ohledem na aktuální zdravotní stav a stravování pracovníků, kteří mají nárok na odebrání stravy vzhledem k náležitostem zákoníku práce. Stravovací provoz nejvíce spolupracuje v praxi s pracovníky přímé péče a sociálními pracovníky. Ekonomický úsek vede účetnictví spojené s fungováním organizace, vede evidenci majetku a spravuje majetek organizace, jedná s dodavateli. Podstatnou náplní práce je jednání s donátorem a sestavování rozpočtu organizace stejně tak jako dlouhodobého

finančního plánu. Spolupracuje úzce se sociálním úsekem, se kterým vede majetek a finance klientů.

KAESLER a KAESLER-PROBSTOVÁ (2013, s. 25) k pracovním místům říkají: „*Plánování potřeby personálu určuje, kteří zaměstnanci s jakou kvalifikací mohou být přijati na které pracoviště. Přitom by se kvalifikace zaměstnance měly samozřejmě co možná nejvíce shodovat s požadavky pracoviště. V popisu pracovních míst jsou úkoly a požadavky pracoviště přesně definovány a jsou zde také stanoveny kompetence zaměstnanců. Pracovní místo je začleněno do organizační struktury podniku. Přitom se jedná buď o nadřazené pracovní místo, nebo podřazené pracovní místo. Popis pracovních míst je výsledkem plánování potřeb personálu a tvoří tím základ všech dalších personalistických úkolů.*“

1.3 Personální strategie

Personální plánování patří dle HANZELKOVÉ, KEŘKOVSKÉHO a KOSTRONĚ (2013, s. 5) do kompetencí top managementu organizace, v případě soukromého sektoru je realizováno vlastníky firem a zahrnuje jak operativní řízení, tak řízení strategické. Cílem je prostřednictvím manažerských činností, kterými jsou plánování, organizování, vedení a kontrola, kontrola plnění a průběhu vytyčených záměrů. Jedním z těchto cílů je personální strategie, kterou je možné pojmenovat jako personální řízení nebo řízení lidských zdrojů v organizaci, jak uvádí KOLMAN (2004, s. 13, 14) je úkolem pracovníka s odbornými kompetencemi, který je prostředníkem mezi potřebami managementu, tedy organizace a zájmy pracovníků, těchto požadavků má být dosahováno prostřednictvím konkrétních nástrojů. Osobnost pracovníka při výkonu práce sehrává zásadní vliv, protože chápání osobnosti v organizačním systému, ovlivňuje výběr pracovníků pro potřebnou pracovní pozici. Rozlišuje tři druhy organizací a to tradiční, klasickou a moderní. Každá z těchto organizací se vyznačuje jiným pohledem na osobnost pracovníka ve spojitosti s pracovní pozicí. Rodinný model vychází z myšlenky, že podstatou takové organizace je jasně nastavená hierarchie a osobní přístup, oproti tomu klasická organizace je postavená na principu racionálního uplatňování pravidel, specializace jednotlivých pracovních pozic a vymezené pravomoci k těmto místům. Moderní se zakládá na neosobním pojetí a hledání přístupu s maximální účinností fungování.

KOLMAN (2004, s. 13) říká: „*Organizaci můžeme chápat jednak jako uspořádání osob, jednak jako uspořádání úkolů, které tito lidé plní. První z nich je bližší přístup psychologa, druhý přístup manažera. Záleží na okolnostech, který z těchto dvou přístupů bude vhodnější.*“

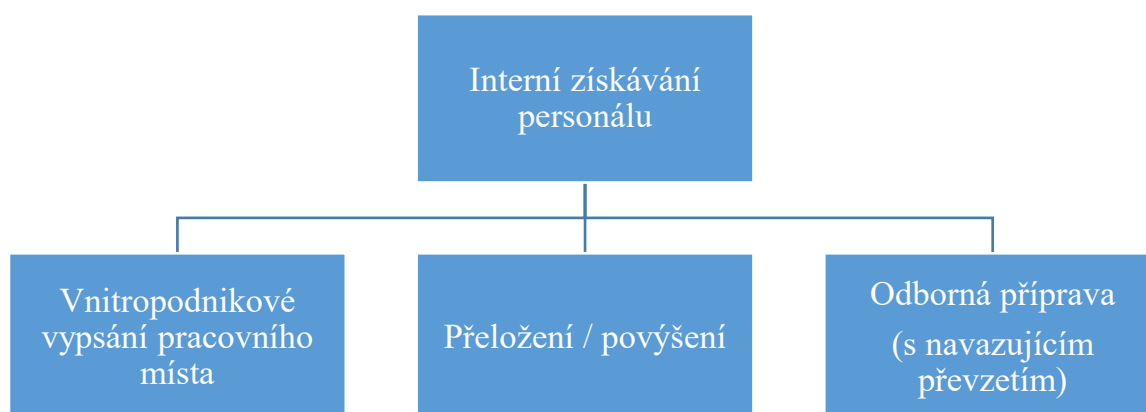
Při výběru oba pohledy do značné míry splývají – výběrem hledáme osobu, vhodnou k plnění konkrétních úkolů.“ K úloze personálního oddělení a jeho činností KOCIANOVÁ (2011, s. 94) říká: „Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě.“

Pro zabezpečení kvalitní sociální služby je dle BICKOVÉ (2010, s. 177) **plánování lidských zdrojů** nejvýznamnější činností. Personální zajištění je omezeno finančními zdroji, kterými organizace disponuje, proto musí nakládat pouze s takovým množstvím zaměstnanců potřebných pro chod služby a také těmi, kteří současně dosahují kvalifikace, schopností a znalostí potřebných pro výkon práce. Personální strategie se tak zaměřuje na povinnost zajistit potřeby klientů služby s využitím dostupných finančních prostředků a vymezeným počtem pracovníků dle organizační struktury. Organizační struktura udává obraz o členění a postavení pracovních pozic v organizaci, kompetencích jednotlivých pracovníků, dále ohraničuje odpovědnosti, vazby mezi pozicemi, určuje zastupitelnost a vymezuje dovednosti a vědomosti potřebné pro výkon pracovního místa. Organizační struktura je zpravidla písemně zpracována a je součástí vnitřních pravidel služby. Zákon o sociálních službách, ukládá povinnost zpracovat a řídit se standardy kvality sociálních služeb. Standard č. 9 se zabývá personálním a organizačním zajištěním sociální služby. Jeho obsahem je dále zpracování pracovního profilu zaměstnance, tedy jeho pracovní náplně, osobnostních předpokladů, požadovaných znalostí i dovedností. Osobnostní předpoklad může zahrnovat požadavek na týmovou spolupráci, flexibilitu, psychickou odolnost, zájem o práci s cílovou skupinou či schopnost vcítit se do prožívání druhých. Znalostními požadavky se myslí práce na počítači, znalost alternativní komunikace i řídičský průkaz.

Zaměření se na koncepci personální oblasti v organizaci a vymezení jednotlivých strategií popisuje ŽUFAN (2012, s. 27), jako postup získávání nových pracovníků z volného trhu práce, spolupráci se školami, kontaktními pracovišti Úřadem práce České republiky, přímý kontakt se studenty či nezaměstnanými přibližuje formování personálu organizace. Oproti uvedené strategii je strategie pracovních vztahů zaměřena na možnosti užití vlastních pracovníků a posuzování potřeb využití externích organizací při získávání nových zaměstnanců. Součástí jsou dále komunikační metody organizace se svými zaměstnanci, která se podílí na kultuře

samotné organizace. Osobním rozvojem, vzděláváním, hodnocením zaměstnanců a jejich spokojeností se zabývá strategie rozvoje lidských zdrojů. Součástí je pak rozhodnutí, zda je organizace ochotna přijímat pracovníky bez zkušeností s výkonem uvedené pracovní pozice a sama si pracovníky vzdělává. Jde především o určení, v jakém rozsahu je organizace sama schopna pracovníky vyškolit a v jaké míře je ochotna zapojit externí vzdělávací služby. Odměňování a motivace je strategií zaměřující se na finanční i nepeněžité výhody. Cílem je však dosažení efektivity při přijímání a udržení zaměstnanců ve službách a organizacích. Mzdové podmínky a jejich vývoj, jsou společně s nemzdovou motivací úzce navázány na stávající i budoucí chod organizace.

Metodami pro získávání a výběr zaměstnanců dle ČASTORÁLA (2013, s. 185) mohou být doporučení stávajících zaměstnanců, přechod na vyšší pracovní pozici v souladu s kariérním plánem, média a spolupráce s externími organizacemi (agentury práce, esesment centra, úřad práce, apod.). K internímu získávání pracovníků KAESLER a KAESLER-PROBSTOVÁ (2013, s. 28, 29) dodávají možnost sestavení rady zaměstnanců. Rada následně konzultuje a hodnotí možnosti výběru pracovníků z vlastních zdrojů, spolurozhoduje o způsobu vypsání pracovního místa. Při vnitropodnikovém vypsání pracovních míst je užito vyvěšení nabídky pracovního místa na informační tabuli nebo intranetu organizace, součástí je zveřejnění požadavků a kvalifikace na pracovní místo.



Obrázek 1: **Získávání pracovníků** (zdroj: Kaesler, Clemens a Frauke Kaesler-Probst. Praktická podniková personalistika, 2013, s. 28).

DĚDINA a CEJTHAMR (2005, s. 273) k požadavkům uvádí: „*Požadavky na zaměstnance jsou vyjádřeny v podobě popisů pracovních míst / profilů pracovních rolí a specifikací požadavků na zaměstnance. Tyto dokumenty obsahují informace, které umožňují vytvořit a uveřejnit nabídku zaměstnání, oslovit a informovat zprostředkovatelskou agenturu nebo prozkoumat a posoudit způsobilost uchazečů s využitím výběrových pohovorů a testů*“. Výběr nových pracovníků BICKOVÁ (2010, s. 179) popisuje jako náročný proces s mnoha zákonitostmi. Takový proces je definován vymezením zdrojů a způsobů odkud bude organizace pracovníky vybírat a jakým způsobem, dále metody jak informovat veřejnost o volném pracovním místě, požadavky k přihlášce do výběrového řízení, složení výběrové komise a jejich kompetence, způsob oznamování úspěchu či neúspěchu i postup při nakládání s dokumenty.

Personální **plánování** se zabývá mimo odměňování také **sankcionováním** pracovníků, dle URBANA (2017, s. 127) jde o důsledek selhání podnikových motivací. Pracovníci se zpravidla chovají tak, aby byli odměňováni nikoli trestáni. Sankce a důvody udělování sankcí si organizace zpravidla stanovují ve svých vnitřních předpisech. Obyčejem je připisování chyb zaměstnanců jejich nižším schopnostem, příčina však může pramenit ze zvyku panujícího v organizaci, soupeření pracovníků díky výkonovému odměňování ale i z důvodů na straně samotného vedoucího. Sankcionování může také vyvolat zakrývání a zatajování chyb. Sankce pak často přicházejí z důvodů vyvolaných chybným řízením pracovního výkonu, kdy stanovený úkol pracovník zcela nepochopil, ale bojí se to říci, dalším problémem mohou být nejasně stanovené úkoly či úkoly se zastřenými prioritami. Sankce se stejně jako celá oblast pracovně právních vztahů řídí zákoníkem práce. BĚLINA (2012, s. 1265) k peněžitém sankcím uvádí odkaz na §346, zákoníku práce, který nepřipouští ukládání finančních postihů zaměstnancům. Zaměstnavatel tak může vyžadovat pouze peněžitou náhradu škody.

TOMEČKOVÁ (2005, s. 109, 110) v řešení porušování pracovní kázně vidí především posloupnost s ohledem na intenzitu jednání zaměstnance. V případě nepříliš významného porušení pracovních povinností je třeba nejprve zaměstnance upozornit, dopouští-li se zaměstnanec opakování takového jednání, má zaměstnavatel právo pracovně právní vztah vypovědět. Naopak při porušení pracovní kázně zvláště závažným způsobem, má zaměstnavatel právo propustit zaměstnance okamžitě. Výpovědní důvody a způsob ukončení pracovního poměru upravuje zákoník práce, ten dříve umožňoval zaměstnavateli uložit zaměstnanci důtku, omezit či odebrat odměny za práci, převést pracovníka na hůře finančně ohodnocenou

práci nebo redukovat jeho plat. Tyto postihy však současné znění zákona zakazuje. Krácení dnů dovolené je jednou z možných sankcí, ovšem jen za předpokladu opakované absence v zaměstnání, takovou situaci by zaměstnavatel musel případně konzultovat s odborovou organizací.

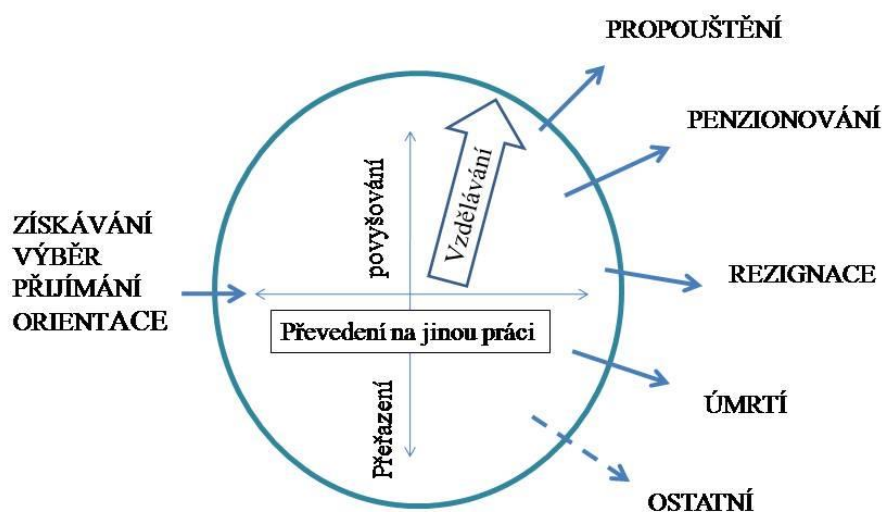
BĚLINA (2012, s. 336) k sankcím uvádí: „*Úprava skončení pracovního poměru vychází z potřeby zajistit zaměstnanci, který plní svědomitě své povinnosti vyplývající z pracovního poměru, stabilitu zaměstnání. Přitom se vychází i z potřeby zaměstnavatelů a umožňuje se jim rozvázání pracovního poměru tak, aby nebyli nuceni zaměstnávat zaměstnance nadbytečné, pro něž nemají uplatnění, zaměstnance, kteří porušují pracovní kázeň nebo v práci zaostávají apod.*“

V počátku plánování stojí dle TOTHA (2010, s. 96-97) **identifikace vzdělávacích potřeb**, jejím cílem je stanovení vzdělávacích potřeb pracovníků a jejich dalšího rozvoje. Analýza vzdělávacích potřeb by měla jasně odpovědět na otázku, jaké potřeby má organizace v oblasti vzdělávání. Výsledkem je souhrn informací o současném stavu dovedností, schopností pracovníků, znalostí a komparace zjištěných informací se vzdělávacím cílem organizace. Po provedení analýzy následuje stanovení plánu, úzce spojeného s organizační strategií. Dochází zde ke srovnání zjištěných potřeb a možností organizace. V přípravné fázi jsou vydefinovány vzdělávací potřeby, realizační fáze má za cíl uskutečnění předešlých úkolů.

Plán penzionování se významně podílí na dlouhodobém personálním plánování v rámci personálních činností organizace. Personální oddělení má v kompetenci mapovat lidské zdroje, kterými disponuje a na tomto podkladně plánuje personální zajištění. ARMSTRONG (2015, s. 313) spatřuje odchod do důchodu jako zásadní událost v životě zaměstnance. Obě strany, by na takovou situaci měly být patřičně připraveny. Reakcí na odchod pracovníka je vždy analyzování potřeby jeho zastoupení a práce na včasném přijetí pracovníka nového. V rámci personálního plánování dochází ke stanovení doby odchodu zaměstnance do důchodu, případně vymezení podmínek v případě setrvání zaměstnance v organizaci po dosažení věku pro odchod do důchodu. Dále je vhodné zajistit zaměstnanci vzdělávání v oblasti zdraví, financí, pojištění i poskytování poradenství. KOUBEK (2015, s. 244) vnímá penzionování pracovníků ve dvou rovinách. Důchodový věk může organizace vnímat jako pomyslnou předělovou hranici, kdy je možné opustit práci a odejít do penze, z pohledu organizace jde pouze o možnost, nikoli nutnost. Druhým přístupem je naklonění k odchodu do důchodu a poskytnutí prostoru pro příchod nového pracovníka, případně odchod na jinou pracovní

pozici. Tuto oblast zpravidla upravují zákony jednotlivých zemí v rámci vlastní politiky zaměstnanosti.

O potřebě plánování následnictví NĚMEC, BUCMAN a ŠIKÝŘ (2014, s. 47) hovoří jako o přínosné především u vysoce postavených pozic. Prostřednictvím měření pracovních funkcí je možné stanovit pozice, které jsou pro podnik zásadní a jeho existence by tak byla ohrožena. Jde o místa s vysokými znalostními, dovednostními, zkušenostními i osobnostními nároky a požadavky. Nahradit takového pracovníka je personalisticky časově i obsahově náročné. Takový pracovník zná nejen pracovní náplň a kompetence, ale i kulturu organizace a zpravidla se dobře orientuje v podnikových procesech. Podkladem pro přípravu na předvídatelné situace může být vypracování profilu pracovního místa, mapování vlastních pracovníků prostřednictvím systému hodnocení a nahrazení vysoce postavených pozic vlastními zdroji.



Obrázek 2: **Formování personálu organizace** (zdroj: Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2015, s. 237).

Příchod nového zaměstnance a jeho **zapracování** je stejně jako přijímání pracovníků dle BICKOVÉ (2010, s. 181) velmi zásadním momentem. Je třeba se na takovou situaci dobře připravit a naplánovat činnosti s ní spojené. Zaškolením nového pracovníka by měla být pově-

řena konkrétní osoba odpovědná za výsledky. Školitel postupně seznamuje nového pracovníka s chodem organizace, její historií, organizační strukturou, pracovním týmem, zvyklostmi ale také s náplní jeho pracovní pozicí a potřebnou dokumentací. Jde o etapu, kdy se zaměstnanec adaptuje na nová pravidla, kolektiv, přijímá novou roli, navazuje kontakt s klienty a osvojuje si nové dovednosti. Cílem procesu je pozitivní zpětná vazba pracovníka, adaptace na povinnosti, pravidla, pracovní tým, soulad s kulturou organizace a jejími cíli, sebedůvěra a motivace pro výkon práce. Úspěch procesu se odráží ve vůli pracovníka v organizaci setrvat a podávat kvalitní výkon. Z pracovně právního pohledu dle TOMEČKOVÉ (2005, s. 67, 68) se období zapracování váže ke vzájemnému pozvání a zjišťování, zda podmínky vyhovují oběma stranám. Délka zkušební doby je uvedena v pracovní smlouvě a zpravidla trvá tři měsíce. V tomto období má zaměstnanec možnost blíže poznat náplň práce, pracovní povinnosti pozice, na kterou nastoupil i pracovní kolektiv. Tato fáze znamená pro zaměstnance i zaměstnavatele možnost ukončit pracovně právní vztah bez udání důvodů v případě, že ani jedna ze zúčastněných stran nemá zájem na vyjednání či poskytnutí prostoru pro úpravu podmínek.

1.4 Organizační kultura

Kulturu organizace popisuje HRONÍK (2007, s. 16) jako: „*Soubor sdílených a mnohdy neuvědomovaných očekávání, která mají pochopitelně vliv na pojmání rozvoje a vzdělávání v organizaci. Typologii organizačních kultur je velké množství. Organizační kultura a strategie potřebují být kompatibilní.*“ Hroník (2007, s. 17) dále hovoří o typologii kultury dle Deala a Kennedyho, ti se zabývají kulturou tržních organizací, kde se předpokládá, že vnější vlivy determinují charakter vnitřního prostředí a které jsou ale ovlivněny odlišnými faktory oproti netržnímu sektoru. BLÁHA (2013, s. 228) k organizační kultuře říká: „*Podnik jako organizační jednotka je tvořen sociálními skupinami. Jako každá sociální skupina, tak i podnik si vytváří vlastní kulturu. Podniková kultura je chápána jako soubor všeobecně reflektovaných hodnot, představ, přístupů, deklarovaných norem a vztahů, který se dlouhodobě projevuje v individuálním i skupinovém chování jeho zaměstnanců a odlišuje vhodné, resp. přijatelné, chování od nežádoucího.*“

Dle KOUBKA (2003, s. 13) se podniky dělí do dvou skupin. Prvním z nich je organizace, která umožňuje svým zaměstnancům větší příležitost k pracovnímu růstu a rozvoji kariéry. Cílem personálního plánování je pak vytvoření flexibilního pracovního kolektivu s pracovníky

se širokým pracovním rozhledem, vyšší kvalifikací, kreativním a dynamickým přístupem k práci, schopnostmi zvládat operativní přístup a aktivně řešit nové situace. Oproti tomu druhý typ podniku nabízí pracovníkům jistotu zaměstnání, organizace založené na spolehlivosti a neměnnosti pracovního týmu, mají také nižší nároky na operativní přístup vzhledem ke stálosti pracovních úkolů. Za zdravou organizační kulturu považuje URBAN (2003, s. 255) právě takovou kulturu organizace, kde je pracovník podporován k vyšším výkonům, motivován a současně spokojen, vnímá ji jako cestu stability zaměstnanců. Znaky zdravé kultury vidí v týmovosti a vzájemné důvěře mezi pracovníky, kteří mají jasnou úlohu v organizaci a kteří si osvojili cíle organizace. Dalším z prvků považuje otevřený prostor pro komunikaci s jasně nastavenými pravidly, včasné předávání informací v rámci uspořádání organizace a zaměření na posilování motivace jednotlivých pracovníků.

Styl vedení a osobnost manažera je velmi významnou složkou, JEDINÁK (2012, s. 24) k osobnosti manažera říká: *„Manažer (vedoucí pracovník) jako osobnost musí být schopný rozumět postojům a problémům podřízených pracovníků. Z tohoto důvodu musí umět komunikovat s podřízenými tak, aby jeho stanoviska byla „druhé straně“ srozumitelná a zněla věrohodně. Hlavně ve chvílích obtížných a leckdy až konfliktních musí manažer působit jako osobnost, vyjadřující vnitřní celistvost, integritu. Manažer v těchto situacích musí působit jako věrohodný jedinec, nadaný přirozenou lidskou autoritou, vyplývající jak z jeho dokonalé profesní připravenosti, tak i individuální osobnosti.“* Oproti ostatním pozicím v organizaci by měli pracovníci na manažerských pozicích disponovat vyšší úrovní inteligence, odpovědnosti, vědomostí, jak také uvádí KAESLER a KAESLER-PROBSTOVÁ (2013, s. 53), náplní práce vedoucího pracovníka je řídit činnost svých podřízených, přidělovat pracovní úkoly, následovat vymezené cíle a kontrolovat plnění ve stanovené době. Styl řízení je tedy možnost, jak pracovníky směřovat, každá organizace či firma si takový styl volí sama. Výsledná volba následně působí na klima organizace i jeho produktivitu. Je zvykem se přiklonit více či méně k jednomu ze dvou stylů, prvním z nich má autoritativní a druhý kooperativní charakter. V praxi dochází nejčastěji ke kombinaci těchto stylů, kdy je možné zvolit ze škály možností vedení:

- Samostatné rozhodování vedoucího pracovníka
- Rozhodnutí dělá nadřízený, před jejich přijetím o nich má snahu přesvědčit zaměstnance
- Rozhodnutí dělá nadřízený, ale dává zaměstnancům prostor pro kladení otázek

- Rozhoduje nařízený, zaměstnanci mají možnost se vyjadřovat
- Společné řešení všemi zaměstnanci, kterých se problém týká, konečné rozhodnutí dělá nadřízený
- Rozhodování zaměstnanci poté, co dostali od nadřízeného prostor pro řešení
- Rozhodování zaměstnanci a koordinace řešení nadřízeným

Zvolený styl dává zaměstnancům výpověď o způsobech jednání, protože autoritativní styl sám o sobě přináší spíše striktní určování úkolů, jich kontrolu a dohled nad plněním, zde je pak zaměstnanec poddaným nikoli partnerem jako u kooperativního stylu., který dává pracovníkovi možnost vlastní odpovědnosti za plnění pracovních úkolů a pocit větší svobody. Extrémním způsobem je ale nezáměr managementu o vývoj úkolů či nejasné kompetence, tyto případy jsou v praxi spíše ojedinělé. Vedoucí dle DAIGLERA (2008, s. 81) řídí více společně kooperujících pracovníků. Současným trendem ve vedení týmů se stává přenášení zodpovědnosti, delegace úkolů, potlačování významu organizační struktury a podnikové hierarchie, přesun kompetencí z vyšších pracovních pozic směrem dolů, důraz na týmovost a vyšší nároky na pracovníky. Týmová spolupráce je upřednostňována při plnění náročných úkolů, které jednotlivec není schopen sám zvládnout. Členové týmu si poskytují vzájemnou podporu, informace a spolurozhodují při řešení problémů.

V praxi je v domovech pro osoby se zdravotním postižením zavedena týmová spolupráce pracovníků úseků. Na pozitivní kolektivní vztahy je kladen důraz především na úsecích, kde dochází k přímému kontaktu s klienty, jelikož nálada pracovníků a atmosféra v pracovním kolektivu ovlivňuje celkovou náladu na pracovišti.

Dle HRONÍKA (2008, s. 26) se manažer ocitá mezi dvěma liniemi, kdy zastává cíle organizace a současně se potýká s vlastními osobnostními rolemi. Jeho pozice si vyžaduje zastání své role bez vměšování vlastních názorů a pocitů. Jde o usměrnění autonomie ale současně vykonávání profesionálních rolí příslušných jeho pozici. Nejedná se o potlačení vlastní osobnosti, ale o splynutí já s rolí v organizaci. NOVÁK (2014, s. 76, 77) popisuje osobnostní vlastnosti manažera jako umění směřovat ke stanoveným cílům, přesvědčit a získat si pracovníky, zužitkovat své dovednosti i vize prostřednictvím osobnostních ale i odborných znalostí a dovedností. Neméně podstatnou vnímá dovednost rozhodovat se ve zlomových okamžicích, vhodně jednat v časově tíživých situacích, schopnost samostatnosti a důvěry v jednání podřízených pracovníků. Být důvěryhodnou osobností, klidným člověkem se stabilním chováním a vystupováním, umět předvídat, stanovovat si prognózy, být ve středu událostí a současně

umět předcházet negativním jevům. Při své práci musí umět aplikovat do praxe vlastní způsob pojetí řídicích stylů, aplikovat metody řízení a uzpůsobit je nastalým situacím tak, aby dosáhl svých záměrů. Sám se však často ocitá ve stresových a protikladných situacích.

MOLEK (2008, s. 75) vymezuje pouze okrajově styly řízení ve třech typech. Jako první uvádí autokratický typ, který řídí organizaci na podkladě příkazů a sankcí za jejich nesplnění. Demokratický funguje na principu vzájemné spolupráce s podřízenými, jde svým zaměstnancům příkladem a je jejich partnerem. Třetím typem, kterým je vedení prostřednictvím volných otěží, je pouze omezené využití moci a podpora nezávislosti. Styly řízení dle NOVÁKA (2007, s. 77): „*Autokratický styl, kde moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou je však potlačení individuální motivace a iniciativy. Demokratický styl, kde vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují rozhodování, nevýhodou je značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování. Styl laissez-faire (volný průběh), kde vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny.*“

Kohoutek a Štěpaník (2000, s. 189) uvádějí klasické Lewinovo dělení stylů řízení na autoritativní, demokratický a liberální. Autoritativní se tak vyznačuje striktností vedoucího pracovníka, který nechce spolupracovat s podřízenými, nenabízí jim možnost rozhodování, uděluje pokyny a očekává jejich plnění. Takový pracovní tým je velmi produktivní pouze za přítomnosti manažera, negativním důsledkem je případná hra na pracovní aktivitu, po odchodu nadřízeného pracovní výkony značně klesají. Dlouhodobá nepřítomnost vedoucího pracovníka pak může znamenat pro organizaci fatální důsledky, protože jen on má veškeré informace a je prakticky nezastupitelný. Liberální typ postupuje odpovědnost na další pracovníky, přenechává jim tak účast na rozhodování o dění v organizaci i pracovních úkolech. Jedná se však o neefektivní styl řízení, vzhledem k nevymezení kompetencí a vyvolává nespokojenost pracovníků. Demokratické vedení je typické rozložením kompetencí a odpovědností. Při řešení situací je využíváno diskusí, společného hledání variant a navrhování způsobů, cílem manažera je dosažení neformální podpory. Takový přístup dává zaměstnancům pocit

sounáležitosti, platnosti v týmu a motivuje je ke spolupráci. Každý z typů vedení má své silné a slabé stránky, styly řízení je možné kombinovat. K výše uvedeným se postupem času přidala kombinace autokratického a demokratického stylu řízení a jejich vybrané prvky se vzájemně sladily. Jeho podstatou je vymezení silných a slabých stránek a práce na posilování těch silných. Naopak Likertovo vymezení čtyř systémů je založeno na myšlence užití moci vzhledem k motivaci. Utiskovatelsko-autoritářský styl si vynucuje tvrdou kázeň, pořádek a řád, motivací je tak strach. Benevolentně autoritativní styl vytváří kombinaci negativní a pozitivní motivace, kdy převládá autoritativnost vedení a výběrová komunikace s podřízenými. Pozitivní motivací se vymezuje konzultativní styl, kdy je užito přenášení určitých kompetencí na podřízené pracovníky, stejně tak jako participační styl, fungující na neformální komunikaci vedoucích a zaměstnanců.

Velmi významnou oblastí manažerských kompetencí je **hodnocení pracovníků**, které DĚDINA a CEJTHAMR (2005, s. 230) specifikuje jako: „*posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky svého pracovního místa jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku a co je potřeba pro to udělat. Hodnocení seznamujeme dále pracovníka s jeho perspektivou v podniku, ovlivňuje pracovníkův zájem v tomto směru a diferencuje odměňování*“. Cílem je dále dosažení informací o pracovním výkonu pracovníka, plánování jeho osobního rozvoje, zjištění spokojenosti pracovníka, podporuje také objektivní odměňování, přípravu, vzdělávání a zlepšení pracovního výkonu, současně má přispívat k dalšímu rozvoji a zájmu o zvyšování dovedností.

Získání informací je možné dle ŽUFANA, HÁNA a KLÍMOVÉ (2013, s. 49) zajistit prostřednictvím vedoucích pracovníků, spolupracovníků, externích auditů, konzultantů v rámci činnosti personální práce organizace. Prostředkem pro hodnocení pracovníků domovů pro osoby se zdravotním postižením se stává především roční hodnocení s přímým nadřízeným vycházející ze zákonných požadavků. Uvedené hodnocení je opřeno o předem vyplněný formulář, jehož obsahem je zhodnocení vlastní práce v předešlém období, úspěchy, kterých pracovník dosáhl, zpětná vazba se však týká také zhodnocení neúspěchů, přání a vizí. Hodnocení probíhá formou rozhovoru v předem naplánovaném čase. Výhodou je informovanost pracovníka a možnost přípravy.

ŠIKÝŘ (2012, s. 119, 120) dělí hodnocení na neformální prováděné dle potřeby a formální, prováděné na základě předem stanovených plánů hodnocení jednou či dvakrát ročně. Prostřednictvím rozhovoru mezi pracovníkem a manažerem dochází k hodnocení pracovního výkonu, což dává manažerům možnost blíže specifikovat a rozebrat pracovní výkony v uplynulém období. Součástí hodnocení je přiblížení vize na další etapu spolupráce. Každoroční rozhovor s pracovníkem je dle DAIGELERA (2008, s. 36) přínosný především ve stanovení dalších společných cílů. Smyslem rozhovoru je dosažení kontinuity a spolupráce mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. U nového pracovníka je podstatou sladění schopností zaměstnance s potřebami organizace. Autor k tématu uvádí: *„Na rozdíl od klasického systému hodnocení jde v každoročním rozhovoru především o to, že se vedoucí pracovník snaží v dialogu pochopit a projednat různé názory a cíle. Proto se vyznačuje hledáním vzájemného porozumění pracovních situací a snahou o jednotný rozvoj budoucnosti.“*

1.5 Hodnoty organizace, etika

Dle HORVÁTHOVÉ, BLÁHY a ČOPÍKOVÉ (2016, s. 84) jsou hodnoty organizace: *„základní postoje ke všem oblastem života (lidem, předmětům, situacím i činnostem), které se nepřetržitě promítají do všech našich aktivit, pocitů a myšlenek. Tvoří základní složku naší motivace. Hodnoty jsou ty životní postoje, které vypovídají o tom, čeho si v životě nejvíce ceníme, vážíme, co považujeme v životě za nejpodstatnější a které nás nejsilněji motivují k dosahování našich cílů.“* Odlišnost lidského vnímání a priorit je dále dle autorů ovlivněna hodnotovou orientací člověka. Hodnoty je možné spatřovat v úspěchu, poznání, krásy, vědomostí, pozitivních zážitků ale i pocitu moci nad ostatními. Během života dochází k postupnému přehodnocování a změnám priorit. Vyjasnění struktury priorit znamená motivaci každého člověka k dosahování vlastních cílů. Stanovení a vyjasnění cílů v životě člověka vede k posouvání hranic a motivuje jej k výkonu a může pozitivně přispět k nižší míře fluktuace pracovníků ve firmách a organizacích.

Etický kodex pracovníka v sociálních službách vychází ze Standardu kvality sociálních služeb č. 1, jehož obsahem je vymezení povinnosti plnit závazky vyplývající ze smluvního vztahu se zaměstnavatelem, dále upravuje pravidla chování pracovníka vůči zaměstnavateli, svému polování a odbornosti. Pracovníci sociálních služeb mají v povinnosti prohlubovat své odborné znalosti, udržovat a zvyšovat důstojnost své pracovní pozice a vykonávat svoji práci na odborné úrovni. O kolegiálních vztazích hovoří etický kodex v rámci předávání profesních

zkušeností a znalostí, kdy je cílem dosažení spolupráce mezi jednotlivými pracovníky organizace i pracovníky dalších organizací navzájem. Zaměstnanci pracující v odvětví sociálních služeb jsou kodexem vázání i vzhledem ke společnosti, kdy je mu ukládána povinnost obrátit se na příslušné orgány v případě zjištění omezování či porušování práv občanů. ARMSTRONG (2015, s. 140) k vymezení etiky uvádí: „*Etika se zabývá rozhodováním a usuzováním, které souvisejí s určováním správného jednání a směřování. Takové rozhodování a usuzování může být charakterizováno prostřednictvím různých přístupů a koncepcí, které se týkají vymezování a usměrňování etického chování, zejména ve smyslu rovnosti, spravedlnosti nebo poctivosti.*“ MOJŽÍŠOVÁ (2008, s. 36, 37) hovoří o etice v sociální práci, kterou vnímá jako jasně nastavený systém správného a nesprávného chování a jednání. S pojmem etika je úzce spojen také pojem morálka. Jejím základem je rozdělení na individuální a sociální rozměr, uvedené pojetí je odlišné užitím pojmu v celospolečenském významu, kdy je využita v sociální interakci a vyvíjela se společně s fungováním společnosti. Jde jak o interakci mezi lidmi tak i o chování jedinců jako členů společenského života. Pojmy společně utvářejí normy a standardy ovlivňující rozhodování a výběr z možných způsobů jednání a odpovědností z nich vyplývající. Etiku tak lze popsat jako zásady a hodnoty, jednání jednotlivců i společnosti, pravidla a kvalitu vymezující profesní chování a postojů.

SHRNUTÍ

Zaměřili jsme se na vysvětlení základních pojmů týkajících se oblasti řízení lidských zdrojů, stejně tak jako na legislativu, která uvedenou oblast upravuje a stanovuje podmínky poskytování sociálních služeb. Zabývali jsme se také kulturou organizace, jejími hodnotami, organizační strukturou domovů pro osoby se zdravotním postižením, personálními strategiemi a plánováním zaměstnanců, kteří jsou v oblasti práce s lidmi nejvýznamnější složku.

2 ZAMĚSTNANEC

Zaměstnanec je dle KAHLEHO (1994, s. 13, 19) osoba v pracovně právním vztahu starší 15 let, která s organizací uzavřela pracovní smlouvu. Úkolem zaměstnavatele je stanovit si strukturu zaměstnanců tak, aby byly zajištěny veškeré činnosti vykonávané v organizaci dle jejího charakteru prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků. Smlouvu se zaměstnancem je oprávněn za organizaci uzavřít statutární zástupce nebo jiná k tomuto úkonu kompetentní osoba. Pracovně právní vztah je specifický především účelem, za kterým vzniká, tedy výkonem práce na straně zaměstnance a povinností zaměstnavatele tento výkon odměnit. Velký sociologický slovník (1996, s. 824) definuje práci jako záměrnou produkci zboží a služeb v rámci ekonomického systému společnosti. Jde o činnost potřebnou pro zajištění obživy lidí, na základě které musí zaměstnanci plnit úkoly v rámci práce, ve stanovenou dobu, dostupnými prostředky dle předepsaných předpisů. Své osobní potřeby tak musí člověk uspokojovat v jiném, než pracovním čase, odsouvat je či omezovat. Práce v evropském pojetí je zvyklostním morálním závazkem.

Dodržování pracovní kázně je dle KAHLEHO (1994, s. 37) jednou z povinností zaměstnance, jako další uvádí: *„Pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny svých nadřízených, za předpokladu, že tyto pokyny jsou vydány v souladu s právními předpisy. Dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci. Dodržovat a plně využívat stanovenou pracovní dobu a pracovní prostředky k vykonávání dohodnutých prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly. Dodržovat právní předpisy vztahující se k vykonávané práci (neznalost zákona neomlouvá) a dodržovat i ostatní předpisy vztahující se k vykonávané práci, pokud s nimi byli řádně seznámeni. Prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Řádně hospodařit s prostředky, které jim zaměstnavatel svěřil a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím. Nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.“*

Sociální služby disponují zaměstnanci s různým zaměřením dle odvětví, která organizaci tvoří. Jedná se tak o pracovníky administrativní, technické, manažery ale i pracovníky zajišťující pomoc a podporu klientům služby. Dle MATOUŠKA, KODYMOVÉ a KOLÁČKOVÉ (2010, s. 117) je pracovník pověřený přímou prací s klientem s mentálním postižením osobou, která do jisté míry kompenzuje potřeby klientů, zajišťuje rozvoj a podílí se na změnách v jejich životě. Zvyšování schopností a dovedností je v rámci náplně práce pracovníka denní činností, což klade určité nároky na osobností nastavení a schopnost zvládat psychicky nároč-

nou práci. Činnosti denního života se lidé s postižením učí prostřednictvím opakování a nacvičování, jde tak o mnohdy dlouhodobý proces vyžadující úsilí a trpělivost. Rozvoj klientů probíhá také na základě terapií prováděných kompetentními pracovníky, speciální pedagog se věnuje aplikaci speciálně pedagogických postupů, sociální pracovníci se podílí na práci s klienty v oblasti úřední komunikace, legislativy a zdravotní pracovníci zajišťují ošetrovatelskou péči a kontrolu zdravotního stavu. V rámci pracovně právních vztahů se často organizace zaměřují na zvyšování kvalifikace pracovníků i udržování a zvyšování psychické odolnosti.

MOJŽÍŠOVÁ (2008, s. 123, 124) se zabývá prací s osobami s handicapem, tedy s osobami odlišnými od zdravých jedinců. Zdraví vymezuje jako možnost neomezeného uskutečňování a realizaci životních cílů jedince, což se zásadně liší od možností osob s postižením, které jsou omezeny po stránce tělesné či duševní. Ty jsou mnohdy více či méně odkázány na pomoc a podporu osob žijících v jejich blízkosti nebo pracovníků sociálních služeb. Pobytové sociální služby zajišťují mimo ubytování svým klientům také společenskou integraci, rozvoj schopností a dovedností prostřednictvím pracovníků.

2.1 Pracovní kompetence

Přístup organizace k roli zaměstnance, jeho funkci v organizaci, pravomocem a kompetencím jsou součástí firemní kultury, ta je spojena s vlastním vymezením. JEDINÁK (2012, s. 10) vnímá organizaci jako celek, který je definován plánovanou koordinací činností na základě spolupráce a členění práce, vlastní organizační strukturou a stanovením společného cíle, ke kterému je směřováno. Součástí takového celku je organizovaná lidská aktivita, propojena vztahy jednotlivců i skupin.

DĚDINA a CEJTHAMR (2005, s. 26-29) předkládají podobu organizace jako soubor čtyř prvků, tedy lidí, práce, technologií a informací, které svým vzájemným propojením fungují jako neoddělitelný celek. Nedojde-li k souladu uvnitř celku, je třeba hledat cesty k nápravě prostřednictvím komunikace a kooperace. Společenstvím lidí a jejich chováním se zabývají mnohé psychosociologické výzkumy a šetření, které se snaží přiblížit význam existence lidí v organizacích, jejich hodnotu, pracovní postoje, způsoby uplatňování moci a síly, motivaci, důležitost či podstatu vymezení organizační struktury a narážejí na problematiku z oblasti řízení skupin.

Pracovníci Domovů pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji mají jednotnou strukturu s drobnými organizačními odlišnostmi, zaměstnanci zde pracují primárně týmově. Samotné domovy jsou tvořeny úseky v návaznosti na velikost jednotlivých organizací a jejich kapacitu. V zásadě jsou představovány managementem, úsekem sociálním, ekonomickým, úsekem přímé péče, údržbou, stravovacím úsekem a pomocným personálem.

Pracovní kompetence vnímají autoři KUBEŠ, SPILLEROVÁ a KURNICKÝ (2004, s. 14) jako soubor kompetencí udělených výše postavenou osobou, tedy autoritou. Jedná se tak o možnost přesáhnout pravomoci své pracovní pozice a zasáhnout do příslušnosti jiného. Kompetence je možné přenést, postoupit, předat ale i odejmout nebo omezit. To jde však pouze za předpokladu, že má pověřená osoba schopnost takovou činnost vykonávat, je k výkonu kvalifikována a disponuje potřebnými vědomostmi či dovednostmi. PROKOPENKO a KUBR (1996, s. 23) přinášejí definici kompetencí jako: „*Schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.*“ HRONÍK (2007, s. 61) vymezuje kompetence jako: „*Trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých*

dosahujeme efektivních výkonů.“ HOLÁ (2011, s. 165) se zaměřuje na kompetence manažerů, které vnímá jako podstatné pro utváření příznivé atmosféry na pracovišti, udržení vzájemné důvěry mezi pracovníky a managementem. Manažer je osobou, která vede, řídí a působí na pracovníky i jejich potenciál. Pro výkon manažerských rolí je tak třeba mít schopnosti vést a řídit pracovní tým. CIMBÁLNÍKOVÁ (2013, s. 58) dělí kompetence na klíčové, tedy významné pro všechny pracovníky, vytvářející kulturu a které tak diferencují jednotlivé organizace. Dále kompetence týmové, určené pro kolektiv pracovníků, funkční se vážou na znalosti a dovednosti pracovníků na konkrétních pracovních pozicích a lídrové či manažerské jsou důležité pro komunikační a vztahové vedení.

BRODSKÝ (2014, s. 24) o delegaci kompetencí říká: *„Delegování je třeba chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi. Vše má svůj čas, proto je třeba chápat delegování jako investici do pracovníka, jejíž návratnost se může projetí až po delší době. V našem širším pojetí chápeme delegování nikoli pouze jako předávání pravomocí, ale také jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků.“*



Obrázek 3: **Hierarchický model struktury kompetence** (zdroj: Kubeš, Marián, Roman Kurnický a Dagmar Spillerová, *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*, 2004, s. 27).

Osobnost manažera popisuje SVOZILOVÁ (2011, s. 342) jako jakéhokoli jedince, který dosahuje svojí kvalifikací, schopnostmi, pracovními i osobnostními kvalitami stanovených požadavků. Pozice manažera jsou zpravidla pozicemi, na které přichází pracovníci z nižších míst, znají organizaci, kulturu i vize. Manažerské funkce si nárokují potřebu vyšších schopností, než které dostačují na postech pod nimi. Takovými požadavky jsou flexibilita, důvěryhodnost, autorita, iniciativa i komunikační dovednosti. Pracovní místo a pracovní roli ARMSTRONG a TAYLOR (2015, s. 679) vymezuje jako: „*Pracovní místo je organizační jednotka, kterou tvoří skupina definovaných úkolů a povinností, které je nutné plnit. Pracovní role je úloha, kterou mají lidé hrát, a chování, které se od lidí očekává, aby splňovali požadavky vykonávané práce. Pracovní místa se týkají úkolů a povinností. Pracovní role se týkají lidí.*“

Při výkonu práce působí na zaměstnance různé faktory, které mají vliv na jejich spokojenost, nejvýznamnějším současným faktorem je stres. Zátěžové situace na pracovišti ovlivňují dle ČASTORÁLA (2013, s. 123, 124) pracovní výkony zaměstnanců. Jednou z důležitých hodnot je zdraví a zachování duševní pohody. Jedná se o situace, kdy je pracovník vytaven plnění neúměrných úkolů, způsobujících stres či tlak, takové úkoly mohou převyšovat dušení a tělesné schopnosti pracovníka. Problémové situace se pojí nejen s mírou zátěže ale i strukturou a podmínkami panujícími v organizaci. Při plnění pracovních úkolů pracovníci narážejí zpravidla na překážky stojící jim v cestě při plnění zadaného úkolu nebo náplni práce. Pracoviště je založeno na spolupráci skupiny zaměstnanců, je tak obtížné předejít při různých etapách práce konfliktům nebo nedorozuměním a následným napětím v pracovním kolektivu. Frustrace a stres způsobené zátěžovými situacemi působí na různé jedince různým způsobem, někteří pracovníci jsou schopni zvládat po delší čas větší stresové zatížení, jiní vlivem stresu nejsou schopni podávat adekvátní pracovní výkony. Psychická zátěž je znatelná také navenek tělesnými symptomy, změnami nálad, citovými projevy, jednáním i chováním. Vyrovnaní se zátěží má tři fáze:

- Mobilizace psychických sil
- Aktivní řešení zátěže
- Vyřešení zátěže nebo podlehnutí tlaku situace

BOENISCH a HANEY (1998, s. 10, 11) hovoří o dvou odlišných pohledech na stres. V pozitivním slova smyslu se jedná o žádoucí jev zvyšující pocit úspěchu a pracovní výkony. Negativní a dlouhodobý stres však působí na lidský organismus, poškozuje jej a může být

příčnou nemocí. V životě není možné se stresu vyhnout, současně je potřebou člověka stres eliminovat na co nejnižší hranici.

RENAUDOVÁ (1993, s. 12, 13) pohlíží na stres z pohledu jeho následků na člověka, tedy pracovníka a rozvíjející se choroby s ním spojené. Jeho negativní důsledky na zdraví v podobě kardiovaskulárních onemocnění, vysokého krevního tlaku, obezity či diabetu potvrdily i lékařské výzkumy. Psychická odolnost vůči stresu na pracovišti se může stát důvodem k odchodu zaměstnanců na jiné, méně zátěžové pracovní místo. Přirovnává stresové situace k bludnému kruhu, kdy je zaměstnanec uvězněn v určité situaci vypadající bezvýhodně, to pracovníka vysiluje, unavuje a demotivuje. Takové stavy jsou obtížně řešitelné, ze strany zaměstnavatele je vhodné se o příčiny takových situací zajímat, zamezovat jim nebo je případně eliminovat. RICHARDS (2006, s. 20) uvádí zdroje pracovních zátěžových situací, kterými spatřuje organizační kulturu složenou z pravidel, pracovních nařízení a norem, nároků ale i stálosti celé organizace. Pracoviště je tvořeno lidmi, neboli zaměstnanci a jejich vzájemnými vztahy, pracovními návyky, komunikací i chováním. Dalším ze stresových faktorů jmenuje hlukovou zátěž, neuspokojivé pracovní podmínky, tedy problematiku prostředí organizace. Poslední oblastí je charakter vykonávané práce zaměřený často na termínované úkoly, směnný provoz, přesčasové práce, velkou zodpovědnost, značnou míru operativity nebo nevhodnou pracovní dobu.

Domovy pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém mají nejčastěji dvojí podobu. První z podob je poskytování služeb v jedné patrové budově, druhou variantou je zajištění služeb v areálu s více budovami. Charakteristikou jednotlivých pater či budov může být členění dle potřeb a míry závislosti klientů na péči pracovníků, případně může docházet k poskytování služeb v jednotlivých budovách bez konkrétní specifikace. Podoba těchto pobytových služeb má velmi zásadní vliv na oblast rozmístování zaměstnanců, kterým se zabývají DĚDINA a CEJTHAMR (2005, s. 229). K problematice uvádějí: „*Rozmístováním pracovníků se realizují základní úkoly řízení lidských zdrojů. Nejpřesněji lze rozmístění pracovníků definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly, s pracovními místy*“.

V praxi je rozmístování pracovníků na jednotlivé oddělení realizováno především na základě potřeb daného oddělení a v návaznosti na potřeby klientů. Při příchodu nového pracovníka dochází k analýze a hodnocení potřebnosti zařazení pracovníka a současně jsou posuzovány jeho schopnosti společně s dosavadními profesními zkušenostmi. Je-li nový pracovník orien-

tovaný v problematice a má dostatek pracovních zkušeností z dané oblasti, je přímo zařazen na oddělení klientů s vysokou mírou podpory, kde je fluktuace vzhledem k vysoké psychické i fyzické náročnosti vyšší než na ostatních odděleních. Práce na daném úseku je hodnocena, jako náročněji zvladatelná pro pracovníky bez předešlých zkušeností. V situaci, kdy přichází pracovník z jiné oblasti, dochází v rámci získání zkušeností k zařazení pracovníka nejprve na oddělení s nižší závislostí klientů na jeho podpoře.

DĚDINA a CEJTHAMR (2005, s. 229) dále k problematice rozmístování pracovníků uvádějí dělení vnitropodnikové mobility na tři hlavní oblasti. První z nich charakterizují jako výše zmíněné převedení na jinou práci, jehož podstatou je přemístění na pracovní pozici stejného charakteru i významu, bez změny v organizačním schématu. Druhou oblastí je přechod pracovníka na důležitou, náročnější a v hierarchii organizace výše postavenou pracovní pozici, s možností využití pracovních schopností pracovníka. Součástí této změny je i vyšší mzdové ohodnocení spojené s motivací pracovníka. V praxi se nejčastěji jedná o přechod pracovníka z pozice pracovníka v přímé péči na pozici vedoucího pracovníka oddělení, případně přechod pomocného pracovníka po absolvování rekvalifikačního kurzu na pozici pracovníka v přímé péči. Třetí oblastí je přeřazení pracovníka na jinou funkci, které je opačným pohybem k povýšení pracovníka.

Mobilita pracovníků v rámci organizace je dle ARMSTRONGA a TAYLORA (2015, s. 276) závislá především na identifikaci potřeb organizace a zvolených metodách pro získávání zaměstnanců. Při úvaze nad výběrem z vnitřních zdrojů je možné také oslovení bývalých pracovníků. ČASTORÁL (2013, s. 183, 184) výběr pracovníků z interních zdrojů upřednostňuje především pro jeho časovou i finanční úsporu. KAESLER a KAESLER-PROBSTOVÁ (2013, s. 30) spatřují další výhody v kratší době při zapracování a to pro znalost organizace stávajícím zaměstnancem, naopak i organizace má informace o osobě pracovníka. Jako nevýhodu uvádí omezenost výběru, obava ze strany zaměstnanců z negativní reakce spolupracovníků i současných nadřízených při přihlášení k výběrovému řízení, stereotypní přístup organizace a absence nových impulzů. Možností jak využít stávajících pracovníků je zvýšení či změna jejich dosavadní kvalifikace nebo případně účelnější rozmístění pracovníků, až poté je efektivní zaměřit se na externí zdroje. Pokles počtu zaměstnanců však souvisí také s vnější mobilitou v organizaci. Ukončení pracovního poměru může být dle DĚDINY a CEJTHAMRA (2005, s. 229) iniciované samotnou organizací nejčastěji z důvodu neplnění či porušení pracovních povinností ale i z důvodů na straně zaměstnance. Těmi jsou nejčastěji

odchody na základě vlastního rozhodnutí, dále pak odchod do penze, zdravotní stav či případné úmrtí zaměstnance.

Pracovní a soukromý čas je mnohdy velmi obtížné striktně oddělit. Nevyhnutelné životní situace si někdy žádají nezbytné řešení a u všech pracovních pozic tedy mohou nastat situace, kdy je třeba se **osobními problémy** neodkladně zabývat v průběhu pracovní doby. Problematice osobních záležitostí se věnuje URBAN (2017, s. 96), který uvedené problémy vnímá jako dočasné, ale současně upozorňuje na možnosti jejich promítnutí v pracovním výkonu, s čímž by měl vedoucí pracovník počítat. Velmi zásadní životní potíže či změny mohou mít psychosomatické i psychické dlouhodobé důsledky. Velmi zásadními jsou partnerské, rodinné či životní události lidského života, odrážející se v pracovním výkonu, dodržování pracovní doby, přestávek v práci, věnování se telefonickým rozhovorům, komunikací se spolupracovníky i absence v zaměstnání. Ve zvládnutí zátěžových situací je rozhodujícím faktorem osobnost pracovníka a jeho psychická odolnost. Manažerská funkce si vyžaduje umět se zaměstnancem v takové situaci komunikovat a jednat. Loajalita vůči zaměstnanci se projevuje možností nabídnout pracovníkovi volno s náhradou nebo bez náhrady mzdy nebo akceptací nižší pracovní výkonnosti.

Zkušený zaměstnavatel by měl v praxi také počítat s **osobními limity** zaměstnanců, ke kterým URBAN (2017, s. 99) říká: „*Osobní limity a omezení zaměstnanců mají na rozdíl od osobních problémů dlouhodobější a někdy i trvalý charakter. Jde především o situace, kdy nároky míst nebo úkolů jsou vyšší než schopnosti osob, které je vykonávají, a kdy tyto osoby nemají ani vloh či nadání, aby úspěšně zvládly trénink, jehož pomocí by bylo možné potřebné schopnosti získat. Do stejné skupiny mohou však spadat i situace, kdy překážkou bránící vyšší výkonnosti zaměstnance jsou jeho nepříznivé osobní vlastnosti, které nelze změnit. Jde především o situace, kdy tyto vlastnosti brání dobrým vztahům a spolupráci na pracovišti. Někdy se k nim mohou řadit i případy, kdy zaměstnancům schází pro výkon jejich práce odpovídající vnitřní motivace nebo kdy u nich nelze motivaci ke správnému a odpovědnému vykonávání úkolů vytvořit.*“

Zásadní překážkou při výkonu zaměstnání se může stát absence schopností nebo zkušeností s používáním **výpočetních technologií**, které se v průběhu času stalo samozřejmostí ve všech oblastech práce. Změny, vývoj a technologický postup tak pronikají i do oblasti sociálních služeb. Na základě zákonných požadavků jsou pobytové sociální služby vybaveny softwarovými programy, ve kterých je realizováno vedení dokumentace. Směřování k inovaci, použi-

vání nejmodernějších trendů a technických změn s sebou přináší mnohá úskalí pro pracovníky vyššího věku. Informační technologie a jejich pružné využívání je dle Horváthové, BLÁHY a ČOPÍKOVÉ (2016, s. 120, 123) pro organizaci a její fungování nepostradatelné. Přináší s sebou požadavky na zaměstnance v oblasti flexibility, dostupnosti, nepsané povinnosti odpovídat na e-maily a SMS zprávy, reagovat na volání nadřízených pracovníků ve dnech osobního nebo pracovního volna a pro zaměstnance znamená psychickou zátěž. Řešením je nastavení jasné komunikační politiky organizace. Spojitost s technologickou modernizací a využíváním informačních technologií mají také náklady vynaložené na průběžné školení zaměstnanců. Informační technologie jsou zdrojem pro získávání nových pracovníků, referencí o uchazečích o pracovní místo a ovlivňují následně výběr pracovníků. Limitem jsou negativní obsahy osobních profilů uchazečů uvedené na sociálních sítích, projevy agresivity, nevhodné komentáře či vulgarismy.

Vývoj **kultury organizace** a zlepšování procesů, které uvnitř pobíhají SVOZILOVÁ (2011, s. 26, 27) vidí velmi pozitivně má-li organizace chuť se rozvíjet. V podnikové kultuře se odráží dosažená úroveň, pracovní zkušenosti a poznání předávané nastupujícím generacím ve psané i nepsané podobě, postoupené příkladně ve formě zautomatizovaných činností. Každá organizace prochází procesem vývoje, hodnoceným po určitých obdobích a jehož cílem je posoudit přínosy, případné negativní stránky či pokroky, kterými organizace prošla. Inovativní procesy probíhající v organizaci sledují změny pozitivního charakteru, případně usnadnění práce, dosažení pokroku i zvýšení kvality pracovního prostředí a kolektivu. Organizace se obvykle snaží dosáhnout profesionálního a disciplinovaného pracovního prostředí, kde jsou dodržovány pravidla, normy a zákony, současně pozitivně reagujícího na změny. Předávání **pracovních kompetencí** s sebou dle CLEGG (2005, s. 10, 43) přináší také nároky na vyšší odpovědnost pracovníka za vykonávané úkoly, ne vždy je ale pracovník ochoten odpovědnost přijmout a nést. Přenesení neúměrného množství pracovních úkolů a s nimi požadavky na odpovědnost může působit na pracovníka negativně, demotivovat jej a způsobit jeho nespokojnost. Dlouhodobá nespokojenost pracovníka spolu s vysokými nároky, neochota managementu organizace požadavky upravit pravděpodobně povede k hledání nového pracovního místa a podpoře fluktuace pracovníků. Pohledy na motivační i demotivující faktory se liší dle zkušeností pracoviště i jednotlivých pracovníků. Základními alternativami jsou plat, zaměstnanecké výhody, projev uznání, prostor pro dosahování úspěchů, dobré pracovní podmínky, pozitivní vize do budoucna a zajímavá práce.

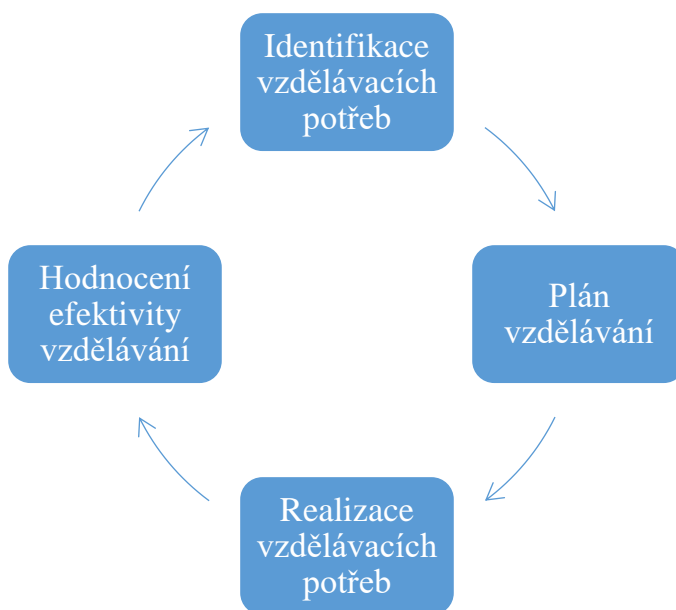
2.2 Vzdělávání pracovníků

Lidský faktor je v oblasti sociálních služeb zásadním prvkem. O významu člověka, jeho práci a rozvoji lidských zdrojů hovoří DVOŘÁKOVÁ a kolektiv (2012, s. 3, 4) jako o dosud nedoceneném. Rozvoj člověka jako zdroje pracovní síly ve spojitosti s globalizací nabývá na významu společně s růstem a rozvojem světové ekonomiky. Současným trendem v oblasti práce se stává důraz na pružnost, růst a rozvoj, flexibilitu, vzdělávání, morální a osobní odpovědnost či ochotu učit se. Lidé jsou tak nakloněni pracovat tam, kde mají možnost rychlého prosazení, projevení kreativity a zplnomocnění úkolů. Vlivem ekonomického faktoru dochází ke změnám a zvýšení nejistoty, která s sebou přináší požadavek na uplatnění nových přístupů. DVOŘÁKOVÁ a kolektiv (2012, s. 4) tématu uvádí: „*Nositelem schopnosti změny je tvořivost a pružnost. Jedná se o vlastnosti potřebné pro moderní organizace a nemají je výrobní zařízení, informační a komunikační technologie ani peníze, ale lidé, protože umějí pracovat a učit se. Úspěch přinášejí organizaci pouze takoví lidé, kteří disponují odbornými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, mají kladný vztah k práci a v práci spatřují příležitost svého profesního a osobního rozvoje*“.

Proces učení popisuje ARMSTRONG (2007, s. 470), jako proces o třech etapách, kdy zaměstnanci získávají, zvyšují nebo sdílí zavedené znalosti. Učení má být efektivním procesem kdy je systematicky vzájemně propojováno učení jedinců a učení organizace. TOTH (2010, s. 91) rozlišuje tři úseky vzdělávání spojené s životním procesem. Nejprve musí pracovník získat konkrétní stupeň vzdělání, aby mohl svoji pozici vykonávat, poté prostřednictvím dalšího profesního vzdělávání může dosahovat změn nebo prohloubení získané kvalifikace a dále se může věnovat zájmovému, či občanskému vzdělávání, ve vyšším věku umožňuje vzdělávací systém rozvíjet se v rámci univerzit třetího věku.

HRONÍK (2007, s. 20) dále dělí oblast vzdělávání v individuální, skupinové a organizační úrovni. V rámci organizace se zaměřuje na vzdělávání týmů a oddělení, prostřednictvím společného úsilí či práce na individuálních úkolech kdy je vzdělávání využívají jako opora při řešení problémů. Jde tak směrem od organizace k jedinci, kdežto při opačné strategii, kdy je koncepce zaměřena na rozvoj od jedince k organizaci, vychází z myšlenky, že je vysoké úrovně organizace dosahováno odborně a personálně připravenými odborníky. Současně se organizace snaží podpořit iniciativu jednotlivých pracovníků při řešení problémů. Jde tak o učení z vlastních zkušeností a hledání nových možností, kdy je organizace otevřeným a flexibilním prostředím.

VODÁK a KUCHARČÍKOVÁ (2007, s. 63) ke vzdělávání v organizaci říkají: „*Podnikové vzdělávání se zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti a sociálních vlastností, které jsou potřebné při vytváření zdravých mezilidských vztahů a nutné ke zlepšení jeho pracovního výkonu.*“



Obrázek 4: **Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců** (zdroj: Vodák, Jozef a Alžběta Kucharčíková, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2007, s. 68).

2.3 Spokojenost pracovníků

Kvalitu života člověka vnímá POTŮČEK (2005, s. 11, 12) jako velice subjektivní. Jedná se o rozsáhlou oblast zahrnující blaho člověka, o vzájemné působení zdravotních, sociálních, ekonomických i životních podmínek, individuálně ovlivňující každého jedince, jeho vztahy, zdraví i adaptabilitu se společností. K získání informací o zvyšování či snižování kvality života je použito informací o celkovém vývoji v rámci historie. V bohatých zemích vykazují obyvatelé vyšší spokojenost s životními podmínkami a úrovní než členové zemí chudých, srovnatelně bohaté státy se ovšem paradoxně také odlišují ve spokojenosti občanů. To je způsobeno politickou situací, kvalitou vzdělání i dalšími faktory. Hodnocení spokojenosti a jeho spojitost s úrovní vzdělání potvrzuje také výzkum Centra pro výzkum veřejného mínění. To se zaměřilo v prosincovém šetření roku 2017 na spokojenost s hospodářskou situací a životní úrovní svých domácností. Výzkum potvrdil spokojenost 51% občanů, 14% považuje ekonomickou situaci za neuspokojivou a 35% se nepřiklání ani k jednomu názoru.

JÍROVÁ (1999, s. 60) hovoří o nastavení strategií řešících **sladění práce a soukromého života** pracovníků. Prostřednictvím vhodně nastavených strategií umožňujících přerušení zaměstnání mateřskou dovolenou, úpravu pracovní doby nebo možností pracovat na zkrácený úvazek, spadajících do oblasti péče o zaměstnance je posilován vstup žen na pracovní trh. ČADOVÁ a PALEČEK (2006, s. 61) hovoří o hodnotách člověka v rámci snahy o soulad soukromého a pracovního života. Jako prioritu vnímají pracovníci partnerské vztahy a rodinu, její zajištění a plnění funkcí v rámci rodiny. Dalším významnou oblastí byly označeny přátelské vazby a možnosti trávení času v kolektivu známých. Limitem při rozhodování o zaměstnání se pro pracovníky stává také volný čas nebo veřejný a náboženský život.

Závěrečnou etapou procesu obsazování volných míst je dle ŠIKÝŘE (2012, s. 109) **adaptace** nově přijatých pracovníků, kterou popisuje jako: „*Formální i neformální informování, odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Adaptovaný zaměstnanec je připraven vykonávat požadovanou práci. Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků.*“

Důstojné podmínky pro výkon práce, nastavení podmínek a jejich využití v praxi navazují dle HORVÁTHOVÉ, BLÁHY a ČOPÍKOVÉ (2016, s. 120) na pracovní a sociální adaptaci

nově přijatých pracovníků. Zaměstnanec se při zapracování osobně setkává s kulturou organizace, seznamuje se organizační strukturou, náplní práce, hodnotami organizace a nástroji jejich realizace. V tomto období je rozhodující přístup k pracovníkovi, který ovlivňuje jeho postoj znamenající buď akceptaci a identifikaci s cíli organizace nebo odmítnutí představených hodnot.

TOTH (2010, s. 281) vnímá řízení adaptace pracovníků jako proces aktivní adaptace na nové pracovní a životní podmínky. Nejde jen o nově příchozí pracovníky, adaptace je spojena s návratem pracovníků na své pracoviště po delší době, při změně pracovního zařazení ale i při zavádění změn na pracovišti. Zbývá se dále vhodným postupem a přístupem k těmto pracovníkům. U nových pracovníků je vhodné seznámit pracovníka s charakterem organizace, jeho historií, činnostmi, úspěších, stejně tak by měl být pracovník seznámen s kulturou, prioritami a cíli organizace. Významným bodem je seznámení nového pracovníka s dalšími zaměstnanci týmu či oddělení, se kterými bude v nejčastějším kontaktu, představení jednotlivých profesí ve skupině, to je úkolem přímého nařízeného. Na proces plynule navazuje seznámení pracovníka s metodikami, pracovištěm a jeho úkoly. V závěru procesu je vhodné stanovit garanta adaptační fáze pracovníka, jde o osobu poskytující informace a podporu novému členu týmu. V oblasti seznamování pracovníka s provozem organizace je postup odlišný dle konkrétního místa v organizační struktuře, které má pracovník zaujmout. Výše postavené pozice je vhodné seznamovat s činnostmi postupnou účastí na činnosti prostřednictvím principu rotace. Zpětná vazba pracovníkovi poskytuje informace o změnách či úpravách činnosti. Zaměstnanci vracející se na po delší době zpět do práce, nejčastěji po dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo ženy po ukončení rodičovské dovolené, se potýkají s potřebou adaptace na inovační změny.

Pracovní doba zaměstnanců a její rozvržení je vymezena zákonnými normami našeho státu. Hlavní právní normou upravující délku a rozvržení pracovní doby je zákoník práce, jehož hlavním cílem je úprava vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a stanovení určitých hranic. Jde tedy o intervenci státu do práv a povinností účastníků pracovních vztahů. NĚMEC, BUCMAN a ŠIKÝŘ (2014, s. 98, 99) uvedenou problematiku popisují jako hranice vymezující časové využití pracovníků pro plnění povinností plynoucích z pracovního vztahu. Toto vymezení zpětně působí na spokojenost, motivaci, schopnosti, jednání ale i výsledky i chování zaměstnanců v průběhu výkonu práce. Vymezení pracovní doby a doby odpočinku se tak stává určujícím faktorem pro dosahování požadavků kladených na zaměst-

nance i úspěšnému vykonávání sjednané práce. Pracovní dobou se rozumí čas, kdy je zaměstnancem povinen vykonávat sjednanou pracovní činnost.

ARMSTRONG a TAYLOR (2015, s. 607) vnímají právní normy upravující oblast zaměstnávání spíše jako otevřený prostor pro dohodu mezi oběma stranami. I přes konkrétní stanovení hranic pracovní doby je možné, aby zaměstnanci na základě jasně stanovených podmínek pracovali mnohem více hodin. Právně upravená je také oblast pracovních přestávek, pracovního odpočinku mezi směnami, směnného provozu, práce ve dnech pracovního klidu, víkendech i dovolená. Úprava vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je založena na možnosti vzájemné dohody, obě strany tak mají možnost sdělovat své požadavky, přání a potřeby. S úpravou pracovní doby se také pojí přístup zaměstnavatele k situaci zaměstnance. Vstřícnost firem či organizací je součástí kultury organizace a souvisí s postupným zlepšováním práv zaměstnanců.

Zákoník práce umožňuje pružné rozvržení pracovní doby, jehož podstatou je dle NĚMCE, BUCMANA a ŠIKÝŘE (2014, s. 100) možnost stanovení počátku a konce pracovní doby zaměstnavatelem jako základní pracovní dobou, doplněnou o volitelnou pracovní dobu, kdy si pracovník zvolí časové rozložení zbývající pracovní doby. Povinností zaměstnance je však plnit denní, týdenní či měsíční hodinovou dotaci pracovní doby.

V praxi jsou tak pobytové sociální služby zajišťující klientům celodenní péči, postaveny před volbu rozvržení pracovní doby. Jednou z možností je nastavení osmi hodinové pracovní doby vhodné v situaci, kdy je pracoviště dopravně dobře dostupné. Druhou variantou je nastavení dvou směnného provozu se dvanácti hodinovými službami. Tato varianta pro pracovníky zajišťující přímý výkon práce, znamená snížení nákladovosti na cestování do zaměstnání, obě možnosti s sebou přináší pozitivní i negativní aspekty. Vzhledem k poloze Domovů pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji je možnost využívání veřejné dopravy při cestování do zaměstnání velmi důležitou oblastí. Vzhledem k povaze činnosti, kterou pracovníci vykonávají, není jejich opakovaná absence na pracovišti možná. Problém na straně dopravce může znamenat problematické situace v plnění pracovních povinností. K překážkám na straně přerušení dopravního spojení nebo zpoždění hromadných prostředků NEŠČÁKOVÁ (2012, s. 114) říká: „*V tomto případě, kdy se jedná o nepředvídatelné přerušení dopravního provozu nebo o zpoždění hromadných dopravních prostředků, kterými se zaměstnanec dopravuje do práce, se zaměstnanci poskytne pracovní volno bez náhrady mzdy na dobu nezbytně nutnou, nemohl-li se zaměstnanec dostavit k výkonu*

práce jiným přiměřeným způsobem.“ DĚDINA a CEJTHAMR (2005, s. 236) k problematice uvádí: „Důležitým aspektem pracovní doby je její režim. Ten je ovlivněn povahou pracovního procesu (přetržitostí nebo nepřetržitostí). Přetržité pracovní procesy mohou být jednosměnné, dvousměnné i trojsměnné. U nepřetržitých procesů se většinou na jednom pracovišti střídají čtyři pracovníci. Ti jsou zastupováni střídačem, který pracuje na více pracovištích. Cyklus střídání je dvoudenní v kombinaci s třídenním. Výhodou tohoto systému je snížení negativních vlivů noční práce na člověka.“

DVOŘÁKOVÁ a kol. (2012, s. 106) popisuje problematiku řízení lidských zdrojů v oblasti povinností stanovených zaměstnavatelům směnných provozů. Jednou z uvedených povinností je vypracování plánu týdenní pracovní doby, který následně předkládá zaměstnancům, jejich povinností je seznámit se s předloženým rozpisem. Pružnost pracovní doby se tak odráží v možnosti plánovat směny s ohledem na potřeby pracovníků a větší volnosti zaměstnavatelů. Zájem o zaměstnance je součástí osobnosti vedoucích pracovníků a není samozřejmostí, jak zmiňuje MARCIANO (2010, s. 177) možnosti, jak zvýšit angažovanost pracovníků je zájem nadřízených pracovníků i vedení organizace o jeho situaci vyjádřených slovy, rozhodnutími i činy. Prvkem k jeho dosažení je schopnost vcítit se do situace pracovníka a pochopení jeho pocitů, potřeb i vnímání jeho odlišností. Empatii specifikují jako velmi obtížně osvojitelnou a zpravidla vrozenou dovednost, která se téměř nelze naučit, protože je velice těsně spojena s osobností člověka. Manažeři, kteří postrádají empatii, ji paradoxně považují za nepotřebnou schopnost.

Problémy spojené s pracovním místem a nenaplněnými očekáváními	Problémy spojené s příležitostmi a unáním	Problémy spojené s nejistotou a ztrátou důvěry
<ul style="list-style-type: none"> • monotónní pracovní úkoly • pracovní náplň je monotónní • na pozicích jsou lidé bez kvalifikace • neplnění závazků o zvyšování odměn • nepravdivý popis pracovního místa • nevhodná délka pracovní doby • absence vzdělávacích programů • nedostatek zpětné vazby • nezájem o zaměstnance a jejich pracovní výkony • absence komunikace managementu s pracovníky • absence hodnocení výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> • omezené možnosti kariérního růstu • nedostatečné vůdčí schopnosti manažerů • absence školení v určitých pracovních pozicích • pocit nedocení • nedostatek uznání • rozdílnost v odměnách bez ohledu na výkon • opomíjení nově přijatých zaměstnanců • absence systému zpracování • ignorace pracovníků managementem 	<ul style="list-style-type: none"> • nejistota pracovního místa • neúměrný tlak na výkon zaměstnanců ze strany managementu • častá práce přesčas • nestálost a neplánované změny • vnitřní konflikty v organizaci • obtíže ve sladění soukromého a pracovního života • stres • neplnění slibů ze strany managementu • ztráta důvěry vůči managementu • nárůst stížností zaměstnanců

Tabulka 1: **Skupiny problémů vedoucí k fluktuaci zaměstnanců** (zdroj: Žufan, Jan, Jan Hán a Monika Klímová, 2013, s. 33, vlastní zpracování).

Organizace mohou změnou dosavadních systémů eliminovat dobrovolné odchody zaměstnanců dle ŽUFANA, HÁNA a KLÍMOVÉ (2013, s. 33), především vyšší pracovní motivací prostřednictvím odměn, analýzou a případnou úpravou pracovních úkolů, pravomocí či odpovědností, zaměřením se na zefektivnění hodnotících systémů, opatřeními pro eliminaci negativních vztahů na pracovišti, vyšší úroveň pracovních podmínek, zkvalitněním systému náboru pracovníků, úpravou požadavků na nové pracovníky a případným zefektivněním péče o zaměstnance v podobě nefinančních benefitů. Významným faktorem je dále kvalitní komunikační a informační systém, případně také úpravy systému rozvoje pracovníků. Cestou

k uvedeným změnám se tak stává využití dalších metod a pravidel personalistiky, zhodnocení efektivity současného personálního plánování a monitoring plnění nově nastavených plánů.

V **odměňování pracovníků** se taktéž odráží kultura organizace a její filosofie. Formou odměny nemusí být nutně pouze finance, motivačním prvkem pro spokojenost může být také nefinanční prospěch. Zásady odměňování přibližuje ČASTORÁL (2013, s. 211) jako přístup organizace v rámci nastavených strategií. Limitem v odměňování pracovníků se stávají ekonomické možnosti organizace, faktor spravedlnosti, dle kterého jsou finanční prostředky rozdělovány, dodržování pravidla rovnosti, nestrannosti a spravedlnosti. Odměňování pracovníků je úzce spojeno s pracovními pozicemi i mírou odpovědnosti, kterou s sebou výkon pracovní pozice přináší. Negativními faktory ovlivňujícími politiku odměňování mohou být subjektivní faktory, nepřiměřenost či netransparentnost. Cílem odměňování je motivovat pracovníky k angažovanosti, spokojenosti a věrnosti vůči organizaci.

Zdroji financování sociálních služeb jsou dle MATOUŠKA (2007, s. 48, 49) rozpočty zřizovatelů, jedná se tak o proces přerozdělování finančních prostředků a zajištění fungování organizace, které jsou na základě žádosti o dotaci organizacím poskytovány. Jedná se o dotace poskytované sociálním službám zapsaným v Registru poskytovatelů sociálních služeb a dotace se poskytují prostřednictvím rozpočtu kraje. Účelem dotace je zafinancování běžných výdajů spojených s poskytováním služeb a především platů pracovníků. Dalším ze zdrojů financování jsou úhrady za poskytování služby z příjmů samotných klientů.

Odměňování pracovníků má dle KAESLERA a KAESLER-ROBSTOVÉ (2013, s. 60) podobu dle odvětví, ve kterém zaměstnanec pracuje. Odměnou za práci dělnických profesí je mzda, kdežto u pracovníků v administrativní či úřední sféře hovoříme o platu. Jde tak o ohodnocení odvedené práce na základě výkonu, dosažené kvalifikace i úrovně pracovní pozice. Střetávají se tu dva opačné požadavky. Zaměstnanec má přání získat odměnu co nejvyšší, kdežto zaměstnavatel chce do odvedené práce vložit co nejméně financí. Odměny se dělí na časové, úkolové, úkolový tarif a úkolovou mzdu se zadaným časem a prémiovou mzdu.

Lídři, v organizační struktuře, tedy osoby na manažerských pozicích, mají dle ARMSTRONGA (2015, s. 720) ze své funkce definovat jasně a konkrétně úkoly, které očekávají od pracovní skupiny, dále zabezpečit plnění naplánovaných úkolů a udržovat efektivní vztahy na pracovišti a to jak mezi pracovníky navzájem, tak i mezi sebou a pracovníky. Zde jsou uskutečňovány vazby a vztahy skupiny, vedení ke smyslu a dosažení společného cíle.

Styl vedení je způsob, jak lídr uplatňuje svoji moc vůči podřízeným pracovníkům. Styly vedení se liší dle kultury organizace, povahy osobnosti, účelu organizace i jejich morálních hodnot. Mezi hlavní úkoly personálního plánování patří hodnocení pracovníků, odměňování, jejich motivace, péče o pracovníky a snaha zabránit jejich odchodu. MILKOVICH a BOUDREAU (1993, s. 110, 111) hovoří o manažerských činnostech jako o možnosti jak přenést kulturu organizace do praxe prostřednictvím jejich činů a slov.

K důležitým manažerským povinnostem patří **hodnocení pracovníků**, které by mělo být jasné a vypovídající pro obě strany. Zúčastněné osoby tak mají možnost získat zpětnou vazbu na svoje působení v organizaci z jiné perspektivy. Nejedná se pouze o hodnocení pracovního výkonu, zahrnuje také chování, přístup každého z nich, zvládání pracovních nároků a případné možnosti dalšího rozvoje. Hodnocení je zdrojem informací pro další plnění manažerských činností. Náplní hodnocení je přednesení pozitivní i negativní zpětné vazby na práci i samotného pracovníka, jeho prostřednictvím je také možné vznášet požadavky na změny či možnost aktivně podávat návrhy.

Cílem hodnocení je motivace k vyšším výkonům a angažovanosti. URBAN (2017, s. 81-87) popisuje řízení pracovníků jako potřebu vyvinout určitý tlak k řízení jejich činností. Vedení organizace disponuje souborem kompetencí, pravomocí či práv, jak dosahovat norem a výsledků v určeném čase. Činnost pracovníků je podněcována odměnami v podobě mzdy a benefitů firmy. Snahou managementu je získat zájem pracovníků a poskytnout jim možnosti účasti na vizi organizace. Prostředkem pro získání zájmu je důvěra vůči osobě vedoucího pracovníka i v jeho vedoucí a řídicí schopnosti. Ideálním stavem je rovnováha ve vedení a řízení organizace. Součástí práce vedoucího pracovníka je řízení činností a vztahů v týmu tak, aby docházelo ke vzájemné spolupráci a následování společného cíle. Možností jejich dosažení je vytvoření pracovní skupiny s pozitivními interními vztahy založenými na vzájemné důvěře.

Kvality člověka postaveného do vedoucí pozice dle KOHOUTKA a ŠTĚPANÍKA (1999, s. 178) působí na výkon organizace jako celku. Je přirozené, že každá pracovní skupina má své vůdce a podřízené, kteří disponují určitými vlastnostmi a osobnostními rysy, tím bývají méně či více oblíbení. **Osobnost vedoucího pracovníka** a nejvýše postavených manažerů více či méně působí na úspěchy organizace a utváření vnitřních vztahů. Lidé s vysokou potřebou výkonu jsou nastaveni na samostatnost, odpovědnost a pracovní úkoly rádi plní prostřednictvím soutěžení. Osoby s vysokou potřebou přátelství rádi pracují ve skupině s přátelskými

vztahy, ty je pak podněcují k výkonům. Ovlivňováním či přebíráním odpovědnosti jsou specifictví lidé s vysokou potřebou moci. V osobnostních předpokladech na osobu manažera organizace nesmí chybět ani charisma, díky kterému je možné získat si pracovníky.

Výskytem **konfliktních situací** a dalších negativních jevů se zabývá URBAN (2017, s. 110-112), který jako hlavní příčiny jejich výskytu považuje nezřetelně vyjádřené kompetence pracovníků, nevhodně sladěné úkoly, negativní vzájemné vztahy mezi jednotlivci vzhledem k odlišnosti jejich povah i názorové rozkoly. Nejednoznačně stanovené kompetence tvoří prostor pro rivalitu mezi zaměstnanci, stejně tak jako nejasné hodnocení či rozdíly v oceňování pracovníků jsou důvodem k pocitu nespravedlnosti a následným střetům. Vzhledem k tomu, že pracoviště zpravidla tvoří více osobnostně odlišných pracovníků, není možné se zcela vyhnout různým názorovým rozkolům či svárům. Nejčastěji se vyskytují u osob zcela pracovně, osobnostně či zvyklostně odlišných. Členy pracovního týmu také mohou být lidé, kteří konflikty iniciují pro posílení vlastní pozice. Důvodů pro vznik rozepří může být mnoho a manažerské pozice by měly umět takové situace vhodně a včas řešit, protože oslabují komunikaci a kooperaci pracovníků, jsou důvodem pro hledání jiné práce a zapříčiňují negativní klima ve skupině.

Motivace je stejně jako další uvedené faktory významným důvodem pro výkon zaměstnání, dle URBANA (2017, s. 82) podněcuje vůli pracovat v organizaci především možnost neformální a volné komunikace s vedením organizace, identifikace s kulturou organizace nebo účast při řešení důležitých úkolů a podnikové strategie. **Kulturu organizace** MILKOVICH a BOUDREAU (1993, s. 109, 110) vidí jako různorodou a specifickou. Každá organizace si svoji kulturu vypracovala a utvořila sama díky procesům, které v ní probíhají a podstatě, pro kterou je zřízena. Jeden z pohledů na kulturu organizace je ze strany společenského uspořádání, kdy lidé žijí a chovají se tak, aby byli do skupiny přijati. Jiní lidé mohou kulturu chápat jako základ pro stabilitu v každodenní činnosti nebo je možné na ni pohlížet ze strany stanovených cílů a jejich dosahování, protože mění-li se cíle, nastává změna kultury.

SHRNUTÍ

Zabývali jsme se podstatou pojmu zaměstnanec, jeho osobností, požadavky na vzdělání a plněním pracovních povinností. Důležitou součástí výkonu práce je jasné představení pracovních kompetencí, které patří do oblasti schopností managementu, tedy vedení pracovníků, stejně tak jako schopnost motivovat pracovníky k výkonu dobré práce.

3 MOTIVACE

Motivaci a lidskému chování se věnuje mnoho autorů, mezi které patří také NAKONEČNÝ (2014, s. 15, 163) ten k tématu říká: „*Lidské jednání iniciuje nějaká vnitřní pohnutka, resp. nějaká vnější pobídka, která může být motivující, jen když aktivuje nějakou vnitřní pohnutku (pobídkou mohou být např. peníze za práci navíc, pokud má jedinec důvod si je vydělat). Tento vnitřní psychický důvod či tuto vnitřní příčinu jednání tvoří motiv, tj. zážitek nebo způsob jednání, přinášející nějaké uspokojení, který vyjadřuje vyabstrahovanou podstatu tohoto uspokojení (např. potřeby sociálního kontaktu).*“ Podstatou vůle pracovat není pouze finanční zisk, motivem k práci je získávání nových zkušeností, dovedností ale i sociální vazeb a kontaktů, které jsou jednou ze základních lidských potřeb. Jde o potřeby sociogenní, jinak také sociální či sociokulturní, jejich významem je vůle člověka patřit do konkrétní komunity, skupiny nebo celku, v případě zaměstnání do pracovního kolektivu.

BRODSKÝ (2014, s. 65-68) hovoří o motivaci jako o procesu orientovaném na povzbuzování, pobízení a posilování člověka i jeho chování. Zakládá své tvrzení na myšlence, že každé lidské chování má svoji příčinu a je odvozeno od lidské individuality, hodnotového nastavení člověka, zkušenostech, schopnostech a dovednostech. Jeho podstatou je hledání důvodů lidského jednání, jeho změn, směru, kterým je chování vedeno, silou a trváním. Dělí motivaci na vnitřní a vnější. Zatímco vnitřní vyvolává potřeba vycházející z vlastní vůle, nesledovaná odměnou za své činy, u vnější je zisk očekáván, člověk dělá to, co musí a ocenění ve finanční podobě je pro něj hnacím motorem. Jako faktory ovlivňující motivaci uvádí:

Motivující faktory

- řádná příprava
- pozitivní přístup
- skupinová práce
- dosahování úspěchů
- tolerance k chybám
- pozitivní stres
- důvěra k pracovníkům
- podpora ze strany vedení
- střídání činností
- vhodné uzpůsobení pracoviště

Demotivující faktory

- nedostatečná příprava
- nekvalitní podklady
- pasivita
- obava z autorit
- nekompetentní nadřízení
- nezájem ze strany vedení
- zaměření pouze na výsledky
- stereotypní práce

PLAMÍNEK (2015, s. 157) hovoří o motivaci prostřednictvím zvyšování mezd jako o velmi pomíjivém řešení a označuje jej za slepou neefektivní cestu. Peníze jsou omezenou veličinou, není možné neustále zvyšovat mzdy poté, co se opět zaměstnanci stanou demotivovanými, ani není možné udržet zájem pracovníků na neomezenou dobu. Peníze vnímá jako neefektivní prostředek pro měření hodnot, odůvodňuje svůj názor myšlenkou, že ty nejcennější životní statky nelze za peníze koupit. Z jeho pohledu je nutno motivovat každého pracovníka individuálně, dle jeho aktuálních potřeb a požadavků, které by měl každý manažer sledovat.

BLAŽEK (2014, s. 173) naopak zmiňuje problematiku uspokojování potřeby užitečnosti a platnosti člověka ve společnosti, který je spojen se zaměstnáním. Pracovník má možnost projevit své osobní schopnosti, dovednosti a postoupit tak na žebříčku společenského uplatnění. Důležitý je však přístup pracovníka k práci a jeho spokojenost s oblastí práce, kterou vykonává. Demotivaci pracovníků při výkonu manuální a těžké práce na výrobních linkách, je snaha eliminovat prostřednictvím motivačních programů ke zlepšení jejich života. Dále se obvykle organizace zaměřují na rozšiřování práce, tedy na možnost vykonávání podobné práce na více výrobních linkách a rotaci pracovníků.

3.1 Trh práce

ČADOVÁ a PALEČEK (2006, s. 13) chápou trh práce v širším pojetí jako: „*Systém integrující ekonomický, právní, sociální a kulturní subsystém společnosti. Se změnami současné společnosti se mění i základní ekonomická aktivita – práce. V souvislosti s probíhajícími změnami společnosti zaznamenáváme mnoho dílčích i zásadních změn povahy i podstaty práce. Proměňuje se pracovní prostředí, pracovní podmínky, mění se požadavky na pracovníky. Změny dopadají na pracovníky, ovlivňují jejich život, život jejich rodin, komunit, celé společnosti, a v konečném důsledku ovlivňují i vnímání samotné vlastní identity člověka.*“

Specifickým druhem trhu, na kterém dochází k střetu dvou proměnných, tedy nabídky a poptávky, je dle TOTHY (2010, s. 199) trh práce z ekonomického pohledu. Vzhledem k faktu, že člověka není možné si koupit, hovoří se o nákupu či poptávce po službách. Nositelem pracovní síly je tedy člověk, ten za vykonanou práci získává odměnu. Kupujícím je pak zaměstnavatel a obě strany vstupují do smluvního poměru dobrovolně. Trh práce je charakteristický vzájemným poměrem mezi dvěma veličinami a to velikostí nabídky pracovních sil a mírou nabídky pracovních míst. Od uvedených faktorů se poté odráží cena pracovní síly společně s pracovními podmínkami. Běžným jevem trhu práce je nesoulad mezi počtem

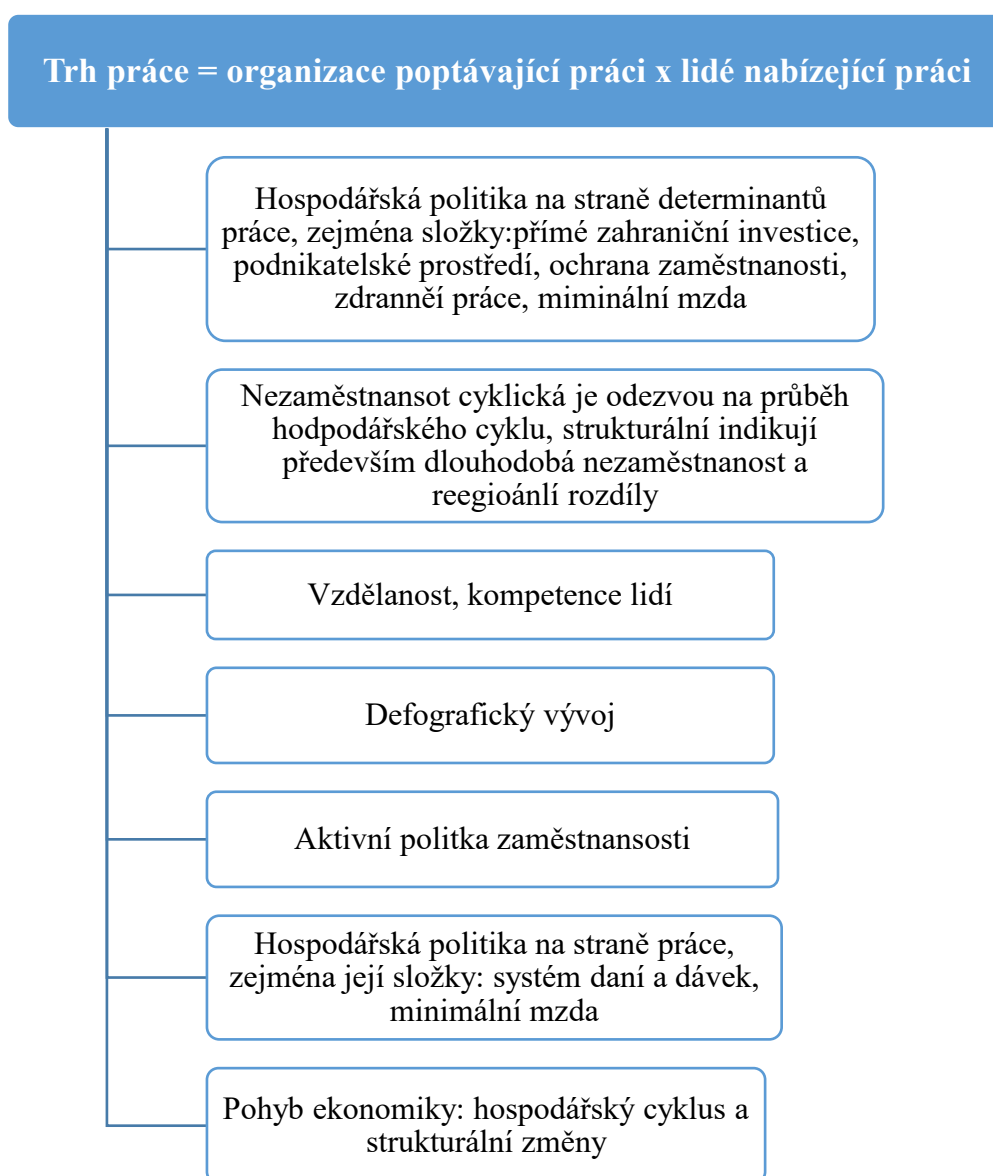
nezaměstnaných a počtem volných pracovních míst. Za přirozenou mírou nezaměstnanosti je považována 2-3% nezaměstnanost, kdy je počet nezaměstnaných nižší nebo roven počtu volných pracovních míst. Tuto rozdílnost přináší ekonomický vývoj státu a jeho aktuální situace.

POTŮČEK (2005, s. 61) říká: „*Snižuje se zaměstnanost v průmyslu a v zemědělství, roste podíl služeb. Za deset let se počet zaměstnaných v průmyslu snížil o 230 tisíc, zatímco ve službách bylo vytvořeno 250 tisíc pracovních míst.*“ JÍROVÁ (1999, s. 12, 13) doplňuje tematiku o oblast dělení trhu práce na čtyři pomyslné oblasti. První z nich se zaměřuje na kvalitnější pracovní příležitosti, kariérní růst, ohodnocení a jistoty. Druhý trh je zacílen na vymezení nejnižší postavených pracovních míst s nízkými kvalifikačními požadavky. Na možnosti uvnitř organizace spojené s pracovními příležitostmi ve firmě a přemísťováním pracovníků se zaměřuje interní trh. Naopak na externím dochází ke střetu firem s volnými místy a pracovníky, kteří nabízejí svoji práci.

JÍROVÁ (1999, s. 10) hovoří o rovnováze na trhu práce jako o vyrovnanosti mzdy a určitého množství práce, protože nastane-li na trhu přebytek zaměstnanců, budou firmy zvyšovat nároky na kvalifikaci, zkušenosti i osobní předpoklady nových pracovníků, současně tento jev ovlivní mzdy. Dle DVOŘÁKOVÉ (2012, s. 63-65) trh práce prošel od 90. let změnami, kdy byli lidé nuceni projít si odvětvovými, organizačními či profesními změnami. Některé oblasti práce byly na základě příchodu zahraničních firem nuceny přesunout pracovníky na pozice s nižší kvalifikací, trh práce tak prochází změnami spojenými s aktuální ekonomickou, politickou i sociální situací. Trh práce definuje jako prostor pro politické střety a předmět pro intervenci státu. Člověk a pracovní síla jsou dvěma neoddelitelnými faktory, kdy má pracovník vlastní vůli, postoje a práva.

BLAŽEK (2014, s. 39) se zabývá členěním organizací z hlediska jejich činností. Za hlavní procesy považuje výrobní činnost podniku. Obslužnými a pomocnými procesy jsou činnosti zabývající se ostrahou a ochranou objektů, stravováním, úklidem, ubytováním, dopravou ale i zabezpečováním informačních technologií a služeb. Za duševní práci označuje účetní, právní a manažerské činnosti. Výkon práce má jedno společné specifikum a to získání odměny za vykonanou práci v podobě mzdy nebo platu. JÍROVÁ (1999, s. 12) ke mzdovému ohodnocení říká: „*Interní mzdové tarify se vytváří tak, že se seskupí vykonávané práce do různých tříd a pro každou pracovní třídu se stanoví zda. Tyto mzdové tarify potom zůstávají relativně stabilní i při měnících se podmínkách na trhu práce. To firmám pomáhá zjednodušit*

mzdová rozhodnutí a podporovat smysl pro spravedlnost.“ BLAŽEK (2014, s. 169, 170) vyhodnocuje **finanční odměnu** jako nejzákladnější důvod vykonávání pracovní činnosti a současně možnost vedoucího pracovníka, jak motivovat zaměstnance k práci. Práci a pracovní výkon tak člověk v zaměstnání smění za odměnu, tedy mzdu. Peníze slouží dále k zabezpečení jak základních, tak i vyšších lidských potřeb. Dalším způsobem ocenění pracovního výkonu může být nefinanční odměna v podobě morálního ohodnocení, uznání a dobrého postavení.



Obrázek 5: **Trh práce** (zdroj: Potůček, Martin, Jak jsme na tom. A co dál?, 2005, s. 168).

Dle Českého statistického úřadu definuje ILO aktéry trhu práce jako zaměstnané, nezaměstnané a neaktivní osoby. Zaměstnanými jsou pracující od patnácti let věku, vykonávající nejméně jednu hodinu práce za mzdu, či osoby, které neodpracovaly žádnou časovou jednotku, ale mají uzavřen smluvní vztah se zaměstnavatelem. Nezaměstnanými jsou lidé, kteří v konkrétním období nic neodpracovali, nemají tak nárok na mzdu, práci si aktivně nehledají a nemají smlouvanou práci, do které by mohli do dvou týdnů nastoupit. Za neaktivní osoby považuje ty, kteří říkají, že pracovat chtějí, ale nepracují a nejsou aktivní v hledání práce.

ČADOVÁ a PALEČEK (2006, s. 55, 56) pracovní uplatnění a s ním spojená spokojenost pracovníků je vázána na různá životní období a situace, které v současnosti jednotliví pracovníci prožívají. Pracovníci se odlišují svým žebříčkem hodnot, někteří pokládají svoje zaměstnání za poslání, jiní neváhají v případě nabídky jiné práce a jdou za zkušenostmi. Změna zaměstnání je ovlivněna nejen pracovními podmínkami ale také hodnotovou orientací zaměstnanců. V pracovní oblasti se hodnoty váží především k pracovním podmínkám, významu práce pro společnost, jejímu obsahu, také spokojenosti v zaměstnání, kultuře organizace ale i vzájemným vztahům na pracovišti. Odměna za vykonanou práci zůstává v naší společnosti stále prioritním motivem pro změnu zaměstnání společně se vzdáleností místa výkonu práce od bydliště pracovníka.

BROŽOVÁ (2012, s. 201) popisuje **migraci na trhu práce** jako přesouvání osob v rámci území s cílem setrvat déle na konkrétním místě. Uvedený pohyb v rámci regionů jednoho státu je nazván interregionálním, naopak o internacionálním hovoříme u přesunů mezi státy, méně častými jsou pohyby mezi kontinenty tedy interkontinentální. Příčinou migrace mohou být ekonomické, politické, kulturní, demografické, sociální i další důvody. Stěhování pracovníků za práci do jiných zemí v rámci kontinentu je často vídaným jevem, motivem k jednání může být atraktivita země, kvalitní životní podmínky, vysoká úroveň mezd, pracovních příležitostí i lepší životní prostředí. Takovou formou je i tzv. únik mozků, kdy se vysoce kvalifikovaní pracovníci stěhují do sousedních zemí, kde mají více příležitostí a jejich kvalifikace a úroveň je podstatně více finančně ohodnocena. Poloha ČR, fungující mezinárodní obchod a příznivé podmínky státu vedou zahraniční podnikatele k budování svých firem na našem území. S tím také souvisí nové pracovní příležitosti pro pracovníky a velký konkurenční boj v oblasti zaměstnávání. Gerber (2018, s. 6) hovoří vývozu a dovozu zboží a služeb, jako ukazatelů ekonomické integrace. Vzhledem ke vzájemné ekonomické závislosti států by měl být pohyb práce přes hranice snazší než v minulosti. CAPRIO, BACCHETTA, BARTH a kolek-

tiv (2013, s. 61) hovoří o směřování pracovníků s nízkým stupněm vzdělání a nedostatečnými odbornými zkušenostmi k ekonomické jistotě a bezpečí, to spatřují právě v zahraničních firmách s dobrou pověstí a nabídkou zaměstnaneckých jistot. Uvedené firmy se nejčastěji zabývají výrobní činností při směnném provozu. KOFROŇOVÁ a ŠÍMOVÁ (2007, s. 26) vymezují flexibilitu zaměstnanosti v regionech jako: *„Schopnost jednotlivce přizpůsobit se měnícím se požadavkům a podmínkám v různých oblastech života. Z ekonomického hlediska je důležitá schopnost přizpůsobit se novým požadavkům trhu práce. Flexibilita je ovlivněna na jedné straně postoji a vzděláním jednotlivců, na druhé straně systémovým prostředím upravujícím pracovně právní vztahy.“*

Fluktuace pracovníků v sociálních službách je v současné době diskutovanou problematikou. Udržení pracovníků a jejich motivace vedou ke stabilizaci organizace a úzce navazují na kvalitu poskytovaných služeb. ŽUFAN, HÁN a KLÍMOVÁ (2013, s. 33) k problematice uvádí: *„Míra odchodů pracovníků z organizace má významný vliv na další rozvoj a konkurenceschopnost podniku jako celku. Jedním z cílů řízení je tedy zaměstnávat kvalitní, rozvíjející se a stabilní personál. Plány stabilizace pracovníků jsou plány, jejichž cílem je v určitém časovém období vytvořit takové podmínky v podniku, které způsobí pokles hodnoty míry odchodů pracovníků z podniku a zvýší tak hodnotu indexu stability pracovníků. Vytvoření těchto podmínek může mimo jiné znamenat zavedení nových nebo úprav stávajících systémů, procesů a nástrojů řízení. Může se dotýkat také fyzických podmínek práce, používaných technologií apod.“*

ČASTORÁL (2013, s. 217) považuje za nutné odhalit příčinu vzniku fluktuace a na tomto základě řešit nápravu a to vzhledem k následkům, které časté odchody pro organizaci znamenají. Dělí tak příčiny na objektivní a subjektivní. Za objektivní příčiny považuje politickou, ekonomickou, sociální, právní či organizační problematiku. Kdežto jako subjektivní uvádí konflikty, neshody nebo rozpory s vedoucími pracovníky nebo spolupracovníky, dále se jedná o interní nespokojenost a postupném odlučování od hlavních myšlenek organizace. Motivem změny zaměstnání mohou být dle BLAŽKA (2014, s. 171) podmínky, ve kterých je práce vykonávána. Materiální a technické vybavení pracoviště, budova, kultura i prostředí tvoří společně materiální oblast. Naopak společenské podmínky jsou tvořeny vzájemnými vztahy mezi pracovníky v rámci jednotlivých oddělení či úseků ale i v celé organizaci. Rozhodujícím faktorem je také fyzická a psychická náročnost práce, jí postavení ve společnosti i možnost seberealizace.

3.2 Současná situace na trhu práce

Česká republika se potýká s neobvykle nízkou nezaměstnaností, která vděčí vytváření volných pracovních míst v odvětví průmyslu a služeb díky ekonomického růstu a také změnou přístupu spotřebitelů. Přední příčky v nejnižší nezaměstnanosti obsadila ČR také po předpokládaném ukončení sezónních prací ale ani absolventi se nyní nepotýkají s potíží nalézt po ukončení studia uplatnění.

Výzkumu míry zaměstnanosti věnuje pozornost Český statistický úřad, který přináší průběžné zprávy o postupném vývoji trhu a snižování míry nezaměstnanosti říká: „*Celková zaměstnanost se ve 4. čtvrtletí 2017 meziročně zvýšila o 75,3 tisíc osob a dosáhla 5 262,7 tisíc. To je nejvyšší hodnota od vzniku samostatné ČR. Míra nezaměstnanosti ve věkové skupině 15-64letých činila 74,3%. Počet nezaměstnaných osob podle metodiky ILO se meziročně snížil o 63,1 tisíc. Obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých meziročně klesla proti 4. čtvrtletí 2016 o 1,2 procentního bodu na 2,4%.*“ (Analýza dalšího profesního vzdělávání v Pardubickém kraji 2007, s. 38).

Míru nezaměstnanosti ovlivňují osoby neaktivní, které nemají zájem vykonávat práci, aktivně si ji tak nehledají a nesplňují podmínky pro nezaměstnané. Úřady práce nabízejí osobám bez požadovaného vzdělání možnost změny nebo doplnění kvalifikace prostřednictvím rekvalifikačních kurzů, které patří do oblasti vzdělávání. Rekvalifikace je nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti. Změnou či doplněním kvalifikace dochází ke zlepšování kvalifikační úrovně pracovníků dle požadavků trhu práce. Jde o poskytování poradenství a rekvalifikačních kurzů za podpory evropských a státních dotací. Rekvalifikaci je možné poskytnout lidem evidovaným na úřadu práce, osobám ohroženým ztrátou zaměstnání, pracovníkům, jejichž kvalifikace není na trhu práce žádaná, matkám na rodičovské dovolené, které se mají vracet na trh práce, osobám které chtějí svoji profesi změnit či pracovníci s potřebou udržet si současné pracovní místo a reagují tak na změnu zákonných požadavků k jejich pracovnímu místu.

„Problematika dalšího profesního vzdělávání, tedy vzdělávání již dospělých osob s potřebou získat či doplnit si vzdělání se stává stále naléhavější. V Evropě i u nás stárne populace, prodlužuje se délka lidského života, snižuje se počet mladých lidí. To má dopad na zvyšování věkové hranice odchodu do důchodu, nižší penze, rozšíření placených zdravotnických služeb. Pracovní délka života jednotlivce roste, dnes může člověk být v produktivním věku až 50 let. Na druhé straně životnost organizací, firem – tedy zaměstnavatelů je v průměru nižší,

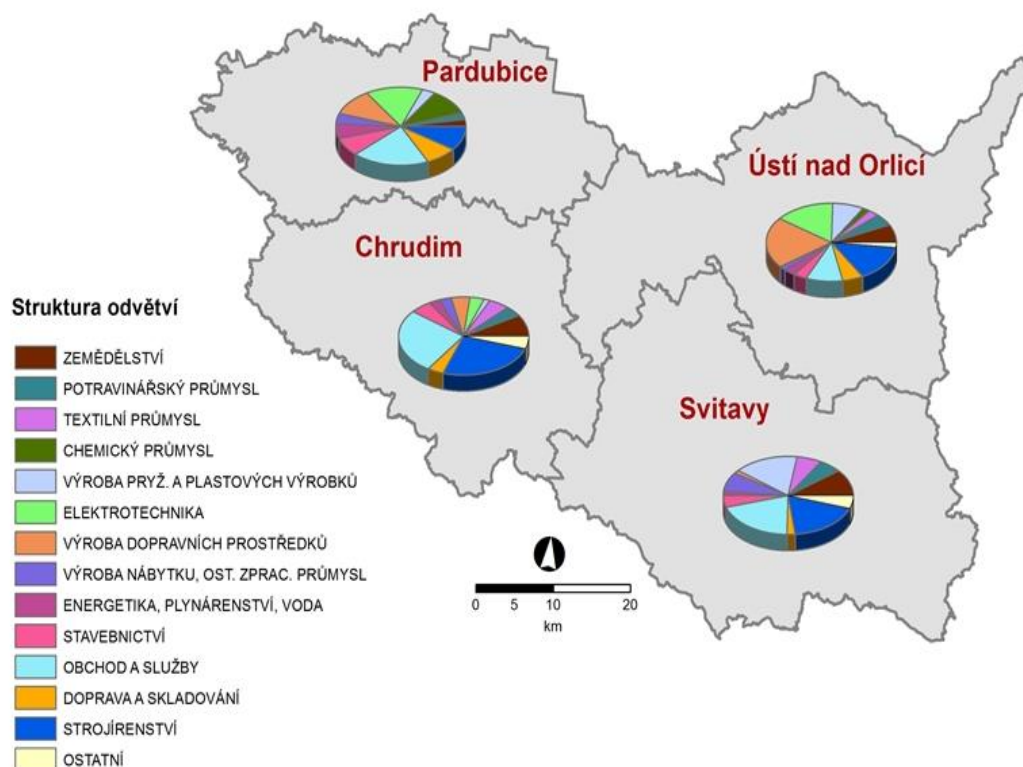
je málokterá instituce existuje déle než 30 let. Téměř každého tedy čeká během svého pracovního života změna. S tím úzce souvisí potřeba a rozvoj dalšího vzdělávání lidí středního věku a nutnost adaptability osob na změnu situace na trhu práce.“ (Analýza dalšího profesního vzdělávání v Pardubickém kraji 2007, s. 38, 50).

3.3 Zaměstnanost v Pardubickém kraji

K zájmu o pracovní místa VACULÍK (2007, s. 63) říká: „Z hlediska struktury volných pracovních míst evidovaných úřady práce převažují místa určená pro dělnické profese, zejména kvalifikované řemeslníky tvořící polovinu míst a nekvalifikované a pomocné pracovní síly. Přibližně 1/5 míst je určena pro administrativní, technické, zdravotnické, pedagogické pracovníky.“ KOFROŇOVÁ a ŠÍMOVÁ (2007, s. 31) se věnují srovnání nabídky pracovních míst a úrovni lidských zdrojů mezi kraji. V krajích, které jsou zaměřeny primárně na zvyšování úrovně vzdělávání a ve kterých jsou soustředěny vysoké školy, mají vyšší míru kvalifikovaných pracovních sil než v krajích zaměřených na zpracovatelský průmysl. Takové kraje mají výrazně vyšší zaměstnanost v oblasti středně technologicky náročných odvětví, zatímco ve vysoce technologicky náročných odvětvích není zaměstnanost výrazná. Práce na jejím rozvoji by tak znamenala pro obyvatele Pardubického kraje nabídku pracovních příležitostí a příchod vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Zaměstnanost v Pardubickém kraji je v rámci krajské politiky zásadním bodem. Studie vypracována s podporou evropských fondů, o které hovoří VACULÍK (2007, s. 79, 80) zaměřená na rozvoj zaměstnanosti a další profesní vzdělávání, vypracované Úřadem práce společně s krajským úřadem Pardubického kraje. Hlavní zaměření měl projekt na provádění politiky zaměstnanosti s cílem dosažení plné zaměstnanosti, zvyšování kvality a výkonnosti. Cíle činnosti směřovaly také na zvýšení atraktivitu práce pro zdravé ale i zdravotně omezených osob, motivovat pasivní nezaměstnané osoby, podporovat flexibilitu v rámci zaměstnanosti ale současně posílit záruky. Významně se také pozornost zaměřila na oblast odměňování pracovníků, zvýšení úrovně pracovních podmínek i zvyšování vkladů do lidského kapitálu. V neposlední řadě byl zájem směřován ke vzdělávání a profesionální přípravě na požadavky trhu. Kraje v rámci plánování rozvoje vyhotovují Strategii rozvoje kraje a Program rozvoje územního obvodu kraje, jde o dokumenty přibližující strategické cíle a konkrétní vymezení aktivit v rámci rozvoje. Účastníky plánování jsou samosprávné orgány, koordinační a poradní složky, agentury pro rozvoj, zastoupen je také soukromý sektor, nestátní neziskové organiza-

ce, orgány veřejného sektoru i agentury pro rozvoj. Vzhledem k otevřenosti kraje k inovacím a rozvoji v oblasti zaměstnanosti dochází v průběhu času ke snižování nezaměstnanosti zapříčiněné postupným poklesem zemědělské činnosti na jeho území. Vzrůst zaměstnanosti souvisel se zájmem vlastníků firem z odvětví elektrotechniky, obchodu, strojírenství, služeb, sociální a zdravotní oblasti a stavebnictví, o provozování činnosti na území kraje.



Obrázek 6: Rozložení jednotlivých typů odvětví v okresech Pardubického kraje (zdroj: MPSV, ÚP ČR, ČSÚ).

SHRNUTÍ

Zaměstnávání pracovníků v oblasti sociálních služeb není jednoduché, finanční situace mnohdy nutí pracovníky změnit zaměstnání a odejít za prací do vzdálenějších měst. O migraci na trhu práce ve spojitosti s motivací pro výkon práce jsme se zmínili výše. Trh práce reaguje na ekonomickou situaci státu a jednotlivá území republiky jsou tak jejím působením ovlivněna v pozitivním nebo negativním směru. Zmínili jsme se také o aktuální situaci na území Pardubického kraje.

4 PARDUBICKÝ KRAJ

„Český statistický úřad provádí od prosince 1992 Výběrové šetření pracovních sil, které probíhá nepřetržitě na území celé České republiky. Hlavním cílem VŠPS je získání pravidelných informací o situaci na trhu práce, umožňujících její analýzu a z různých hledisek, zejména ekonomických, sociálních, demografických atd. Obsahem a cílem VŠPS je kvalifikovaně odhadnout výši zaměstnanosti v organizacích a firmách včetně samostatné činnosti osob podnikajících podle živnostenského zákona a dalších právních norem. Výběrové šetření pracovních sil poskytuje kontinuální údaje o celkové zaměstnanosti a nezaměstnanosti spolu s údaji o ekonomicky neaktivním obyvatelstvu. Umožňuje kvantifikovat výši a strukturu disponibilní pracovní síly z hlediska současného stavu a možnosti dalšího vývoje.“ (Trh práce 2013 v Pardubickém kraji, 2013, s. 2-20).

Trh práce je dělen na tři sektory, primární, sekundární a terciární. Poslední z dělení tedy terciární sektor tvoří služby. V Pardubickém kraji se postupem času zaměstnanost ve službách zvyšuje, převládá však zaměstnanost žen, muži se zabývají prací v průmyslu a stavebnictví. V celorepublikovém srovnání zaměstnanosti osob ve věku 55-64 let se Pardubický kraj umístil na středních příčkách, zaměstnání mají v tomto věku možnost najít spíše muži. Podíl nezaměstnaných v roce 2013 byl silně ovlivněn demografickou strukturou i ekonomickým vývojem ČR a samotným krajem. Zaměstnanost dosáhla 60%, s vyšším podílem mužů než žen. Neaktivní obyvatelstvo je tvořeno osobami ve starobním či invalidním důchodu, studenti nebo lidé pečující o domácnost a děti. Postupné sledování vývoje zaměstnanosti přináší informaci o postupném vzestupu zaměstnanosti v kraji do roku 2008, kdy dosáhl rekordních hranic, vlivem ekonomické krize po roce 2008 došlo k velkému nárůstu nezaměstnanosti a postupem vývoje ekonomiky došlo k mírnému zvýšení. V roce 2013 měl tento kraj pátou nejvyšší nezaměstnanost v ČR. Při mezinárodním srovnání v rámci EU dochází ke zvyšování vzdělanosti českého obyvatelstva, která zaměstnanost taktéž ovlivňuje a dosahuje tak mírně nadprůměrné úrovně oproti dalším členským státům (Trh práce 2013 v Pardubickém kraji, 2013, s. 2-20).

Český systém pracovněprávních vztahů umožňuje práci na méně než 40 hodin týdně, jedná se o tzv. zkrácené pracovní úvazky. Celorepublikově však na zkrácený úvazek pracuje velmi málo zaměstnanců. U žen jsou hlavním důvodem kratšího pracovního úvazku zdravotní důvody, neúspěch při nalezení práce na plný úvazek, péče o dítě nebo člena rodiny, profesní

vzdělávání, školní vzdělávání či další vážné osobní nebo rodinné důvody. Důvody mužů jsou především zdravotní, nemožnost najít si práci na plný úvazek nebo vzdělávání.

HASPAROVÁ, JÁČOVÁ, SYROVÁTKOVÁ (2009, s. 21-25) hovoří o různých způsobech dělení území naší republiky, jedním z členění je dle jednotek NUTS v rámci dělení EU. Myšlenkou je klasifikace dle počtu obyvatel, polohy a rozlohy. Jednotlivé kraje se odlišují přírodními, demografickými, klimatickými, ekonomickými faktory, hustotou osídlení, mobilitou pracovní síly, politickým zaměřením, infrastrukturou i územním uspořádáním. V průběhu času působením ekonomiky dochází ke změnám také v oblasti pracovních příležitostí. Rozvoj území, mobilizace pracovní síly a zájem pracovníků, je také spojen s mnoha dalšími faktory, jako jsou materiální a sociální podmínky, regionální vybavenost, infrastruktura, dostupnost předškolních a školských zařízení, zdravotní a sociální péče, úroveň kulturního a sportovního vyžití i kvalita bydlení. Podnikatelské subjekty přicházející na území kraje zvyšují poptávku po zboží a službách. Zákon o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona a Ústava České republiky, vymezuje dělení územních samosprávných celků:

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský
- Karlovarský
- Ústecký
- Liberecký
- Královéhradecký
- Pardubický
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský
- Olomoucký
- Moravskoslezský
- Zlínský

STEJSKAL (2011, s. 26) hovoří o konkurenceschopnosti regionů: „Zvyšování konkurenceschopnosti regionů je jedním z cílů regionální politiky jak ČR, tak EU. Důležité pro zvýšení konkurenceschopnosti je identifikace potenciálních nebo existujících základů konkurenčních výhod regionu. Česká republika jako malý stát ve střední Evropě a člen EU dlouhodobě usiluje o to stát se výkonnou ekonomikou, která bude založena na znalostech, bude vytvářet vysokou přidanou hodnotu a kvalitní podnikatelské prostředí, v němž budou fungovat konkurenceschopné firmy zapojené do globálních hodnotových řetězců.“

K faktorům rozvoje HASPAROVÁ, JÁČOVÁ, SYROVÁTKOVÁ (2009, s. 24) říkají: *„K dalším faktorům, které ovlivňují kvalitu podnikatelského prostředí, lze např. přiřadit faktor celkové nabídky pracovní síly, který představuje počet ekonomicky aktivních obyvatel žijících v daném regionu. S nabídkou pracovní síly souvisí i otázka kvality a ceny pracovní síly. Kvalita pracovní síly se odvíjí od dosaženého vzdělání a představuje významný potenciál rozvoje obcí, měst a regionů. Jako další lze uvést faktor obchodních možností, který v sobě zahrnuje přítomnost velkých domácích i zahraničních firem v daném regionu. Přítomnost těchto firem má pro daný region nejenom kladný dopad, kdy tyto firmy nabízejí možnost zaměstnání, výrobní, technologickou a obchodní kooperaci či spolupráci. V případě ekonomických potíží či zániku takovéto velké firmy dochází k velmi negativnímu dopadu do ekonomického i sociálního vývoje daného regionu.“*

STEJSKAL (2011, s. 13) pohlíží na rozvoj jednotlivých regionů republiky jako na jeden z hlavních cílů regionální politiky spadající do gesce Ministerstva pro místní rozvoj. Záměrem krajů je práce na rozvoji svého území, vymezení silných stránek, sociálních a ekonomických možností. Jde tak o činnost zástupců státní správy a samosprávy směřovanou k hospodářskému rozvoji a vyšší životní úrovni osob žijících na území kraje prostřednictvím regionální politiky. Regionem se myslí ohraničené území s vlastní infrastrukturou, přírodními, životními, sociálními, ekonomickými podmínkami a obyvatelstvem.

4.1 Demografie

Pardubický kraj se rozkládá ve východní části Čech, na severovýchodě kraje se nachází hranice s Polskem. Střední a západní část tvoří úrodná Polabská nížina, dále je bohatě lemován Žďárskými vrchy a Železnými horami ale i Orlickými horami, na území hor se také nachází chráněné krajinné oblasti. Kralický sněžník je nevyšším bodem kraje s nadmořskou výškou 1 424 metrů, naopak nejnižším bodem jsou Kojice. Negativní stránkou kraje je poškození životního prostředí díky vysoké průmyslové zátěži, hustotě osídlení, rozsáhlým dopravním uzlům, energetice a chemickému průmyslu.

Naopak jde ale o kraj s velkou zásobou vodního hospodářství, k nejvýznamnějším vodním plochám patří přehrada Seč, Pastviny a Bohdanečský rybník. Jeho území je tvořeno 4 519 km² a skládá se z okresu Pardubice, Chrudim, Svitavy a Ústí nad Orlicí. Kraji v jeho těsné blízkosti jsou Královéhradecký, Středočeský, Jihomoravský, Olomoucký a kraj Vysočina. Pardubický kraj je průmyslově-zemědělským krajem, s většinou firem zaměřených na oblast chemie, strojírenství, elektrotechniky a průmyslu. V kraji se nachází 32 měst a 452 obcí, hustota obyvatelstva činí 114,4 osob na km², drží se tak na páté nejvyšší pozici ze všech 14 krajů. Město Pardubice obývá 17,4% všech obyvatel kraje. K turisticky zajímavým patří hrad Svojanov, zámek Slatiňany, Muzeum loutkařských kultur v Chrudimi, stejně tak jako je lákavou památkou Pardubický zámek. Zámek v Litomyšli stejně tak jako hrad Svojanov se pyšní zápisem do seznamu památek UNESCO (ČSÚ, 2018-01-20).

K rozloze BARTOŠ a ŠEBEK (2004, s. 6) uvádějí, že Pardubický kraj tvoří pouze necelých 6% území našeho státu ale i přesto se jedná o poměrně hustě zalidněný a poměrně geograficky zajímavý. Je tak krajem nabízejícím velmi příznivé kulturní, sportovní i přírodní podmínky a současně směřujícím svojí politikou k rozvoji sociální oblasti. Na území Pardubického kraje žije 516 329 obyvatel a postupně se počet zvyšuje, což je vnímáno jako problematické vzhledem povinnosti krajů zajistit potřeby osob žijících na jeho území (sociální služby, infrastruktura, vzdělávání, atd.). Nejvíce obydleným územím je oblast Pardubicka a Chrudimska, naopak nejmenší zájem je obývat horské oblasti. Obyvatelstvo Pardubického kraje se stejně jako kraje ostatní potýká s nízkou porodností a stárnutím obyvatelstva, naděje dožití u mužů, je stanovena na 74,2 let a u žen na 80,0 let. Prognóza povinnosti budování a rozšiřování sítě sociálních služeb je tedy aktuální. Pracující dojíždějí za prací do větších měst v blízkosti svého bydliště, současně osoby z Pardubického kraje hledají pracovní uplatnění v sousedním Královéhradeckém kraji. Vlivem příchodu zahraničních investorů, zlepšení infrastruktury

a rozvoji dopravního systému postupně dochází k ubývání zájmu o dojíždění za prací mimo Pardubický kraj. Také výstavba bytů se vázala na území s vysokou mírou zaměstnanosti v kraji. Pardubický kraj, organizace zřízené krajem, obce, organizace zřízené obcemi a nestátní neziskové organizace jsou zřizovateli sociálních služeb pro osoby ocitající se v nepříznivé sociální situaci. Úskalím je nerovnoměrné rozložení sociálních služeb na území kraje a jejich soustředění v oblasti měst Pardubice a Chrudim. Financování probíhá vícezdrojově, tedy úhradou klientů za poskytnuté služby a z veřejných rozpočtů v rámci dotačních řízení, což způsobuje finanční nejistotu poskytovatelů sociálních služeb, nižší mzdy ale i přetíženost pracovníků. (Program rozvoje Pardubického kraje, 2014, s. 10-19). Na základě zájmu vnitrostátních i zahraničních investorů se zvyšuje zájem o budování průmyslových zón. Pardubický kraj se rozkládá na východě Čech, je čtvrtým nejmenším krajem republiky (Program rozvoje Pardubického kraje, 2006, s. 8).

Pardubický kraj vymezuje investice potřebné na financování chodu organizací dle jednotkových vstupních údajů, dále postupuje na základě stanovených priorit, vývoje společnosti a přidružuje k nim jednotlivé zdroje financování. Metodika pro poskytování účelových dotací na podporu sociálních služeb, hovoří o myšlence Pardubického kraje přerozdělovat finanční prostředky poskytovatelům sociálních služeb na základě priorit. Těmito prioritami je myšleno vyloučení střetu zájmů, rovný přístup ke všem poskytovatelům bez ohledu na právní formu a nediskriminující a objektivizovaný způsob výpočtu dotací. Účelem dotace je zafinancování běžných výdajů spojených s poskytováním sociálních služeb v oblasti základních činností, jedná se tedy o příspěvek na provoz organizací zřízených Pardubickým krajem. Dotace má za cíl podpořit fungování sociálních služeb zajišťujících pomoc a podporu občanům žijícím na území kraje a zamezit tak jejich sociálnímu vyloučení. Podpora je zaměřena prioritně na služby zahrnuté do Sítě sociálních služeb v rámci Akčního plánu rozvoje sociálních služeb kraje (Kritéria pro financování sociálních služeb na rok 2018, 2017, s. 3).

Domovy pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji na základě Žádosti v Programu 4, podávají zřizovateli žádost o příspěvek na provoz. Předpokládaný objem finančních prostředků je vyčíslen na 87 mil. Kč z celkových 680 mil. Kč v rozpočtu (Vyhlášení Programu podpory sociálních služeb v Pardubickém kraji na rok 2018, 2017, s. 1, 4).

Cílem Pardubického kraje je dle Programu rozvoje Pardubického kraje optimalizovat a stabilizovat síť sociálních služeb s ohledem na potřeby obyvatel. V oblasti zaměstnanosti kraj vyniká v zaměstnávání v průmyslu, oproti tomu se služby potýkají s podprůměrnou zaměst-

naností. S tím je spojen průběžný rozvoj průmyslového odvětví, především zaměstnávání pracovníků v oblasti strojírenství, elektrotechniky, elektroniky a chemické výroby u českých ale i zahraničních firem. Zahraniční investoři se soustřeďují v oblasti Pardubicka a Svitavska. Nejvýznamnějšími firmami jsou FOXCONN CZ, s. r. o., AVX Czech Republic, Iveco Czech Republic, Synthesia Pardubice, Saint-Gobain Vertex, Rieter CZ, OEZ, KIEKERT-CS, Panasonic Mobile & Automotive Systems, REHAU, Paramo, Eta či Korado. Uvedené firmy jsou soustředěny do oblasti měst Pardubice, Lanškroun, Vysoké Mýto, Ústí nad Orlicí, Letohrad, Přelouč, Moravské Třebové a České Třebové. V kraji je cca 20 průmyslových zón, ty vznikají a dále se rozvíjejí za finanční podpory kraje, na místech, která pozbyla své původní ekonomické využití. Jsou tak pro sociální služby značnými konkurenty v zaměstnávání pracovníků.



Obrázek 7: Mapa ČR (zdroj: Úřad práce ČR, dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp>).

4.2 Možnosti zaměstnavatelů

Zaměstnavatelé se v průběhu doby potýkají se snižujícím se zájmem o práci v sociálních službách. Důvodem odchodu zaměstnanců byla stagnace platů, která se významně projevila v roce 2016 a 2017. Reakcí na krizovou situaci zaměstnanosti v sociálních službách byla iniciativa nadřízeného orgánu, tedy Ministerstva práce a sociálních věcí, které se rozhodlo radikálně zvýšit platy v několika fázích.

Jak uvedl radní Ing. Šotola (2017, s. 11) v Pardubickém kraji je lidem v rámci sítě sociálních služeb poskytována podpora prostřednictvím 135 poskytovatelů sociálních služeb, z nichž je většina z neziskového sektoru a které poskytují celkem 292 sociálních služeb. Sám Pardubický kraj zřizuje 9 příspěvkových organizací poskytující služby lidem s mentálním postižením, duševním onemocněním ale i seniorům a rodinám s dětmi. Cílem je poskytovat služby v blízkém okolí bydliště, v rámci projektu Transformace, jehož cílem je zajišťování primárně komunitního typu služeb. Problematikou sociálních služeb je financování, které omezuje vznik služeb dle potřeby občanů a současně se také kraj potýká s nezájmem o práci ve službách vzhledem ke špatnému platovému ohodnocení pracovníků přímé péče ale i díky nedostatečnému společenskému ocenění profese. Nové zaměstnance se namísto původních nedaří přijímat. Sociální služby se tak společně s krajem snaží komunikovat o možnostech změn a nastavení jasných kritérií pro čerpání financí a příznivějším výhledem do budoucna. Kraj se v rámci investičního programu pro poskytovatele a plánu víceletého financování služeb z krajských prostředků bude snažit nepříznivé dopady eliminovat. Zlepšení situace chce dosáhnout také prostřednictvím sociálního podnikání, od kterého očekává přínos finančních prostředků.

Ing. Daniela Lusková (2017, s. 10) k fluktuaci pracovníků uvádí mimo finančního ohodnocení také oblast bezpečnosti práce, pracovního kolektivu, kultury organizace, osobního vztahu k cílové skupině ale také osobnost nadřízeného, zpětná vazba na vlastní práci, postavení profese na společenském žebříčku a možnost rozvoje. Bezpečnost práce je významným faktorem, na základě kterého může zaměstnanec zvažovat setrvání v organizaci vzhledem k povaze práce. Rizikové prostředí, psychická a fyzická náročnost práce přispívá k demotivaci. Stejně tak jako pracovní kolektiv může být motivem pro setrvání v organizaci především proto, že v případě dobrých vztahů je sdílení náročného prostředí snadněji zvládnutelné. Problematika vztahů v kolektivu je podpořena faktem, že muži o pracovní pozice v sociálních službách nejeví zájem, kolektivy jsou tedy zpravidla tvořeny pouze ženami. Dále je velmi podstatnou

oblastí vztah organizace ke svým pracovníkům, stejně tak jako vzájemná komunikace a chování v rámci celé organizační struktury. Motivace pracovníků ze strany přímých nadřízených se stala taktéž velmi podstatným motivačním faktorem, společně s uspokojujícím pocitem z dobře vykonané práce a pozitivní zpětnou vazbou klientů služby. Fluktuaci je tak možné do jisté míry ovlivnit zajímavou nabídkou vzdělávání či stáží, příležitostí k osobnímu rozvoji nebo možností kariérního postupu. Platové a mzdové poměry zaměstnanců v sociálních službách nebyly dlouhodobě řešeny a v průběhu času docházelo k jejich poklesu. Na základě nedostatečného finančního ohodnocení, odcházeli zaměstnanci pracovat do obchodních řetězců, které jim mnohdy nabízely velmi výhodné nástupní a platové podmínky. Zamezit odlivu pracovníků se snaží Ministerstvo práce a sociálních věcí prostřednictvím navýšení již velmi podfinancovaných sociálních služeb. Významné změny byly zavedeny s platností od 1. 7. 2017, kdy došlo ke zvýšení platových tarifů a základní mzdy, pracovníkům tak vzrostl plat o 9%. K dalšímu významnému navýšení přispěla změna ovlivňující pracovníky v sociálních službách nebo sociální pracovníky v zařízení sociálních služeb ale i poskytovatele sociálních služeb, kteří vykonávají činnost v sociálních službách nebo podle zvláštních právních předpisů při pomoci v hmotné nouzi, v sociálně-právní ochraně dětí, ve škole a školském zařízení, ve věznici, v zařízení pro zajištění cizinců a v azylovém zařízení, nebo sociálním pracovníkem u poskytovatele zdravotních služeb, tito zaměstnanci dosáhli dalšího zvýšení platového tarifu o zhruba 23,5 % (Změny v odměňování v sociálních službách a ve zdravotnictví od 1. července 2017, ©2012, [cit. 2018-01-02]).

ZÁVĚR

V rámci komplexnosti jsme se zaměřili na Pardubický kraj a jeho demografické informace a dále na oblast zaměstnanosti, která se postupem času ocitla v oblasti poskytování sociálních služeb ve velmi negativní situaci a byla řešena významným krokem nadřízených orgánů. Přijetím změn došlo k eliminaci odchodu dalších pracovníků do firem v ziskovém sektoru. Zaměstnavatelé se mohou podílet na snižování odchodu pracovníků poskytováním benefitů, zachováním dobrého jména organizace, kulturou organizace a finanční i nefinanční motivací pracovníků. Významným tématem při úvahách o řešení krizové situace, která se očekávala, byla myšlenka zaměstnávání zahraničních pracovníků případně snižování nároků na vzdělání a odborné požadavky uchazečů. K takovému řešení ale nebylo vlivem včasného zásahu kompetentních orgánů třeba přikročit.

5 VÝZKUM

Výzkumné šetření se zaměřuje na pracovníky pobytových sociálních služeb Domovů pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji, kteří se podílí na přímé práci s klienty této služby. Na základě potřeby komplexního zkoumání problematiky je sběr dat řešen kombinací dotazníkového šetření, které je dále doplněno rozhovory s řediteli sociálních služeb, jejich zástupci, případně s pověřenými pracovníky.

5.1 Cíle a výzkumné otázky

Empirický výzkum v rámci diplomové práce je zaměřen na problematiku rostoucí fluktuace pracovníků pobytových sociálních služeb, bez kterých není možné zajistit poskytování dostatečně odborné a kvalitní péče.

Hlavním výzkumným cílem je **analyzovat strategie zaměstnavatelů, vedoucí k eliminaci fluktuace zaměstnanců cílové skupiny.**

Dílčí cíle:

- *zkoumat způsoby motivace pracovníků*

Výzkumné otázky:

- Jakou strategii volí organizace pro získávání nových zaměstnanců?
- Umožňuje organizace zaměstnancům příležitosti k seberealizaci?
- Jak hodnotí pracovníci a ředitelé supervizi? Využívají ji pracovníci a je pro ně přínosná?
- Mohou si zaměstnanci vybírat školení, kterého se chtějí zúčastnit?
- Je finanční odměňování pro zaměstnance dostatečně motivující?
- Jakým způsobem jsou pracovníci odměňováni za práci navíc?
- Jakým způsobem jsou pracovníci chváleni?
- Co pociťují pracovníci při hodnocení?
 - *postoj pracovníků k práci v organizaci a jejich spokojenost*
 - Jak posuzují sami pracovníci náročnost práce?
 - Jsou pracovníci v pracovním kolektivu spokojeni?
 - Jaké zaměstnanecké výhody pracovníci v organizaci čerpají?

- Vyskytují se na pracovišti konflikty?
- Mohou se na sebe pracovníci navzájem obrátit se žádostí o radu?
- Baví a obohacuje tato práce pracovníky?
- Jsou pracovníci se svým platem spokojeni?
 - *analyzovat dopady nedostatku pracovníků na organizaci.*
- Které pracovní pozice trpí nedostatkem pracovníků nejvíce?
- Jak je postupován při řešení nedostatku zaměstnanců?
- Dotýká se nedostatek pracovníků nějakým způsobem pracovních týmů či struktury organizace?
- Jsou při nedostatku pracovníků ostatní zaměstnanci více zatěžováni?
- Jak nedostatek pracovníků ovlivňuje vedoucí úseků?

5.2 Metodologie, organizace výzkumu a cílová skupina

Výzkum, jeho přípravu a provedení vnímá ŠVARŤÍČEK A ŠEĎOVÁ (2014, s. 12) jako velmi zásadní pro získání validních dat. Teoretické a metodologické přípravy výzkumníků stejně tak jako ujasnění zvoleného přístupu obohacuje výslednou práci. V průběhu času docházelo k prohloubení a ustálení teoretických východisek obou přístupů, které se staly významnými konkurenty, vzhledem k jejich odlišnosti a upotřebitelnosti však nejsou rivaly. Prostřednictvím silných a slabých stránek každého přístupu a jejich kombinací je možné dosáhnout získání významných dat. MIOVSKÝ (2006, s. 19, 22) vidí přínos kombinace přístupů především v možnosti využití různých postupů, rozvoji či obohacení schopnosti poznání a možnostech zkoumání vnitřní i vnější reality člověka. Základní odlišnosti vnímá především v oblasti postoje výzkumníka či uplatnění principů poznávání. Kvantitativní přístup je charakteristický vysokou strukturací a přesností pořadí postupů, maximalizací nezávislosti výzkumníka, požadavkem na nezatíženost předsudky, opakovatelností a ověřením získaných výsledků prostřednictvím opakování výzkumu jinou osobou. Kvalitativní přístup se naopak vyznačuje volností a možností změn v průběhu výzkumu, stejně tak jako nízkou strukturací, otevřeností pohledu výzkumníka a jeho osobní účastí na celém procesu. Výhodou je získání obsáhlých a kvalitních dat při procesu, který je výjimečný a neopakovatelný.

K jedné z výzkumných metod MATOUŠEK (2007, s. 162) říká: *„Kvalitativní výzkumné metody si v posledních desetiletích získávají stále více příznivců mezi výzkumníky a stále více respektu mezi všemi, kdo potřebují posuzovat poskytování sociálních služeb komplexně. Kvalitativní přístup se vyznačuje tím, že výzkumník vstupuje do procesu zkoumání jako lidská bytost, která může reagovat na všechny možné aspekty situace, i na takové, o nichž se předem nepředpokládalo, že mohou být významné.“* DISMAN (2000, s. 287) dodává: *„Kvalitativní výzkum používá induktivní logiku. Na začátku výzkumného procesu je pozorování, sběr dat. Pak výzkumník pátrá po pravidelnostech existujících v těchto datech, po jejich významu, formuluje předběžné závěry a výstupem mohou být nově formulované hypotézy nebo nová teorie.“*

GAVORA (2000, s. 31, 32) specifikuje kvantitativní metodu jako výzkum opřený o číselné údaje, který pracuje s četností výskytu konkrétních jevů, jejich rozsahem, mírou či množstvím. Vyhodnocování se opírá o matematické a statistické metody a vyjádření zjištěných výsledků v číslech. Výzkumník se snaží držet si odstup od zkoumaných jevů, nesetkává se se zkoumanými osobami, zaměřuje se na třídění získaných údajů z dotazníkového šetření,

vysvětlení důvodů jejich existence nebo změn. Výsledky výzkumu jsou zpravidla zobecňovány na celou populaci. Jeho významem a cílem je ověřovat již popsané pedagogické teorie o zkoumaném jevu, které v závěru potvrzují nebo vyvrací.

DISMAN (2000, s. 287) se také zabývá specifikací obou druhů výzkumů. Kvantitativní sběr dat popisuje jako proces, kdy získáváme omezený rozsah informací od mnoha lidí, které jsou následně užity k testování hypotéz. Slabou stránku vnímá v silné standardizaci a redukci informací, kdy je respondent omezen výběrem možných odpovědí, nemá tak možnost sdělit vlastní myšlenku či názor.

HENDL (2016, s. 42-45) označuje kvantitativní přístup jako možnost zkoumat jevy prostřednictvím měření a předpovědí za pomoci strukturovaných dotazníků, sledování nebo testů u velkého počtu zkoumaných osob. Charakteristikou kvalitativního výzkumu je nutnost stanovit si téma již na počátku celého procesu, stejně tak je třeba určit si výzkumné otázky, které mohou být v průběhu doplňovány nebo upravovány, vyznačuje se tedy vyšší flexibilitou. Cílem výzkumníka je pohyb v terénu, kde se setkává s lidmi. Sběr dat a výzkumný proces je tedy časově významně náročnější. Získané údaje výzkumník analyzuje postupně, po jejich vyhodnocení se rozhoduje o dalším procesu, v závěru svojí práce může navrhnout teorii o pozorovaném jevu.

MIOVSKÝ (2006, s. 15) vnímá rozdílnost přístupů z pohledu interpretace dat. Vyhodnocování v rámci kvantitativního výzkumu probíhá prostřednictvím statistických metod, kdežto kvalitativní přístup je specifický interpretací sociální reality. Samotný výzkum je proces s vysokou náročností na dosavadní zkušenosti a dovednosti výzkumníka.

CHRÁSKA (2016, s. 29) k odlišnosti výzkumných metod říká: *„Mezi výzkumy kvalitativně a kvantitativně orientovanými jsou některé důležité rozdíly. Základním rozdílem je, že obě orientace vycházejí z odlišných filozofických základů. Kvantitativně orientované (pozitivistické klasické) pedagogické výzkumy vycházejí, jak již bylo uvedeno, z pozitivismu, respektive novopozitivismu. Z této filozofie vyplývá přesvědčení o existenci jedné objektivní reality, která není závislá na našich názorech, citech, postojích nebo přesvědčení. Kvalitativně orientované výzkumy vycházejí naproti tomu zejména z fenomenologie, která zdůrazňuje subjektivní aspekty jednání lidí, a tudíž kvalitativně orientované výzkumy připouštějí existenci více realit. Z rozdílných filozofických východisek vyplývají i další rozdíly (cíle výzkumu, přístup badatele apod.). Tyto dvě orientace současných pedagogických výzkumů jsou natolik rozdílné, že jsou mnohdy stavěny proti sobě jako naprosto protikladné a navzájem neslučitelné. Zastáváme*

názor, že každý z těchto přístupů má své přednosti i nedostatky a že je nejen možné (ale i výhodné) oba v konkrétních výzkumech kombinovat.“

MATOUŠEK (2007, s. 162) se zabývá **metodami sběru dat**. Dle něj je rozhovor nástroj, kterým má výzkumník možnost získat objektivní data. Oproti kvantitativnímu přístupu nejsou získávána pouze čísla ale věcná data, tedy informace o dané problematice. Nejedná se tak o testování ale o získávání osobního pohledu na jedince v jejich prostředí. Tento typ výzkumu je vhodné volit v případě, kdy se chce výzkumník zabývat problematikou do hloubky a komplexně. Kombinovat oba typy výzkumu je vhodné především tam, kde je vhodné kvantitativní výsledky je dobré doplnit kvalitativním charakteristikou vybraných situací či případů. Design výzkumu se tak zakládá na podrobných rozhovorech s vybranými účastníky a je obohaceno o jejich pozorování. Osobní setkání a čas věnovaný rozhovoru může být důvodem odmítnutí účasti, dalším negativním faktorem je obava z reakce okolí, tedy negativní přístup vedení organizace či vedoucího. Možností jak eliminovat odmítnutí účasti na výzkumu je včasné informování účastníků o cíli výzkumu, procesu i cíli.

MIOVSKÝ (2006, s. 155, 156) rozhovor vidí jako náročný a komplikovaný ale současně nejpřínosnější způsob získávání dat, vyžadující sociální dovednosti, umění komunikace, projev citlivosti a přirozeného provázání těchto dovedností k maximalizaci úspěchu při získávání dat. Rozhovor, jinak také interview probíhá v přímém kontaktu se zkoumanou osobou, při kterém má výzkumník možnost pozorovat pocity, reakce a jednání konverzačního partnera. Reflexe v procesu rozhovoru přináší vytvoření vzájemného vztahu a možnosti, jak proniknout k bližším informacím. Interview je možné rozdělit na nestrukturované, polostrukturované či strukturované. **Polostrukturovaný rozhovor** je charakteristický vytvořením povinného schématu s okruhem otázek, jejichž pořadí je možné v průběhu měnit, je doplňováno o vysvětlení odpovědí tázaného a dále jsou pokládány doplňující otázky. Rozhovor má tedy předem stanovený základ, na který jsou nabalovány přesnější informace směřující k získání kvalitních dat.

CHRÁSKA (2016, s. 158) naopak zmiňuje sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Samotný dotazník specifikuje jako předběžně zpracovaný, připravený, důkladně promyšlený a seřazený soubor otázek, předložený respondentům v písemné podobě. Slabou stránku pocituje v absenci pedagogické reality, tedy možnosti vložit do odpovědi vlastní názor či myšlenku. Respondenti tak vnášejí do odpovědí pouze to, jak sami sebe vnímají nebo to, jak chtějí

být viděni společností. Naopak za nespornou výhodu považuje získání velkého množství dat od velkého počtu osob.

Výzkumné šetření probíhalo v období leden až březen 2018. Primárním cílem bylo oslovení pracovníků Domovů pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji a následně samotných ředitelů jednotlivých zařízení. V průběhu měsíce ledna byli na základě souhlasu ředitelů osloveni pracovníci v sociálních službách, sociální pracovníci, pedagogičtí pracovníci, zdravotní pracovníci a terapeuti uvedených služeb se žádostí o vyplnění dotazníků. Na počátku měsíce března byly realizovány osobní rozhovory s řediteli, případně jimi pověřenými osobami, které byly s jejich souhlasem nahrávány a následně přepsány. Přepisy rozhovorů jsou k nahlédnutí v přílohách č. 3 – 5.

Sociální služby účastny ve výzkumu poskytující pobytové služby osobám se zdravotním postižením jsou rozděleny do dvou skupin. Domov pro hradem Žampach, stejně tak jako Centrum sociálních služeb Slatiňany mají v cílové skupině věkovou kategorii klientů od tří let. Zařízení je tak rozděleno na poskytování služeb dětem, tedy osobám do 18 let věku a osobám dospělým, kterými se myslí klienti od 18 let dále. Ostatní partnerské služby jsou tedy určeny pro dospělé osoby, pouze SeniorCentrum Skuteč se vymezuje poskytováním služeb pro věkovou skupinu od 45 let.

Cílovou skupinou empirického šetření se stal reprezentativní vzorek složený ze zaměstnanců domovů pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji na pozici pracovník v sociálních službách, sociální pracovník, terapeut, pedagogický pracovník a zdravotní pracovník. Dotazníky byly předány v tištěné podobě ředitelům pěti z původně osmi oslovených organizací, se žádostí o předání pracovníkům na vybraných pracovních pozicích zahrnutých do výzkumu. Návratnost vyplněných dotazníků byla 120 z 200 vytištěných a předaných. Dotazníkové šetření bylo doplněno o rozhovory s řediteli organizací nebo zástupci, které sami ředitelé zvolili. Celkem bylo osloveno 8 respondentů, spolupráci však 3 organizace odmítly z časových důvodů, z obavy z poskytování interních informací a pro předchozí negativní zkušenosti s výzkumným šetřením.

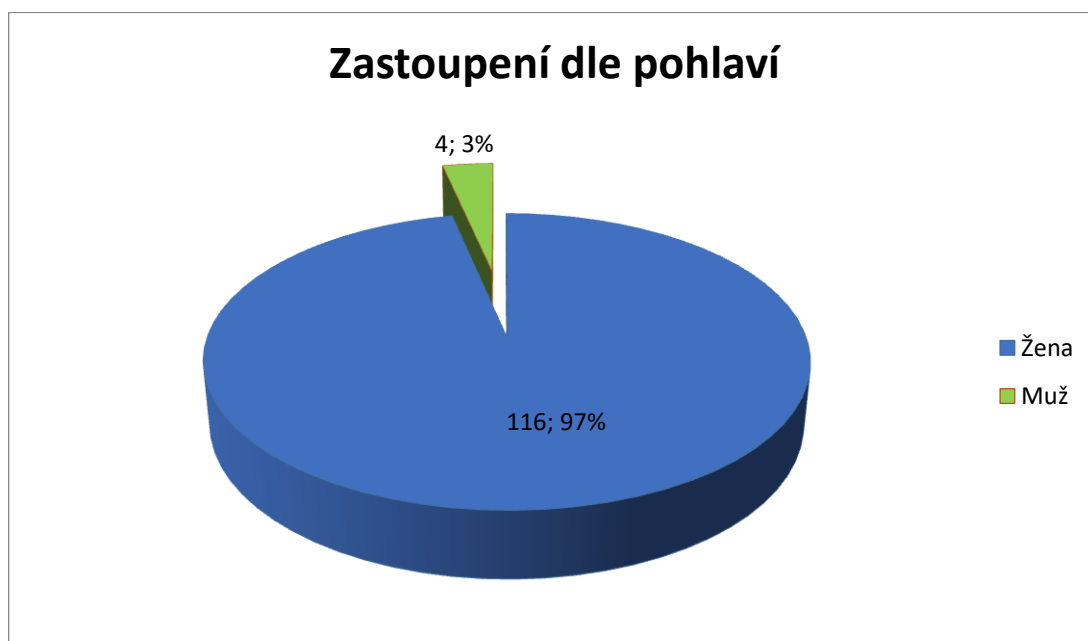
5.3 Vyhodnocení výsledků výzkumu

V rámci výzkumu bylo osloveno 200 respondentů, dotazníky vyplnilo a výzkumu se tak zúčastnilo 120 z oslovených pracovníků. Na rozhovorech se podílelo pět z osmi oslovených konverzačních partnerů.

A) DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Otázka č. 1 – Jste žena či muž?

Graf č. 1 zobrazuje zastoupení žen a mužů, kteří se v domovech pro osoby se zdravotním postižením zúčastnili výzkumu. Z oslovených pracovníků dotazník vyplnilo 97% žen, tedy 116 z celkového počtu respondentů a 3% mužů, celkově tedy 4 muži.



Graf 1: Zastoupení respondentů podle pohlaví

Otázka č. 2 – Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Nejčastěji uváděnou odpovědí na otázku o dosaženém vzdělání bylo získání maturitní zkoušky, takto odpovědělo 40% ze všech dotázaných, tedy 48 respondentů. Dalším nejčastějším vzděláním bylo středoškolské vzdělání s výučním listem, ten získalo 41 dotázaných, procentně vyjádřeno tedy 34,17% pracovníků. Méně často se mezi zaměstnanci vyskytují ti, kteří dosáhli vysokoškolského studia, jedná se tak o 18 pracovníků, kteří tvoří 15% z celkového

počtu a 11 pracovníků dosáhlo vyššího odborného vzdělání. Vysokoškolské a vyšší odborné vzdělání je spojeno s požadavky na pracovní pozice sociální pracovník, pedagogický pracovník a zdravotní pracovník. Pouze dva z dotázaných získali pouze základní vzdělání, jedná se tak o 1,67% zaměstnanců.

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Četnost v %
Základní	2	1,67
Středoškolské - výuční list	41	34,17
Středoškolské - maturita	48	40
Vyšší odborné	11	9,17
Vysokoškolské	18	15
Celkem	120	100

Tabulka 2: Vzdělání respondentů

Otázka č. 3 – Délka Vašeho zaměstnání v organizaci?

Uvedenou otázku je možné rozdělit do tří oblastí, velmi početně zastoupená je oblast dlouhodobého zaměstnání v organizaci, tedy deset let včetně a více. Nejpočetněji zastoupenou oblastí je střednědobá zaměstnanost, jedná se o rozmezí od jednoho roku do devíti let. Oblast krátkodobého zaměstnání se pohybuje v rozmezí měsíců, přesněji tedy od jednoho měsíce do jedenácti měsíců. Vzhledem k tomu, že se jedná o otázku velmi individuální, je níže délka zaměstnání rozdělena do tří tabulek.

Dlouhodobá zaměstnanost		
Délka zaměstnání	Počet pracovníků	Celkový počet respondentů v %
32 let	1	0,83
25 let	2	1,67
24 let	1	0,83
20 let	3	2,5
19 let	1	0,83
18 let	2	1,67
16 let	4	3,33
15 let	1	0,83
14 let	7	5,83
13 let	1	0,83

12 let	5	4,17
11 let	2	1,67
10 let	8	6,67
Celkem	38	31,66

Tabulka 3: Doba zaměstnání v organizaci – dlouhodobá zaměstnanost

Střednědobá zaměstnanost		
Délka zaměstnání	Počet pracovníků	Celkový počet respondentů v %
9 let	5	4,17
8 let	16	13,33
7 let	6	5
6 let	6	5
5 let	2	1,67
4,5 roku	1	0,83
4 roky	7	5,83
3 roky	7	5,83
2,5 roku	1	0,83
2 roky	9	7,5
1,5 roku	4	3,33
1 rok	3	2,5
Celkem	67	55,82

Tabulka 4: Doba zaměstnání v organizaci – střednědobá zaměstnanost

Krátkodobá zaměstnanost		
Délka zaměstnání	Počet pracovníků	Celkový počet respondentů v %
10 měsíců	1	0,83
7 měsíců	4	3,33
6 měsíců	3	2,5
4 měsíce	1	0,83
3 měsíce	3	2,5
2 měsíce	2	1,67
1 měsíc	1	0,83
Celkem	15	12,49

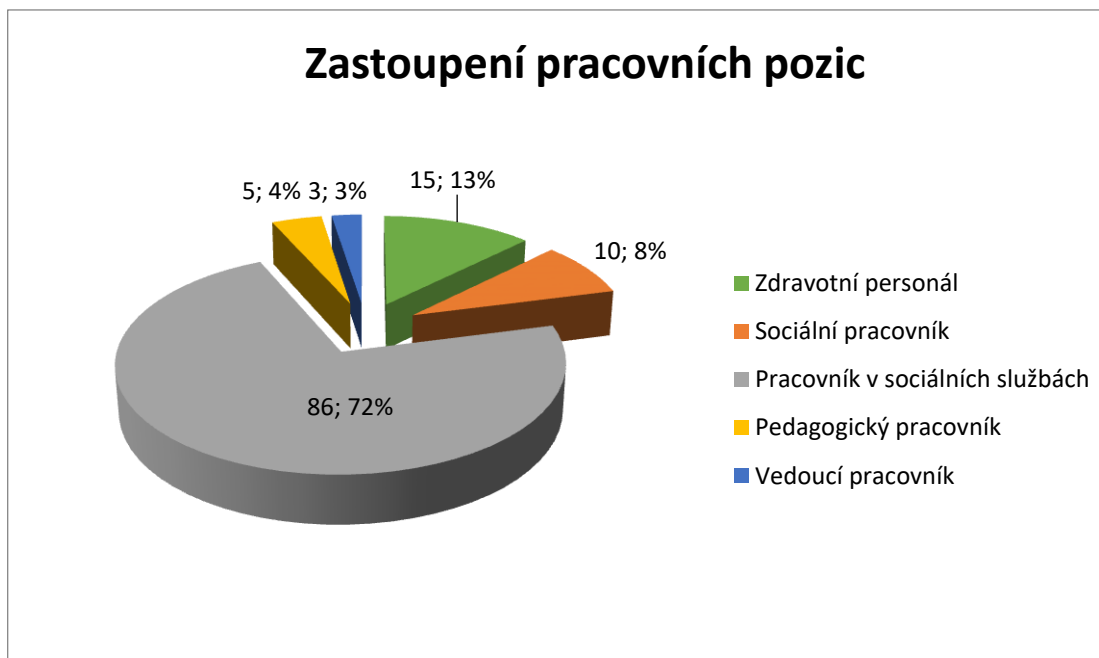
Tabulka 5: Doba zaměstnání v organizaci – krátkodobá zaměstnanost

Jako nejdelsí dobu zaměstnání uvedla pracovnice setrvání v sociální službě 32 let, druhá nejdelsí doba zaměstnání je 25 let, po kterou jsou v organizacích zaměstnání dva respondenti, o rok méně, tedy jeden 24 let pracuje v zařízení jeden respondent. V rozmezí od 15 do 20 let pracuje v domově pro osoby se zdravotním postižením 8 pracovníků, přesně 20 let uvádí trvání zaměstnaneckého poměru 3 pracovníci. Na rozhraní s oblastí střednědobé zaměstnanosti se nachází doba zaměstnání 10 let, po toto období pracuje v zařízení 8 pracovníků, ti tvoří nejvyšší počet dané oblasti, dalších 15 je zaměstnáno v rozpětí 11 až 14 let. U střednědobého zaměstnaneckého poměru je možné zaměstnance rozdělit do skupin dle počtu pracovníků v porovnání s délkou zaměstnání. Pouze jeden z respondentů pracuje v organizaci 4,5 a 2,5 roku, dva respondenti jsou v organizaci zaměstnání po dobu pěti let, tři pracovníci mají pracovní vztah trvající pouze jeden rok, ty následují čtyři pracovníci zaměstnání 1,5 roku. Významně déle, již 9 let pracuje v sociální službě pět pracovníků, 8 let, což je současně nejvíce zastoupený pracovní poměr je zaměstnáno v domovech pro osoby se zdravotním postižením šestnáct pracovníků. Šest pracovníků je zaměstnáno již sedmým rokem, stejně tak tedy šest pracovníků šestým rokem. Po sedmi pracovnících odpovědělo, že jsou v organizaci v pracovním vztahu 3 a 4 roky, devět pracovníků roky dva. Z oblasti krátkodobého zaměstnání je zaměstnáno devět pracovníků, kteří již prošli zkušební dobou, z toho nejpočetněji zastoupen je úvazek po dobu 7 měsíců. Ve zkušební době se nachází celkem šest respondentů.

Otázka č. 4 – Na jaké pozici v organizaci pracujete?

Výzkumným souborem empirického šetření byly zvoleny pracovní pozice uvedené v grafu č. 2. Jednalo se o pracovníky pracující převážnou většinu svého pracovního času v přímé práci s klienty, kteří jsou současně zásadně ovlivněni působením více manažerských rozhodnutí. Přesněji se těchto pracovních pozic týkají rozhodnutí a změny zavedené jak jejich přímým nadřízeným (vedoucí pracovníků přímé péče, zdravotního personálu, úseku, domku, oddělení, směny), tak také vrcholovým managementem (ředitel/ka, zástupce ředitele, ředitelky). Nejpočetněji zastoupenou pracovní pozicí je pracovník v sociálních službách, kterých se na výzkumu účastnilo 72%. Další nejvíce zastoupenou pozicí účastníci se výzkumu je zdravotní personál, dotazníky vyplnilo 15 zaměstnanců, sociálních pracovníků spolupracovalo 10 z pěti domovů pro osoby se zdravotním postižením, jednalo se tak o 8% z celkového

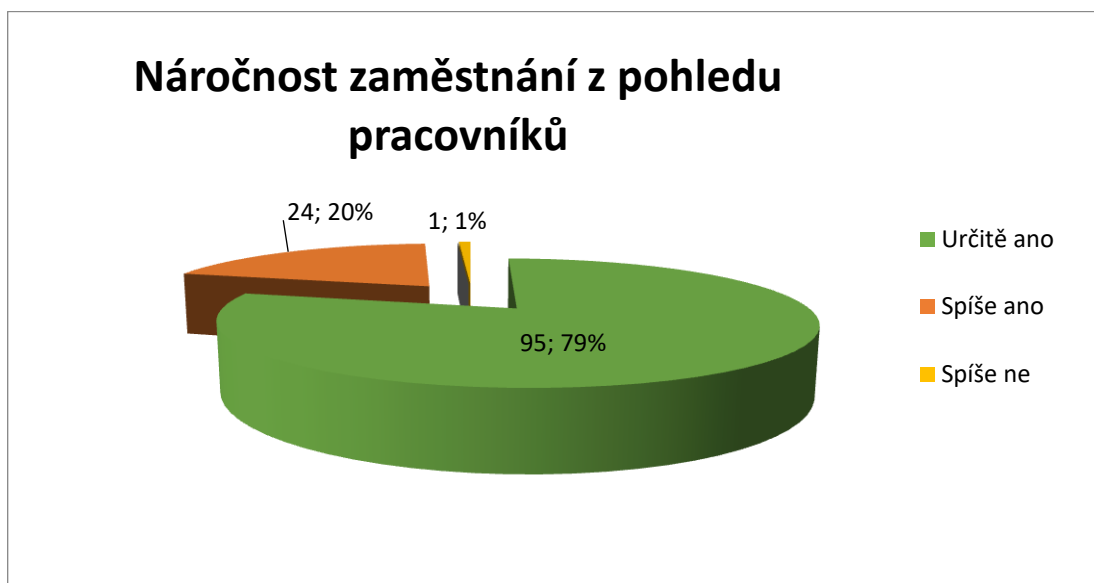
počtu všech pracovníků účastných na výzkumu. Dále se zúčastnilo pět pedagogických pracovníků a tři vedoucí pracovníci.



Graf 2: Zastoupení pracovních pozic

Otázka č. 5 – Je dle Vašeho názoru Vaše práce náročná?

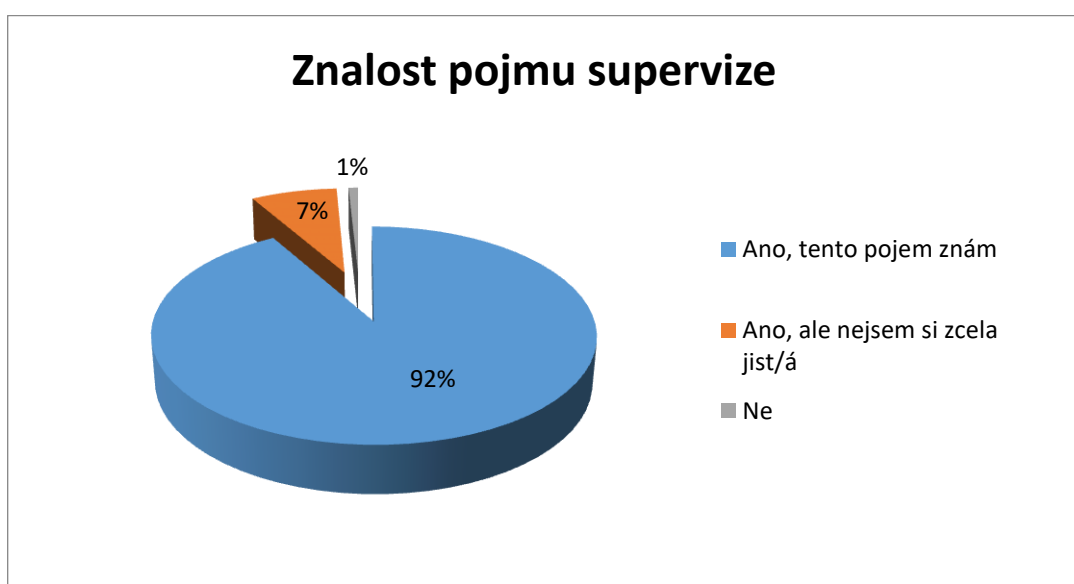
K náročnosti svého zaměstnání odpovídali pracovníci velmi jednoznačně ano, celkem tedy 95 pracovníků z celkových 120. Velká zátěž je vnímána především v psychické náročnosti, jak je také uvedeno v odpovědích na otázku č. 29, která se zabývá negativními stránkami zaměstnání. Druhou nejčastěji uváděnou byla odpověď spíše ano, tedy opět odpověď kladného charakteru potvrzující zátěžovost pracovníků při výkonu práce. Žádný ze zaměstnanců nezvolil možnost, plně popírající náročnost nebo neví, pouze jeden pracovník zvolil z vybraných možností odpověď spíše ne.



Graf 3: Náročnost zaměstnání z pohledu pracovníků

Otázka č. 6 – Setkali jste se někdy s pojmem supervize?

Znalost pojmu supervize potvrzuje významná část pracovníků, což je na základě zákonných požadavků kladených na sociální služby určitou zpětnou vazbou o jejich plnění. Souhlasný názor tedy sdělilo 110 pracovníků, ti tvoří %. Odpověď ano, ale nejsem si zcela jistá/jistý zvolilo 9 ze 120 dotázaných. Pouze jeden zaměstnanec se s tímto pojmem nikdy nesetkal, paradoxně se jednalo o pracovníka působícím v organizaci již osmým rokem.



Graf 4: Znalost pojmu supervize

Otázka č. 7 – Čím Vám přijde supervize přínosná?

Otázka zaměřená na přínos supervize nabízela možnost slovního vyjádření pracovníků, obsahově se sešlo mnoho zajímavých odpovědí zpracovaných v tabulce č. 3. Odpovědi byly zpracovaných do dvou hlavních celků. První celek je tvořen pozitivní zpětnou vazbou, kde jsou zařazeny jednotlivé odpovědi respondentů a jejich četnost. Na straně druhé jsou uvedeny negativní pohledy pracovníků, které jsou v tabulce konkretizovány a taktéž je uvedena četnost opakování. Vzhledem k prostoru pro vyjádření vlastního názoru uváděli pracovníci v případě, že byl jejich pohled pozitivní kombinaci odpovědí o přínosu v oblasti řešení problémů a nabídky jiného pohledu na problém samotný. Pozitivní přínos tedy převládal, jak je z výsledků tabulky zřejmé, negativních odpovědí se však sešlo taktéž poměrně mnoho. Ze záporných odpovědí pracovníci nejčastěji uváděli, že přínos supervize nevnímají v ničem, ale přesto jsou schopni respektovat pohled druhé strany nebo přínos nepozorují.

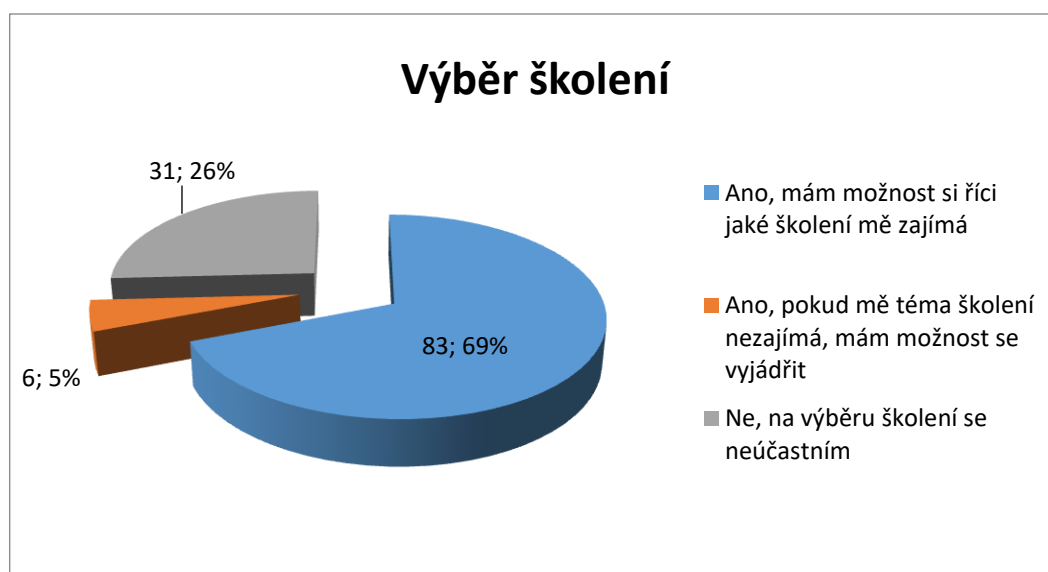
Pohled pracovníků na supervizi			
Pozitivní zpětná vazba		Negativní zpětná vazba	
Druh odpovědi	Počet opakování odpovědi	Druh odpovědi	Počet opakování odpovědi
Pomáhá mi vidět jiný pohled na určitý problém	16	Supervize v naší organizaci neprobíhá	4
Pomáhá k vyjasnění problému nebo tématu	10	Ničím ale respektuji pohled druhé strany	23
Přináší nové informace	6	Přínos nepozoruji	20
Pomoc při řešení problémových situací, které nedokážu sám/a řešit	18	Přínos je pouze částečný	2
Přechází neefektivní spolupráci a špatným personálním vztahům	6	Záleží na osobnosti supervizora, mám mnoho negativních zkušeností	2
Supervizor vidí to, co ostatní ne, přináší změny	4	Supervizi jsem nikdy nevyužil/a	2
Nezaujatý a nestranný pohled z venku	5		
Pomáhá pracovníkům profesně růst	1		
Pomáhá řešit problémy s klienty, příčiny problémového chování	9		
Je možností pro získání zpětné vazby na výkon práce	4		
Je to možnost vypovídat se a poučit se	2		

Přináší pochopení souvislostí, pocitů a možnost vlastního rozvoje	1		
Podporuje posilování mezilidských vztahů	3		
Motivuje mě zůstat v organizaci a vidět problémy pozitivně	2		
Možnost výměny poznatků a připomínek mezi pracovníky, sdělení vlastního pohledu	7		
Je velkou podporou a pomocí	4		
Možnost psychohygieny, prevence před syndromem vyhoření	3		
Odpovědí celkem	101		53

Tabulka 6: Pohled pracovníků na supervizi

Otázka č. 8 – Máme možnost si vybrat, jakého školení se zúčastníte?

Z oblasti vzdělávání pracovníkům byla položena otázka účasti na výběru školicích akcí a kurzů. Jak je zřejmé z grafu č. 4, pracovníci mají významný podíl na rozhodování o účasti na školicích akcích, tématech školení a mohou vyjádřit vlastní názor, zda je školení zajímavá či nikoli. Druhou nejčtenější odpovědí byla negativní zpětná vazba na možnost účasti při výběru školení, 26% pracovníků tuto příležitost nemá. Pouze 5% z oslovených pracovníků má možnost sdělit případný nezájem o téma školení a využít prostor pro komunikaci o vhodném tématu.



Graf 5: Účast pracovníků na výběru vzdělávacích kurzů a školení

Otázka č. 9 – Kdo zřizuje Vaši účast na povinném vzdělávání – uveďte pracovní pozici

Výběrem školících akcí a kurzů jsou nejčastěji v organizaci pověřeny konkrétní osoby, které mají tuto činnost v náplni práce, což potvrzuje také graf č. 5. Ten znázorňuje osoby, pověřené oblastí vzdělávání pracovníků a jejich účastí na školících akcích a kurzech. Nejčastěji uváděnou odpovědí je zajišťování účasti na školení prostřednictvím vedoucích pracovníků, jedná se o vedoucí úseků, pracovníků přímé péče, středisek, oddělení, domácností nebo domků. Druhou nejčastější odpovědí bylo pověření sociálních pracovníků k vedení agendy vzdělávání ostatních pracovníků organizace. Bez účasti dalších osob si zařizuje povinné vzdělávání 6 pracovníků, dalším čtyřem zajišťují vzdělávání vrchní zdravotní sestry, ředitelé organizují vzdělávání pro 4 respondenty. Nejméně uváděnou odpovědí bylo podílení se na organizaci vzdělávání zcela sám nebo s podporou vedoucího pracovníka, tato odpověď stejně tak jako kombinace odpovědí, že školení organizuje vedoucí pracovník společně se sociálními pracovníky, tvoří 2% z celkových odpovědí.

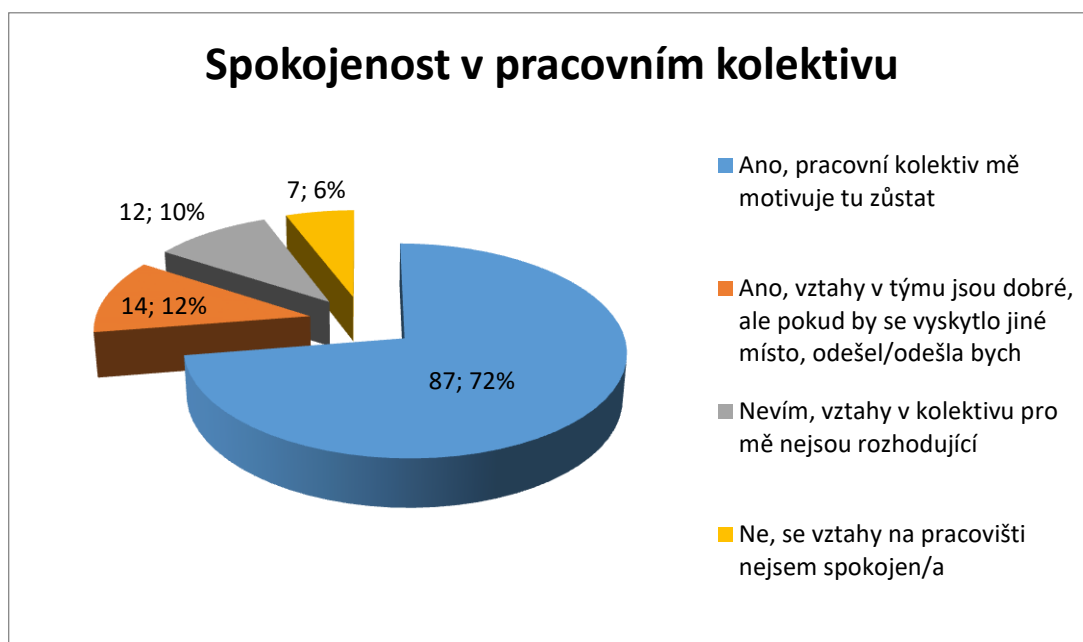


Graf 6: Zajištění účasti na vzdělávání pracovníků

Otázka č. 10 – Jste v pracovním kolektivu spokojen/á?

Spokojenost pracovníků a dopad na jejich pracovní výkon jsou úzce spojená témata. Spokojenost v pracovním kolektivu v návaznosti na motivaci setrvat v zaměstnání projevilo celkově

87 pracovníků, jedná se tak o 72% ze všech dotázaných. Dobré vztahy ale současně vůli odejít do jiného zaměstnání v případě, že by se taková možnost naskytla, odpovědělo kladně 14 z dotázaných, tato odpovědi tak tvoří 12%. Pro dalších 12 pracovníků nejsou vztahy v kolektivu vypovídajícím faktorem a nijak je neovlivňují při rozhodování, zda v organizaci zůstanou. Naopak 7 pracovníků považuje vztahy na pracovišti za nevyhovující a není s nimi spokojen. Žádný ze zaměstnanců nemá v úmyslu v nejbližší době zaměstnání změnit.



Graf 7: Spokojenost pracovníků v pracovním kolektivu

Otázka č. 11 – Jaké zaměstnanecké výhody jako pracovník v organizaci čerpáte?

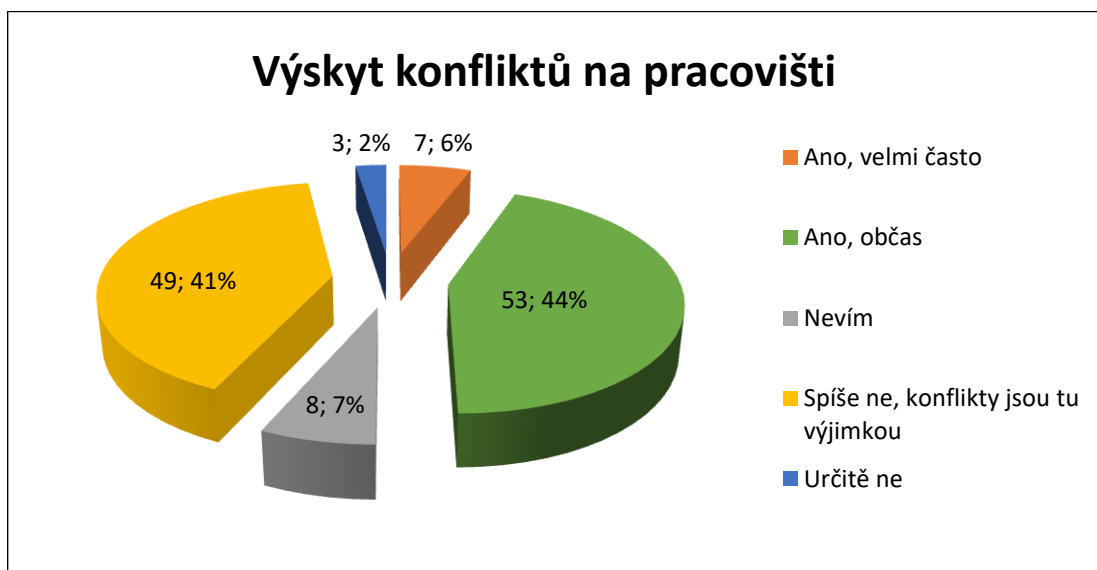
Na zaměstnanecké výhody, jinak také benefity byli pracovníci dotázáni v rámci mapování jejich spokojenosti a motivace, která by mohla mít podíl na setrvání pracovníků v organizaci. Za nejčastěji uváděnou výhodu byla možnost získání příspěvku na penzijní připojištění či odběr stravy za zvýhodněné ceny, tyto odpovědi se odlišovaly pouze jednou odpovědí. V tabulce jsou uvedeny získané odpovědi a jejich četnosti řazené od nejčastějších po nejméně časté. Jednotlivé odpovědi se lišily dle možností a nabídky jednotlivých organizací a rozsahu využití stanovených možností. Některé organizace nabízejí benefity v plném rozsahu, stanoveném zákonem, jiné organizace zvažují, jaké zaměstnanecké výhody budou nabízet.

Odpovědi zaměstnanců	Počet opakování odpovědi
Příspěvek na penzijní připojištění	43
Závodní stravování	42
Stravenky	23
FKSP	18
Příspěvek na dovolenou	17
Žádné	14
Pracovní oděvy	12
Kulturní akce	12
Odměny, příplatky	7
Vánoční vitamínový balíček	4
25 dní dovolené	4
Vzdělávání v rámci organizace	3
Příspěvek na oděvy	3
Jistota pravidelné a včasné výplaty	3
Ubytování pro zaměstnance	3
Odbory	3
Finanční půjčka	3
Masáže	3
Pracovní obuv	2
Příspěvek na volnočasové aktivity dětí	1
Sportovní aktivity	1
Možnost využít služeb prádelny	1

Tabulka 7: Zaměstnanecké výhody

Otázka č. 12 – Vyskytují se na Vašem pracovišti konflikty?

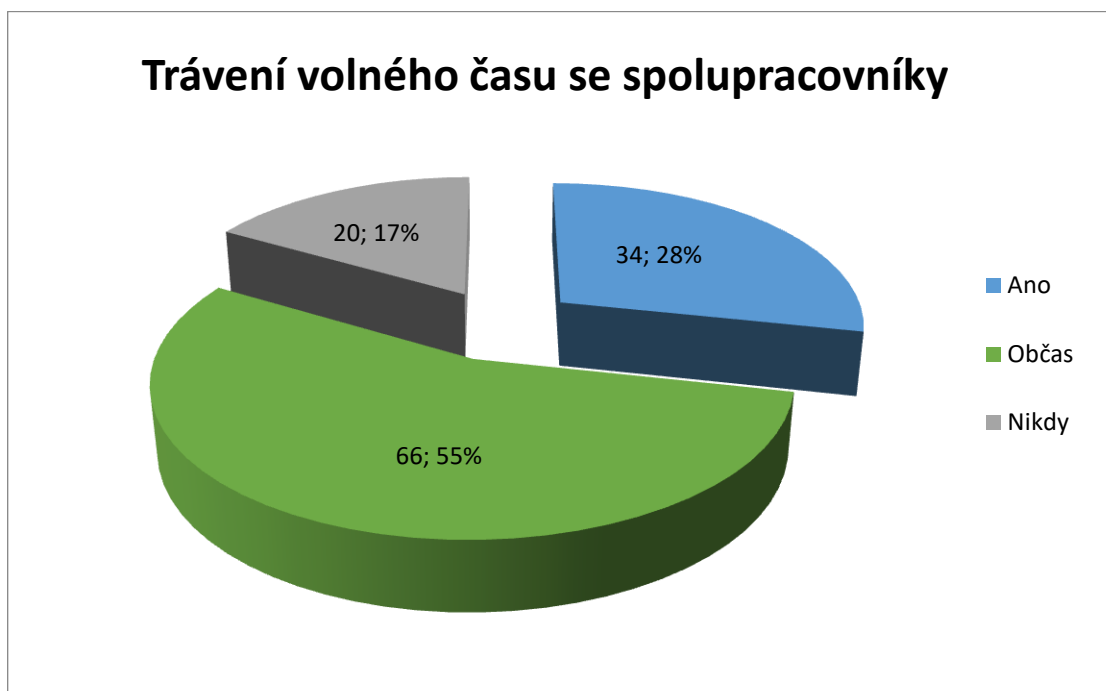
Na konfliktní situace a jejich výskyt odpovídali pracovníci spíše negativně, konflikty se vyskytují pouze občas, což uvedlo 44% respondentů nebo pracovníci považují takové situace za výjimečné. Tuto odpověď vybralo 49 pracovníků, což tvoří 41% odpovědí, dalších 8 pracovníků nedokáže posoudit přítomnost konfliktů v pracovním prostředí, 7 vybralo odpověď, že jsou konflikty velmi časté a 3 pracovníci naopak takové situace zcela vyloučili.



Graf 8: Výskyt konfliktů na pracovišti

Otázka č. 13 – Setkáváte se ve svém volném čase s kolegy?

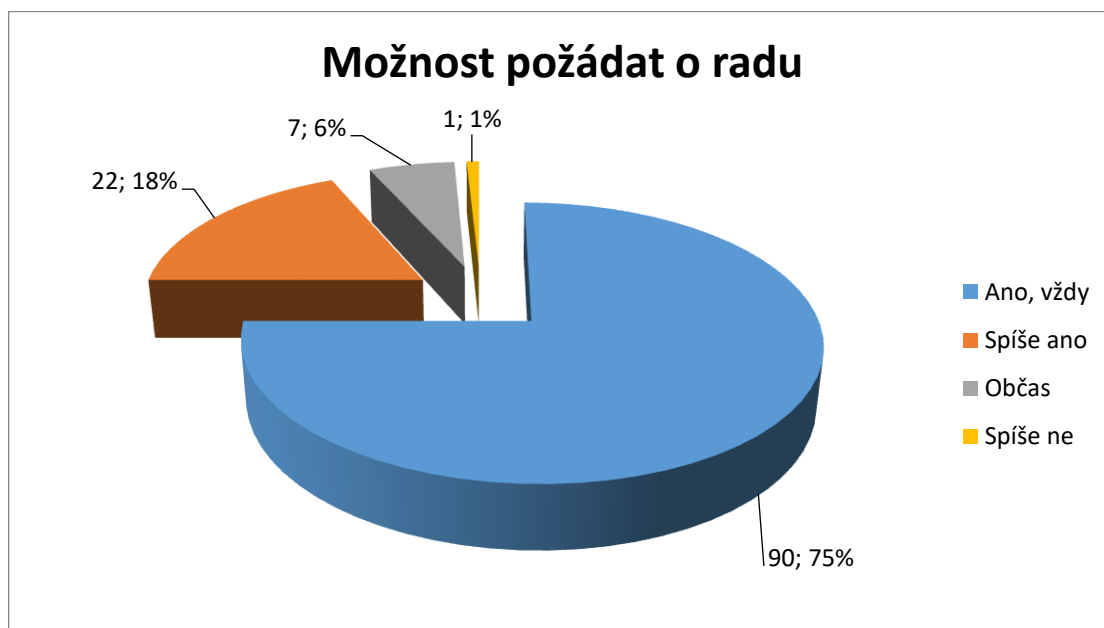
Vzájemnými vztahy se také zabývá otázka č. 13, ta se zaměřuje na vztahy mezi pracovníky a trávení volného času. Především je zacílena na získání odpovědi, zda jsou vztahy pracovníků natolik přátelské, že tráví společně také svůj volný čas a jak často se setkávají. Nejčastěji vybranou odpovědí bylo občasné setkávání, což uvedlo 66 respondentů, záporně odpovědělo 20 dotázaných, ovšem 34 pracovníků z celkového počtu tráví čas se svými kolegy velmi rádo. K této otázce respondenti dále uvedli způsoby využití volného času. Nejraději a také nejčastěji tráví společný čas nákupy, posezením při kávě nebo obědu, jak uvedlo 8 pracovníků. Ostatní zaměstnanci uváděli v různých kombinacích setkávání v cukrárně, kavárně, restauračním zařízení, v kině, divadle nebo na zážitkových aktivitách, jako je laser game, bowling nebo využívají k povídání procházky v přírodě. Někteří pracovníci mají velmi úzký vztah, společně se navštěvují doma, setkávají se také na rodinných akcích a oslavách, vypomáhají si při organizaci důležitých životních událostí jako je svatba nebo křty dětí, společně také jezdí na dovolené nebo výlety s rodinami. Tři z dotázaných pravidelně chodí na návštěvy k bývalým kolegyním a udržují spolu i nadále přátelské vazby.



Graf 9: Četnost setkávání se s kolegy ve volném čase

Otázka č. 14 – Když potřebujete radu, můžete se obrátit na své kolegy?

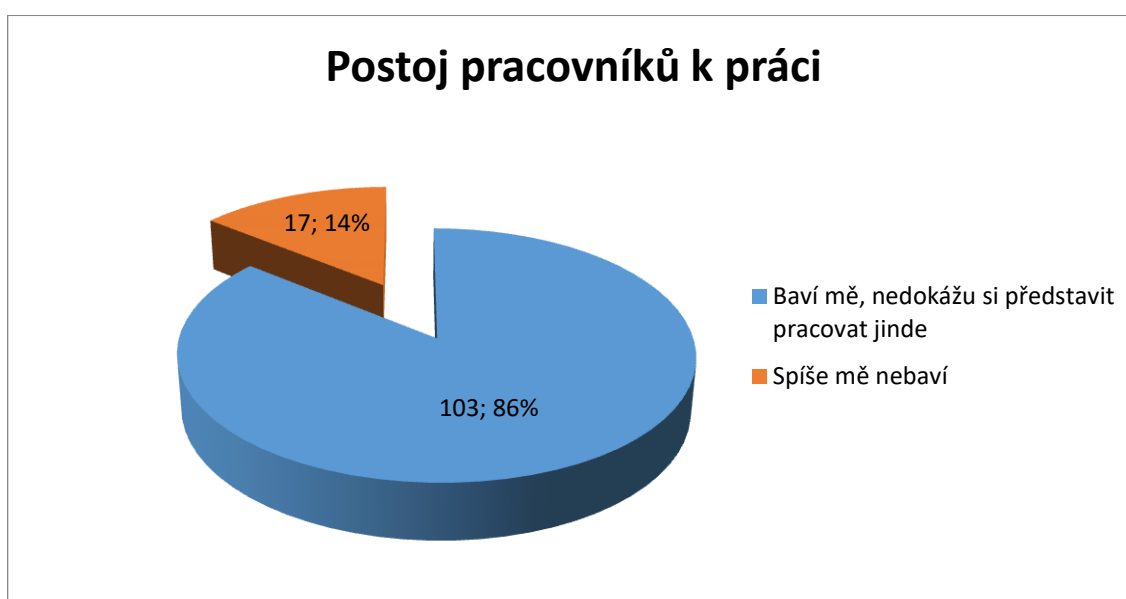
Důvěru na pracovišti mohou pracovníci prokázat nejen projevy přátelství ale i možností obrátit se na své kolegy se žádostí o radu, pomoc nebo podporu. Jednoznačně nejvíce bylo uvedeno kladných odpovědí, že se mohou pracovníci vždy s jistotou obrátit na ostatní pracovníky v týmu nebo na oddělení, tuto odpověď zahrlo 90 pracovníků z celkového počtu 120. V procentním vyjádření se tak jedná o 75% respondentů, dále se v poli kladných odpovědí vyjádřilo dalších 22 pracovníků s odpovědí spíše ano. Sedm zaměstnanců vnímá tuto možnost jako občasnou, pouze jeden uvedl, že spíše nemá možnost se na kolegy obrátit. Nikdo z dotázaných se nepřiklonil k odpovědi určitě ne.



Graf 10: Možnost obrátit se na spolupracovníky se žádostí o radu

Otázka č. 15 – Baví a obohacuje Vás vaše práce?

Z nabídnutých odpovědí vybralo 103 respondentů, že svoji práci vnímají jako zábavnou a obohacující a nedokázali by si představit pracovat jinde. Jedná se tak o jednoznačně vypovídající fakt o zaujetí pracovníků a vůli práci vykonávat. Dalších 17 pracovníků práce spíše nebaví a nikdo se nepřiklonil k odpovědi, že by jej práce nebavila vůbec.



Graf 11: Postoj pracovníků k práci z hlediska zaujetí

Otázka č. 16 – Jakým způsobem Vás váš nadřízený chválí?

V níže uvedené tabulce jsou zpracovány informace o způsobu vyjádření pochvaly ze strany vedoucího pracovníka směrem k podřízenému. Nejfrekventovanější odpovědí bylo pochválení pracovníka při pravidelné, výročním hodnocení, které probíhá pouze v přítomnosti pracovníka a jeho přímého nadřízeného. Další uváděnou možností bylo vyjádření pochvaly za přítomnosti ostatních pracovníků, tedy kolegů, takto odpovědělo 17 z dotázaných. Vyzdvižení úspěchu před ostatními pracovníky může také probíhat u příležitosti porad oddělení nebo úseků, kde z odpovědí vyplynulo, že tento způsobem zaznamenalo 14 ze 120 respondentů. Dalších 8 uvedlo praxi v udělování pochval z očí do očí za zdmí kanceláře vedoucího pracovníka. Absenci pochval vyjádřilo 13 respondentů. Ostatní ze zaměstnanců zvolili kombinaci odpovědí pro zpřesnění udělování pochval v jejich organizaci. Čtyři tedy uvedli, že jejich nadřízený vyzdvihne jejich úspěchy na poradě, pozve si je do kanceláře a reflektuje úspěchy také při hodnotícím rozhovoru. Vyzdvižení úspěchů na týmové poradě v kombinaci se sdělením pochvaly v kanceláři vedoucího uvedli dva zaměstnanci, stejně tak jako další dva uvádějí slovní pochvalu před ostatními pracovníky, ve spojení s udělením pochvaly na poradě týmu. Nejčastěji uváděnou odpovědí z vybraných kombinací je pochvala v kanceláři vedoucího a taktéž při ročním hodnocení. Na poradě, před ostatními pracovníky a také při výročním hodnotícím rozhovoru volí udělení pochvaly vedoucí třech pracovníků. Jeden z pracovníků byl pochválen jak před svými kolegy, tak při hodnotícím rozhovoru, další dva pak vyjádřili způsob hodnocení všemi uvedenými variantami mimo pochvalného dopisu, ten v praxi nevyužívá žádná organizace.

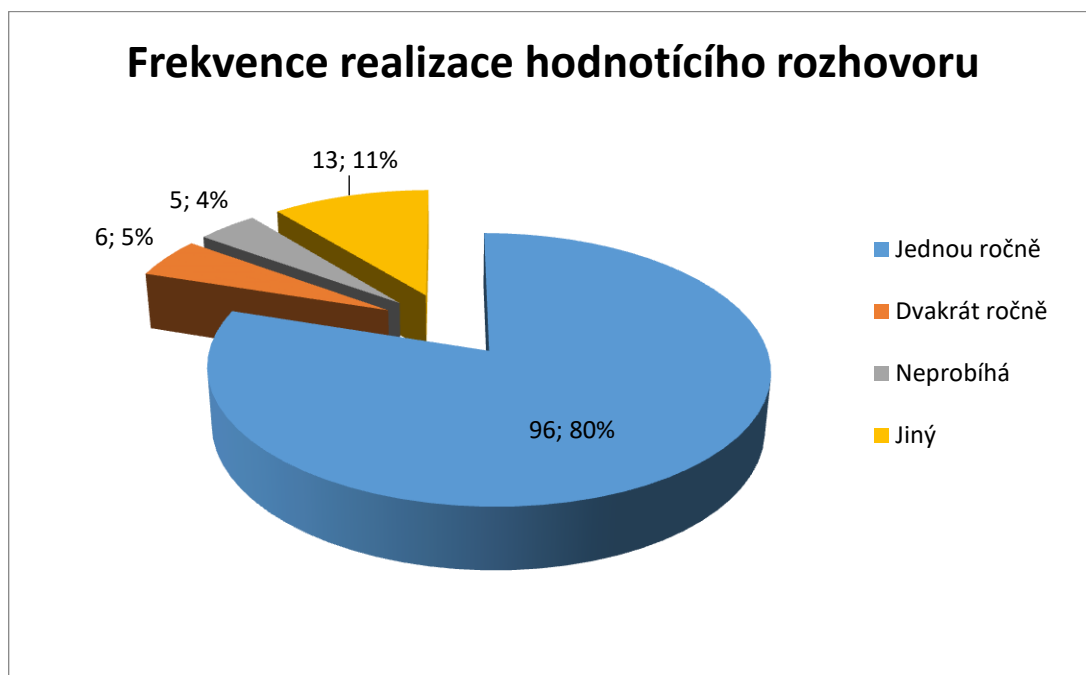
Možnosti odpovědí	Absolutní četnost	Četnost v %
Před ostatními pracovníky	17	14,17
Pochvalným dopisem	0	0
Vyzdvižením úspěchů na poradě	14	11,67
Pozve si mě do kanceláře	8	6,67
Při hodnotícím rozhovoru	40	33,33
Před ostatními pracovníky a na poradě	2	1,67
Vyzdvihne moje úspěchy na poradě, pozve si mě do kanceláře a při hodnotícím rozhovoru	4	3,33
Vyzdvižením úspěchů na poradě a pozve si	2	1,67

mě do kanceláře		
Pozve si mě do kanceláře a při hodnotícím rozhovoru	14	11,67
Před ostatními pracovníky, vyzdvihne moje úspěchy na poradě a při hodnotícím rozhovoru	3	2,5
Před ostatními pracovníky a při hodnotícím rozhovoru	1	0,83
Před ostatními pracovníky, vyzdvihne moje úspěchy na poradě, pozve si mě do kanceláře a při hodnotícím rozhovoru	2	1,67
Nechválí mě	13	10,83
Celkem	120	100,01

Tabulka 8: Způsoby pochvaly od nadřízeného pracovníka

Otázka č. 17 – Jak často probíhá hodnotící rozhovor s vaším nadřízeným?

Nejčastěji v organizacích probíhá pravidelné výroční hodnocení, tedy rozhovor s přímým nadřízeným jedenkrát za rok, kdy je cílem zhodnotit uplynulé období, úspěchy pracovníka i jeho nezdary. Pracovník má možnost reflektovat práci kolegů, pracovního prostředí a říci cokoli, co by mu mohlo být v nadcházejícím období pro práci užitečné nebo mu zlepšilo pracovní podmínky. Současně jde o možnost, jak může vyjádřit své poznatky také vedoucí pracovník, poskytnout svému podřízenému zpětnou vazbu na jeho pracovní výkony a případně jej motivovat do nadcházejícího pracovního období. Tuto variantu potvrdilo 96 pracovníků, ti tedy tvoří 80% z celku. Dvakrát ročně je hodnoceno 6 pracovníků, 5 odpovědělo, že jejich nadřízeným hodnoceni nejsou. Třináct pracovníků individuálně uvedlo, že hodnotící rozhovor probíhá jedenkrát za tři měsíce, jedenkrát za měsíc, dle situace, průběžně nebo často.



Graf 12: Frekvence průběhu hodnotícího rozhovoru v organizaci.

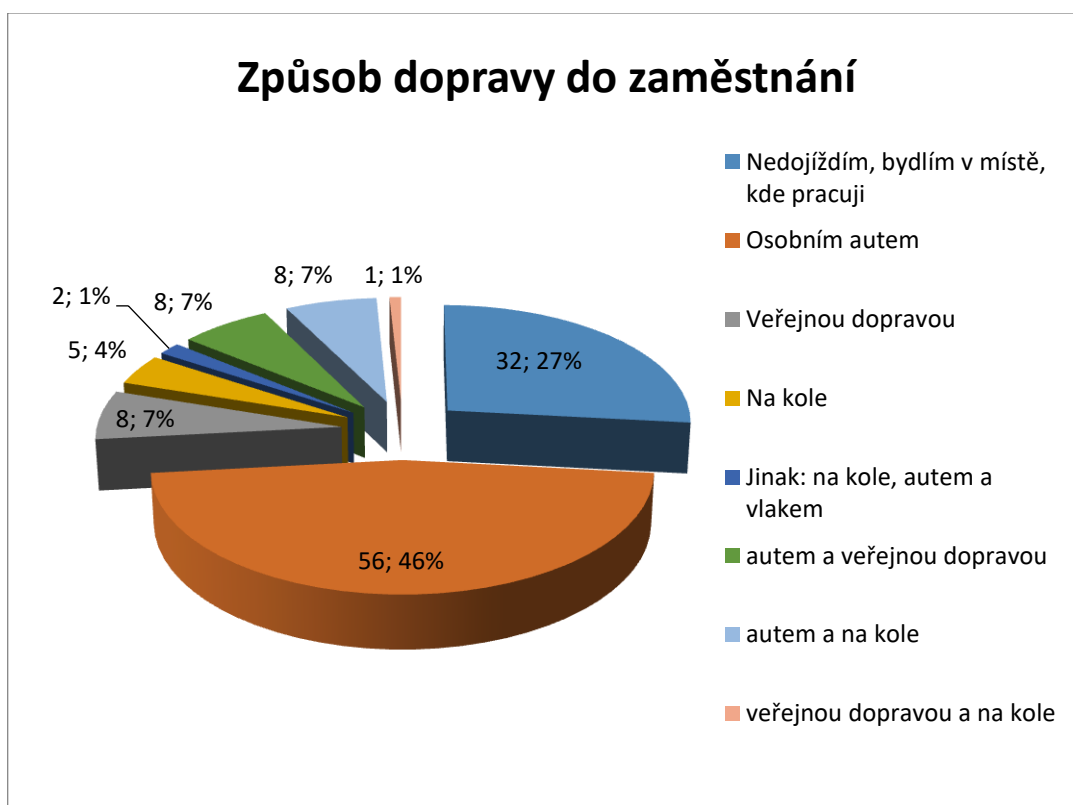
Otázka č. 18 – Co Vám na této práci nejvíce vyhovuje?

Odpovědi na uvedenou otázku jsou velmi individuální, z toho důvodu uvádím jednotlivé odpovědi v tabulce, kde jsou uvedeny četnosti odpovědí, pracovníci se shodovali především v rozmanitosti práce, kterou vnímají jako nestereotypní. Pracovníci dále oceňují možnost pracovat ve směnném provozu, který jim přináší možnost volných dnů v týdnu, ty využívají na řešení vlastních záležitostí. Pozitivum práce uvedli také práci s lidmi, vyhovující pracovní dobu a pracovní kolektiv. Mnoho respondentů uvedlo, že má své pracoviště v místě bydliště. Překvapivě 17 respondentů nedokázalo vyjádřit, co jim na jejich práci vyhovuje. Dalšími položkami bylo ocenění práce ze strany její smysluplnosti, spokojenost s prostředím, vedoucím pracovníkem ale také možností seberealizace, pocitu užitečnosti a volnosti. Pro lepší přehlednost jsou odpovědi v tabulce seřazeny dle četností.

Individuální odpověď	Četnost odpovědi
Práce s lidmi	37
Směnný provoz (mám čas si vyřídit své záležitosti ve volných dnech)	33
Nevím	17
Pracovní doba	15
Rozmanitost, není to stereotypní práce	14
Práce v místě bydliště	14
Kolektiv	12
Pestrost	9
Smysluplnost práce, práce s lidmi, kteří potřebují pomoc, různorodost práce, každá služba je sice stejná ale má jiný průběh (jiné rozpoložení klientů, jiná kolegyně, jiné pracovní činnosti)	7
Dobrá plat	7
Jistota platu	7
Kontakt s klienty	6
Práce mě naplňuje	6
Pružná pracovní doba	5
Vše, jsem prostě spokojená	5
Samostatnost	4
Nadřazená/ný	4
Smysluplnost práce	4
Možnost seberealizace	4
Možnost dalšího vzdělávání	3
Variabilita – každý den je jiný, řeší se vždy jiné problémy	3
Možnost vlastního rozvoje	3
Využití vlastního potenciálu	3
Kreativita	2
Dovolená	2
Volné víkendy	2
Prostředí	2
Osobnější přístup	1
Pocit užitečnosti	1

Tabulka 9: Pozitiva práce v organizaci

osobního automobilu a veřejné dopravy. Dalších 8 střídá dojíždění automobilem nebo na kole, dle aktuální roční doby a počasí. Dva pracovníci taktéž využívají spojení všech tří možností, v závislosti na roční době a pouze jeden pracovník využívá kombinaci kolo a veřejná doprava, blíže tedy vlaková doprava, kdy se k vlakovému nádraží dopraví na kole, nejdelší část cesty ujede vlakem a poté opět využije k přiblížení ke svému pracovišti kolo. Jako nevýhodu blíže tento respondent uvádí vysoké ceny za přepravu kol a nekomfortní cestování, i přesto však tuto variantu preferuje.

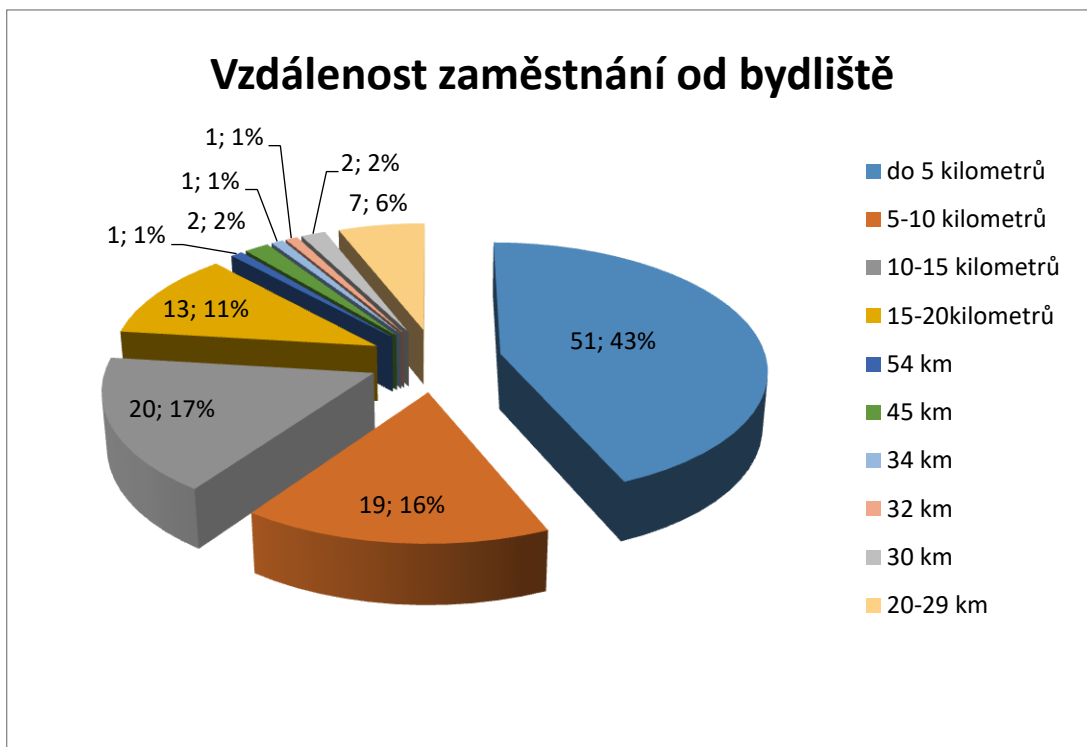


Graf 14: Způsob, jakým se pracovníci dopravují do zaměstnání

Otázka č. 21 – Jaká je vzdálenost Vašeho bydliště od pracoviště?

Nadpoloviční většina pracovníků uvedla vzdálenost pracoviště od místa bydliště do 5 kilometrů, z toho 32 respondentů bydlí přímo v místě, kde pracuje. Druhou nejčastěji uváděnou odpovědí bylo vymezení vzdálenosti v rozpětí mezi 10-15 kilometry, takto odpovědělo 20 respondentů. Devatenáct pracovníků má pracoviště vzdáleno 5-10 kilometrů a 13 z dotázaných dojíždí do práce 15-20 kilometrů. Ostatní pracovníci, kteří nezvolili žádnou z nabízených možností, využili možnost uvedení přesné vzdálenosti, 7 z nich tedy dojíždí

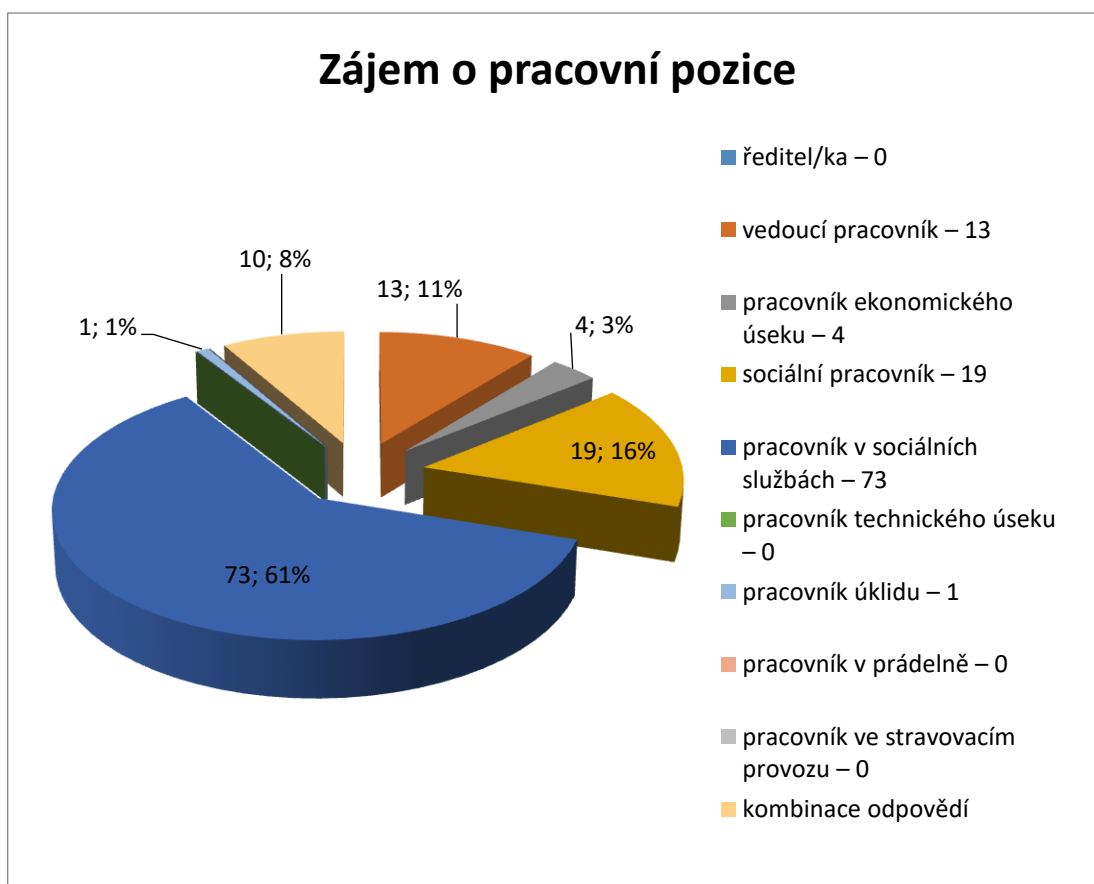
20-30 km, 4 pracovníci uvedli vzdálenost 34 kilometrů, po dvou pracovnících napsalo 30 km a 45 km, další jeden má bydliště vzdáleno 54 km a druhý 32 km.



Graf 15: Vzdálenost bydliště od pracoviště

Otázka č. 22 – Kdybyste si mohl/a vybrat, na jaké pozici v organizaci byste chtěl/a pracovat?

Uvedená otázka jednoznačně vyjádřila úmysl pracovníků setrvat v pracovní pozici, kterou vykonávají, zůstat na pozici pracovníka v sociálních službách by chtělo 61% z dotázaných, nikdo se nepřiklonil k zájmu o pozici vrcholového managementu organizace. Druhou nejčastější odpovědí byl zájem o pozici sociálního pracovníka, tuto odpověď uvedlo 19 respondentů, což vzhledem k účasti 10 sociálních pracovníků na výzkumné části práce značí, zájem o výkon této pozice ze strany devíti kolegů. Vedoucím pracovníkem by se rádo stalo 13 současných pracovníků, tuto odpověď vybraly pouze pracovní pozice sociální pracovník a pracovník v sociálních službách. Jedna pracovnice by ráda pracovala v oblasti úklidu, další 4 by zajímala práce ekonomického úseku. Deset z dotázaných uvedlo kombinace odpovědí, kdy byl největší zájem především o vedoucí pozici v kombinaci se sociální prací.



Graf 16: Zájem o pracovní pozice v případě, že by měl pracovník možnost změny

Otázka č. 23 – Na práci v organizaci Vás baví?

Uvedená otázka poskytla pracovníkům možnost vyjádření vlastního názoru a zpětné vazby na pozitiva zaměstnání. Odpovědi jsou uvedeny v tabulce č. 7, které jsou seřazeny dle četností i v procentuálním vyjádření. Nejčastěji uváděným pozitivem práce byla práce s lidmi a zvyšování jejich schopností, dalších 27 pracovníků uvedlo, že je práce nebaví, naopak 21 pracovníků vnímá přínos svého zaměstnání v pestrosti, rozmanitosti a střídání činností. 13 respondentů si cení pracovního kolektivu a možnosti pracovat s klienty služby. Ostatní odpovědi se mírně odlišovaly, většina z nich měla ale pozitivní charakter.

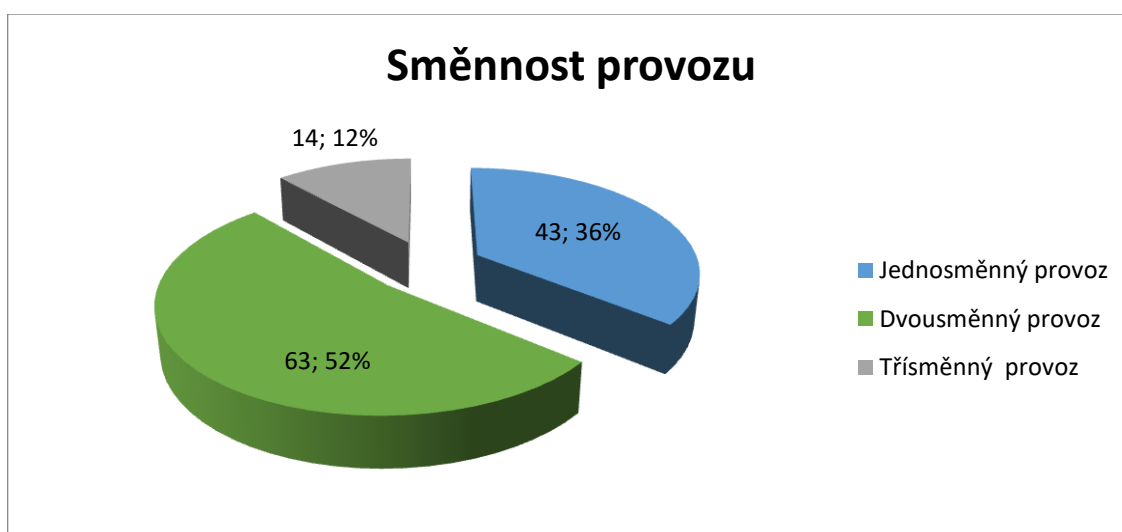
Odpovědi	Absolutní četnost	Četnost v %
Práce s lidmi, klienty, zvyšování jejich schopností	48	40
Nebaví mě	27	22,5
Pestrost, střídání činností, rozmanitost, není rutinní	21	17,5
Kolektiv	13	10,83
Péče o klienty	12	10
Práce mě celkově baví	6	5
Smysluplnost práce	4	3,33
Tvořivost, nezávislost	4	3,33
Práce blízká mým koníčkům	3	2,5
Motivační práce	3	2,5
Mám rád/a svoji práci, práce mě celkově baví	3	2,5
Vlastní rozvoj, účast na školeních	3	2,5
Možnost ovlivňovat dění	3	2,5
Flexibilita	3	2,5
Volnočasové činnosti s klienty	2	1,67
Poskytnout klientům péči a jistotu	2	1,67
Komunikace s klienty	2	1,67
Jiný pohled klientů na svět, tvůrčí činnost	2	1,67
Spokojenost klientů	2	1,67
Dobré vztahy na pracovišti	2	1,67
Směnný provoz	2	1,67
Seberealizace v rámci manažerských činností, plánování chodu oddělení	2	1,67
Kreativita	2	1,67
Spolupráce s dalšími institucemi a or-	1	0,83

organizacemi		
Směny	1	0,83
Dobrá pocit z práce	1	0,83
Dobrá vztah s vedoucím	1	0,83
Volnost	1	0,83
Možnost pečovat o domácnost klientů	1	0,83
Prostředí	1	0,83
Celkem	178	148,33

Tabulka 10: Pozitiva práce v organizaci

Otázka č. 24 – Pracujete ve směnném provozu?

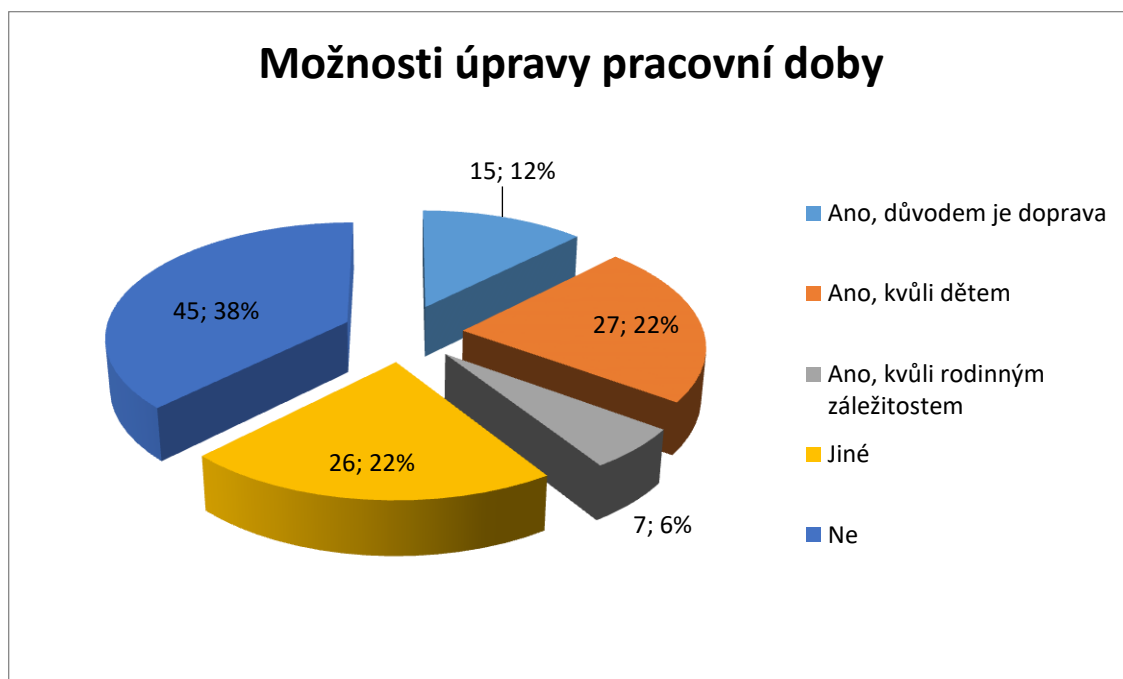
Práce v organizacích je charakteristická především pracovní pozicí, kterou jednotliví pracovníci vykonávají. Směnnost je stanovena především povahou a náplní práce, stejně tak jako specifikací klientů, na které je péče zaměřena. Domovy pro osoby se zdravotním postižením jsou rozděleny na úseky, oddělení či domky, dle toho, o jakou službu se jedná. Chráněné bydlení je určeno pro osoby s nižší mírou podpory, v čemž se tedy odráží také nastavení pracovní doby zaměstnanců. Práci ve jednosměnném provozu uvedlo 43 z dotázaných respondentů, jedná se tak o sociální pracovníky, terapeuty a pedagogické pracovníky, ti mají pracovní úvazek na 40 hodin týdně, zpravidla vykonávaný od pondělí do pátku v určené osmi hodinové pracovní době. Naopak ve dvousměnném provozu pracuje dle zjištěných informací 63 pracovníků, dle charakteru a náročnosti práce jsou také oddělení vyžadující třisměnný provoz. Ten uvedlo 14 pracovníků ze 120 dotázaných.



Graf 17: Směnnost pracovníků domovů pro osoby se zdravotním postižením

Otázka č. 25 – Umožňuje Vám zaměstnavatel úpravu pracovní doby?

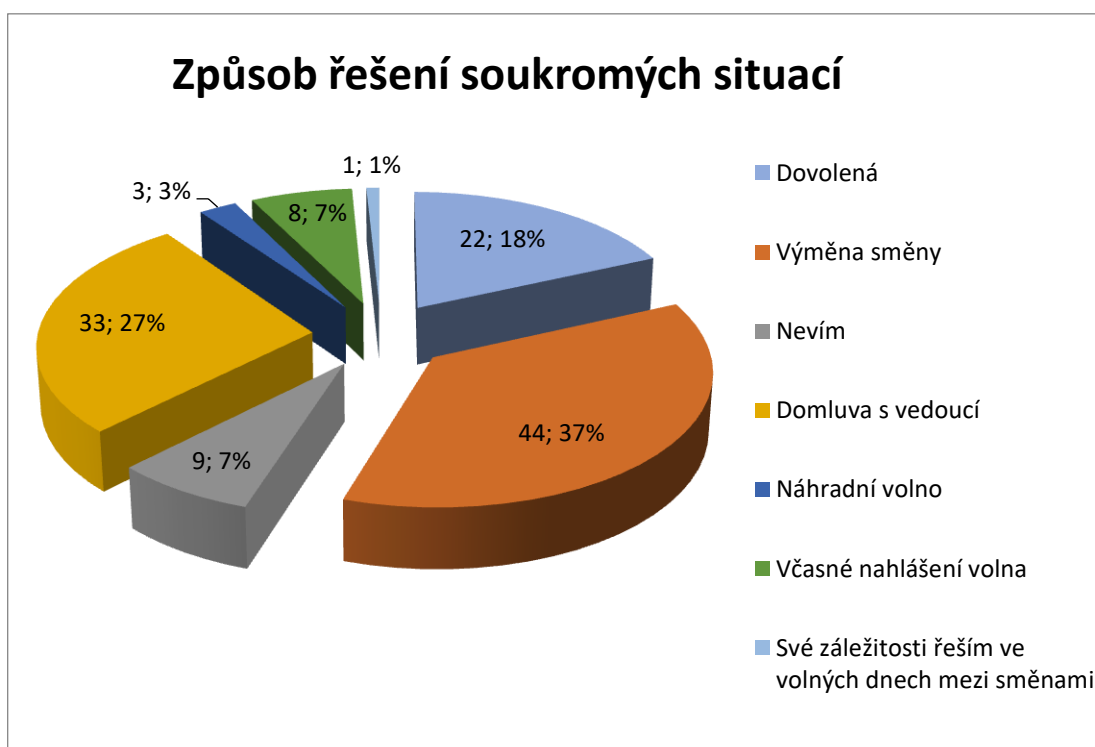
Úpravy pracovní doby zamítá 45 pracovníků, jejich zaměstnavatelé jim takovou možnost neposkytují. Druhou nejčastější odpovědí byla kladná reakce na takový požadavek pracovníka. Nejvíce uváděným důvodem bylo řešení péče o děti, což sdělilo 27 pracovníků, další nejčastěji zmiňovanou příčinou úprav pracovní doby byla doprava do zaměstnání, se kterou se potýká 15 zaměstnanců. Nejméně častým je pak řešení rodinných záležitostí, ty muselo se svým nadřízeným řešit 7 pracovníků. Ostatních 26 respondentů je dle četností odpovědí seřazeno následovně: 9 zaměstnanců se setkalo s požadavkem na změnu pracovní doby vzhledem k nutnosti pečovat doma o člena rodiny, tedy seniora, 7 pracovníků využívá možnosti pružné pracovní doby s částí pevné pracovní doby, ve volné části má pak prostor pro řešení vlastních záležitostí. Dalších 7 pracovníků potýkajících se s problémem sladit pracovní dobu se soukromými záležitostmi uvádí možnost oslovit vedoucího pracovníka vždy, když je třeba, 1 pracovnice je v částečném invalidním důchodu, kdy na základě této skutečnosti dojednala se zaměstnavatelem zkrácenou pracovní dobu. Dvě pracovnice se setkaly s úpravou pracovní doby při přechodu na jiné pracoviště, tedy jinou budovu.



Graf 18: Možnosti pracovníků upravit si pracovní dobu

Otázka č. 26 – Jakým způsobem řešíte, když potřebujete vyřídit nějaké osobní záležitosti?

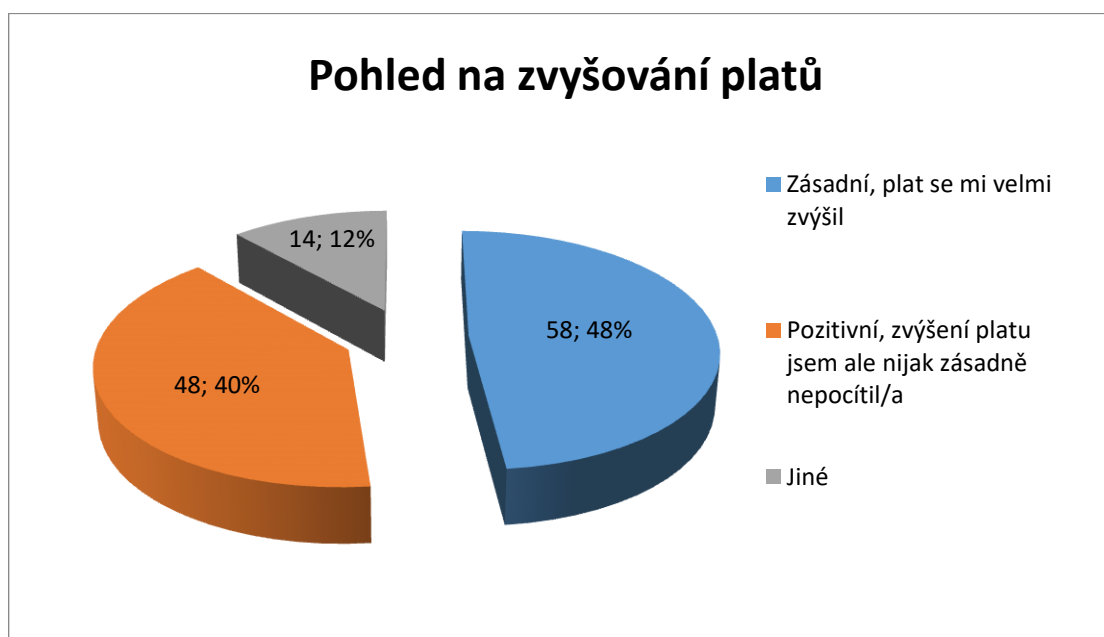
Nejčastěji uváděnou odpovědí byla možnost výměny směny s jinou pracovnící, takto odpovědělo 37% dotázaných, další nejčastější odpovědí byla domluva s vedoucí pracovnící a řešení možných variant, tento způsob vybralo 33 pracovníků. V pořadí třetí nejčastější variantou využívanou v praxi bylo nahlášení dovolené dostatečně včas, jde tak o 18% odpovědí. Devět z dotázaných pracovníků neví, jak by situaci řešilo, 8 respondentů včas oznamuje vedoucí, kdy s pracovníkem nemá vedoucí počítat vzhledem k osobním aktivitám, další 3 už musely řešit záležitosti ve dnech náhradního volna a pouze jedna pracovnice uvedla, že nevyužívá jiných možností, protože si své záležitosti řeší výhradně ve dnech volna, tedy mezi předepsanými směnami.



Graf 19: Možnosti řešení při potřebě vyřídit soukromé záležitosti

Otázka č. 27 – Jak vnímáte zvýšení mzdy, které probíhá od roku 2017?

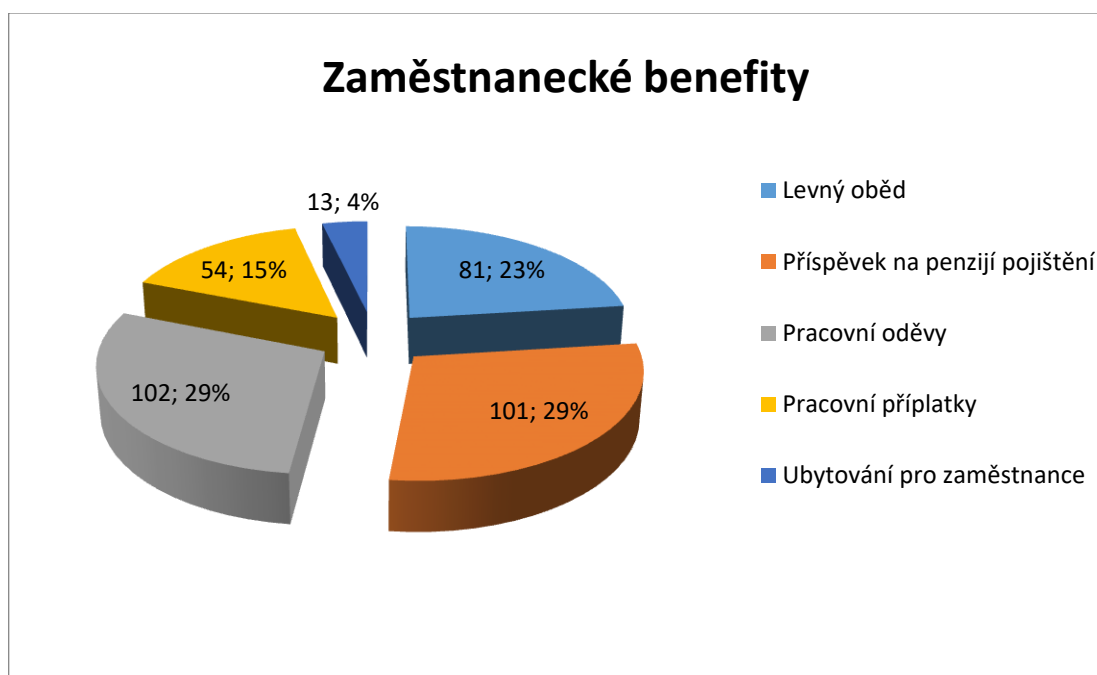
Pohled pracovníků na zvyšování mezd je vnímám jako velmi zásadní, 58 z dotázaných odpovědělo, že se jim plat v roce 2017 velmi zvýšil, jde tak o nadpoloviční většinu velmi kladných odpovědí. Dalších 48 pracovníků se taktéž přiklání k pozitivnímu hodnocení situace, ovšem uvádí, že nešlo o nijak zásadní změnu, kterou by bylo třeba podstatně hodnotit. Nenašel se nikdo, kdo by nezaznamenal změny probíhající v oblasti zvyšování mezd. Ostatní odpovědi byly ovlivněny délkou zaměstnání v sociálních službách, kdy 2 respondenti uváděli nemožnost srovnání situace, 1 pracovník vnímá zvýšení jako přínosné, ovšem plat není to, co by rozhodovalo o jeho setrvání v sociálních službách, další 4 pracovníci vnímají práci jako pořád podhodnocenou vzhledem k psychické a fyzické náročnosti, 5 pracovníků je situací velmi potěšeno, plat je pro ně důležitým aspektem i když ne rozhodujícím. Poslední 2 pracovníci se vyjádřili o zvyšování mezd jako o potřebném zásahu ze strany státu, pracovníci ve velké míře odcházeli pracovat do soukromé sféry a ve službě panovala panika, zda pracovníci práci zastanou.



Graf 20: Pohled pracovníků na zvyšování platů od roku 2017

Otázka č. 28 – Jaké benefity v rámci organizace čerpáte?

Z možností čerpat zaměstnanecké benefity pracovníci nejčastěji uváděli kombinaci příspěvku na penzijní pojištění a pracovní oděvy. Třetí nejpočetnější položkou bylo stravování pro zaměstnance za výhodné ceny, což vnímá jako důležitou výhodu 81 pracovníků. Příplatky za směnný provoz oceňuje 54 z oslovených, dalších 13 vítá možnost využití levného ubytování pro zaměstnance. Žádná z organizací zahrnutých do výzkumu neposkytuje možnost finanční podpory pracovníků při cestování do zaměstnání.



Graf 21: Zaměstnanecké benefity

Otázka č. 29 – Jaké vnímáte negativní stránky Vašeho zaměstnání?

Za nejvýznamnější negativní stránky svého zaměstnání považují pracovníci psychickou náročnost společně s vysokou mírou fyzické zátěže. Opakovaně se také vyskytoval názor, že jde o práci časově náročnou v návaznosti na směnnost provozu, jako velmi zátěžovou vnímají také zvyšující se administrativu spojenou s výkonem práce. Výskytem agresivity klientů je ovlivněno 6 pracovníků, výslovně stresová je práce pro 5 respondentů, vztahy na pracovišti, časté změny a nárůst požadavků na pracovníky reflektuje dalších 12 zaměstnanců. Z dalších uvedených odpovědí jsou spíše individuálními sdělení pracovníků, jedná se tak o nespokojen-

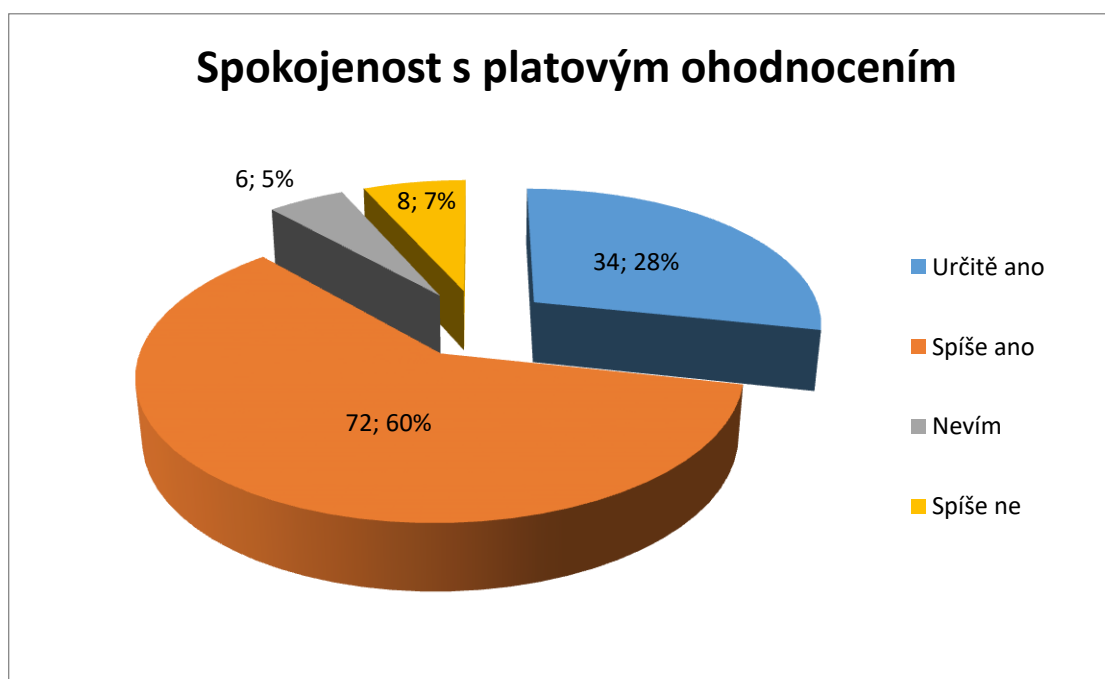
nost s nízkými platy, nedostatkem volného času, prací o svátcích nebo psychickými aspekty působícími na pracovníky.

Odpověď	Četnost odpovědí
Nemyslím si, že by práce měla negativa	37
Psychická náročnost	26
Práce s klienty je velmi náročná a namáhavá (fyzická)	11
Časově náročná práce	8
Zvyšující se administrativa	7
Agresivní klienti	6
Stres	5
časté změny směn	4
zvyšující se požadavky a zodpovědnost	4
vztahy na pracovišti	4
noční směny	3
zdravotně rizikové prostředí	3
rušné prostředí	2
práce o svátcích	2
nízké platy	2
těžší plánování volného času a rodinného života	2
málo času na kulturu, když sloužíme o víkendech	2
velký kolektiv	2
dopravní spojení, negativní klima	1
nižší mzda a méně zaměstnaneckých benefitů než v soukromé sféře	1
málo slovní pochvaly	1
nepravidelnost směn	1
ohrožení syndromem vyhoření	1
nízká možnost prezentovat své pracovní úspěchy	1
špatně lze naplánovat dovolenou	1
nedostatek zaměstnanců	1
dramatizace formalit	1
hlučné prostředí	1
velký kolektiv	1
nejednotný přístup k zaměstnancům	1
práce na PC	1
špatné vztahy	1
špatná zastupitelnost	1
velká odpovědnost, velké nároky ze strany vedení či zřizovatele	1
nevyhovuje mi nastavení celého systému	1

Tabulka 11: Negativní stránky zaměstnání

Otázka č. 30 – Jste spokojen/a se svým platem?

Pracovníci vnímají svůj plat převážně pozitivně, 72 z dotázaných tedy uvedla, odpověď spíše ano. Dalších 34 z oslovených plně souhlasilo se spokojeností s jejich platem. Spíše ne uvedlo 8 respondentů, ostatních 6 se nepřiklonilo ani k pozitivnímu ani negativnímu názoru a zatrhl tak odpověď nevím. Nikdo z dotázaných nebyl výslovně nespokojen se svým platovým ohodnocením.



Graf 22: Spokojenost pracovníků s platem

Otázka č. 31 – Jaké pocity máte při hodnocení?

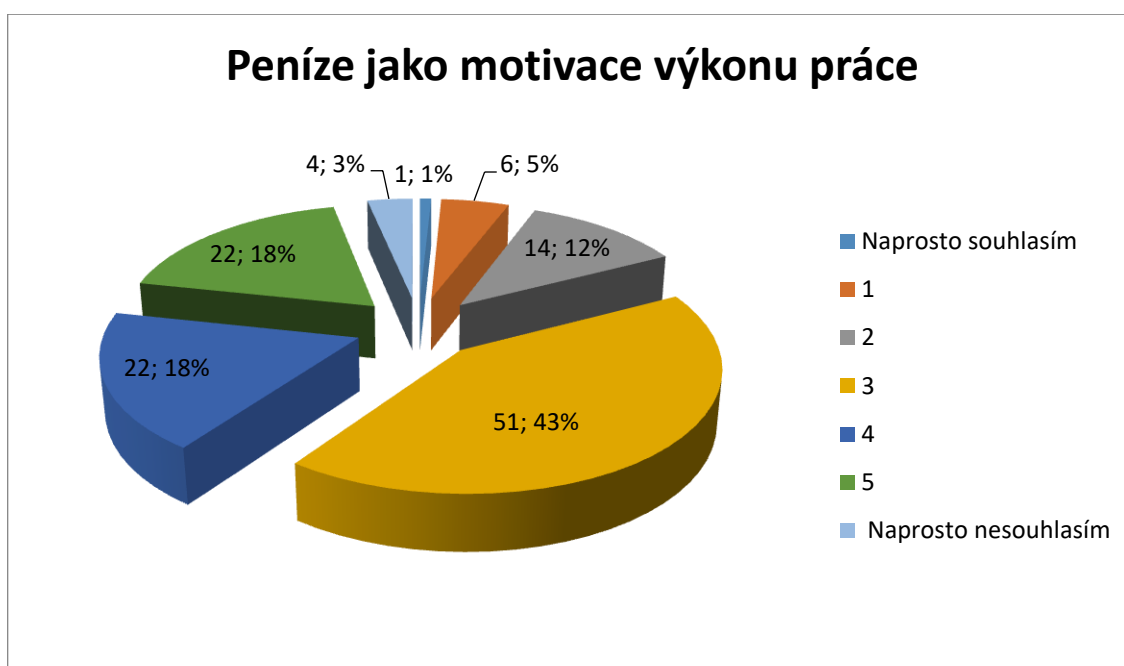
Polovina dotázaných, přesně tedy 53 respondentů uvedla pouze jednu z nabízených možností. Nejčastěji se tak přidávali k odpovědi, že si z hodnocení odnášejí motivaci ze strany vedoucího, nervozitu pociťuje při hodnotícím rozhovoru 15 pracovníků, pocit tlaku si uvědomuje 6 z dotázaných a stres zažívá 5 pracovníků. S nespokojeností se potýká 1 respondent. Další dotazovaní kombinovali své odpovědi nebo vyjádřili vlastní názor uvedený v tabulce č. 9. Nejčastěji vybraným pocitem tak bylo prožívání nervozity ve spojení s převážně dalšími negativními pocity od stresu či tlaku po velmi negativní jako je zoufalství a odpor.

Odpověď	Četnost odpovědí
Nervozita a motivace	19
Nervozita a tlak	2
Nervozita a stres	7
Motivace a tlak	1
Stres a nespokojenost	1
Zoufalství a tlak	1
Nervozita, motivace a nespokojenost	1
Nervozita, zoufalství a tlak	1
Nervozita, zoufalství a stres	1
Nervozita, motivace a stres	6
Nervozita, zoufalství a motivace	1
Nervozita, odpor	1
Nervozita, odpor, nespokojenost	1
Nervozita, odpor, stres, tlak a nespokojenost	2
Nervozita, zoufalství, stres a tlak	2
Nervozita, stres, tlak	1
Odpor, nespokojenost	1
Papírování je nutné zlo	1
Motivace + považuji hodnotící rozhovor za zpětnou vazbu od vedoucího a jeho pohled na mé pracovní nasazení, pocit nám normální, jako při každém normálním rozhovoru s vedoucím pracovníkem	1
Mám pozitivní pocit	3
Směšené pocity asi pozitivní s negativními	1
Nerada hodnotím sama sebe	1
Pozitivní pocity společně s nervozitou	1
Tlak ale přesto přínosný	1
Stres ale vnímám to jako pozitivní a přínosné, mám možnost získat zpětnou vazbu	4
Možnost říci si věci narovinu	3

Tabulka 12: Četnost negativních pocitů prožívaných při hodnocení pracovníka

Otázka č. 32 – Jsou peníze jediným důvodem, proč děláte tuto práci?

Oslovení respondenti se k otázce finančního ohodnocení práce v souvislosti s motivem výkonu práce jednoznačně shodli, že finance stojí uprostřed jejich žebříčku priorit, nejedná se tak o motiv, který by je k práci vedl ani podnět, kvůli kterému by práci neměli vykonávat. S tvrzením naprosto souhlasí pouze 1 pracovník, vyhraněný názor s naprostým nesouhlasem uvedli 4 dotazovaní. Ostatní pracovníci se pohybují v spíše bližší odpovědi, že finance nejsou důvodem pro výkon zaměstnání, dalších 20 respondentů se přiklání na stranu motivu k výkonu práce.



Graf 23: Vyjádření pracovníků k tvrzení

B) ROZHOVORY

Vyhodnocení rozhovorů s řediteli organizací

Vyhodnocení rozhovorů s řediteli domovů pro osoby se zdravotním postižením nebo jimi zvolenými zástupci lze rozdělit do sedmi kategorií:

- informace o pracovní pozici
- personální strategie, personální práce
- organizace
- důsledky, dopady na organizaci
- výběr pracovníků, zaškolování
- rozvoj, seberealizace, péče o pracovníka
- hodnocení, motivace

- **informace o pracovní pozici**

První kategorie zabývající se informacemi o pracovní pozici ředitele zahrnuje otázku zaměřenou na **délku praxe** v organizaci a **dosaženého vzdělání**:

Konverzační partnerka KP1 pracuje v organizaci 17 let a dosáhla magisterského vzdělání v oboru psychologie, konverzační partnerka KP2 dosáhla taktéž vysokoškolského studia v oboru ekonomika průmyslu a pracuje na své pozici již 23 let. Konverzační partnerka KP3 se zaměřila na magisterské studium oboru speciální pedagogika a patopsychologie a setrvává na své pozici jedenáctým rokem. Čtrnáct let pracuje v organizaci konverzační partnerka KP4, která své vzdělání zaměřila na oblast sociální práce, management, personální řízení a vzdělávání, stejně tak jako konverzační partnerka KP5, která vystudovala obor management a ekonomika a svoji pozici zastává jeden rok.

Další otázkou zařazenou do oblasti informací o řediteli je otázka týkající se **motivace** pro výkon práce, odpovědi lze rozčlenit od tří hlavních oblastí. První z nich je zaměření na práci s lidmi, což je hlavním a nejdůležitějším motivem pro výkon pracovní pozice, druhou oblastí je zaměření na ekonomiku v kombinaci s vizí pomáhat lidem. Poslední oblastí je výhradní zájem o ekonomiku, která je velmi úzce spojena s výkonem funkce.

Konverzační partnerka KP1 uvádí: „Mám pocit, že tady můžu daleko více uplatnit své znalosti a dovednosti, protože to školství je daleko více stresové, alespoň pro mě ano. Takže pro mě byla práce v sociální službě s lidmi s postižením mnohem více oslovující, je mi bližší. Mám ráda práci s klienty, naše cílová skupina mi vyhovuje, jsem s klienty ráda, pro mě je to upřímná zpětná vazba jak člověk funguje a reaguje, jak se chová. Jsem tu hlavně zvyklá na prostředí, vůbec umístění naší služby je pro mě vyhovující, jsem tu dlouho, mám už navázaný i úzký vztah k zaměstnancům a nikdy jsem neuvažovala, že bych šla pracovat do jiné oblasti. Práce mě naplňuje tak, jak je.“ K uvedenému názoru se přiklání taktéž KP3 a KP4. Konverzační partnerka KP2 uvádí, že vystudovala ekonomický obor, celý život se tomuto oboru věnuje a je pro tuto funkci velmi důležitý a podstatný, získané ekonomické znalosti jí v práci pomáhají. KP5 vnímá svoji motivaci jako splynutí osobních motivací s motivací profesní. Během života se věnovala ekonomickému zaměření, ale ve volném čase pracovala s projekty pro cílovou skupinu osob s postižením. V současné době vnímá svoji pozici jako možnost spojit obě stránky dohromady a dělat užitečnou práci, která ji zajímá a baví za peníze.

- **personální strategie, personální práce**

První otázkou v oblasti personálních strategií je zařazen dotaz na **zvolenou strategii pro získání nových pracovníků**:

KP1 vnímá problematiku nedostatku zaměstnanců jako negativní, nejvíce se projevila v roce 2016 a 2017, kdy byl nedostatek pracovníků v přímé péči velmi výrazný, krize se ještě více prohloubila po otevření nového oddělení, které si vyžadovalo obsazení směn více pracovníky v návaznosti na míru potřeb klientů. Situaci řešili především prostřednictvím spolupráce s úřadem práce ale také vlastní iniciativou, kdy inzerovali volná místa v tisku, vyvěšovali leták, inzerovali na webových portálech a žádali pracovníky o projev spolupráce při hledání nových zaměstnanců. KP2 se potýkali s odchodem pracovníků z důvodu nízkých platů, ti odcházeli do blízkých supermarketů ve městech nebo nákupních center, kde byla velká poptávka po pracovní síle.

Jako velkou podporu sociální služeb vnímá konverzační partnerka reakci Ministerstva práce a sociálních věcí, hodnotí zásah nadřízeného orgánu jako včasnou pomoc, která by se jinak dále prohlubovala. Mimo to se organizace sama snažila motivovat pracovníky k zájmu o práci nabídkou benefitů, které jsou velmi propracované a jejich nabídka je rozsáhlá. Pracovníky se tak snaží přilákat na příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní připojištění, nabídku využití bazénu k trávení volného času s rodinou, příspěvky z fondu kulturních potřeb,

příspěvky na pracovní oděvy. Organizace je specifická především možností vybrat si oděvy ze široké školy materiálů i barev, upřednostňuje spokojenost pracovníků a jejich dobrý pocit při práci. Za nejvýznamnější krok učinila organizace nabídku finančního ocenění pracovníků, kteří přivedou nového a kvalitního pracovníka, který v organizaci setrvá. Jako velmi zajímavý benefit vnímá samotný charakter zaměstnání. K uvedené otázce dál říká: „*Potom si myslím, že můžeme nabídnout i poměrně zajímavou práci, tedy práci s lidmi, kdo inklinuje k práci s lidmi, tak samo o sobě už ho to mnohdy motivuje. Máme u nás v organizaci řadu takových příkladů, možná že i já jsem jeden z nich, protože k práci s lidmi jsem inklinovala vždy.*“

KP3 se odvolává na dostupnost sociální služby a její dobrou pověst po dlouhá léta. Sama říká: „No, to je samozřejmě velmi těžké, obecně je na trhu práce poptávka po všech oborech a pravdou je, že sociální služby nejsou pro zaměstnance příliš lákavé obzvláště, když přišel Lidl s nabídkou vyšších mezd. Takže je velmi těžké zaměstnance získat, ale my máme trochu výhodu dopravní dostupnost. V našem okolí se sice chystá další poskytovatel sociálních služeb, ale už historicky jsou tu sociální služby poskytovány, třeba pečovatelské služby, které provozuje město, ale my jsme tu vlastně také už historicky. Už dlouhodobě a máme tu už také jméno, já doufám, že dobré jméno, alespoň se o to snažím a pro místní, když se řekne název naší organizace, tak oni lidé vědí.“ Veřejnost zná klienty této organizace především proto, že se běžně pohybují po městě a kdo trochu má sociální citění a má schopnost v sociální službě pracovat, ví o službě. Další výhodou je, dobrá dostupnost, pracovníci jsou buď místní lidé, kteří do práce dojíždějí na kole nebo jsou to pracovníci z okolních měst či vesnic, odkud je dobré spojení. Bez problémů dojíždějí i z dalších regionů třeba i vzdálenějších, někteří také z časových důvodů jezdí autem. KP 4 vnímá taktéž situaci jako velmi složitou. Možností, co může organizace pracovníků nabídnout, není mnoho a jako zásadní je vždy pro uchazeče o pracovní místo plat. Snaží se tedy motivovat pracovníky na pracovní prostředí, stravování za výhodné ceny, příspěvek na penzijní spoření, stravenky nebo pracovní oděvy. Možnosti, jak uveřejňovat volná místa volí především v tisku, na webových stránkách různých portálů, místních zpravodajích nebo pomocí současných pracovníků.

KP5 uvedla, že jejich hlavním cílem je dostat se do povědomí běžné veřejnosti, lidí v okolních obcích i městech, v čemž spatřuje možnost, jak nové zaměstnance namotivovat. Další možností, kterou pro získání nových zaměstnanců vnímá v zásadě vyšším platovém ohodnocení, které má již mnohem vyšší motivační charakter. Jako prioritní však vnímá příjemné, klidné a co nejméně stresově zatížené pracovní prostředí. Jako další benefity nabí-

zené pracovníkům uvádí možnost využití prádelny pro vyprání soukromého prádla, výlety pracovníků, příspěvky na kulturní akce, osobní půjčky pro osoby v tíživé finanční situaci ale především nabídku příspěvku na dovolenou. Úskalím uvedených strategií je vysoká finanční a časová náročnost na prezentaci volných míst a názor, že ne vždy jsou zaměstnanci ochotni a schopni reprezentovat organizaci v dobrém světle.

Nedostatek pracovníků se snaží řešit všechny organizace shodně a to využitím všech současných dostupných možností. Nejčastěji oslovením pracovníků se žádostí o převzetí služeb místo chybějících kolegů, pracovníci si také nemohou čerpat plánovanou dovolenou, dochází ke snižování rozsahu péče a přesčasových služeb pracovníků. Jedna z organizací využívá možnosti zaměstnávání pracovníků v důchodovém věku nebo studentů na dohody o provedení práce. Jiné organizace jsou odkázány na ochotu zbývajících pracovníků pro zajištění chodu sociální služby. Současně výkon péče o klienty zajišťují vedoucí pracovníci, ti odsouvají do pozadí svoji manažerskou práci a zastupují chybějící pracovníky.

KP4 uvádí: *„Je to o tom, že se vlastně snižuje rozsah poskytované péče, pokud uvažujeme o pozici pracovník v přímé péči. Existují interní směrnice, kde se popisuje právě postup při nedostatku zaměstnanců, tam je popsáno, co všechno lze z poskytované péče snížit, aby se pokryla směna s nižším počtem zaměstnanců. Jednou z možností také je, že vedoucí pracovníci nevykonávají svoji vedoucí činnost, ale pracují přímo v přímé péči. Některé provozy, což budeme dělat nově, dokonce na nějakou dobu zastavíme a to co oni poskytují, zajistíme dodavatelsky, čímž myslím v současné době kuchyň, kdy kvůli čerpání dovolené a odpočinku stávajících pracovníků na 14 dní kuchyň uzavřeme a jídlo budeme řešit dodavatelsky.“* KP5 vnímá situaci velmi složitou. Vyšší zatížení pracovníků se pak také odráží v jejich fyzické a psychické výkonnosti, inklinují k nemocnosti, vyšší zátěž se projeví na jejich zdraví.

Nedostatek pracovníků, jak uvádí KP1-KP5 je vnímám především v pracovní pozici pracovník v sociálních službách, ten je klíčovou osobou zajišťující přímou péči. Dalšími pozicemi napříč organizací, o které není žádný zájem je pracovník stravovacího provozu a pracovník prádelny. Organizace jsou tak postaveny do složité situace, kdy nemají žádné dostupné prostředky, aby situaci vlastními silami změnily nebo zlepšily.

- **organizace**

Jednou z položených otázek byl dotaz na počet zaměstnanců v organizaci:

KP1 – 78

KP2 – 277

KP3 – 78

KP4 – 77

KP5 – 95

- **důsledky, dopady na organizaci**

Vlivem a působením na organizační strukturu se zabývá otázka č. 9. Zde odpovídali respondenti, že se potýkají především s problematikou výběru dovolených, zpětnou vazbou od pracovníků na jejich přetížení nebo plánování řešení situace ze strany managementu organizace. Jak uvádí KP1: *„My jsme se v rámci projektu, ve kterém jsme byli zapojeni, snažili vytvořit harmonogram, tedy rozvržení dne a pracovní doby zaměstnanců. U jednoho oddělení probíhá aktuálně testování a budeme to zavádět i u dalšího oddělení, kde vlastně mají pracovníci přesně určený a rozčleněný den, kdy budou vykonávat jakou činnost, což vnímáme jako pomůcku proto, aby nedělali zbytečné věci, ale dělali věci, které jsou podstatné a důležité pro klienta a organizaci. Vnímají to, říkají sami, že jich je málo. Měli jsme připravený krizový plán, kdy jsme si říkali, že sloučíme dvě oddělení, abychom pracovníky využili v přímé péči tam, kde byli třeba. Nemuseli jsme nakonec k takovému řešení přistoupit. Běželi pak v krizovém provozu, dá se říct, nepracovali pak tak intenzivně v individuální práci s klienty ale základní péči zajistili. Slučování jsme si říkali, že by byla jedna z cest, pokud by to byla dlouhodobější krize, tak bychom k tomu přistoupili.“*

KP2 odpověděla shodně s KP3, kteří se domnívají, že vzhledem k rozložení jejich pracovišť do vzdálenějších míst není možné do organizační struktury zasahovat. Někteří pracovníci se nažili, když to bylo možné zajistit péči více domácnostem současně. Na jednom z oddělení byl tedy běžný režim omezen a zajištěn v jiné domácnosti. Situace byla dle KP2 o to složitější, protože bylo třeba dbát na dodržování zákoníku práce a povinných přestávek mezi směnami. KP5 uvedla, že nemuseli prozatím k žádnému takovému řešení situace přistoupit.

Zatíženost pracovníků se projevuje dle KP1 vnímá čas pracovníků jako velmi intenzivní, mají na práci méně času a za stejný časový úsek, tedy jednu pracovní směnu musí zvládnout mno-

hem více práce než je běžné. Současně se snaží, aby neměli pracovníci mnoho přesčasových hodin, sami pracovníci přesčasy mnohdy odmítají, vzhledem k tomu, že jde o čas, kdy si mohou odpočinout a věnovat se rodině. Nedostatek pracovníků vnímá negativně především vůči zajištění péče o klienty, která se zaměřuje následně pouze na základní oblasti péče, takovou situaci vnímá jako neuspokojivou jak pro organizaci samotnou, tak pro klienta ale i personál.

KP3 uvádí nutnost rozdělit péči o klienty dle aktuálního počtu pracovníků ve směně, práce chybějících pracovníků je pak rozdělena mezi pracovníky současné. Organizace bere takovou situaci v úvahu a řeší s pracovníky možnosti, jak zátěž zvládnout. Pracovní náplň dne je tak uzpůsobena časovým možnostem a jsou velmi vděční za možnost si odpočinout. Organizace pak také ohodnocuje ochotu pracovníků a jejich vyšší pracovní vytížení. KP2 uvádí, že směny, které jsou standardně obsazeny třemi pracovníky, zastávají v takových situacích pouze dva pracovníci. Volí strategii komunikace, kterou považují za dosud nejefektivnější v řešení takových situací. Poskytují pracovníkům informace o současném počtu zaměstnanců, plánují společně s vedoucími pracovníky obsazení směn a zajištění péče o klienty. KP5, odpověděla, že vnímá zatížení pracovníků jako jednoznačné a velmi významné. KP4 se společně s ostatními organizacemi snaží řešit situaci nástupem vedoucích pracovníků do výkonu přímé péče, taktéž jako v dalších organizacích dostávají vedoucí pracovníci zpětnou vazbu na přetížení a vyčerpání personálu.

Situace s nedostatkem pracovníků, jak již bylo uvedeno, přímo ovlivňují výkon práce středního managementu, tedy vedoucích pracovníků. Tlak na plánování směn a práce uvádí KP1, která dále zmiňuje potřebu vzájemné spolupráce a kooperace mezi vedoucími pracovníky a také potřebu komunikace s podřízenými. Směny jsou pak plánovány tak, že zaměstnanci mezi jednotlivými odděleními přecházejí. Vedoucí dále více vysvětlují, v jaké situaci se organizace ocitá, jsou otevřenější dotazům a využívají prostředků pro motivaci pracovníků. KP2 se přiklání k variantě zvýšené motivace současných pracovníků, komunikaci ale také pochopení a ochotě pracovníků. Vedoucí pracovníci a jejich výkon práce v přímé obslužné péči byl pak stejně tak jako výkon ostatních pracovníků ohodnocen finančně. KP3 uvedla, že se zatížení pracovníků na vedoucích pozicích odráží také v plnění úkolů plynoucích z jejich pozice. Současně však uvádí, že jsou požadavky upraveny tak, aby byla situace pro vedoucí pracovníky zvládnutelná a sami měli prostor svoji práci řešit. Velmi často využívají vedoucí pracovníci možnosti zastoupit pracovníky přímé péče při nočních službách, kdy si mohou zastat

vlastní práci. KP4 hodnotí situaci vedoucích pracovníků jako velmi složitou. Díky nedostatku pracovníků se často potýkají s výkony práce, které by jindy ohodnotily jako nedostatečné a vzhledem k situaci se k takovému výkonu raději nevyjadřují. Jde tak o situace, které významně ztěžují užití negativní zpětné vazby na práci pracovníka. KP5 vyzdvihuje jako nejčastěji užitá řešení situace možnost pracovat přes vzdálené připojení a věnovat se práci flexibilně. Mají tak možnost zůstat jeden den v práci déle a jiný den odejít dříve tak, aby zvládali plnit svoje úkoly. Samozřejmě jim nadřizený poskytuje i možnost domluvit se na pozdějším odevzdání práce, zakládá si především na komunikaci a vzájemném řešení problémů.

K personálnímu plánování využívají pouze dvě organizace podrobně vypracované plány. KP3 a KP5 vedou tyto plány na personálním úseku. K uvedenému KP5 říká: „*Ano, plány vede personalistka. Personální si vede agendu odchodu pracovníků do penze, aby věděla, kdy musí začít pracovat na výběru nových pracovníků, ale dále také vede přehled o odchodu pracovníků na mateřskou, aby zase věděla, kdy se který pracovník bude vracet a jak dále pak řešit situaci pracovníce, která ji zastupovala. Často to bývá tak, že pokud chce zastupující pracovníce v organizaci zůstat, přechází třeba na jiné oddělení, ale v organizaci zůstává. Příkladem nám jako poslední odcházela do důchodu jedna pracovníce v listopadu a paní personální už od září hledala novou pracovníci, aby tam nenastal žádný výpadek.*“

KP4 postupuje při plánování zaměstnanců dle vzorové organizační struktury, kde jsou zaznamenány informace o plném stavu, tedy plném kapacitě pracovníků. Tento stav pak personální úsek porovnává s realitou, na tomto základě pracuje na personálním plánování a obsazování volných míst v organizaci. Co se týká odchodů pracovníků do penze, vždy se pracovníci přichází osobně zeptat, jak zaměstnavatel situaci vidí a jak ji vnímá pracovník. Na základě vzájemné dohody pracovní poměr pokračuje nebo je ukončen. KP2 zakládá na velmi dobře zmapované situaci, která však není předepsána do žádných personálních plánů. Uchazeče o zaměstnání však vezmou vzhledem k situaci se zaměstnaností vždy, když splňuje stanovené požadavky. KP1 uvádí, že plány nevedou, zakládají spíše na operativě, se kterou mají zkušenosti. Sami oslovují pracovníky, u kterých vědí, že nachází doba odchodu do penze, aby věděli, jak pokračovat při řešení personálního obsazení.

- **výběr pracovníků, zaškolování**

KP1, KP3 a KP4 se shodují v praxi, kdy se ředitel přímo účastní výběrového řízení se zájemci o volné pracovní místo, ředitel pak stojí v čele komise. Dalšími účastníky jsou vedoucí úseků, na který by měl nový pracovník přicházet společně s personalistou. Součástí

výběrového řízení je u všech organizací uvedení uchazeče o volné pracovní místo na úsek či oddělení, na které je výběrové řízení vypsáno. Prvotní komunikace s uchazeči a vypsání výběrového řízení patří do kompetence personalisty organizace, stejně tak jako výběr uchazečů, kteří splnili předepsané požadavky. Životopisy a žádosti o přijetí do pracovního poměru jsou dle sdělení konverzačních partnerů vždy korespondovány řediteli organizace, který má tak možnost vést si evidenci a sledovat zájem a počet přihlášených. Přihlášené uchazeče poté diferencuje a informuje o datu konání výběrového řízení pracovník personálního útvaru. Na předem domluvené schůzce jsou pak uchazeči dotazováni na motivaci k práci, pracovní historii, profesní zkušenosti s cílovou skupinou, jeho očekávání. V případě, kdy si uchazeč není jist zájmem o pracovní místo, nabízí mu organizace výkon dobrovolnické činnosti v rámci organizace.

KP 3 reflektuje pohovor při výběrovém řízení jako situaci, která je pro uchazeče o zaměstnání nestandardní a zpravidla ovlivňuje jeho chování. K uvedenému říká: *„To je nezbytné a osvědčilo se nám velmi, aby pokud je to pracovník přímé péče, aby se šel s tou vedoucí na to konkrétní oddělení podívat. A to je totiž nejvíce vypovídající ze všeho, než když tu hovoříme teoreticky, proč se zájemce hlásí. Samozřejmě to že tu sedíme a ptáme se, je pro zájemce nestandardní a potom, když jdou s vedoucí do terénu, společně se baví, tak je ten člověk najednou úplně jiný a sama vedoucí vidí toho člověka úplně jinak. Vidí, jak pracovník na klienty mluví, jak se chová, jak na ně reaguje, zda se na ně usměje nebo se odtáhne, takže tohle je velmi zajímavý moment na rozhodování, zda toho člověka vzít nebo ne. Ten vedoucí v těch deseti minutách vidí, jak se ten člověk chová, než když mi tu budeme s ním hovořit.“* Volné pracovní místo je inzerováno úřadem práce, stejně tak jako je možné nalézt tuto informaci na webových portálech. Velmi často pak přijímá organizace také pracovníky, kteří v organizaci působili primárně jako dobrovolníci a následně projevíli o pracovní místo zájem.

KP4 dále rozděluje proces přijímání uchazečů o zaměstnání na dvě období. Jedná se tak o dobu před deseti lety a období, které započalo zhruba před čtyřmi roky. Tato období se liší počtem uchazečů a následně tedy i procesem, který si výběr nového pracovníka dříve vyžadoval v porovnání s nynějším postupem. V případě, že bylo dříve možné uchazeče řadit dle preferencí a zájmu je nyní situace složitější při rozhodování, jde o zvážení, zda je pracovník vhodný pro výkon pracovní pozice nebo je případně možné mu nabídnout místo na jiném úseku a jiném zaměření. V současné době přicházejí lidé, kteří neznají náplň práce, s cílovou

skupinou nepracovali a nemají informace, jak organizace funguje. Někteří z uchazečů jsou však i přes to velmi motivováni k výkonu práce.

KP5 uvedla, že jako první v jejich organizaci přichází s uchazečem zaměstnání do kontaktu personalistka, která vede evidenci osob přihlášených do výběrového řízení, sjednává si osobní schůzku ke vstupnímu rozhovoru a sepisuje s uchazečem osobní dotazník. Na základě splnění kvalifikačních požadavků je další částí výběrového řízení osobní pohovor s vedoucím pracovníkem oddělení, na které je výběrové řízení vypsané. Osobní účast top managementu na výběrovém řízení se odvíjí od požadavku vedoucího pracovníka, účastní se pouze občas. Rozhodování o přijetí nebo nepřijetí uchazeče následuje po konzultaci všech zúčastněných stran, které může být ovlivněno zájem o profesní reference od předchozích zaměstnavatelů.

KP5 zakládá na posloupnosti ověřených postupů, jedná se tak v první řadě o psychologické testování uchazečů, které má za cíl odhalit negativní stránky osobnosti, ověřit schopnost týmové spolupráce, empatie a předpokladů pro výkon pracovní pozice. Dalším krokem pro úspěšné absolventy testu je praktické seznámení s pracovištěm, kdy jde především o pozorování potencionálního pracovníka při seznamování s pracovištěm, kolegy a klienty za přítomnosti zkušeného pracovníka. Poslední částí procesu je osobní pohovor s výběrovou komisí, tvořenou zástupní personálního oddělení, vedoucím pracovníkem, ve vybraných případech se účastní také vrcholový management organizace dle pozice, především u klíčových pracovních pozic. Spojením výše uvedených pohledů, tedy psychologického, založeného na objektivním testování a hlediska zkušených pracovníků vzniká celený obraz o uchazeči, na základě kterého je vydáno stanovisko o jeho přijetí nebo zamítnutí žádosti o pracovní místo.

V oblasti procesu zaškolování pracovníků shodně odpověděli KP1, KP4, KP5, že běžnou praxí vycházející z interních předpisů je stanovení mentora, který nového pracovníka provází procesem adaptace, popisuje postupy práce, přibližuje kulturu organizace, doprovází jej při výkonu práce po celou zkušební dobu. Vedoucí pracovník se snaží naplánovat co nejvíce společných služeb. Mentor je osobou vyčleněnou z týmu pracovníků, jedná se zpravidla o pracovníka s vysokými kvalitami, schopného komunikace a způsobilého vhodně předávat informace. Jeho úkolem je hodnotit výkon práce, vhodně upozorňovat na nedostatky a korigovat činnosti pracovníka při fázi zaškolování. Hodnocení výkonu probíhá zpravidla před uplynutím zkušební doby, kdy dochází k rozhodnutí, zda bude pracovní úvazek nadále trvat nebo bude pracovní poměr v této době ukončen. Na počátku se nový pracovník seznamuje s interní dokumentací, tedy směrnici, metodika a pracovními postupy.

KP1 uvedla, odlišnost ve frekvenci hodnocení nového pracovníka. Sdělila, že v jejich organizaci je nový pracovník hodnocen ve třech fázích a to po týdnu působení v organizaci, dále pak po prvním měsíci a před skončením zkušební doby. Proces hodnocení je zakončen společným rozhovorem garanta, vedoucího a nového zaměstnance. KP2 uvedl příklad procesu zapracování u nejméně zastoupené pracovní pozice, tedy u pracovníků přímé péče. Uvedený proces patří do kompetence vedoucího oddělení, budovy nebo patra a provází tak nového pracovníka osobně. Jeho dílčím úkolem je hodnotit písemně práci zaměstnance pravidelně po čtrnácti dnech až do uplynutí zkušební doby, dále pak pravidelně každý měsíc do prvního roku působení v sociální službě. Uvedená organizace zpravidla neuzavírá s pracovníkem pracovní poměr trvající déle než jeden rok. Jedná se tak o praxi otevřenou změně, současně jde o pravidlo předložené na počátku pracovního vztahu.

Ojedinelou praxi uvedla KP3, která nového pracovníka provází počáteční fází adaptace osobně a dále říká: *„Přitom i já je zaškoluji, počínaje předpisy, vnitřní předpisy organizace, školení bezpečnosti práce, na tom si poměrně dost zakládám. Já si tu bezpečnost tady u nás dělám sama, to je pro mě alfa a omega, zase ale já to cílím na zaměstnance. Držím se pravidla spokojený zaměstnanec spokojený klient.“* V další fázi stejně jako ostatní konverzační partneři určuje a pověřuje kompetentního pracovníka jako průvodce, ten jej dále zaškoluje, seznamuje s předpisy, prací s klienty a pracovištěm. Hodnocení pracovního výkonu probíhá na konci zaškolovacího období, v případě, že nový pracovník vykazuje neschopnost vykonávat pracovní pozici, je s ním ukončen pracovní poměr ještě před skončením zkušební doby.

- **rozvoj, seberealizace, péče o pracovníka**

Odpovědi na otázky týkající se vzdělávání pracovníků se v jednotlivých organizacích poměrně lišily. Kompetence pracovníků v oblasti plánování a zabezpečování účasti na školení má v organizaci dle KP1 a KP2 vždy vedoucí pracovník konkrétního úseku, oddělení nebo patra. Ten společně s pracovníkem sestavuje plán školení, na základě výstupu z ročního hodnocení, jehož součástí je vize pracovníka a jeho zájem o oblasti dalšího vzdělávání pro další kalendářní rok. Jde především o představu pracovníků, jakým směrem by se chtěli zaměřit. Jednotlivé úseky se pak dále v oblasti vzdělávání řídí aktuálními platnými právními normami, které udávají požadavky na vzdělání konkrétních pracovních pozic. Jedná se tak především o pracovníky ekonomického, personálního, sociálního a technického úseku.

KP2 ke svojí odpovědi dodává myšlenku, že z jejich pohledu je vždy levnější pracovníky školit, než neškolit a to především z dlouhodobého hlediska. Součástí práce vedoucího pracovní-

ka je také sledování změn a nových požadavků v oblasti vzdělávání pracovníků jednotlivých úseků. KP4 uvedla, že v jejich organizaci je zabezpečování vzdělávání pracovníků v kompetenci personalisty ve spolupráci s vedoucím pracovníkem. Společně vypracovávají plán vzdělávání pro pracovníky svého úseku. Nejen přímá péče ale i technický úsek má za povinnost se vzdělávat, specifické vzdělávání ekonomického úseku si řídí vedoucí ekonomického úseku.

KP3 se osobně angažuje při vzdělávání pracovníků, je erudovaným odborníkem především na oblast bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Další oblasti vzdělávání dojednává společně s vedoucími pracovníky úseků na základě požadavků a aktuálně řešených témat. Dle sdělení KP5 je systém vzdělávání v jejich organizaci náplní práce sociálních pracovníků, které vybírají vzdělávací moduly a zaměstnanci se do nich přihlašují v určitých etapách. Mají tak možnost vybírat si ze školení, které je zajímaví.

Organizace využívají částečně možnosti školicích akcí konaných v organizaci a to především jejich časovou a kapacitní úspornost ale i možnost odjet na vzdělávací kurz mimo organizaci. KP5 na základě zpětné vazby pracovníků zajišťuje realizaci vzdělávání v místě poskytování sociální služby. Tuto preferenci mají pracovníci především díky nevýhodné poloze zařízení, špatné dostupnosti do velkých měst, kde jsou často školení nabízena. Zaměstnanci tráví mnoho času cestováním s několika přestupy, což způsobuje jejich demotivaci vzdělávacích akcí se zúčastnit. Preferencí této organizace se tedy stalo vytvoření vhodného zázemí ve vlastních prostorech, s plnou vybaveností a příjemným prostředím. Stejnou myšlenku má také KP4, která taktéž preferuje konání vzdělávacích akcí v budově organizace, dle jejího sdělení je tento přístup dlouhodobě ověřenou praxí s pozitivní zpětnou vazbou pracovníků. KP2 vítá obě formy vzdělávání. Realizace školení v zázemí sociální služby vnímá jako přínosné z hlediska finančního a časového, jedná se tak o vysoce efektivní proces, kdy je proškolen větší množství pracovníků v jednom čase. Úskalí této formy vzdělávání vidí v omezení kontaktu s pracovníky dalších organizací, proto stejně tak zajišťují vzdělávání zaměstnanců mimo zařízení.

Pracovníci všech organizací mají možnost obrátit se na kompetentní osobu nebo přímého nadřízeného s požadavkem na účast na konkrétním školení, o které mají zájem. Dle KP2 vedoucí pracovníci následně zváží návrhy na školení v závislosti na přínosu pro organizaci a práci, kterou pracovník vykonává. KP2 v dostává e-mailem mnoho nabídek školení, které následně dle zaměření zasílá vhodným vedoucím pracovníkům útvarů, ti dále tyto nabídky předávají

pracovníkům a zjišťují zájem o předložená témata. Vzdělávání je diferencováno dle pracovní pozice i zařazení pracovníka v organizační struktuře. Vedoucí pracovníci se zaměřují na zvyšování znalostí v oblasti odborných témat dle specifických potřeb klientů s cílem předat následně tyto informace ostatním podřízeným. KP3 uvedla, že pracovníci tuto možnost mají, bohužel ji ale nevyužívají. Naopak KP5 zjistila zájem pracovníků a vlastní iniciativu při vzdělávání vycházejícím z problematiky řešené při supervizi, na tomto základě přichází vedoucí pracovník za sociálními pracovníci, které vedou oblast vzdělávání a konzultuje s nimi možný výběr témat.

Součástí rozvoje a péče o pracovníka je také supervize, kterou realizuje organizace na základě zákonných požadavků. KP1 realizuje výkon supervize prostřednictvím dvou supervizorů tak, aby vždy v organizaci pracoval muž a žena vždy v jiném termínu. Pracovníci se účastní jak týmové supervize, tak individuální či případové. V současné době dochází supervizorka, která realizuje tři supervize v jeden den, kdy se vystřídají všechny úseky přímé péče. Někteří zaměstnanci jsou k účasti motivováni vedoucími pracovníky, považují supervizi za nepodstatnou a nepříjemnou, jiní ji vnímají jako přínosnou a důležitou. KP2 vnáší do odpovědi především vlastní subjektivní pohled. Klíčovým bodem je osobnost supervizora, která ovlivňuje získání důvěry pracovníků účastnících se supervize. Dosud v organizaci převládají spíše negativní zkušenosti, pracovníci se projevovali velmi odmítavě a supervizních setkání se neúčastnili. K uvedenému dále říká: „*Jinak ale bohužel dnes jsou z mého pohledu desítky supervizorů, dnes supervizi dělá každý, protože je velmi dobře placená, ale dobrých supervizorů je jako šafránu.*“ Negativní zkušenosti zmiňuje také KP5, hlavním úskalím bylo vynášení informací z realizovaných setkání, což vedlo k úplné ztrátě důvěry v podstatu a smysl supervize. Úkolem managementu organizace bylo obnovení důvěry vůči supervizi a vysvětlení účelu, za kterým je supervize realizována. KP5 sama považuje supervizi za prostředí, které by mělo být bezpečné vzhledem k tomu, že jsou tam řešena problematická témata vycházející z každodenní praxe. Jako primární vnímá potřebu vzájemné komunikace vedení a pracovníků.

KP3 uvádí, že pro pracovníky organizace je supervize zastavením, možností řešit s někým zvencí problematické pracovní situace, které je trápí. I přesto však mají někteří pracovníci s účastí osobní problém a jsou rádi, když se neúčastní. V rámci celé organizace byla supervize přínosem při řešení interpersonálních vztahů. KP4 se přiklání k velkému významu supervize při řešení negativních situací. Pracovníci mají možnost využívat týmovou, případovou ale především však individuální supervizi, kdy neúčast dalších osob zajišťuje pracovníkům vyšší

míru důvěry a zachování supervizní mlčenlivosti. Pracovníci tak mají možnost získat odborný a nezaujatý pohled na řešenou situaci. Negativním prvkem je dle sdělení KP4 nedostatečná zpětná vazba o efektivitě supervizí.

V rámci seberealizace mají možnost pracovníci vnášet do poskytování služby vlastní nápady a iniciativu. KP1 vnímá takovou příležitost především u pracovníků přímé péče, kteří mají možnost nabídnout klientům různé kreativní činnosti nebo to, co je samotné zajímá. Z oblasti profesního růstu uvedla možnost pracovníků přihlásit se na výběrové řízení na místo vedoucího pracovníka, organizace dává přednost v určitých situacích přijímání pracovníků z interních zdrojů. KP2 vnímá seberealizaci jako jeden z motivačních faktorů, v případě, že pracovník dělá to, co jej baví, je spokojenější. Při zařazování pracovníků na úseky, oddělení nebo domky se snaží dávat prostor k vyjádření, jaká oblast práce by pracovníky nejvíce zajímala. Každý pracovník dle jejího názoru není schopen pracovat s každým klientem a v každé domácnosti, pracovníci se pak projevují silně nespokojeně.

KP3 je velmi nakloněna iniciativě pracovníků a novým nápadům ze strany pracovníků. Jedním z vydařených nápadů je myšlenka pečovat spolu s klienty o dosud nevyužitý skleník na zahradě, kde by rádi pěstovali zeleninu. KP4 vidí chápání seberealizace jako individuální pohled každého ze zaměstnanců. V oblasti kariérního postupu má možnost se vyvíjet každý pracovník, záleží především na jeho dosavadních znalostech, profesních zkušenostech a vzdělání. Postupem času může nový pracovník postupovat po jednotlivých pozicích od přímé péče spojené s úklidem, před péčí směrem ke klíčovému pracovníkovi a dále k vedoucímu úseku, což je poměrně častou praxí, všichni současní vedoucí se dostali na své pracovní pozice postupem v organizaci. Dalším takovým příkladem je prádelna, kdy mnoho pracovníků přešlo z této práce na pracovníky přímé péče.

KP5 uvedla opakovanou iniciativu pracovníků přímé péče. Jedna z pracovníků velmi ráda a hezky zpívá, její myšlenkou bylo zrealizovat pěvecký sbor, nejoblíbenější volnočasovou aktivitou dalšího pracovníka je fotbal, založil si tedy s klienty fotbalový tým a chodí dvakrát týdně trénovat na městské fotbalové hřiště. Pracovníci se na management organizace obrátili z vlastní vůle a na základě vlastní iniciativy realizovali své nápady.

- **hodnocení, motivace**

Primárním hodnocením, které pracovníka v organizaci čeká je hodnocení výkonu práce před skončením zkušební doby, v tomto období je hodnocena především schopnost adaptace, perspektiva pracovníka, jeho ochota a motivace práci nadále vykonávat ale i týmová spolupráce, schopnost komunikace a vystupování pracovníka vůči klientům sociální služby. V případě trvání pracovního poměru po zkušební době následuje další hodnocení zpravidla po roce působení pracovníka v organizaci. Dalším z hodnotících procesů je dle názoru všech dotázaných hodnotící rozhovor probíhající jedenkrát ročně. Jeho cílem je ohlédnutí za uplynulým obdobím. Vedoucí hodnotí uplynulý rok z hlediska toho, jak se pracovníkovi dařilo, jak plnil své pracovní povinnosti a angažoval se v rámci organizace. Nachází se tu dále prostor pro sdělení požadavků, očekávání a potřeb obou zúčastněných.

V organizaci KP1 probíhají hodnotící rozhovory v období leden až březen, naopak KP2 uvedla jako období realizace hodnotících pohovorů listopad až prosinec. Sama KP2 má velmi negativní vztah k procesu výročního hodnocení, s podřízenými pracovníky řeší situace, které jsou třeba hned, zpětně se už k tématům nevrací. KP3 dává prostor pro realizaci hodnotících pohovorů v období prvních dvou měsíců nového kalendářního roku. Cílem je hodnotit pracovníky dle předem stanovených kritérií, stanovená kritéria vnímá jako nevyhovující. Pracovníci jsou slovně i bodově hodnoceni, přímý nadřízený sepíše výstup a na základě uvedeného hodnocení stanovuje pracovníkovi výši osobního příplatku. Vedoucí pracovníci následně překládají výstupy z hodnocení ředitelce organizace a zhodnocují výši osobního příplatku. V praxi dochází ke zvyšování ale i snižování výše osobního příplatku na základě aktuálních výstupů z hodnotícího pohovoru. Ředitelka organizace se aktivně zajímá o činnost pracovníků a zpětnou vazbu na proces hodnocení.

KP4 uvedla, že hodnocení je procesem, kdy jsou každoročně hodnoceni všichni pracovníci na všech úsecích za pomoci formuláře i programu Cygnus. V rámci ohlédnutí se za uplynulým obdobím hodnotí pracovník společně s vedoucím uplynulé období, pozitiva a negativa svojí práce a kroky ke zlepšení. Na základě předchozích zkušeností hodnotí nynější systém hodnocení velmi pozitivně, před přijetím Zákona o sociálních službách hodnocení pracovníků neprobíhalo, postupem času si ale zaměstnanci zvykli a vyskytuje se i mnoho pracovníků, kteří tuto možnost skutečně oceňují, připravují se na rozhovor a sdělené informace využívají pro svůj rozvoj.

KP4 se zabývá zpětnou vazbou vycházející z rozhovorů v podobě zápisu v Cygnusu, ty podrobně čte a vyhodnocuje. KP5 uvedla, že se jedenkrát ročně schází vedoucí pracovníci společně s top managementem organizace, u příležitosti hodnocení individuálních plánů klientů. Zde se hovoří o úspěších, nezdarech a cílech práce, práci všech pracovníků i jejich iniciativě. Na konci roku byl vytvořen anonymní hodnotící formulář pro pracovníky, kde bylo zhruba třicet volných otázek, na které pracovníci odpovídali a vhažovali je do zapečetěné krabice. Na tomto základě byl vypracován anonymizovaný sumární výstup s cílem informovat pracovníky o tématech, které budou v organizaci řešeny. Tam, kde byl rozpoznán problém jednotlivého pracovníka, proběhl bližší rozhovor s přímým nadřízeným k tématu při příležitosti hodnotícího rozhovoru. Ten probíhá zpravidla počátkem roku. Někteří pracovníci vnímají hodnotící rozhovor jako příležitost pro změnu a zlepšení, jiní pracovníci berou kritiku jako negativní i přes její vhodné sdělení, formě a způsobu sdělení přikládá velký význam.

KP1 se dále v oblasti hodnocení zabývá výkonem kontrolní činnosti, které probíhá dvakrát až třikrát ročně. K tomuto hodnocení je vydán pokyn ředitelkou organizace a jsou jí pověřeni vedoucí pracovníci.

V rámci organizace KP1 jsou pracovníci odměňováni za práci navíc formou mimořádné odměny, kterou určuje vedoucí. Ten předá ředitelce organizace poklad pro udělení finanční odměny. Dále organizace ohodnocuje pracovníky také morálně, na základě návrhu vedoucího. Zpravidla ředitelka organizace pak vede s pracovníkem osobní rozhovor s cílem ocenit jej slovně za vykonanou práci. Písemné oceňování v organizaci neprobíhá. Pracovníky může také morálně ocenit vedoucí pracovníce, tedy přímá nadřízená v rámci porad oddělení. Preferencí je ale udělování pochval pracovníkům spíše v soukromí, v kanceláři vedoucího, ze zkušeností plyne, že tým není vždy tak otevřený, aby se mohly pochvaly udělovat v kolektivu. KP2 vnímá za velmi důležitou především komunikaci. Pracovníci v jejich organizaci nejsou nijak mimořádně odměňováni za práci navíc. Vedoucí pracovníci informují svoje podřízené o dění v organizaci, personální situaci a možnostech, které organizace má. Na tomto základě pracovníci neprojevují potřebu zvýšeného oceňování, práci na víc vykonávají ochotně a v situaci, kdy je třeba cokoli řešit, obrací se na svého nadřízeného. V případě mimořádných událostí dochází k finančnímu odměňování pracovníků za jejich ochotu a vůli účastnit se řešení obtížné situace.

KP3 stanovila ve své organizaci tabulku jasně vymezených kritérií pro udělování odměn. Uvedený systém přináší organizaci průkaznost udělování odměn zaměstnancům a nastavuje

jednotná kritéria pro všechny zaměstnance, je tak možné doložit, za co konkrétní zaměstnanec odměnu získal. Kultura organizace je významně založena na spravedlivém a jednotném přístupu ke všem zaměstnancům. KP4 v průběhu působení v organizaci mapovala vhodné způsoby morálního oceňování pracovníků, z anonymního dotazníku vzešel požadavek na oceňování v podobě individuálního rozhovoru s ředitelkou organizace v soukromí kanceláře. Pracovníci zvolili tuto možnost jako nejpřijatelnější řešení. Dále však probíhá morální oceňování v průběhu běžných pracovních směn ze strany vedoucích pracovníků, ten nejlépe ví, jak podřízený pracuje a průběžně jejich výkony hodnotí a dává jim zpětnou vazbu. Z oblasti finančních odměn za práci navíc, je v organizaci postupováno dle platných právních předpisů, profese a zařazení pracovníka. Výše osobního ohodnocení pak vyplývá z ročního hodnocení a finančních možností organizace.

KP5 vyplácela zaměstnancům přesčasové hodiny za práci navíc nebo jim nabízela možnost náhradního volna a odpočinku. Mimořádné odměny za vyšší pracovní nasazení a iniciativu pracovníka jsou udělovány především při účasti na organizaci kulturních akcí s účastí veřejnosti, vyžadující intenzivnější pracovní výkon než při běžném pracovním dni. Jde tak především o ocenění ochoty a spolupráce zaměstnanců.

Dle sdělení KP1 zvýšení platů výrazně ovlivnilo motivaci pracovníků k výkonu práce, mnohé pracovníky dle jejího názoru podnítil k setrvání v organizaci. V rámci organizace je zaměstnancům nabízeno mnoho dalších benefitů, které mohou přispět ke snížení odchodů pracovníků. KP2 uvedla, že vnímá změnu jako markantní. Nedokáže však posoudit, zda je zásah nadřízených orgánů dostačující pro minimalizaci fluktuace pracovníků. Mimo platové ohodnocení zmiňuje další zaměstnanecké výhody, zajímavé jsou také příplatky za směnný provoz. Velké nedostatky však shledává u pracovníků stravovacího provozu, prádelny a technického provozu, kterých se změny dotkly velmi okrajově. Jako velkou konkurenci vnímá velké zahraniční i české podniky, které nabízí zaměstnancům mnohem vyšší nástupní plat a mnohdy lákavé výhody. Současná obsazenost pracovníků v sociálních službách je v organizaci dostačující, hodnotí však situaci z budoucí perspektivy a uvádí, že nenastane-li trvalý růst, bude se situace v krátkém čase opět opakovat.

KP3 vnímá finanční zlepšení jako poměrně dost motivující, peníze jsou velmi důležitou složkou, ale pracovníci ocení i pochvalu a poděkování. Jde vždy o individuální přístup každého z nich. KP4 si myslí, že se pro pracovníky přímé péče platy velmi významně zvýšily. Toto tvrzení je opřeno také o proces výročního hodnocení pracovníků, kdy bylo prostřednictvím

zpětné vazby od vedoucích pracovníků zjištěno, že si zaměstnanci organizace vůbec poprvé nestěžovali na výši svého platu. Pracovníci přímé péče jsou tak překvapivě spokojeni což se bohužel nedá říci o technickém úseku, provozu zajišťujícím praní prádla a stravovacím provozu, kde razantní změna nenastala. KP5 uvedla: *„Vzhledem k tomu, že znám platové podmínky v komerční sféře, tak bych řekla, že je to práce ne nadprůměrně placená ale ani podprůměrně placená. Je prostě na takové slušné úrovni. Tím, že si myslím, že jsou soukromé sociální služby, kde jsou platy významně vyšší, ale také vím o sociálních službách, kde jsou platy významně nižší než u nás. Řekla, bych, že jsme asi ten střed a ta stabilita a zázemí je také velmi významná, řekla bych, že tedy po té změně, která se odehrála v loňském roce, to není špatný plat. Zlepšit a namotivovat pracovníky je samozřejmě možné také odměnami, mi to máme tak, že odměny dáváme průběžně.“* Současně se organizace potýká s výpadkem pracovníků ve stravovacím provozu, což je příležitost, jak ocenit pracovnice, které nyní vykonávají větší množství práce za chybějící kolegyni, pracují tedy s mnohem vyšším nasazením a jsou významně zatěžovány. Finanční situaci pracovníků se také snaží zlepšit odměnami, udělovanými v červnu a listopadu. Odměny jsou vypláceny z obnosu peněz uspořené z nečerpání osobních příplatků v plné míře, což vede k možnosti zdroje pro motivaci a diferenciaci obnosu při oceňování kvality práce jednotlivých pracovníků.

5.4 Interpretace dat

Empirická část práce byla z důvodu komplexnosti informací realizována prostřednictvím kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Dotazníkového šetření bylo zaměřeno na pracovníky přímé péče, sociální pracovníky, pedagogy, terapeuty a zdravotnický personál domovů pro osoby se zdravotním postižením, které bylo dále doplněno o výstupy z osobních rozhovorů s top managementem organizací nebo jejich zástupci. Výstupy z výzkumného šetření je tak možné rozdělit na dva základní pohledy, tedy stranu zaměstnavatele a zaměstnance. I přes vzájemnou snahu o kooperaci obou složek nemusí být vždy zřejmé, jaké problémy nebo nedostatky v organizaci každá zúčastněná strana řeší. Vyslovení negativ práce, omezuje obava z postihu, proto jsou spíše negativa práce potlačována, neřešeny nebo mnohdy řešeny pouze na rovině komunikace mezi jednou úrovní. Vedoucí pracovníci často o problémech pracovníků nevědí. Opačnou problematikou je neochota managementu organizace předložené problémy pracovníků řešit.

Z obecných informací vyplynulo, že všechny organizace mají stanoven počet zaměstnanců dle počtu klientů využívajících sociální služby. Nejčteněji zastoupenou pracovní pozicí je pracovník přímé obslužné péče a to vzhledem k poslání a hlavnímu předmětu činnosti organizací. Top management domovů pro osoby se zdravotním postižením je zastoupen převážně mužským pohlavím, ostatní pozice v organizaci zastávají naopak především ženy, velmi výjimečně pracují ve službách muži. Všichni ředitelé organizací dosáhli vysokoškolského studia, nejčteněji zastoupenou úrovní vzdělání u výzkumného vzorku je středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Z hlediska dlouhodobosti pracuje nejvyšší počet pracovníků v organizaci po dobu osmi let, výjimkou nebyly ani pracovní úvazky trvající v rozmezí od patnácti do třiceti dvou let. Jednalo se o jednotlivce, ovšem v celkovém součtu jde o patnáct dlouhodobě zaměstnaných pracovníků. Dlouholeté úvazky uváděli ve svých odpovědích také ředitelé, ti setrvávají ve svých funkcích v rozmezí od jedenácti do dvaceti tří let.

Z hlediska motivace výkonu práce uváděli shodně obě zúčastněné strany chuť pracovat s lidmi. Téměř všichni zaměstnanci si nedokáží představit pracovat jinde, svoje zaměstnání je obohacuje a přináší jim pocit užitečnosti. Na práci jim nejvíce vyhovuje směnnost provozu a pracovní doba a to vzhledem k možnosti vyřídit si vlastní záležitosti ve volných dnech mezi směnami. Nadpoloviční většina respondentů, tedy 64% z dotázaných pracuje v směnném provozu. Dalším faktorem je rozmanitost práce, každý den je jiný, práce tak není stereotypní a jednotvárná. Pozitivum vnímají pracovníci také ve smysluplnosti práce s lidmi, kteří potře-

bují pomoc. Jiní dokáží ocenit osobnost nadřízeného a kompetence vlastní pracovní pozice, stejně tak pracovníci vyjadřovali uspokojení s nárůstem platů a v neposlední řadě prostorem pro vzdělávání a seberealizaci.

Spokojenost v pracovním kolektivu motivuje většinu pracovníků zůstat v organizaci, někteří z dotázaných vnímají vztahy jako vyhovující, pokud by ale dostali příležitost, nebyl by kolektiv rozhodujícím faktorem pro jejich setrvání v současném zaměstnání. Potvrzením dobrých vztahů mezi zaměstnanci je také fakt, že se pracovníci setkávají ve volném čase. Čas od času vyrazí na společné setkání 55% pracovníků, dalších 28% se vzájemně setkává velmi často u příležitosti rodinných a osobních oslav, výletů, nákupů, kulturních akcí, procházek ale i dovolených. Nejraději společně posedí u kávy, dobrého jídla a zábavy. Ostatní pracovníci o utužování vztahů s kolegy mimo organizaci nejeví zájem. Pocit jistoty také podporuje možnost obrátit se na své kolegy v případě prosby o pomoc nebo radu. Pozitivní zpětnou vazbu uvedlo 102 pracovníků z celkem 120 dotázaných.

Spokojenost se současným zaměstnáním vyjádřili pracovníci také vzhledem k časové i finanční úspoře při cestování do zaměstnání. Mnohé organizace zaměstnávají pracovníky z blízkého okolí, mají tak možnost do práce dojít pěšky nebo dojet na kole. Většina pracovníků ze vzdálenějšího okolí cestuje prostřednictvím vlastního osobního automobilu, veřejná doprava je zpravidla pro jejich dopravu nedostupná z časového hlediska. Výjimečně pracovníci uváděli cestování do zaměstnání prostřednictvím kombinace různých dopravních prostředků jako je jízdní kolo a cestování vlakem nebo část cesty dojíždí osobním vozem a následně přestoupí na veřejnou dopravu. Dostupnost veřejné dopravy může být jedním ze zásadních faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků při výkonu jejich zaměstnání vzhledem k finanční náročnosti cestování osobními vozy. Vzdálenost zaměstnání od místa bydliště do 5 kilometrů tedy uvedlo téměř 50% dotázaných, padesát dva pracovníků dojíždí do zaměstnání mezi 5–20 kilometry, sedmnáct z dotázaných má pracoviště vzdáleno 20–54 km.

Cestování do práce ovlivňuje také pracovní dobu, kterou díky špatné dostupnosti veřejné dopravy zaměstnavatelé umožňují svým zaměstnancům upravit. Právě dopravu zmínilo v dotazníkovém šetření jako překážku 15 pracovníků, ostatní řeší změnu pracovní doby vzhledem k péči o děti. Vyskytne-li se potřeba řešit jakékoli další záležitosti, mohou si pracovníci vyměnit směnu s někým z kolegů, jak také uvedla KP2. Otevřenost vůči zaměstnancům a jejich osobnímu životu zmiňuje současně i KP3, která vnímá osobní situaci pracovníků jako velmi důležitou. Jejich soukromí není vždy možné oddělit od výkonu práce, i když

se pracovníci snaží oprostít od osobních témat, není to vždy reálné. Součástí kultury organizace KP2 a KP3 je možnost obrátit se na vedoucí pracovníky s žádostí o podporu. Dalších 45 dotázaných uvádí, že tuto možnost organizace nedovoluje a jen ve výjimečných situacích osloví vedoucího pracovníka se žádostí o výměnu směny nebo vždy nahlásí předem očekávanou událost dlouho dopředu.

Spokojenost pracovníků také ovlivňuje mzdové ohodnocení jejich práce, jak uvedla KP2, platy pracovníků dosáhly v průběhu posledních dvou let krizové úrovně a zásah nadřízených orgánů byl již na místě. Zásadní zvýšení platů v roce 2017 ovlivnilo postoj pracovníků a pomohlo zamezit jejich hromadnému odchodu. Takřka 50% pracovníků vnímá zvýšení platu v loňském roce jako velmi zásadní, ovšem i toto zvýšení dle KP2 má své negativní stránky. Dělnické profese jako jsou pradelny, kuchaři nebo pracovníci údržby dosud nedosáhli platů srovnatelných se ziskovým sektorem. Spokojenost se současnou výší platu odsouhlasilo 54 dotázaných zakroužkováním odpovědi určitě ano, dalších 72 se přiklonilo k odpovědi spíše ano. Konverzační partneři vnímají současné zvýšení jako velmi pozitivní, ve srovnání s platy v soukromých sociálních jsou ale pořád nedostatečné. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření i z rozhovorů, pracovníci zaměstnaní v sociálních službách jsou motivováni především povahou práce, platové ohodnocení ve srovnání s fyzickou a psychickou náročností není stále dostatečné.

Vzdělávání pracovníků a jejich účast na výběru vzdělávacích kurzů uvedly také obě strany ve shodě. Zde se vyjádřilo 83 respondentů, že má možnost si říci, jakého školení by se rádi zúčastnili. Konverzační partneři uvedli rozdílné odpovědi na otázku, kdo se v jejich organizaci zabývá povinným vzděláváním. Jednalo se tak pozice sociální pracovník, vedoucí pracovník, personalista ale i ředitel. Z dotazníků vyplynulo, že účast na vzdělávání pracovníků má v kompetenci především vedoucí pracovník, tedy jejich přímý nadřízený. Dalším pověřeným pracovníkem byl nejčastěji sociální pracovník.

Do vzdělávacího procesu patří také účast na supervizních setkáních. Supervizi zajišťují organizace ze zákona. Ředitelé vnímají supervizi jako velmi podstatnou součást řešení problémových situací s klienty ale i jako východisko z konfliktních vztahů na pracovišti. Vzhledem k zachování supervizního tajemství nemají ředitelé informace o tom, jaká témata jsou na supervizi nejvíce řešena, v praxi se však setkávají s negativním pohledem pracovníků. Jak také vyplynulo z dotazníkového šetření, odpovědi bylo možné rozdělit na dvě oblasti. Ti, kteří se přikláněli k pozitivní zpětné vazbě, uvedli také přínos supervize, který vyjádřili nejčastěji

dvěma kladnými poznatky, strana negativních odpovědí byla tvořena jednoslovnou odpovědí charakteru, že v jejich organizaci supervize neprobíhá, nebo se supervize sice účastní, ale nepozorují její přínos, případně vyjadřují další negativní zpětnou vazbu.

Téměř všichni pracovníci se ale vyjádřili, že význam pojmu supervize chápou, což popírá KP5, která uvedla, že pracovníci v její organizaci nevyužívali supervizní setkání vhodně, nebyl naplněn její obsah ani cíle, a proto přistoupila k osobním rozhovorům s pracovníky a vysvětlení jejího přínosu. Dalších téměř 50% respondentů vyjadřuje supervizní setkání jako významně přínosné a to především v nabídce jiného pohledu na daný problém, který pomáhá vyjasnit díky profesionalitě a zkušenostem supervizora. Na supervizi řeší také problémové chování klientů, vyměňují si poznatky, mají možnost vyjádřit vlastní názor, získat zpětnou vazbu na svoji práci, jde také o způsob, jak předcházet neefektivní spolupráci a špatným personálním vztahům. Jak vyplynulo z otázky zabývající se výskytem konfliktních situací, zhruba polovina pracovníků vnímá výskyt konfliktů jako situaci, která se děje občas, druhou polovinu odpovědí tvoří záporný pohled, konflikty jsou na pracovišti spíše výjimkou. Dva z konverzačních partnerů uvedli, že je také pro úspěšnost supervize velmi důležitá osobnost supervizora, negativní zpětná vazba tak může plynout ze špatných zkušeností, které také ředitelé potvrzují.

Dle zpětné vazby konverzačních partnerů, probíhá hodnotící rozhovor pravidelně jedenkrát ročně. Jeho obsahem je zhodnotit předešlé období, tedy předchozí kalendářní rok. Hodnotícího rozhovoru se účastní pracovník společně se svým přímým nadřízeným. Jde o prostor pro vyjádření pozitivní i negativní zpětné vazby na všechny oblasti práce. Součástí rozhovoru je vyjádření silných a slabých stránek, motivace pro další období i způsobů, jak bude dosahováno společně stanovených cílů. Z hodnocení dále plyne vize pro rozvoj pracovníka, který může svá přání vedoucímu pracovníkovi sdělit. Výstupem je zápis z hodnocení v listinné i elektronické podobě, který pracovník podepisuje.

KP2 vyjádřila vlastní negativní pocity, které při hodnocení prožívá, sám raději řeší situace s kolegy hned a dále k nim již nevrací. Pracovníci oslovení prostřednictvím dotazníků shodně uvedli konání takového rozhovoru jedenkrát za rok. Pouze 6 zaměstnanců uvedlo dvakrát ročně a další z nejčtenějších odpovědí zmínilo průběžné hodnocení jejich pracovního výkonu. Nejčastěji pak uváděli prožívání více pocitů současně, převažovaly však pocity negativní. Druhou nejčtenější odpovědí byl prožitek nervozity v kombinaci s motivací, až jako třetí nejvíce uváděnou odpovědí byl pocit motivace. Zpětnou vazbu na proces hodnocení získávají

ředitelé od vedoucích pracovníků na poradě vedení nebo si pečlivě studují zápisy z hodnotících rozhovorů s pracovníky.

Uvedené rozhovory ovlivňují výši osobního ohodnocení zaměstnanců, jak uvedla KP3 schází se společně s vedoucími pracovníky k projednání úspěchů pracovníků, jejich chování, vystupování a jednání s klienty. Jde tak o celkové hodnocení pracovníka z různých pohledů, díky kterému je osobní ohodnocení spravedlivě stanoveno. Mimo výroční hodnocení probíhá také hodnocení nových pracovníků ve zkušební době, jeho výsledky dále ovlivňují další působení pracovníka v organizaci nebo rozvázání pracovního poměru. Pracovníci jsou za svoji práci oceňováni nejen finančně ale také morálně. Jak uvedli konverzační partneři, morální oceňování je velmi podstatnou složkou motivace pracovníků. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula jako nejčastěji užívaná forma mimo ocenění práce na hodnotícím rozhovoru také pochvala před ostatními pracovníky nebo vyzdvihování úspěchů na poradě oddělení.

KP4 zjišťovala, jaký způsob oceňování pracovníci preferují prostřednictvím anonymních dotazníků, ze kterých vyplynula zpětná vazba na přání ocenění práce mezi čtyřma očima v kanceláři ředitele. Motivačně působí na pracovníky nabídka benefitů v rámci organizace. Některé organizace svým pracovníkům zajišťují širokou škálu výhod, jiné organizace jsou spíše rezervovanější. Rozsáhlou nabídku uvedla organizace KP2, jedná se o příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, možnost využít vyhříváný bazén, práce s lidmi, příspěvky při jubilejních pracovních i životních, dětské rekreace, rekreaci pracovníků, odměny za práci navíc, 2x ročně jsou pravidelné odměny, odměny při mimořádných událostech, pracovní oděvy a pracovní obuv. Organizace také jako benefit nabízí širokou škálu materiálů a barev pracovních oděvů a dbá na to, aby se pracovnice cítily při práci dobře, poskytuje jim tedy katalogy, ze kterých si mohou vybírat.

KP5 shodně uvedla příspěvky na dovolené pracovníků, zajímavým benefitem uvedeným KP3 jsou příspěvky na volnočasové a sportovní aktivity a stravenky. KP1 a KP4 nabízí svým zaměstnancům velmi výhodnou cenu stravování, příspěvky na penzijní připojištění a pracovní oděvy, které jsou nad rámec povinných pracovních oděvů. Odpovědi pracovníků se od odpovědí ředitelů lišily pouze drobně. Pracovníci nejčastěji uváděli příspěvky na pracovní oděvy, dále příspěvek na penzijní připojištění, levné stravování nebo příplatky. Za další významnou výhodu považují také možnost získat stravenky, příspěvek na dovolenou, kulturní akce ale také jistotu platu.

5.5 Výzkumné závěry

Hlavním cílem empirického šetření bylo analyzovat strategie zaměstnavatelů vedoucí k eliminaci fluktuace zaměstnanců, který měl být naplněn prostřednictvím následujících dílčích cílů a otázek.

Dílčí cíle:

A) zkoumat způsoby motivace pracovníků

Výzkumné otázky:

1. Jakou strategii volí organizace pro získávání nových zaměstnanců?

Všichni respondenti uváděli primárně důraz na práci s lidmi a motivaci pracovníků prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, které jsou ovšem omezeny zákonnými normami. Organizace ve shodě nabízejí svým pracovníkům tři základní benefity, kterými jsou příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní připojištění a pracovní oděvy. Dále se organizace zaměřují na poskytování benefitů dle vlastních možností od volných vstupů do vlastního krytého bazénu, využití prádelny, stravenek, pracovních oděvů nad rámec povinností, příspěvků na kulturu, rekreaci dětí, dovolenou, finanční půjčky nebo pracovní prostředí. Od roku 2017 také významně vzrostly platy zaměstnanců pracujícím v oblasti péče, dále sociálním pracovníkům a zdravotnickému personálu. Uvedené zvýšení se však velmi okrajově dotklo úseku stravování, údržby a praden, ty jsou platově stále velmi podhodnoceny, z tohoto důvodu se nedaří organizacím přijímat pracovníky na tyto pozice. Organizace KP2 volí metodu pozitivních referencí stávajících pracovníků, které za přivedení nového pracovníka finančně odměňuje. Volná pracovní místa zveřejňují v tisku, prostřednictvím plakátů na výlepních plochách nebo webových stránkách vlastní organizace či odborných portálech. **Zaměstnavatelé volí strategie dle vlastních možností, především však motivují pracovníky firemními benefity, pracovním prostředím, prací s lidmi, volná pracovní místa nejčastěji inzerují v tisku.**

2. Umožňuje organizace zaměstnancům příležitosti k seberealizaci?

Organizace vnímají možnost seberealizace poměrně odlišně, KP1 a KP4 vidí tuto možnost především v kariérním postupu, kdežto KP2, KP3 a KP5 jsou otevřeny k realizaci vlastních nápadů pracovníků, kteří vlastní iniciativu také uplatňují.

3. Jak hodnotí pracovníci a ředitelé supervizi? Využívají ji pracovníci a je pro ně přínosem?

Vlastní názor všech konverzačních partnerů je ten, že je supervize velmi přínosná v případě, že je dobře pochopeno, co je jejím obsahem a jsou dodržována její pravidla. Jde o prevenci negativních jevů v kolektivu a při práci s klienty. KP3 považuje supervizi za velmi důležitou, v minulosti byla organizaci velkým přínosem při řešení důležitých témat. Organizace mají dosud se supervizí i mnoho negativních zkušeností (únik informací, nevyhovující supervizor, netolerance pracovníků, nedůvěra, nezájem o účast). **Odpovědi pracovníků však prokázaly značnou míru negativní zpětné vazby**, 43 pracovníků nevnímá žádný přínos, 2 pracovníci supervizi nikdy nevyužili, 2 se odvolávali na špatné zkušenosti s osobností supervizora a 4 dotázaní odpověděli, že v jejich organizaci neprobíhá.

4. Mohou si zaměstnanci vybírat školení, kterého se chtějí zúčastnit?

Pracovníci mají možnost si vybírat, jaké školení je zajímavá, kladně odpovědělo 69% dotázaných, 26% tuto možnost nemá a dalších 5% tedy 6 pracovníků uvedlo možnost vyjádřit se, pokud nemají o dané vzdělávací kurzy zájem. Konverzační partneři uváděli možnost výběru školení především u pracovníků ekonomického, sociálního a zdravotního úseku, pracovníci přímé péče jsou nejčastěji školeni ve velkých skupinách ve vlastní organizaci.

5. Je finanční odměňování pro zaměstnance dostatečně motivující?

KP5 srovnala úroveň platů se ziskovou sférou a spatřuje tak úroveň platů jako poměrně slušnou. KP1 vnímá zvýšení jako výraznou motivaci pro setrvání pracovníků v organizaci, KP2 a KP3 vidí změnu jako markantní. **Všechny organizace však uvedly vysokou psychickou i fyzickou náročnost práce a zátěži neodpovídající platové ohodnocení.** KP2 uvedla, že věří v další nárůst platů tak, aby znovu nedošlo ke krizové situaci, jako v roce 2016 a 2017.

6. Jakým způsobem jsou pracovníci odměňováni za práci navíc?

KP2 pracovníky odměňuje v mimořádných případech **finančně, jinak ale užívá především morální oceňování a poděkování** stejně tak jako KP3, která vnímá pochvalu pracovníků za práci navíc jako nutnou, dále pak postupuje při odměňování dle číselníku, kde jsou činnosti nad rámec běžné práce přímo finančně ohodnoceny. KP1 a KP4 vyplácí přesčasové hodiny.

7. Jakým způsobem jsou pracovníci chváleni?

33% pracovníků je **morálně** oceňováno při hodnotícím rozhovoru, 14,17% pracovníků uvedlo sdělení pochvaly nebo ocenění **před ostatními kolegy, na poradě** oddělení nebo úseku odpovědělo 11,67%, 6,67% zaměstnanců vedoucí pracovníci oceňují **v soukromí kanceláře**.

8. Co pociťují pracovníci při hodnocení?

Ve smyslu pozitivních pocitů a motivace odpovědělo 53 respondentů, 15 pracovníků pociťuje nervozitu, 5 dotázaných pouze stres, 6 tlak, ostatní pracovníci uváděli kombinaci pocitů, 19 respondentů uvedlo nervozitu a motivaci. **Převážná většina pracovníků pociťuje při hodnocení motivaci ze strany vedoucího pracovníka.**

B) zkoumat postoj pracovníků k práci v organizaci a jejich spokojenost

1. Jak posuzují sami pracovníci náročnost práce?

Drtivá většina respondentů uvedla, že svoji práci vnímá jako velmi náročnou, jedná se tak o 95 respondentů z celkem 120 dotázaných, kteří vnímají náročnost především v oblasti fyzické a psychické zátěže, 20% pracovníků uvedlo odpověď spíše ano a pouze 1 pracovník uvedl, že práci jako náročnou spíš neshledává.

2. Jsou pracovníci v pracovním kolektivu spokojeni?

Spokojenost v pracovním kolektivu uvedla nadpoloviční většina tedy 87 respondentů, kteří tvoří 72% dotázaných, dalších 14 pracovníků by využilo možnosti odejít v případě naskytnutí příležitosti zaměstnání změnit. Pro 12 pracovníků nejsou kolektivní vztahy důležitým faktorem a 7 dalších pracovníků je velmi nespokojeno. Uvedenou odpověď taktéž potvrzuje otázka týkající se vztahů mezi pracovníky, kdy se 34% pracovníků vyjádřilo, že se se svými kolegy rádi setkávají také ve volném čase, navštěvují kulturní akce, společně se vydávají na nákupy, kávu ale i dovolenou nebo rodinné oslavy.

3. Jaké zaměstnanecké výhody pracovníci v organizaci čerpají?

Penzijní připojištění na první příčce uvedlo 43 pracovníků, druhou nejčastější položkou bylo **stravování** v organizaci a jako třetí benefit čerpají pracovníci **stravenky**. Další odpovědi se lišily dle možností organizací, některé zařízení pracovníkům poskytují příspěvky na dovolenou, pracovní oděvy, příspěvky na kulturní akce, pracovníci také zmiňovali jako výhodu odměny, 25 dní dovolené nebo vzdělávání. 14 z dotázaných neuvádělo žádnou položku. Uvedenou odpověď také potvrzují výsledky otázky týkající se jmenování benefitů,

kdy zaměstnanci nejčastěji uvedli kombinaci příspěvku na penzijní připojištění, příspěvku na stravování a pracovní oděvy.

4. Vyskytují se na pracovišti konflikty?

Z oslovených pracovníků se 44% přiklonilo k odpovědi, že se v jejich organizaci konflikty vyskytují pouze občas, dalších 41% zvolilo odpověď spíše ne, jsou tu výjimkou. Jedná se tak o velmi konkurenční počet odpovědí, které směřují k pozitivní zpětné vazbě o pracovních kolektivech a vzájemné komunikaci mezi pracovníky. Naopak 6% pracovníků konflikty na pracovišti vnímá velmi často, dalších 8 dotázaných neví. Pouze tři pracovníci tvrdí, že u nich na pracovišti se konflikty určitě nevyskytují.

5. Mohou se na sebe pracovníci navzájem obrátit se žádostí o radu?

Vždy se obrátit na své kolegy se žádostí o radu může 75% respondentů, jedná se tak o 90 pracovníků. Dalších 22 uvedlo odpověď spíše ano, dalších 6% může své kolegy požádat o radu a pomoc pouze občas, jeden pracovník se nemůže obracet na kolegy vůbec.

6. Baví a obohacuje tato práce pracovníky?

Drtivá většina pracovníků se přiklonila k tvrzení, že je jejich práce pro ně samotné velkým přínosem a nedokáží si představit pracovat jinde, takto odpovědělo 103 pracovníků, kteří tvoří 86% dotázaných. Pouze 17 z nich vnímá svoji práci jako nevyhovující a spíše je nebaví.

7. Jsou pracovníci se svým platem spokojeni?

V otázce spokojeností s platovým ohodnocením se zaměstnanci vyjadřovali jako spíše spokojeni, takto odpovědělo celých 60% respondentů. Dalších 34% odpovědělo překvapivě pozitivně a svůj plat vnímají jako velmi dobrý. 7 pracovníků se vyjádřilo v této otázce negativně a 6 pracovníků situaci nedokáže posoudit.

C) analyzovat dopady nedostatku pracovníků na organizaci

1. Které pracovní pozice trpí nedostatkem pracovníků nejvíce?

Všichni konverzační partneři odpověděli ve shodě odpovědi, že nejvíce fluktuací trpí pozice pracovník v sociálních službách, tedy pracovník, který zajišťuje přímo práci s klienty. Jedná se o klíčovou pracovní pozici, na které je závislý chod organizace. Další nejčtenější odpovědí byla překvapivě pracovní pozice kuchař, prادلena a údržbář, tyto pozice jsou finančně značně podhodnoceny oproti ziskovému sektoru.

2. Jak je postupováno při řešení nedostatku zaměstnanců?

Všechny organizace se shodly na řešení nedostatku pracovníků prostřednictvím **obsazení směn vedoucími pracovníky přímé péče**. KP3 a KP5 dále zaměstnává také pracovníky na dohody o provedení práce. Jedná se o bývalé pracovníky ve starobním důchodu nebo studenty. KP4 přistoupila ke snižování podpory u klientů, jejich aktivizaci a omezení poskytování služeb na základní péči. KP1 po dohodě se zřizovatelem omezila přijímání nových klientů, KP2 slučuje domácnosti.

3. Dotýká se nedostatek pracovníků nějakým způsobem pracovních týmů či struktury organizace?

Střední management, primárně **vedoucí úseků nebo vedoucí oddělení obsazují služby** za chybějící pracovníky, jejich úkoly a plnění manažerských povinností jde do pozadí, vzhledem k potřebě zabezpečit péči o klienty. KP4 měla připravený krizový plán pro **sloučení dvou oddělení**, ke kterému nakonec nedošlo. Významně je však využíváno **přecházení pracovníků mezi úseky či odděleními**, stejně tak jako **přesun klientů vzhledem k míře jejich potřeb**.

4. Jsou při nedostatku pracovníků ostatní zaměstnanci více zatěžováni?

Zde se shodli ředitelé jednoznačně s odpovědí, že je **míra zátěže jednoznačně velmi vysoká**, přetíženost také reflektují sami pracovníci svým vedoucím. Sociální služby jsou oblastí, kde není možné zásadně poskytování služeb omezovat a služby tak musí být poskytnuty v odpovídající míře. Za chybějící kolegy tak musí pracovníci práci vykonat. KP4 uvedla, že však jako negativum vnímá snížení kontrolní činnosti ze strany vedoucích pracovníků a ohledy k výkonu práce, která by byla za jiných okolností považována za nevyhovující.

5. Jak nedostatek pracovníků ovlivňuje vedoucí úseků?

Vedoucí pracovníci jsou postaveni do velmi nevýhodné pozice, kdy sami slouží směny se svými podřízenými, kteří nevyhovující situaci a přetíženost významně reflektují. Využívají tak častěji oceňování práce podřízených, jejich ochotu pracovat nad rámec běžných směn, využívají finanční motivace, proplácení přesčasových směn a poděkování pracovníkům za jejich vstřícnost a vytrvalost. **Vedoucí pracovníci jsou tak výrazně psychicky i fyzicky zatíženi, protože plní úkoly vyplývající z manažerské pozice i přímé práce s klienty.**

5.6 Doporučení pro zaměstnavatele

Na základě dat získaných z empirické části práce je vhodné ze strany organizací podrobněji propracovat personální strategie organizace a zaměřit se blíže na možnosti a podmínky čerpání benefitů. Další možnou oblastí zlepšení je zefektivnění systému interní komunikace mezi jednotlivými úrovněmi řízení organizace a běžnými pracovníky v rámci organizační struktury. Informovanost pracovníků o aktuální situaci a personálním vývoji, dle sdělení jednoho z konverzačních partnerů výrazně přispívá ke spokojenosti pracovníků, stejně tak jako při jasně stanovených podmínkách, přístupných informacích a jednotném přístup k pracovníkům. Ke snížení fluktuace zaměstnanců může přispět ve velké míře zlepšení vztahů v pracovním kolektivu. Možným prostředkem pro jejich zkvalitnění mohou být společné teambuildingové akce konané v pracovní době. Velmi podstatným bodem je také propracování systému psychohygieny. Ke zkvalitnění vzájemných vztahů mohou přispět výměnné stáže, které podporují vyšší míru kreativity. Žádná z organizací nevyužívá zvyšování schopností pracovníků prostřednictvím možnosti výměny rolí, tedy být vedoucím dne či směny, vyzkoušet si vedoucí pozici a rozdělování úkolů případně vedení porad oddělení nebo úseku se všemi náležitostmi.

Z dotazníkového šetření také vyplynula nespokojenost pracovníků s výročním hodnocením, je tak možnost zaměřit se na úpravu způsobu provádění hodnotícího rozhovoru a minimalizaci negativní zpětné vazby. V rámci organizace je možné upravit systém zaškolování zaměstnanců a zaměřit se na zvýšení péče o pracovníka ve zkušební době s cílem eliminovat jejich odchod již na počátku procesu. Výzkumné šetření také poukázalo na neefektivní supervizi, které se pracovníci neradi účastní, i tato oblast si vyžaduje změny.

Druhým z možných zaměření je orientace na propagaci organizace. Seznámení veřejnosti s cílovou skupinou a přiblížení náplně práce je cestou, jak zvýšit zájem dalších uchazečů o práci v organizaci, stejně tak jako dostupnost informací o zařízení a poskytovaných službách, které mohou vést ke snížení předsudků veřejnosti a zájmu o pracovní náplň jednotlivých pracovních pozic. Otevřenost a komunikace je cestou k vyššímu zájmu o volné pracovní pozice, stejně tak jako dobré jméno zařízení. Společenské akce poskytují možnost, jak se přiblížit veřejnosti a představit službu v dobrém světle. Informování veřejnosti o sociálních službách prostřednictvím průběžných reportáží o organizaci a poskytovaných službách v místním tisku, zpravodaji nebo kabelové televizi. Seznámení s prostředím organizace ale především s náplní práce zaměstnanců může vést k větší otevřenosti a důvěře vůči sociální službě. Významným výstupem z empirického šetření je důraz na komunikaci, která je základním pilířem úspěchu.

ZÁVĚR

Péče o osoby se zdravotním postižením je v České republice zajišťována prostřednictvím systému sociálních služeb. Na cílovou skupinu osob s mentálním postižením případně v kombinaci s postižením tělesným nebo smyslovým se zaměřuje řada sociálních služeb, zásadním faktorem je míra podpory a postižení klientů, kteří sociální službu využívají. Na základě potřeb jsou sociální služby rozdělovány na pobytové, terénní a ambulantní. Domovy pro osoby se zdravotním postižením jsou službami pobytovými a jejich posláním je prostřednictvím pracovníků zlepšovat kvalitu života klientů, rozvíjet jejich samostatnost, podporovat je, motivovat při zvyšování schopností a řešení nepříznivé sociální situace.

Diplomová práce byla zaměřena na motivaci a hodnocení pracovníků domovů pro osoby se zdravotním postižením. Hlavním cílem práce bylo seznámení se systémem hodnocení zaměstnanců a analýza strategií motivace zaměstnanců u jednotlivých zaměstnavatelů Domovů pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji. Jednalo se tak především zkoumání problematiky fluktuace zaměstnanců, kteří jsou základním stavebním kamenem sociálních služeb. Prostřednictvím dílčích cílů práce se podařilo popsat systém řízení lidských zdrojů jednotlivých organizací, charakterizovat jejich zaměstnance jako hlavní činitele výkonu práce s klienty a zkoumat způsoby jejich motivace, které každá z organizací volí individuálně v závislosti na svých postojích, možnostech ale i kultuře. Zkoumali jsme také pohled pracovníků na práci v organizaci a jejich spokojenost. Podařilo se nám analyzovat dopady nedostatku pracovníků na organizaci a zmapovat přístup jednotlivých zaměstnavatelů k řešení situace. Hlavní i dílčí cíle této práce byly naplněny.

Teoretická část práce popisovala legislativní rámec problematiky a přiblížila organizační strukturu domovů pro osoby se zdravotním postižením. Byly zde charakterizovány personální strategie, které působí na činnost organizace. Významným činitelem je samotná organizační kultura, hodnoty a etika práce. Zaměřili jsme se také na oblast kompetencí pracovníků jejich vzdělávání a požadavky na výkon pracovní pozice. Srovnali jsme situaci na trhu práce v Pardubickém kraji s celkovým stavem zaměstnanosti v naší zemi a přiblížili jsme demografické údaje o Pardubickém kraji. Dále jsme se zabývali oblastmi, které může zaměstnavatel ze své pozice ovlivnit, aby zvýšil zájem lidí o práci v organizaci.

Prostřednictvím empirického šetření jsme získali dva pohledy na problematiku fluktuace zaměstnanců, jednalo se o hledisko pracovníků a ředitelů, kdy jsme získaná data vyhodnoco-

vali a následně komparovali. Výzkumné šetření prokázalo užití různých motivačních prostředků pro získání zájmu o pracovní místo a udržení současných pracovníků. Zaměstnavatelé však nevyužívají všechny dostupné prostředky, které se nabízí. Obtížně ovlivnitelnou položkou jsou platy zaměstnanců a to vzhledem k omezenosti finančních prostředků, se kterými zaměstnavatelé disponují a které od svého donátora získávají. Nabízí se tedy otázka, jak zlepšit celkovou situaci zaměstnanosti v oblasti sociálních služeb. Významnými činiteli jsou právě současní zaměstnanci, kteří ve velké míře ovlivňují pohled společnosti na cílovou skupinu a sociální službu. Jsou to právě oni, kdo klienty doprovází a jejich přístup a chování je důležitým ukazatelem i vzorem pro společnost, která si utváří vlastní pohled na základě zkušeností. Naopak zaměstnavatelé mají možnost zvyšovat zájem o pracovní místa především spokojenosti vlastních pracovníků, kteří dále prostřednictvím pozitivních referencí mohou podněcovat pozornost dalších lidí k této práci. V tomto případě je uplatněno heslo: spokojený pracovník=spokojený klient. Vlastní přínos práce s lidmi ocení především ten, kdo vidí v cíli svého života smysluplnost, protože tu výrobní proces nenabízí.

Věříme, že se podaří i v budoucnu získat více financí na platy pracovníků, které mohou přispět k vyššímu zájmu o volná pracovní místa a vyšší prestiži práce v sociálních službách, stejně tak jako doufáme, že tato diplomová práce přispěje k přiblížení problematiky zaměstnancům a nabídne zaměstnavatelům širší pohled na možnosti motivace pracovníků.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR - Česká republika

ČSÚ - Český statistický úřad

ILO - Světová zdravotnická organizace

km - Kilometr

MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí

PSP - Pracovník v sociálních službách

Sb. - Sbírký

SP - Sociální pracovník

ÚP - Úřad práce

ZSS - Zákon o sociálních službách

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Získávání pracovníků.....	21
Obrázek 2: Formování personálu organizace.....	24
Obrázek 3: Hierarchický model struktury kompetence.....	35
Obrázek 4: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců.....	42
Obrázek 5: Trh práce.....	54
Obrázek 6: Rozložení jednotlivých typů odvětví v okresech Pardubického kraje.....	59
Obrázek 7: Mapa ČR.....	65

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Zastoupení respondentů podle pohlaví.....	74
Graf 2: Zastoupení pracovních pozic.....	78
Graf 3: Náročnost zaměstnání z pohledu pracovníků.....	79
Graf 4: Znalost pojmu supervize	79
Graf 5: Účast pracovníků na výběru vzdělávacích kurzů a školení	81
Graf 6: Zajištění účasti na vzdělávání pracovníků	82
Graf 7: Spokojenost pracovníků v pracovním kolektivu.....	83
Graf 8: Výskyt konfliktů na pracovišti	85
Graf 9: Četnost setkávání se s kolegy ve volném čase	86
Graf 10: Možnost obrátit se na spolupracovníky se žádostí o radu.....	87
Graf 11: Postoj pracovníků k práci z hlediska zaujetí	87
Graf 12: Frekvence průběhu hodnotícího rozhovoru v organizaci.....	90
Graf 13: Oblasti změny zaměstnání.....	92
Graf 14: Způsob, jakým se pracovníci dopravují do zaměstnání	93
Graf 15: Vzdálenost bydliště od pracoviště.....	94
Graf 16: Zájem o pracovní pozice v případě, že by měl pracovník možnost změny	95
Graf 17: Směnnost pracovníků domovů pro osoby se zdravotním postižením.....	97
Graf 18: Možnosti pracovníků upravit si pracovní dobu.....	98
Graf 19: Možnosti řešení při potřebě vyřídit soukromé záležitosti.....	99
Graf 20: Pohled pracovníků na zvyšování platů od roku 2017.	100
Graf 21: Zaměstnanecké benefity.....	101
Graf 22: Spokojenost pracovníků s platem.....	103
Graf 23: Vyjádření pracovníků k tvrzení.....	105

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Skupiny problémů vedoucí k fluktuaci zaměstnanců.....	47
Tabulka 2: Vzdělání respondentů.....	75
Tabulka 3: Doba zaměstnání v organizaci – dlouhodobá zaměstnanost.....	76
Tabulka 4: Doba zaměstnání v organizaci – střednědobá zaměstnanost.....	76
Tabulka 5: Doba zaměstnání v organizaci – krátkodobá zaměstnanost.....	76
Tabulka 6: Pohled pracovníků na supervizi.....	81
Tabulka 7: Zaměstnanecké výhody.....	84
Tabulka 8: Způsoby pochvaly od nadřízeného pracovníka.....	89
Tabulka 9: Pozitiva práce v organizaci.....	91
Tabulka 10: Pozitiva práce v organizaci.....	97
Tabulka 11: Negativní stránky zaměstnání.....	102
Tabulka 12: Četnost negativních pocitů prožívaných při hodnocení pracovníka.....	104

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: GradaPublishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Analýza dalšího profesního vzdělávání v Pardubickém kraji: [konference, Pardubice, 26. září 2006 : sborník příspěvků]. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7194-926-8.

BARTOŠ, Štěpán a František ŠEBEK. *Pardubický kraj*. Pardubice: Helios, 2004. ISBN 80-85211-16-5.

BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*. 5., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. Právnícké učebnice. ISBN 978-80-7400-405-6.

BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. V Praze: C. H. Beck, 2012. Velké komentáře. ISBN 978-80-7179-251-2.

BICKOVÁ, Lucie. *Pečovatelská služba v České republice*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, 2010. ISBN 978-80-904668-0-7.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizován, rozhodování, ovlivňování*. 2., rouš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

BOENISCH, Edmond W. a C. Mihle HANEY. *Stres: přehledné testy a návody, jak zvládat stres*. Brno: Books, 1998. Jota – Nové obzory. ISBN 80-7242-015-1.

BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

BROŽOVÁ, Dagmar. *Kapitoly z ekonomie trhů práce*. Praha: Oeconomica, 2012. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1880-0.

CAPRIO, Gerard, Phillippe BACCHETTA, James R. BARTH, Takeo HOSHI, Philip R. LANE, David G. MAYES, Atif MIAN a Michael TAYLOR. *Handbook of safeguarding glo-*

balfinancial stability: political, social, cultural, and economic theories and models. Boston: Elsevier, 2013. ISBN 978-0-12-397875-2.

CLEGG, Brain. *Motivace.* Brno: CP Books, 2005. V kostce.

ČADOVÁ, Naděžda a Miloš PALEČEK, ed. *Jak je v Česku vnímána práce.* Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. ISBN 80-7330-103-2.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu.* Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací.* Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DEREK FRENCH & HEATHER SAWARD. *Dictionary of management.* London: Pan Books, 1977. ISBN 9780330250665.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele.* 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.

GERBER, James. *Interanationaleconomics. Seventh edition.* New York, NY: Pearson, 2018. ISBN 978-0-13-447209-6.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

HASPAROVÁ, Olga, Helena JÁČOVÁ a Jaroslava SYROVÁTKOVÁ. *Ekonomické činnosti obcí jako faktor regionálních rozdílů: studie 5*. V Liberci: Technická univerzita, 2009. ISBN 978-80-7372-555-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. V Brně: Motiv Press, 2008. Development&consulting. ISBN 978-80-904133-0-6.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.

JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

JÍROVÁ, Hana. *Trh práce a politika zaměstnanosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-635-9.

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: zaměstnanec – zaměstnavatel – stát: vztahy, práva – povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

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

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

KOFROŇOVÁ, Olga a Zdena ŠÍMOVÁ. Kvalita a flexibilita lidských zdrojů v regionech ČR. Praha: Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NOZV-NVF, 2007. Working paper NOZ-NVF. ISBN 978-80-254-44066-7.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-x.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

LUSKOVÁ, Daniela. Je nízké ohodnocení v sociálních službách jediným důvodem k nebyvalé fluktuaci zaměstnanců? Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb, 2017(6,7). ISSN 1803-7348.

MATES, Pavel, Eva JANEČKOVÁ a Václav BARTÍK. *Ochrana osobních údajů*. Praha: Leges, 2012. Praktik. ISBN 978-80-87576-12-0.

MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.

MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.

MCNULTY, Tony a Robin MARKS. *Management by permission: managing people in the 21st century*. Cham: Springer, 2016. Management for professionals. ISBN 978-3-319-25245-2.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

MOJŽÍŠOVÁ, Adéla, ed. *Kapitoly sociální práce v praxi*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-074-4.

MOLEK, Jan. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-063-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada, 2012. Právo pro každého. ISBN 978-80-247-4091-1.

NOVÁK, Jaromír. *Základy řízení*. V Olomouci: Univerzita Palackého, 2014. ISBN 978-80-244-4370-6.

PETER BOXALL AND JOHN PURCELL. *Strategy and humanresource management*. [Nachdr.]. New York: PalgraveMacmillan, 2002. ISBN 0333778200.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

POTŮČEK, Martin. *Jak jsme na tom. A co dál?: Strategický audit České republiky*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2005. ISBN 80-86429-45-8.

RENAUD, Jacqueline. *Stres: Co je stres a jak se mu vyhnout: Testy a antistresové programy*. Praha: Práce, 1993. ISBN 80-208-0297-5.

RICHARDS, Mary. *Stres*. Praha: Portál, 2006. *Management do kapsy*. ISBN 880-7367-082-8.

STEJSKAL, Jan. *Průmyslové klastry a jejich vznik v regionech*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-840-6.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3938-0.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualit. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠOTOLA, Pavel. *Představujeme krajské radní pro oblast sociálních služeb v krajích. Sociální služby*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, 2017. ISSN 1803-7348.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management. ISBN 978-80-887974-15-5.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-87415-05-4.

TOMEČKOVÁ, Iva. *Pracovní poměr: vznik, změny, skončení*. Brno: CP Books, 2005. Právo pro denní praxi. ISBN 80-251-0637-3.

Trh práce v Pardubickém kraji. Praha: Český statistický úřad, 2010. ISBN 978-80-250-2530-7.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Velký sociologický slovník. 2, P-Ž. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5.

WATSON, Tony J. *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2010, 21(6), 915-931 [cit. 2018-02-10]. DOI 10.1080/09585191003729374. ISSN 0958-5192.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

LEGISLATIVA

ČESKO, 2004. Zákon č. 563 ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 190, s. 10333 - 10345.

ČESKO, 2006. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 84, s. 3146-3241.

ČESKO, 2006. Zákon č. 129 ze dne 12. dubna 2000 o krajích. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 38, s. 1765-1782.

ČESKO, 2006. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 37, s. 1257-1289.

ČESKO, 2000. Zákon č. 101 ze dne 4. dubna 2000 o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 32, s. 1521-1532.

ČESKO, 2004. Zákon č. 435 ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 143, s. 8270-8316.

ČESKO, 2006. Vyhláška č. 505 ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 164, s. 7021-7048.

ČESKO, 2004. Zákon č. 18 ze dne 10. prosince 2003, o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie a o změně některých zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 7, s. 290-333.

ČESKO, 1997. Ústavní zákon č. 347 ze dne 3. prosince 1997, o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 114, s. 7018.

ČESKO, 2017. Nařízení vlády č. 341 ze dne 25. září 2017, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 117, s. 3638-3652.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY. *Monitoring trhu práce* [online]. 2017 [cit. 2018-01-20].

Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/pak/monitoring_trhu_prace.

PARDUBICKÝ KRAJ. *Program rozvoje Pardubického kraje* [online]. 2018 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/puk/strategie/program-rozvoje-pardubickeho-kraje-2006>.

PARDUBICKÝ KRAJ. *Vyhlášení Programu podpory sociálních služeb v Pardubickém kraji na rok 2018* [2018]. 2018 [cit. 2018-01-20].

Dostupné z: <https://www.pardubickykraj.cz/probihajici-dotacni-programy/93517/>.

PARDUBICKÝ KRAJ. *Kritéria financování sociálních služeb pro rok 2018 v aktuálním znění* [online]. 2018 [cit. 2018-01-12].

Dostupné z: <https://www.pardubickykraj.cz/probihajici-dotacni-programy/93517/>.

PARDUBICKÝ KRAJ. *Program podpory sociálních služeb v Pardubickém kraji na rok 2018* [online]. 2018 [cit. 2018-01-20].

Dostupné z: <https://www.pardubickykraj.cz/probihajici-dotacni-programy/93517/>.

PARDUBICKÝ KRAJ. *Metodika pro poskytování účelových dotací pro rok 2018* [online]. 2018 [cit. 2018-01-12].

Dostupné z: <https://www.pardubickykraj.cz/probihajici-dotacni-programy/93517/>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Změny v odměňování v sociálních službách a ve zdravotnictví od 1. července 2017*, [online]. 2012, [cit. 2018-01-02]).

Dostupné z: <http://osz.cmkos.cz/cz/clanky/12-6-2017-zmeny-v-odmenovani-od1-7-2017.aspx>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Scénář rozhovoru

Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Přepis rozhovoru s KP1

Příloha 4: Přepis rozhovoru s KP2

Příloha 5: Přepis rozhovoru s KP3

PŘÍLOHA 1: SCÉNÁŘ ROZHOVORU

Otázky k rozhovorům pro ředitele domovů pro osoby se zdravotním postižením:

1. Jak dlouho pracujete v organizaci? Popř. jak dlouho pracujete na současné pracovní pozici?
2. Jakého jste dosáhl/a vzdělání?
3. Kolik zaměstnanců v organizaci pracuje?
4. Co je Vaší motivací pro výkon této práce?
5. Jakou volíte strategii pro získávání nových zaměstnanců?
6. Co je úskalím této strategie?
7. Jak postupujete při řešení nedostatku zaměstnanců?
8. Které pracovní pozice trpí nedostatkem pracovníků nejvíce?
9. Dotýká se nedostatek pracovníků nějakým způsobem pracovních týmů či struktury organizace?
10. Jsou při nedostatku pracovníků ostatní zaměstnanci více zatěžováni?
11. Jak nedostatek pracovníků zvládají vedoucí úseků?
12. Máte zpracovaný plán zaměstnanců, dle kterého postupujete?
13. Kdo se účastní výběru zaměstnanců a jakým způsobem výběr nových pracovníků probíhá?
14. Jakým způsobem jsou ve Vaší organizaci noví pracovníci zaškolováni?
15. Kdo z pracovníků organizace má v kompetenci vzdělávání pracovníků?
16. Umožňuje organizace zaměstnancům příležitosti k seberealizaci? Jaké?
17. Jak hodnotíte supervize? Využívají je pracovníci?
18. Mohou si zaměstnanci vybírat školení, kterého se chtějí zúčastnit?
19. Jakým způsobem u vás v organizaci probíhá hodnocení pracovníků? Jak často jsou pracovníci hodnoceni?
20. Je finanční odměňování pro zaměstnance dostatečně motivující?
21. Jakým způsobem jsou pracovníci oceněni za práci navíc?

PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

v současné době zpracovávám diplomovou práci na téma Motivace a hodnocení zaměstnanců, jejíž součástí je zmapování situace v Domovech pro osoby se zdravotním postižením v Pardubickém kraji. Tento dotazník je určen zaměstnancům na **pozici sociální pracovník, pracovník v sociálních službách, dále pedagogickým pracovníkům, terapeutům a zdravotnickému personálu**. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní, neuvádějte své jméno, pouze prosím **zakroužkujte** u každé otázky zvolenou odpověď nebo **doplňte odpověď pod příslušnou otázkou**. Vyplněný dotazník prosím vhodte do označené krabice.

Velmi Vám děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Dagmar Prchalová

1) Pohlaví:

- a) Žena
- b) Muž

2) Vaše dosažené vzdělání:

- a) Základní
- b) Středoškolské – výuční list
- c) Středoškolské – maturita
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

3) Délka Vašeho zaměstnání v organizaci:

.....

4) Pracujete na pozici:

- a) Zdravotní personál
- b) Sociální pracovník
- c) Pracovník v soc. službách
- d) Pedagogický pracovník
- e) Terapeut
- f) Vedoucí pracovník

5) Je dle Vašeho názoru Vaše práce náročná?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

6) Setkali jste se někdy s pojmem supervize?

- a) Ano, tento pojem znám
- b) Ano, ale nejsem si zcela jist/á
- c) Ne

7) Čím Vám přijde supervize přínosná?

.....

8) Máte možnost si vybrat, jakého školení se zúčastníte?

- a) Ano, mám možnost říci, zda mě školení zajímá
- b) Ano, pokud mě téma školení nezajímá, mám možnost se vyjádřit
- c) Ne, na výběru školení se neúčastním

9) Kdo zařizuje Vaši účast na povinném vzdělávání – uveďte pouze pracovní pozici:

.....

10) V pracovním kolektivu jsem spokojen/a.

- a) Ano, pracovní kolektiv mě motivuje tu zůstat.
- b) Ano, vztahy v týmu jsou dobré, ale pokud by se vyskytlo jiné zaměstnání odešel/odešla bych.
- c) Nevím, vztahy v kolektivu pro mě nejsou rozhodující.
- d) Ne, se vztahy na pracovišti nejsem spokojen/a.
- e) Ne, hned jak budu mít příležitost, změním zaměstnání.

11) Jaké zaměstnanecké výhody jako pracovník v organizaci čerpáte?

.....

12) Na pracovišti se vyskytují konflikty

- a) Ano, velmi často
- b) Ano, občas
- c) Nevím
- d) Spíše ne, konflikty jsou tu výjimkou
- e) Určitě ne

13) Ve svém volném čase se setkávám s kolegy.

- a) Ano (V případě odpovědi ano, uveďte prosím, jak volný čas společně trávíte.).....
.....
- b) Občas
- c) Nikdy

14) Když potřebuji radu, mohu se obrátit na své kolegy.

- a) Ano, vždy
- b) Spíše ano
- c) Občas
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

15) Tato práce mě baví a obohacuje.

- a) Ano, nedokážu si představit pracovat jinde
- b) Spíše mě nebaví
- c) Ne, tato práce mě vůbec nebaví (V případě odpovědi ne, uveďte prosím důvod.).....

16) Jakým způsobem Vás váš nadřízený chválí?

- a) Před ostatními pracovníky
- b) Napíše mi pochvalný dopis
- c) Vyzdvihne moje úspěchy na poradě
- d) Pozve si mě do kanceláře a pochválí mě
- e) Při pravidelném hodnotícím rozhovoru
- f) Nechválí mě

17) Jak často probíhá hodnotící rozhovor s vaším nadřízeným?

- a) Jednou ročně
- b) Dvakrát ročně
- c) Neprobíhá
- d) Jiný:.....

18) Co vám na této práci nejvíce vyhovuje?

.....
.....
.....

19) V jaké oblasti byste rádi pracovali, když byste měli možnost změnit zaměstnání?

.....

20) Do zaměstnání dojíždím:

- a) Nedojíždím, bydlím v místě, kde pracuji
- b) Osobním autem
- c) Veřejnou dopravou (vlakem, autobusem)
- d) Na kole
- e) Jinak:.....

21) Vzdálenost mého bydliště od pracoviště je:

- a) Do 5 kilometrů
- b) 5-10 kilometrů
- c) 10-15 kilometrů
- d) 15-20kilometrů
- e) Jiné:.....

22) Kdybych si mohl/a vybrat, na jaké pozici bych chtěl/a pracovat, zvolil/a bych:

- a) Ředitel/ka
- b) Vedoucí pracovník
- c) Pracovník ekonomického úseku
- d) Sociální pracovník
- e) Pracovník v sociálních službách
- f) Pracovník technického úseku
- g) Pracovník úklidu
- h) Pracovník v prádelně
- i) Pracovník ve stravovacím provozu

23) Na práci zde mě baví:

.....

.....

.....

24) Pracuji ve směnném provozu:

- a) Ano
- dvousměnný provoz (ranní, noční)
 - třisměnný provoz (ranní, odpolední, noční)
- b) Ne

25) Umožňuje Vám zaměstnavatel úpravu pracovní doby?

- a) Ano, zaměstnavatel mi umožňuje upravit si pracovní dobu:
- kvůli dopravě
 - kvůli dětem
 - kvůli rodinným záležitostem
 - jiné:.....
- b) Ne, tuto možnost nemám

26) Jakým způsobem řešíte, když potřebujete vyřídit nějaké osobní záležitosti?

- a) Musím si nahlásit dovolenou dlouho předem
- b) Mám možnost si přehodit směnu s kolegyní
- c) Takovou situaci neřeším
- d) Oslovím vedoucí a poprosím ji o úpravu rozpisu směn
- e) jiné:.....

27) Zvýšení mzdy, které probíhá od roku 2017, vnímám jako:

- a) Zásadní, plat se mi velmi zvýšil
- b) Pozitivní, zvýšení platu jsem ale nijak zásadně nepocítila
- c) Mě nijak neovlivnilo, nezaznamenala jsem zvýšení platu
- d) Jiné.....

28) V zaměstnání dostáváme:

- a) Levný oběd
- b) Příspěvek na dopravu
- c) Příspěvek na penzijní připojištění
- d) Pracovní oděvy
- e) Pracovní příplatky
- f) Ubytování pro zaměstnance

29) Negativní stránky mého zaměstnání:

.....

.....

.....

30) Se svým platem jsem spokojen/a:

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

31) Jaké pocity máte při hodnocení (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- a) Nervozita
- b) Zoufalství
- c) Odpor
- d) Motivace
- e) Stres
- f) Tlak
- g) Nespokojenost
- h) Pozitivní pocity

32) Peníze jsou jediným důvodem, proč dělám tuto práci.

Naprosto souhlasím **1** **2** **3** **4** **5** Naprosto nesouhlasím

PŘÍLOHA 3: PŘEPIS ROZHOVORU S KP1

„Moje první otázka je jak dlouho pracujete v organizaci a jestli se Vaše pozice nějakým způsobem vyvíjela?“

„No, od roku 2001, takže jsem tu vlastně 17 let, vždy jsem byla na pozici sociálního pracovníka a zástupkyně ředitelky, takže jsem vlastně pořád na stejné pozici.“

„Jakého jste dosáhla vzdělání?“

„Vysokoškolského, já jsem si dělala vysokou školu až v průběhu zaměstnání, státnicovala jsem 2013. Nestudovala jsem se zaměřením na obor, studovala jsme v úplně jiném oboru, dělala jsem psychologii, tu jsem studovala spíše z vlastního zájmu a pro svoji potřebu. Snažím se ale užívat tento obor při výkonu práce. Denně komunikuji s klienty i zaměstnanci, takže se snažím poznatky uplatnit a na manažerské pozici mohu psychologii uplatnit také, takže si myslím, že to byla dobrá volba. Těžko se ale odděluje co je práce sociální a co je přímo psychologická práce, jde o práci s lidmi, takže se to prolíná ve všech oblastech.“

„Kolik zaměstnanců ve Vaší organizaci pracuje?“

„Sedmdesát osm k dnešnímu dni.“

„Jaká je Vaše motivace pro výkon práce v organizaci?“

„Jé, tak to je těžké, když tady člověk pracuje tak dlouho, těžko vzpomíná, co bylo základní motivací. Ale vždycky jsem chtěla pracovat s lidmi, začínala jsem ve školství, v sociální o lasti a když to můžu porovnat, tak sociální oblast je pro mě zajímavější. Mám pocit, že tady můžu daleko více uplatnit své znalosti a dovednosti, protože to školství je daleko více stresové, alespoň pro mě ano. Takže pro mě byla práce v sociální službě s lidmi s postižením mnohem více oslovující, je mi bližší. Mám ráda práci s klienty, naše cílová skupina mi vyhovuje, jsem s klienty ráda, pro mě je to upřímná zpětná vazba jak člověk funguje a reaguje, jak se chová. Jsem tu hlavně zvyklá na prostředí, vůbec umístění naší služby je pro mě vyhovující, jsem tu dlouho, mám už navázaný i úzký vztah k zaměstnancům a nikdy jsem neuvažovala, že bych šla pracovat do jiné oblasti. Práce mě naplňuje tak, jak je.“

„Jakou volíte strategii v rámci organizace pro získávání zaměstnanců?“

„Tak do roku 2016 to bylo dobré, zaměstnanci přicházeli sice pomalu ale vlastně sami. Velká krize nastala v roce 2016 a 2017, kdy jsme pocítili, že nám lidé nedostačují. Rozšířili jsme

služby, vzniklo nové oddělení a potřebovali jsme nové pracovníky, v té době se nám hodně těžko hledali noví pracovníci. Neměli jsme přílišnou zkušenost s velkým nábořem lidí, zkoušeli jsme tedy nové metody od inzerce, přes oslovování zaměstnanců při hledání pracovníků. V tuto chvíli nám běží inzerce, hodně spolupracujeme s úřadem práce a máme inzerci i plošně vyvěšenou kromě toho, že ji máme na webu, takže ještě inzerujeme na Seznamu, jinak jsme opravdu žádali zaměstnance, aby aktivně oslovovali své známé a příbuzné a nabízeli práci u nás.“

„Vnímáte nějaké úskalí této strategie?“

„Nemyslím si, že by každý náš zaměstnanec dokázal pozitivně propagovat naši službu, každý není loajální a nadšený, že tu pracuje. Pro někoho je to prostě z nouze cnost, neumím si představit, že by takový člověk opravdu dokázal oslovit, ale myslím si, že i někteří vnímají ty pozitiva práce a můžou získat nové zaměstnance. Inzerci vnímám jako finančně dostupnou, je to samozřejmě dražší ta inzerce v těch novinách ale nás to významně finančně nezatížilo.“

„Jak je v organizaci postupováno v rámci nedostatku zaměstnanců?“

„No, to záleží v jaké to je oblasti. Pokud je to v oblasti přímé péče, tak máme vlastně tři úseky a ty se snaží mezi sebou spolupracovat hodně, nedostatek se projevuje hlavně tak, že zaměstnanci nemohou čerpat dovolené. Nechceme, aby byly nějaké výrazné přesčasy, takže si myslím, že dovolená se musí řešit poměrně hodně. Zaměstnanci jsou nespokojeni, protože si nemohou plánovat volný čas dle svých potřeb a přestav, ale musí se přizpůsobit tomu provozu. Takže když jsou zaměstnanci, snažíme se jim vyhovět, jak oni chtějí, ale kdy zaměstnanci nejsou tak se přizpůsobují dovolené provozu a vlastně se plánuje jinak, než zaměstnanci chtějí. Vypomáhají si pak v rámci úseků, snažíme se nabírat brigádníky, ti jsou potřeba hlavně na práce v prádelně, úklidu i v kuchyni. To si vypomáháme brigádníky, tedy pracovníky na dohodu. Jinak tedy vedoucí chodí do směn do péče, no a nemůže brát klienty, protože máme-li volné místo, ale nemáme pracovníky, nebyli bychom schopni jim péči poskytnout. Ona ta výkonová kapacita je velmi důležitá, abychom i v krizi zajistili péči o klienty kvalitně. Když mám třeba úbytek klientů, tak nějaký čas nové klienty nepřijímáme.“

„Které pozice byste uvedla, že trpí nejvíce nedostatkem pracovníků?“

„V roce 2017 to byla přímá péče, v letošním roce se ale v reakci na inzerci a velkou propagaci volných míst daří postupně sít tuto oblast ale nedaří se nám získat kuchaře. Máme prostě

obrovský problém sehnat kuchaře. V prádelně se také tyto problémy vyskytují, na začátku minulého roku odcházela jedna kolegyně, ale teď se situace snad zase na chvíli ustálila a nová kolegyně na pozici vydrží. Ony pracovnice z prádelny poměrně dost často postupem času přechází do péče. Do přímé péče samozřejmě pořád nabíráme a inzerujeme, snad je ale ta největší krize za námi. Dříve jsme vedli i evidenci zaměstnanců ale ta se ani v minulosti neosvědčila, protože když jsme je zpětně oslovili s tím, že se místo uvolnilo, tak už stejně nereagovali na náš kontakt. Teď žádnou zásobu zaměstnanců nemáme, takže když se někdo o práci u nás zajímá, hned s ním jednáme a pokud je to alespoň trochu možné, tu práci mu nabídneme. Raději přijmeme i nadstav, protože vždycky jsou dlouhodobé nemoci, takže vlastně pak tito pracovníci zajišťují náhradu dlouhodobě nemocných pracovníků. Nedá se říct, že bychom měli nějakou zásobu kontaktů, kdo přijde, toho se snažíme vzít.“

„Působí nějakým způsobem nedostatky pracovníků na pracovní týmy nebo organizační strukturu?“

„Pracovní týmy to pocítují právě v té oblasti dovolené, jak už jsem říkala, pracovníci si nemůžou plánovat dle svých představ, to vnímají hodně negativně. Pracovníci pak často avizují, že jsou přetížení. My jsme se v rámci projektu, ve kterém jsme byli zapojeni, snažili vytvořit harmonogram, tedy rozvržení dne a pracovní doby zaměstnanců. U jednoho oddělení probíhá aktuálně testování a budeme to zavádět i u dalšího oddělení, kde vlastně mají pracovníci přesně určený a rozčleněný den, kdy budou vykonávat jakou činnost, což vnímáme jako pomůcku proto, aby nedělali zbytečné věci, ale dělali věci, které jsou podstatné a důležité pro klienta a organizaci. Vnímají to, říkají sami, že jich je málo.“

„Měnilo se také něco v rámci organizační struktury?“

„Měli jsme připravený krizový plán, kdy jsme si říkali, že sloučíme dvě oddělení, abychom pracovníky využili v přímé péči tam, kde byli třeba. Nemuseli jsme nakonec k takovému řešení přistoupit. Běželi pak v krizovém provozu a dá se říct, nepracovali pak tak intenzivně v individuální práci s klienty ale základní péči zajistili. Slučování jsme si říkali, že by byla jedna z cest, pokud by to byla dlouhodobější krize, tak bychom k tomu přistoupili.“

„Jsou při nedostatku pracovníků dle vašeho názoru ostatní pracovníci více zatěžováni?“

„Jsou více zatěžováni, ten den je takový intenzivnější pro ně, mají na vše méně času, vyžaduje to kratší úseky činností. Máme snahu, aby pracovníci neměli mnoho přesčasů, oni sami to nevnímají jako chtěné, je to pro ně velká zátěž a mi to vnímáme i u těch pracovníků. Ten

nedostatek pracovníků je pro mě osobně větší stres vůči klientům než vůči pracovníkům. My se držíme zákoníku práce, tam mají určeny přestávky v práci, které prostě musí být dodrženy, vedoucí se jim snaží tu práci rozplánovat tak, aby práci zvládli a to, že se nedá vykonávat tolik individuálních činností tak to je spíše pro klienty negativní.“

„Jakým způsobem tedy zvládají nedostatek pracovníků vedoucí?“

„No, musí víc plánovat, musí kolikrát do služby nastoupit místo chybějícího zaměstnance, musí daleko více společně vedoucí přímé péče spolupracovat a kooperovat, musí spolu více komunikovat, aby obsadili směny a vzájemně si půjčují zaměstnance. Určitě se snaží v rámci porad zaměstnancům vysvětlovat situaci. Odpovídají zaměstnancům na otázky, snaží se motivovat zaměstnance, aby i oni sami hledali pracovníky.“

„Je v organizaci vypracovaný plán zaměstnanců, dle kterého se postupuje?“

„Ne, takový plán nemáme, v tom jsme hodně operativní. Co se týká odchodů do důchodu, tak s pracovníky, kterých s to týká, tak se v docela velkém časovém odstupu s pracovníky bavíme, jaký mají plán, protože ne každý pracovník do důchodu odejde. Některé kolegyně chtějí zůstat alespoň na částečný úvazek, další kolegyně bude zůstat i nadále i když už má nárok na důchod. Někteří jsou třeba ochotni počkat, až najdeme na jejich místo pracovníka, nenechávají řešení situace na poslední chvíli. V případě dlouhodobé nemoci pracovníků je řešení velmi těžké. Především v tom, že zaměstnanci sami nevědí, jak dlouho budou nemocní a nedokážeme úplně dobře plánovat. Komunikace s pracovníkem na neschopence probíhá každý týden, ale pracovníci třeba vůbec neví nebo říkají nějaké datum, které třeba vůbec není dodrženo. Když je dlouhodobá nemocnost, je to jako když pracovník úplně chybí. Dlouhodobá nemoc může trvat i rok, pak ten pracovník úplně vypadne z běžného pracovního provozu a my musíme plánovat bez něj. Když není schopen říct přesný den nástupu, tak je to obtížné. Vedoucí se snaží s nimi aktivně komunikovat, aby věděli, jak dlouho bude situace trvat, ale jinak prostě nepočítáme s tím pracovníkem, pokud není možné, aby řekl přesné datum návratu. Většinou se zruší dovolené a zaměstnanci musí v provozu být. Dlouhodobá neschopnost je skoro horší, než ten chybějící pracovník, je to taková nejistota velká.“

„Kdo se účastní výběru zaměstnanců a jakým způsobem jsou noví zaměstnanci přijímáni?“

„Vždy se účastní výběrového řízení paní ředitelka a vedoucí úseku, na který má pracovník nastupovat, takto je to i když se jedná o nástup pracovníka na technický úsek i další provozní

úseky v organizaci. Co se týká procesu výběru jako takového tak si vždy samozřejmě domluvíme schůzku se žadatelem o pracovní místo, na konkrétní den. Komise se sejde chvíli před příchodem žadatele o práci, projdeme si životopis, řekneme, kdo se na co, tedy na jakou oblast zaměří. Někdo se ptá na profesní část, někdo se ptá na osobnostní část, paní ředitelka rozhovor moderuje a dává prostor každému zúčastněnému účastníkovi. Až přijde uchazeč, tak jej paní ředitelka vyzve, aby něco řekl o své profesní minulosti, jaké má profesní zkušenosti, co očekává od nás jako od organizace. Pak už většinou reagujeme na otázky, které vyplývají z rozhovoru.“

„Probíhá také uvedení zájemce na oddělení?“

„Ano, nabízíme to uchazeči, zda má zájem se podívat na úsek, kde by měl pracovat, většinou se tedy jedná o pracovníky přímé péče. Většinou zájem mají, zavedeme je tedy mezi klienty. Je pravda, že z toho se dá hodně vyzorovat, klienti zpravidla vždy nového člověka hned osloví a dá se pozorovat, jak reaguje, zda jej zaskočí nebo jak se chová. Když jde například o výběr pracovníků na ekonomické oddělení, tak si ekonom vytváří krátký test odborný, pokud jej více zájemců, tak se postupuje dle výsledků testů, jde o zjištění, zda má uchazeč alespoň základní znalosti problematiky. Poté se vybírá z uchazečů, když jich je víc tak je z čeho vybírat, pokud není a zdá se nám ten člověk spíše rozporuplný, nabídneme mu třeba dobrovolnickou činnost v naší organizaci nebo se mu nabídne dohoda o provedení práce, aby si v rámci ní vyzkoušel odsloužit nějakou službu na oddělení a rozhodneme se definitivně, zda nastoupí do pracovního poměru.“

„Jakým způsobem jsou pracovníci v organizaci zaškolováni?“

„Máme na to celou směrnici v rámci standardů kvality, většinou si to řídí vedoucí pracovník tak, že novému pracovníkovi určí garanta a snaží se mu naplánovat služby tak, aby spolu byli co nejvíce. Ono to vždy není možné být s garantem, část služeb je nový pracovník třeba s někým jiným, ale snažíme se, aby byl převážně s garantem, který pracovníka provádí přímou tou praxí u nás. Kromě toho si úplně na začátku nový pracovník čte naše směrnice, metodiky a pracovní postupy, tak je toho tolik, že to nestihne za jeden den a průběžně, postupně se s tím seznamuje a garant píše pak hodnocení na pracovníka, po týdnu práce, po měsíci práce a před skončením zkušební doby. A poté po roce vedoucí hodnotí celkovou práci pracovníka.“

„Podílí se tedy na hodnocení i zaměstnanec nebo je to práce pouze garanta?“

„V prvním týdnu píše garant, pak už se zapojí i vedoucí a vedou společně rozhovor, ze kterého se píšou výstupy. Ptáme se pracovníka jak se má, jak se cítí, děláme to tak ale průběžně.“

„Dále by mě zajímalo, kdo má v organizaci v kompetenci vzdělávání pracovníků?“

„Tak přímo to nemá nikdo určen, běžně to dělá vedoucí úseku. Vedoucí přímé péče si společně plánují vzdělávání na další kalendářní rok, jako tematicky, na co by se chtěly zaměřit, co by mohlo zajímat pracovníky. Jinak další úseky tam není taková povinnost, například v kuchyni si to řídí paní hlavní kuchařka sama. Většinou chodí na semináře od dealerů zboží. V oblasti ekonomického úseku, tam si musí udržet orientaci v aktuálních předpisech a zákonech, takže opět ekonom vybírá školení pro své zaměstnance.“

„Mají tedy zaměstnanci možnost vybírat si, jaké školení by je zajímalo?“

„Nabídka vzdělávání je tak široká, že vedoucí může předložit nějaký seznam aktivit, zaměstnanci si můžou říct. Pokud jde o to, že přijdou s tím, že by je samotné něco zajímalo, tak je to samozřejmě na zvážení jejich vedoucího, jestli je to opravdu přínosné pro organizaci a práci, kterou pracovník zrovna vykonává. Ale můžou přinést nápady a náměty a poté se o tom debatuje.“

„Mají v organizaci pracovníci možnost seberealizace?“

„Tak v přímé péči na to prostor je, můžou klientům nabídnout různé kreativní činnosti nebo to co je samotné zajímavé. Jinak mě přesně nenapadá, v čem by se mohli realizovat. Je pravda, že nejvíce je možnost realizovat se v rukodělných pracích nebo volnočasových aktivitách pro klienty. Můžou organizovat, přinášet náměty na výlety, je otázka, zda se to pak personálně daří pokrýt. Nejvíce se tak může realizovat klíčový pracovník se svým klientem. Můžou ale profesně růst, často se nám stává, že pracovník z prádelny časem pozná provoz v péči a chce změnit pracovní pozici. Nebo pracovníci v přímé péči, být vedoucími úseku, když se místo uvolní. Většinou dáváme přednost svým zaměstnancům, aby se toho ujali.“

„Dále by mě zajímala oblast supervize. Jakým způsobem je supervize v organizaci vnímána, jak ji hodnotíte a máte i zpětnou vazbu od pracovníků na supervizi?“

„Supervize, tak ta je povinná ze zákona. V naší organizaci jsme se snažili mít vždy alespoň dva supervizory, aby měli pracovníci na výběr. Snažíme se tedy vybírat supervizory vždy tak, aby u nás pracoval muž a žena, vždy vlastně v jiném termínu. Probíhají u nás týmové supervi-

ze, individuální supervize i případové supervize. Zaměstnanci je využívají. V současné době chodí supervizorka, která má tři supervize v jeden den, kdy se vlastně na supervizi vystřídají všechny tři úseky přímé péče. Je to prostě z praxe lepší takto rozdělit, protože si většinou řeší pracovníci klienty na svých úsecích. Supervize u nás tedy probíhá celý den a je rozdělena časově na tři úseky. Někdy využívají zaměstnanci i individuální supervizi, někomu se na supervizi nechce a musejí být vedoucími motivováni, aby se účastnili. Nemůžeme jim to poručit, jak se říká, někteří chodí rádi a vidí ten přínos a někteří mám pocit, že je to obtěžuje a nic jim to nedává. Ale převážně se tam vyřeší spousta věcí. Můj osobní pohled je takový, že jsem se zúčastnila supervizí vedení i individuálních supervizí a ten odstup supervizora je podle mě důležitý. Člověk se tak někdy jako točí v kruhu a pořád vidí jen ty svoje možnosti a omezenosti a když se na to podívá někdo z venku, tak dokáže dát takový trošku jiný pohled. Jinak problém směřovat a dokáže jej vidět trošku z jiné strany.“ **„Děkuji.“**

„Jak často v organizaci probíhá hodnocení a jakým způsobem probíhá?“

„Tak jde zase o záležitost v rámci standardů kvality, probíhá takové velké hodnocení jednou za rok a během roku probíhá hodnocení v rámci kontrolní činnosti. Nebo paní ředitelka vyzve asi tak třikrát nebo čtyřikrát do roka vedoucí, aby na svém úseku dělali krátké hodnocení v rámci řešení odměn. Je tedy třeba dělat hodnocení za úsek kratší než je jeden rok. Roční hodnocení probíhá v průběhu března a je to taková oblast, na kterou se může pracovník aktivně připravit, ale taky nemusí. Vedoucí hodnotí uplynulý rok z hlediska toho, jak si pracovník vedl a jak si plnil své pracovní povinnosti, jak se angažoval v rámci organizace. Má ten pracovní prostor a motivaci směřovat své další působení v rámci organizace. Sdělit své požadavky, potřeby, jde o prostor, kde si mohou obě strany říct, jak svoji budoucnost vidí.“

„Je dle Vás finanční odměňování zaměstnanců dostatečně motivující?“

„Teď už ano, jak se v loňském roce zvýšil plat, tak to vnímám jako poměrně dost motivující. Zvýšil se opravdu, většinou pracovníci zůstávají kvůli tomu, že je už plat pěkný. Ale máme pro zaměstnance i další benefity. Nabízíme v rámci FKSP hodně levné stravování. Ti, kteří jsou u nás rok a déle nají možnost čerpat příspěvek na penzijní připojištění, potom máme možnost dávat pracovníkům Vánoční balíček z FKSP, tedy vitamíny. Ještě nad rámec můžou dostat pracovní oblečení. U nás mají také pracovníci možnost přespávat mezi směnami, máme ubytování za výbornou cenu pro své pracovníky, což jim také může být přínosem, když bydlí daleko.“

„Jakým způsobem jsou pracovníci odměňováni za práci navíc?“

„Práce navíc je ohodnocena možností mimořádné odměny, kterou určuje vedoucí. Takže na podkladě návrhu vedoucího může paní ředitelka vyplatit mimořádnou odměnu zaměstnanci. Kromě finančních hodnot mohou být morálně oceněni pokud je vedoucí navrhne, může paní ředitelka pohovořit s pracovníkem a ocenit jej slovně, že si váží jeho práce a povzbudit jej v tom pozitivním co přináší organizaci. Třeba písemně neoceňujeme, spíše se využívá finančního ohodnocení nebo pracovníky morálně ocení sami vedoucí pracovníci v rámci jejich porad na oddělení, pochválí pracovníka. Někdy je ale pravda, že je lepší oceňovat a chválit jen mezi čtyřma očima, protože ne vždy je ten tým tak otevřený, aby se tam mohlo takto někoho pochválit, nějaká nevraživost mezi nimi přeci jen je, protože jsou to ženy a někdy to nedělá dobrotu.“

PŘÍLOHA 4: PŘEPIS ROZHOVORU S KP2

„Tak mojí první otázkou v rámci výzkumu je, jak dlouho pracujete v organizaci?“

„Hm, téměř dvacet čtyři let. Bude to v srpnu dvacet čtyři let, tak teď tedy dvacet tři a půl.“

„Mě by také zajímalo, jestli se ta pozice Vaše nějakým způsobem vyvíjela nebo jste už rovnou nastoupila na pozici manažera.“

„Nevyvíjela, já jsem nastoupila tady v návaznosti na výběrové řízení do funkce ředitelky a zatím tady jsem no.“

„Aha, dobře.“

„Jakého jste dosáhla vzdělání?“

„VŠ“

„Můžete upřesnit obor?“

„Ano, ano, obor ekonomika, čili já jsem studovala technickou univerzitu vysokou školu báňskou v Ostravě, fakulta ekonomická a obor přímo ekonomika průmyslu.“

„Dobře, děkuji moc.“

„Ještě prosím doplním jednu větu, já jsem po vystudování tohoto oboru chtěla studovat jeden obor, konkrétně psychologii ale pak jako jsem udělala sice přijímací zkoušky, ale nakonec jsem nenastoupila, ale pořád jsem hledala něco, co je na pomezí ekonomiky a psychologie. To byla vlastně moje motivace, to je důvod, proč jsem šla sem. Já jsem vlastně k sociálním službám inklinovala od začátku, protože než jsem přišla sem, tak jsem pracovala čtyři a půl roku na úřadu práce, na pozici vedoucí jednoho z oddělení.“ „Kdybyste se měla rozhodnout do budoucna, jestli byste ještě chtěla studovat, šla byste studovat?“ „No, podívejte se, mě už bude docela dost let, takže já už by tedy opravdu studovat nechtěla, to už ne.“

„Dobře.“

„Dále by mě zajímala informace, kolik zaměstnanců v organizaci pracuje.“

„V tuto chvíli 277 pracovníků.“

„Jaká je Vaše motivace pro práci v sociálních službách i celkově v této organizaci.“

„No, já už jsem to říkala, zájem o psychologii, ten u mě přetrvává, no, a protože jsem vystudovala tu ekonomii, tak funkce, na které se nacházím je také hodně o řízení a o ekonomice, náš rozpočet je sto padesát milionů ročně, to není žádná tajná informace, takže se mi dneska

ekonomické vědomosti hodí. Ale ta motivace je jednoznačná, prostě k té sociální oblasti jsem inklinovala, a když k tomu přičtete v podstatě čtyři a půl roku na úřadu práce, tak já dělám v sociálních službách dvacet sedm let dohromady, jestli to dobře počítám, no a dneska už bych neměnila. Zajímalo mě to, zajímá mě to.“

„Co se týká strategie získávání zaměstnanců, tak by mě velmi zajímalo, jakou vy máte zvolenou strategii, co děláte proto, abyste zaměstnance přilákali do Vaší organizace, když to tak jednoduše řeknu.“

„To je právě otázka té motivace, to je složité. Je to velmi různé, je fakt, že se lidé musí také uživit a na začátku roku 2017, už jsme měli vzhledem k vývoji platů dost problémy, protože nám velmi silně už konkurovaly různé obchody, supermarkety, prostě řetězce, které nabízely lidem už o třetinu vyšší platy, nežli mohli dosáhnout tady. Teď mluvím o té nejběžnější profesi a to je pracovník v sociálních službách, ať už přímá obslužná péče nebo základní výchovná nepedagogická činnost. Naštěstí potom došlo k tomu, že tedy si to nejvyšší představitelé státu uvědomili a ten kolaps, který se blížil, byl tedy zachráněn významným platovým posunem, to v této problematice sehrálo významnou roli. Ale samozřejmě nejenom to, je pro řadu lidí klíčové. Čili, co my děláme, my se snažíme kromě platu lidem nabídnout nějaké další benefity, ať už to jsou příspěvky třeba na stravování, potom tu máme příspěvky na penzijní připojištění, můžu uvést i částku tedy pět set korun měsíčně.“

„Vy jste vlastně na začátku hovořila o bazénu, což dá se říct, že je také benefitem.“ „Ano, tak když jste o tom začala, tak je tu koupelový bazén, který je vyhříváný, takže mohou pracovníci chodit plavat, dokonce i třeba jejich rodinní příslušníci, často si tedy berou děti, třeba i různých prázdninách je mohou využít. Potom si myslím, že můžeme nabídnout i poměrně zajímavou práci, tedy práci s lidmi, kdo inklinuje k práci s lidmi, tak samo o sobě už ho to mnohdy motivuje. Máme u nás v organizaci řadu takových příkladů, možná že i já jsem jeden z nich, protože k práci s lidmi jsem inklinovala vždy. No dále mě napadá FKSP, z něj přispíváme zaměstnancům při pracovních jubileích, dostávají balíčky, nejenom pracovní jubilea ale i životní jubilea nebo odchod do důchodu. Jsou to jednaty balíčky třeba za sedm set korun, nebo při různých výročních padesát let, padesát pět let.“ **„V různých firmách bývají také vitamínové balíčky.“** „Hm, tak to nemáme, ale mohu uvést příspěvky z FKSP na dětskou rekreaci, příspěvky při životních i pracovních jubileích na rekreaci zaměstnanců, výše se řídí dle odpracovaných let, dáváme dva a půl až tři tisíce korun no a mezi další významné benefity patří odměny. Ty obvykle bereme v naší organizaci dvakrát za rok ale pochopitelně i někdy častěji, třeba když je nějaká chřipková epidemie a pracovní musí častěji do práce nebo

jsou i různé jiné momenty, které potřeba odměnit hned nebo je to nějaká mimořádná událost, když uvedu příklad, když se třeba stane nějaká mimořádná událost a pracovníci dílenského provozu musí opravovat nějaký důležitý agregát třeba v sobotu nebo o svátcích. To se pak musí zohlednit. Jinými slovy tedy, dvakrát za rok obvyklé odměny, jinak tedy odměny mimořádné.“

„Mě ještě napadlo, že jsme nezmínili pracovní oděvy, samozřejmě je ze zákona dána povinnost poskytovat ochranné pracovní oděvy ale já tím myslím také oděvy, které by pracovníci mohli nosit také domů, napadají mě třeba boty, které pracovník nevyužívá pouze při výkonu práce.“

„Ano, jak jste správně řekla, vyplývá to ze zákoníku práce, jsme dokonce povinni sledovat, zda je pracovníci používají. Víte dobře, že pokud dojde k pracovnímu úrazu a nemá na sobě pracovník ochranný oděv nebo obuv, tak to nemůže být ani uznáno jako pracovní úraz. A tak v tomto smyslu vycházíme si myslím vstříc, protože po dohodě třeba s odborovým svazem většinou tady zaměstnáváme ženy, které taky chtějí v práci nějak vypadat a chtějí, aby pracovní oděvy byly pohodlné a příjemné, tak máme jako pracovní oděvy třeba jako rifle s elastinem nebo různé bavlněné a přírodní barevné látky. Nabízíme tedy různou škálu barev a materiálů. Jiné pracovnice zase třeba chtějí kalhoty jiného typu, takže obecně můžeme říci, že sice používání ochranných pracovních prostředků je povinnost ale už není povinnost organizace zabezpečovat škálu barev a materiálů a podobně, tak to bych jako bendit zahrnul také. Včetně obuvi, jsme opravdu schopni zajistit pracovníkovi obuv, kterou si vyloženě přeje, pokud splňuje ty parametry osobního ochranného pracovního prostředku, mají k dispozici různé katalogy a mohou si vybrat. Tím si myslím, že jim práci rozhodně zpříjemňujeme. Co dále mohu říct, tak nabízíme možnost, aby si i určili směnu, tedy výměnu směny, úpravu směnáře, jsme ochotni k takovým úpravám po dohodě s vedoucím pracovníkem nebo se někdy pracovnice dohodnou mezi sebou. No a když se vrátím k té personální krizi, tak jsme v každém případě využili poradenské firmy, tedy personální firmy, které nám pomohly v některých profesích sehnat pracovníky a taky jsme využili finanční motivace. Oznámili jsme pracovníkům, že bude vyplacena každému pracovníkovi, který pomůže sehnat zaměstnance finanční odměna a to pokud pracovník vydrží přes zkušební dobu, tak dostane jistý finanční obnos a pokud ten pracovník vydrží i rok tak pak dostane další finanční bonus. Už jsme jich několik vyplatili a zase to nebyly částky tak zanedbatelné.“

„To zní velice dobře.“

„Takže to jaro 2017 bylo poměrně kritické ale momentálně je situace dobrá, nyní máme tři volná pracovní místa.“

„Z toho co jste uvedla se domnívám, že Vaše personální strategie je nastavená velmi dobře a poměrně hodně motivující pro současné pracovníky i nově příchozí.“

„Možná také mohu říci, že obrovskou roli tu sehrála transformace v roce 2015 a já se domnívám, že pracovníkům se v nových domácnostech líbí a řada pracovníků se sem dostala na doporučení svého rodinného příslušníka.“

„Dá se tedy říct, že je to takovým ukazatelem pozitivní zpětné vazby od pracovníků, protože motivují tu svoji rodinu, aby sem přišli pracovat.“

„Ano, je tedy pozoruhodné, že se něco děje na České poště, protože my už tu máme asi sedm pracovníků přicházejících z Pošty a to kvalifikovaných, třeba, že dvě dělaly vedoucí a ty přivedly další zaměstnankyně pošty, takže to je také takovým ukazatelem.“

„Hm a vrátíme-li se k personální krizi, o které jste hovořil, jak vypadala ta situace u vás?“

„Ano tak ta situace byla opravdu kritická, odešla řada lidí a výslovně nám řekli, že prostě je to kvůli penězům. Opravdu odešli pracovat do obchodních řetězců, kde třeba Lídl přišel s tím, že začal dávat myslím dvacet šest tisíc nástupní plat, takže nám jasně řekli, že mají dítě na střední nebo vysoké škole a mě se tady líbí, já bych tu chtěla dělat, ale nemůžu si to z finančních důvodů dovolit. To bylo takto jasně řečeno v několika případech.“

„Dobře ještě by mě zajímalo, jakým způsobem jste dávali okolí najevo, že máte volná místa.“

„No tak, vyjmenoval jsem různé věci, ale zapomněl jsem na tu základní a tou je zveřejnění na úřadu práce, to bylo za prvé, za druhé jsme dávali inzeráty do místního tisku, na internetu na našich webových stránkách jsme je zveřejňovali a odborářům jsme také říkali, že máme volná místa. Zveřejňovali jsme tedy jak venku, tak uvnitř a zahrnuli jsme do toho tedy i tu finanční motivaci, jak už jsem zmiňovala. O personální agentuře už jsem také hovořil.“

„Mě by v rámci spolupráce s agenturou zajímalo, zda ji vnímáte pouze jako pozitivní nebo byste dokázal říci také negativa.“

„Tak negativum je, že nejsou levní, ty personální agentury si berou poměrně vysoké částky za svoji práci, ale na druhou stranu zase tady trošku sehrála roli to, že jsme sociální služba a bylo jim jasné, že neoplýváme přehršlem finančních prostředků, tak jsme se nakonec domluvili na ceně, která myslím byla pro nás individuálně upravena, byl to svým způsobem takový sponzorring, dokázali zohlednit to, co děláme.“

„Ještě mě hodně zaujalo odměňování pracovníků, v případě, že přivedou někoho nového. Vidí v této praxi nějaké úskalí, nějakou negativní stránku?“

„No, zatím jsme se nesetkali s ničím negativním.“

„Mě napadá, zda sem potom nepřicházejí nekvalitní pracovníci.“

„No, tak tohle není úplně možné, protože tady funguje systém přijímání nových pracovníků. Kromě těch povinností vyplývajících ze zákona, jako že čistý trestní rejstřík jsou tady i jiné, nadstandardní, které jsme si určili. V první řadě víte dobře, že tu máme psychologa, takže než sem někoho přijmeme, tak jde první na psychologické základní testování, kde nesledujeme žádné mimořádnosti, ale sledujeme, zda je ten člověk dostatečně empatický, zda netrpí nějakými odchylkami od normálu, zda nemá nějaké agresivní projevy, jestli je ten člověk týmový hráč vhodný do kolektivu, zda mu práce s lidmi vyhovuje, takže snažíme se vzhledem k tomu, že v naší službě jsou i děti, snažíme se také o zjištění, zda je dostatečně empatický a má rád práci s lidmi. Zajímají nás tedy předpoklady pro tuto práci. Takže to je významný krok, který nám odfiltruje někdy i dobrou polovinu zájemců, takže z deseti lidí nakonec ale přijmeme tak dva tři, protože jednak jsou to tyto testy, ale za druhé je to něco, čemu říkáme praktické seznámení s pracovištěm. Ten člověk má možnost tady na půl dne přijít a tu práci si svým způsobem prohlédnout z blízka nebo si může některé činnosti vyzkoušet. Opět tam je se zkušeným pracovníkem, který dá doporučení, zda je z jeho pohledu vhodný či nevhodný. Takže pak máme dva pohledy, pohled psychologa, který je založen na nějakém objektivním testování uznávaných mezinárodních testů a druhý pohled je našich zkušených pracovníků. Z obou míst musí být souhlasné stanovisko, pokud je jen z jednoho, je to nedostačující a zájemce odmítáme.“

„Poté co získáte oba tyto pohledy, pokračuje práce se žadatelem o místo ještě nějakým způsobem, třeba vedete rozhovor a zjišťujete nějaké další informace?“

„Ano ano, pohovor potom také děláme, minimálně se toho pohovoru účastní člen vedení, obvykle je tam přítomna kromě personální pracovnice, která je tam vždy, tak je tam ještě vedoucí útvaru přímé péče. U některých sem přítomen i já, to je hlavně u klíčových pozic, které mě velmi zajímají ale je pravda, že ne u každého výběrového řízení na tu nejběžnější pracovní pozici, jako je pracovník v sociálních službách, tak u toho běžně nebývám. Kolegové jsou dostatečně zkušení a zejména paní vedoucí útvaru přímé péče jsou dostatečně zkušené na to, aby dokázaly posoudit a řízení si vést.“

„Ještě bych se ráda vrátila k nedostatku pracovníků a Vašemu postupu v této situaci.“

„No, tak my jsme využívali tři základní body, kterými byla ta personální agentura, zveřejňování inzerce v tisku a také přes ty pracovníky, jak jsem už uváděla. Další jsme zatím nebyli nuceni využívat. Nedostatek pracovníků se poté začal saturovat, poté, co ministerstvo uzákonilo navýšení platů.“

„Z těch pracovních pozic, které vám chybělo, to byly které? Ochody trpěly pozice pracovník v sociálních službách, jak už jste zmínila. Trpěly odchody pracovníků i jiné pozice?“

„No ano, trpěly i jiné pozice, kuchař například. Stále tu máme jedno volné místo pro kuchaře a tam stále platově tedy nedokážeme konkurovat. No v restauracích dostanou mnohem více peněz nežli u nás. Ta nevýhodná pracovní doba je těmi penězi pak vyvážena no. Tady skutečně je to platově složité a nevidím příliš možností, které my máme k dispozici. Jedině to osobní ohodnocení a ty odměny ale to má také určité limity.“

„Určitě.“

„Dotknul se nedostatek pracovníků také pracovních týmů, nebo jestli to mělo vliv přímo na organizační strukturu?“

„Ne, na organizační strukturu ne ale pracovních týmů se to dotklo. Byli jsme ve velmi nepříjemné a napjaté situaci, protože víte dobře, že jsou povinné mezery mezi směnami, které jsme povinni dodržet z titulu zákoníku práce a situace byla mnohdy tak napjatá, že museli chodit do běžných směn i vedoucí pracovníci. Takto to bylo napjaté, nějak jsme byli schopni obsadit směny ale v případě, že došlo k nějaké pracovní neschopnosti nebo k ošetřování člena rodiny nebo i nakonec jsme byli povinni dávat lidem dovolené, tak už jsme měli problém s obsazováním směn. Ano byl.“

„Dobře, takže tedy říkáte, že tou situací byli dotčeni vedoucí pracovníci i ostatní pracovníci, protože ta zátěž vlastně pak padala na ně, protože práce musí být vykonána.“ „No jistě, směny byly nedostatečně obsazené, protože potřebujeme na některých pracovištích, aby pracovníci sloužili po dvou, nemohli sloužit po dvou, museli složit už po jedné no a když došlo k takovému nečekanému výpadku, tak už to šlo do kritických dimenzí, protože vedoucí pracovník není povinen nastoupit na práci v jiné pozici, než jaká mu přísluší v organizaci, takže tam už jsme někdy byli dokonce odkázáni na pochopení a dobrovolnost vedoucích pracovníků, například vedoucích středisek.“

„Jednalo se tedy o ochotu samotných pracovníků?“

„Ano, nebo i běžně vedoucí domků, ti běžně, tam skutečně bylo potřeba. Ale i zdravotní sestry někdy musely. U nás je to nepříjemné ještě vzhledem k situaci, že máme domky několik kilometrů od sebe, tak mi nedokážeme při nějaké krizové situaci udělat to, že v jedné domácnosti slouží jeden pracovník, který zvládne zajistit službu ve dvou nebo třech domácnostech. Nedokážeme je slučovat protože v domkách jsou dvě domácnosti, absolutně samostatné a oddělené, no ale když je opravdu situace krizová, nějak se sloučit dají, ale tři domácnosti už prostě nesloučíte. Je to prostě technicky neproveditelné. To znamená, že nějaký minimální počet pracovníků je tu nutný a když už potom ani ty nemáte, tak jak jsem říkal, musí nastoupit ti vedoucí a nebýt jejich pochopení, tak to nevím co bychom dělali.“

„Co se týká těch vedoucích, mimo to, že se oni sami zapojovali do běžného provozu, byl tam třeba vyšší nárok na motivaci těch pracovníků, nebo jak dále byste řekla, že to ovlivnilo vedoucí pracovníky, co to pro ně znamenalo?“

„No tak vyšší pracovní zatížení, oni ale nevyžadovali žádnou vyšší odměnu, ale dostali ji, to se prostě musí ocenit a odměnit. Nebyli povinni na to přistoupit, ale přistoupili na to, tak se potom hodnotilo také mimořádnou odměnou.“

„Hm, napadá mě, jakou formou byli tito pracovníci více motivováni, napadá mě, že se třeba v tuto dobu nešetřilo pochvalou a poděkováním za jejich práci a že snáší tu vyšší zátěž, která je na ně kladena v tu dobu.“

„Jistě, zde se určitě odráží, zda pracovníci tu práci chtějí nebo nechtějí dělat, dále se zde projevuje variabilita, která je u nás možná. Nejde totiž o monotónní práci, každý den tu může být trošku jiný. Někteří pracovníci to velmi oceňují, že mají možnost sami se rozhodovat, mají svobodu a více volnosti. Já se ale jinak nepamatuji na to, že by chtěli něco víc. Samozřejmě jsme nejvíc využili té slovní podpory a poděkování, přistoupili jsme také k mimořádným odměnám, ale nic jiného jsme neposkytovali. Většinou to pracovníci chápali, že i kdybychom chtěli, nemáme příliš možnosti jim něco dalšího nabídnout. Oni to chápou, že i naše organizace má ty možnosti omezené. Já si ale myslím, že pracovníci v sociálních službách svoji práci nedělají úplně kvůli penězům, máme tu i část pracovníků, kteří nám řekli, že tu sice pracovat chtěli, ale část svého věku museli pracovat jinde, když měli ty děti a potřebovali je prostě uživit a teď jsou děti velké a pak se zase vrátili a jsou tady. Nebo jim nevyhovovaly směny, když měli děti a děti vyrostly a pracovníci se vrátili. Není to vždy tak, že by chtěli odejít, ale podmínky v rodině je k tomu donutí. Je to různé. My jsme ani třeba nějaké volno navíc dávat

nemohli, protože bychom ty směny neobsadili. Ono když se to pracovníkům vysvětlilo, tak oni to chápali, tedy většina. Teď je zase velká nemocnost.“

„Z toho co říkáte si myslím, že se práce hodně zakládá i na pochopení pracovníků.“

„Přes ně tak, hlavně na tom, jak jsou ti lidi nastavení a také na tom, jak se jim to řekne. Pokud za pracovníkem přijde vedoucí a vysvětlí mu co se zrovna děje a jaká je situace, že třeba potřebuje, aby někoho zastoupil, málo kdo řekne, že ne. Ale to už bych řekl, že je kvalifikovaná práce vedoucích pracovníků, že to těm lidem dokážou vysvětlit a ve většině případů to ti lidé dokážou pochopit. To si myslím, že je velmi důležité, že se s pracovníky mluví, oni jsou pracovníci rádi, když vědí, co se děje v organizaci, aby byli informováni a hlavně, aby ty informace nebyly zkresleny. Pak to většinou funguje, je třeba, aby komunikace přicházela od vedoucích a eliminovaly se takové ty šumy a poté lidi většinou fungují.“

„Ráda bych se tedy zeptala, zda máte vypracovaný i plán zaměstnanců?“

„Ne, tohle u nás nemáme a já vám řeknu proč. My v situaci, kdy má někdo zájem, tak okamžitě si ho sem pozveme. V první řadě musí podat písemnou nebo elektronickou žádost. Pak si jej hned pozveme na to základní psychologické testování a na to seznámení s pracovištěm a tohle než proběhne a než se to vyhodnotí tak to chvíli trvá, pak pokud ten pracovník je k potencionálnímu přijetí, pak následuje proočkování, to zase něco zabere a od chvíle, kdy se tu objeví zájemce, tak když jde všechno rychle, tak to trvá dva až tři měsíce, spíše tři, protože pokud nyní někde pracuje, musí dát ještě výpověď a výpovědní doba trvá zhruba ty dva měsíce, dnes nikdo nikoho nechce pouštět na dohodu, když budu tedy velký optimista, trvá to čtvrt roku, takže mi víceméně nabíráme průběžné ty zájemce a snažíme se nachystat si je do zásoby. Dneska to ale není velká zásoba, máme tu mínus dvě nebo tři pozice v profesi pracovník v sociálních službách plus ten kuchař jak už jsem zmínil. Tam to testování ale není tak úplně třeba ale tím chci říct, že se snažíme, aby to běželo průběžně, protože mezi tím, víme přesně, kdo odejde do důchodu, ale už nevíme, kdo odejde na mateřskou a podobně. Z těchto důvodů to tady takto funguje. Je zbytečné dělat nějaké plány, my máme pořád potřebu pracovníků. My jsme měli obrovské štěstí, že v rámci transformace kterou jsme prošli, že to v největší míře přišlo v době, kdy nebyla zaměstnanecká krize. Protože pokud by se to mělo stát dneska, tak bychom neuspěli. Jak už jsme se bavili, jdeme cestou stávajících zaměstnanců, protože oni jsou dobrým zdrojem pro předávání informací a ti zájemci o místo sem jdou s tím, že už vědí, do jaké práce jdou. V současné době tedy netrpíme tragickým nedostatkem pracovníků, co nám ale dělá větší potíže je nemocnost. My máme hodně lidí právě

v předdůchodovém věku a pracují tady třeba celý život, takže u nich se pak častěji vyskytují problémy se zády nebo klouby.“

„Mě by také zajímalo, zda jsou pracovníci většinou z místa nebo sem také dojíždějí.“

„Obojí, hodně lidí je místních ale i dojíždějí. Ale ten rozsah je velký, pracovníci dojíždějí až jiných krajů, z Královehradeckého i z kraje Vysočina. Máme pracovníky i z daleka ale velkou naší výhodou je to, že ležíme na vlakovém spojení Havlíčkův Brod – Chrudim – Pardubice, tady vede trať a jezdí tu také hodně autobusových linek ze všech směrů. Takže velkou výhodou je, že kdo nejezdí autem a nemá možnost této dopravy, tak tady je výhodou určitě výborné dopravní spojení, opravdu výborné a to ze všech směrů. A mnohdy je to opravdu z vesnic poměrně daleko, někdy je to opravdu zvláštní, zrovna jedna paní to má vážně dost složité, jede autem k vlaku, tam nastoupí, během cesty dvakrát přestupuje a má to docela komplikované ale jako ona sama říká, že ji ta práce dost zajímá a že u ní chce zůstat, takže opravu máme tu lidi i s komplikovaným dojížděním. Někdo prostě rád montuje a sváří a má to blízko a jiný prostě rád pracuje s lidmi a nevadí mu dojíždět.“

„Jakým způsobem jsou u vás v organizaci pracovníci zaškolováni, jaký máte systém?“

„Budu se držet té nejčastější profese pracovník v sociálních službách. Tak nově příchozího pracovník dostane na starost nějaký nejbližší vedoucí ať už je to vedoucí domu nebo tady na této budově, bude to vedoucí patra no a první tři měsíce ve zkušební době má pravidelně za povinnost co dva týdny udělat s ním vyhodnocení jeho práce a dělá se to i písemně. Takže první tři měsíce co čtrnáct dnů a pak do prvního roku pracovního poměru co měsíc. Protože a to je důležité, my uzavíráme na dobu určitou na jeden rok. Všechny. Nevím jak je to jinde ale u nás ti lidi vědí, že bude-li vše v pořádku tak tu mají perspektivu, ale je fakt, že s nikým neuzavřeme na dobu neurčitou. To je ta nevýhoda, vždy sem jdou na dobu určitou.“

„A co se týká běžného hodnocení, ne v rámci zaškolování, to probíhá jak často?“

„Jednou za rok, to je si myslím běžné i jinde, je to dle standardů, že by mělo proběhnout jednou za rok hodnocení pracovníka. Probíhá to obvykle přelom listopad prosinec nejvíc.“ **„Zajímá Vás potom zpětná vazba od vedoucích pracovníků? Zajímá vás, jak pracovníci vnímají hodnocení, nemyslím samozřejmě obsah, ale zda je pro ně pozitivním nebo je spíše vnímáno negativně?“** „No upřímně řečeno, tímto se příliš nezabývám, protože upřímně řečeno já výroční hodnocení nesnáším, mám z něj trauma. Já s podřízenými kolegy řeším situace, které jsou třeba hned, když mám třeba nějaké připomínky nebo nějaké téma, které po-

třebuji řešit, tak to řeším hned a už se k tomu zpětně nevracím. Takže z tohoto důvodu já mám velmi negativní osobní vztah k ročnímu hodnocení pracovníků, takže na základě své osobní zkušenosti se o tuto informaci nezajímám. Já nevím, možná je to chyba ale já to prostě nedělám.“

„Kdo z pracovníků v organizaci má na starost vzdělávání pracovníků, kdo se tím zabývá?“

„No, vzdělávání pracovníků je ze zákona, těch 24 hodin. Vedoucí útvaru tohle mají na starosti, vycházíme z názoru, že levnější je vždy školit než neškolit. Ne krátkodobě ale dlouhodobě to je určitě levnější. Řada těch školení je uložena zákonem a co se týče jiné profese ať už to jsou ekonomické pozice nebo mzdová účtárna a tak dále, my jsme plátcí DPH, tak se musíme neustále školit v těchto oblastech, sledovat změny a já si myslím, že posíláme dostatečně lidi na školení, o které mají zájem a vždy ten vedoucí pracovník za to zodpovídá, aby byli dostatečně proškoleni, no a jediný limit je ten finanční. Ale já si myslím, že i v této oblasti našeho rozpočtu máme, troufám si říct i dost peněz na ta školení, protože nemám informaci, že by si na ta školení někdo stěžoval nebo, že by pracovník nemohl jako odjet na nějaké školení, když chce a zají ho.“

„Může si tedy pracovník v rámci svojí profese i vlastních zájmů školení vybrat?“ „Troufám si říct, že ve většině případů ano. Ta nabídka školení je opravdu veliká, mě chodí denně nabídky, já to přeposílám vedoucím útvarů a jsem přesvědčen, že oni to s pracovníky probírají. Nakonec jeden z bodů toho periodického hodnocení jednou za rok je, že ten podřízený pracovník se s tím nadřízeným pracovníkem dohodne o jaká školení a v jaké oblasti má zájem a je fakt, že ten vedoucí pracovník mu třeba řekne v čem má určité slabiny a co by měl pracovník zlepšit a jakého školení se třeba zúčastnit. Obvykle v té základní profesi jsou to školení na standardy nebo specifická školení například na sexualitu klientů a podobně. I když zase tady na to jsou určití pracovníci, kteří se školeními více zabývají, například u nás jedna pracovnice z diagnosticko-metodického oddělení. Takže oni vědí, že se na ni mohou obracet s odbornějšími radami, ale ty základní věci třeba řeší s vedoucí.“ **„Na začátku když jste mi představovala organizaci jste uvedla, že máte domky členěny dle potřeb a diagnózy klientů. Jsou i ti pracovníci takto speciálně proškolení, ve smyslu je-li tam klient s autismem, tak pracovníci chodí na školení, které rozvíjí jejich vědomosti a znalosti v této oblasti?“** „Ano, pochopitelně, tam potřebují víc praktických znalostí a dovedností, úzce zaměřených na autismus. Oni musí vědět, že jsou to klienti hodně specifictí, jsou tam někdy

ji projevy, kdy je potřeba odrazit i třeba nečekaný útok, takže se školí i šetrné úchopy, které eliminují ten útok, ale nezraňují ani jednu stranu. Ano zaměřují se specificky. Ale jde-li například o dětské klienty, tak spolupracujeme s dalšími organizacemi například s organizací Lumos, kteří se věnují těmto klientům, spolupracujeme se školami. U dospělých vážeme spolupráci na podporované zaměstnávání, takže z toho vyplývá zaměřování znalostí a vědomostí pracovníků úžeji tím směrem, který potřebují.“

„Mojí poslední otázkou k oblasti vzdělání je, že se zřizovatel často zabývá otázkou ekonomického rozsahu vzdělávání, kdy doporučuje školení v místě poskytování služby. Jaký je Váš pohled, využíváte spíše možnosti, kdy školící agentura přijede k Vám nebo vyjíždějí pracovníci spíše na školení mimo organizaci?“

„Já myslím, že je to půl na půl. Také uvítáme tyto formy vzdělávání, protože je to pro nás ekonomičtější, když sem přijede lektor a vyškolí nám naráz patnáct nebo dvacet pracovníků, tak je to ekonomičtější ale na druhou stranu chceme, aby se naši pracovníci dostali mezi jiné pracovníky ostatních organizací a navázali kontakty, takže vysíláme pracovníky také na školení mimo zařízení. Já teď nedokážu říci, v jakém poměru ale rozhodně využíváme obou forem.“

„Dále bych Vám ráda položila otázku na seberealizaci pracovníků. Je možné ve vaší organizaci, aby pracovníci seberealizaci uplatnili?“

„Samozřejmě, že se snažíme, to je jeden z motivačních faktorů, když pracovník dělá to, co jej baví, tak je spokojenější. Ale teď mě nějaké konkrétní příklady nenapadají. Snažíme se pracovníky rozdělovat do domků nebo oddělení dle toho co jim vyhovuje, když třeba někdo inklinuje k práci s dětmi, tak se snažíme jej dát na oddělení s dětmi. Máme také pracovníky, kteří inklinují více k ošetrovatelské práci a my se snažíme je dát na oddělení, kde jsou příkladně imobilní klient.“ „Ono to vyplývá z informace, kterou jste mi na počátku říkal, že jste při řešení transformace také zjišťovali, s kým by který pracovník rád pracoval, tedy s jakou skupinou klientů.“ „No ano, je to důležité, aby pracovníci měli možnost říct, kde by rádi a s kým pracovali. Máme třeba skupinu mladých dospělých, klientů s vysokou mírou podpory nebo dům, kde bydlí klienti s autismem, nebyl by ale každý pracovník schopen pracovat v každé domácnosti, myslím si, že by pak byli pracovníci silně nespokojeni, kdyby pracovali se skupinou klientů, se kterou pracovat třeba nechtějí.“

„Zajímalo by mě, zda máte zpětnou vazbu, jak pracovníci vnímají supervizi.“

„No, já chci říct, že mým osobním názorem je, že u supervize strašně moc záleží na osobnosti supervizora. Dle mého názoru je velmi málo supervizorů, kteří opravu dokáží dobře dělat supervizi a získat si důvěru těch pracovníků, kteří se supervize účastní. My jsme tím pádem se supervizí dosud neměli moc dobré zkušenosti. Ti pracovníci tam chodili neradi, když jsme s nimi hovořili o jejich pohledu, brali to za ztrátu času nebo se tam stejně nijak neotevřeli. Troufнул bych si říct, že je u nás spíše negativní zkušenost, převládají tedy spíše negativní zpětné vazby. Pozitivní také jsou, ale těch negativních je zatím asi víc. Museli jsme si prostě teď dát trošku pauzu od supervize, protože naši pracovníci už tam vyloženě nechtěli chodit. Já doufám, že po té pouze budeme moci nabídnout supervizi, která bude přínosem. Jinak ale bohužel dnes jsou z mého pohledu desítky supervizorů, dnes supervizi dělá každý, protože je velmi dobře placená ale dobrých supervizorů je jako šafránu.“

„Vnímáte finanční motivaci pracovníků jako dostačující?“

„Tak výrazně se ta situace změnila loni, to se asi shodneme, jestli je to dostačující nevíím, ale k základnímu platu vlastně mohou získat také osobní ohodnocení ale i tou směnností jsou tam ty příplatky, ty jim také stoupli, myslím si, že je to poměrně slušné ale ne ve všech oborech. Dělnické profese, jako jsou pradelny, kuchaři, pracovníci údržby, tam to nevidím stále dobré. Naštěstí ale v těchto profesích zatím máme pracovníky, u kuchařů tam to vidím velmi špatně, kuchaře nemůžeme získat už rok a půl, jinde to ale zatím jde. Otázka je, co se stane, až někdo z nich odejde, tam to vidím teď, jako nepříjemné vezmu-li v úvahu, že v podniku Škoda auto, kde je průměrný dělnický plat čtyřicet tisíc pět set korun a jednájí o desetiprocentním zvýšení, tak dokonce až sem zasahuje tedy svoz pro závod Kvasiny, takže si myslím, že v dělnických profesích můžeme mít brzy problémy. U pracovníka v sociálních službách je ale potřeba trvalý růst a minimálně nad tu inflaci aby byl. Pokud ten růst se zastaví, budeme během dvou tří let tam, kde jsme zase byli v roce 2017. Čili nečekám v těchto profesích růst zrovna letos, ale příští rok už by měl být, bez toho se neobejdeme.“

„Já vnímám velmi pozitivně alespoň nabídku úřadu práce na proplacení rekvalifikací, snad i to je možnost, jak přilákat a zvýšit počet pracovníků v sociálních službách.“

„Jde o to, kolik zase lidí má o to zájem, protože pracovníci využívají toho, že dostanou vyšší podporu v nezaměstnanosti a hodně toho využívají.“

PŘÍLOHA 5: PŘEPIS ROZHOVORU S KP3

„Já bych se Vás ráda jako první otázku zeptala, jak dlouho pracujete v organizaci?“

„Jedenáctý rok, od roku 2007“

„A vyvíjela se vaše pozice nějakým způsobem nebo jste nastoupila přímo na místo ředitelky?“

„Ano, nastoupila jsem přímo na místo ředitelky.“

„Jakého jste dosáhla vzdělání?“

„No, já mám doktorský titul, obor sociální pedagogika a patopsychologie.“

„Hm, můžu se ještě zeptat, jak jste ve vzdělání postupovala? Tedy co jste studovala předtím?“

„No, studovala jsem také sociální pedagogiku, celé své studium jsem zaměřila tímto směrem.“

„Kolik zaměstnanců ve Vaší organizaci pracuje?“

„Osmdesát sedm. Máme pět a to domov pro osoby se zdravotním postižením, chráněné bydlení, sociálně terapeutická dílna, podpora samostatného bydlení a odlehčovací služby. Počty pracovníků Vám řeknu přesně, služba DOZP je největší, kde jsou dvě oddělení pro padesát osm klientů a pracuje tam třicet osm pracovníků přímé péče a dvě vedoucí, dvě pracovnice úklidu a pracovnice pozice výchovná nepedagogická činnost, která chodí na denní směnu. Ve službě odlehčovací služby mají pracovnice úvazky rozděleny pro službu odlehčovací služby a domov pro osoby se zdravotním postižením, jsou to služby, které zajišťuje jeden tým pracovníků. Dále chráněné bydlení to má dvacet pracovníků v přímé péči a to je koncipováno jako chráněné bydlení byty a chráněné bydlení domy, jsou tam dále dvě vedoucí. Podpora samostatného bydlení a sociálně terapeutická dílna to jsou malé služby s obsazením jednoho místa vedoucí a celkem jsou to tři pracovníci v přímé péči.“

„Dále by mě zajímala motivace pro výkon vaší práce, tedy co vás motivuje k vaší práci?“

„No, motivace. Když to řeknu ze širšího pohledu, tak jsem v sociálních službách už od roku 1989 a zažila jsem doby těžké a zažila jsem doby lepší a nyní zažívám doby dobré pro sociální služby. A za ty roky vidím ten obrovský posun, sociální oblast se v průběhu času velmi změnila, změnila se také péče o klienty. Vidím posun v tom, jak se přemýšlí úplně jinak, jak jde doba dopředu, jak se staráme o klienty, jak se k nim chováme. Bohužel jsou to lidé, kteří nejsou schopni zajistit si pomoc sami, a proto tu sociální služby jsou, aby jim pomoc poskyt-

ly. Ale teď je to úplně jinak, protože já opravdu pamatuji doby, které je lepší zapomenout, to bylo v těch dobách mých začátků. Takže dnes já vidím ten ohromný posun a hlavně vidím, jak se klienti změnili. Klienti za těch třicet let samozřejmě zestárli ale já vidím jak se prostě všechno změnilo a změnili se také oni. Je pravdou, že transformací sociálních služeb všichni žijeme a že jsou různé pohledy a názory na toto téma ale i když to pro někoho může být bezvýznamné, tak já vidím, proč to děláme. Já právě v rámci těch transformačních změn vidím, jak se všechno opravdu posunulo dopředu a jak dnes klienti žijí. Ono to není jen o tom materiálu, není to jen o bytech a domech ale i o celkovém způsobu jejich života. Klienti se tím přiblížili téměř úplně běžnému životu ostatních lidí ve společnosti, jejich vrstevníků. Mají tak možnost žít život jako jejich vrstevníci, lidé v jejich věku. To je hlavní červená nit našeho snažení. Byť jsou to lidé s handicapem, měli by žít život co nejvíce srovnatelný s běžnou populací a já to vidím, že teď v té době, kdy tady žiju a pracuju, tak se to daří. A vidím to na těch klientech a to je v závěru mojí obrovskou motivací, tedy to, jak si teď klienti dobře žijí a jak dobře se jim daří.“

„Dobře, děkuji.“

„Co jako sociální služba můžete udělat proto, abyste do vaší služby pracovníky získali, jak je motivujete, aby sem přišli. Jinak tedy jakou ve vaší organizaci volíte strategii pro získávání zaměstnanců?“

„No, to je samozřejmě velmi těžké, obecně je na trhu práce poptávka po všech oborech a pravdou je, že sociální služby nejsou pro zaměstnance příliš lákavé obzvláště, když přišel Lidl s nabídkou vyšších mezd. Takže je velmi těžké zaměstnance získat, ale my máme trošku výhodu dopravní dostupnost. V našem okolí se sice chystá další poskytovatel sociálních služeb ale už historicky jsou tu sociální služby poskytovány, třeba pečovatelské služby, které provazuje město, ale my jsme tu vlastně také už historicky. Už dlouhodobě a máme tu už také jméno, já doufám, že dobré jméno, alespoň se o to snažím a pro místní, když se řekne název naší organizace, tak oni lidé vědí. Veřejnost zná naše klienty, po městě se běžně pohybujeme a kdo trošku má sociální citění a má schopnost v sociální službě pracovat, tak o nás ví. Další výhodou je, že tu není složitá dostupnost. Buď jsou to místní lidé, kteří do práce dojíždějí na kole nebo jsou to pracovníci z okolních měst či vesnic, kde je sem dobré spojení. Bez problémů sem dojíždějí i z dalších regionů, vzdálenějších ale ten spoj sem je často dobrý. Někteří také z časových důvodů jezdí autem ale pro nás jako službu ve městě je to samozřejmě jednodušší a ta dostupnost tu je, to je výhoda oproti sociálním službám na vesnicích. Další věc je, že se od loňského roku zlepšila finanční situace, takže už mám těm lidem, tedy pracovníkům

co nabídnout. Dnes, když někdo přijde a zeptá se na plat, tak už není takový, jaký býval, to zvýšení platu už je poznat. To vnímám jako velký posun. Jak se říká, peníze jsou až na prvním místě, bez nich to prostě nejde. Samozřejmě také poskytujeme osobní příplatky, kterými se snažíme vylepšit pracovníkům platy, opravdu pravidelně se zabýváme přehodnocováním příplatků, dobrý pracovník u nás má dobré pracovní ohodnocení. S tím samozřejmě dále souvisí také nefinanční ohodnocení, napadá mě pojem morální ohodnocení. Většinou, když se zeptám, tak mi nikdo neřekne, co by je potěšilo, jaké jiné ocenění by rádi dostali. Já ale i vedoucí se snažíme ocenit a pochválit lidi, když si to zaslouží. Oceňujeme jejich práci, děkujeme jim za práci a vážíme si toho, že pro nás pracují. Naprosto vědomě a veřejně to říkám, když se něco podaří a vidím, že lidé poctivě pracují, tak jsou také poctivě odměněni. Troufám si říci, že takové zaměstnance tu máme. Snažíme se odměnit i maličkosti, ale i přesto, že jde o slabší výkon, snažím se i drobně a motivačně poskytnout finanční ohodnocení, aby ten pracovník věděl, že si ho všímám a snažím se jej motivovat i morálně. Naštěstí máme štěstí na zaměstnance, kteří to vnímají a ať už osobně nebo ve větším fóru, tak se snažím pochvalu a ocenění zaměstnancům předat. Příkladem je, že jsme tu měli audit kvality a dopadlo to velmi dobře, tak jsem to pracovníkům přednášela, jakou jsme dostali pochvalu a mým cílem bylo, aby si uvědomili, že se nám tím oceněním vrací to úsilí a snaha, kterou jsme do toho dali. Když si to přečetli v té zprávě, bylo dobré, že viděli, že jejich práci ocenili i lidé zvenku. Stávající zaměstnance se snažím motivovat, snažím se jít mezi ně co nejčastěji a zeptat se jich co potřebují a jak se mají. Vážně se snažím to tak dělat. Moje vedoucí jsou sice v jiné pozici, protože jsou s pracovníky v častějším kontaktu, ale vedu je k tomu, aby to také dělali, motivace je z mého pohledu opravdu velmi důležitá. Zájemce o zaměstnání se snažíme motivovat také tím, jak se k němu chováme, když nás osloví se zájmem o práci. Je to určitě i o osobním jednání, o tom osobním vkladu sebe sama ale také i dobré jméno, které organizace má může být faktorem ovlivňujícím zájem u nás v organizaci pracovat. A taky první dojem by měl být příznivý.“

„Mě ještě napadá, že jsme nehovořili o možnostech benefitů.“

„Ano, ano. Jde o penzijní připojištění, pro ty, kteří připojištění mají a ti, kteří jej nemají, mohou čerpat peníze na volnočasové sportovní aktivity. To ocení spíše starší, mladší jsou zase rádi, za příspěvek na různé aktivity. Další příspěvek, který se nám velmi osvědčil a máme velmi dobrou zpětnou vazbu jsou stravenky. My nemáme stravovací provoz, čili my musíme zajistit nějakou náhradu toho, že nemáme stravovací provoz. Takže dáváme pracovníkům stravenky v hodnotě sedmdesát korun a to tedy bylo přijato s velkým povděkem u současných

zaměstnanců a je to také motivace pro nové pracovníky. Je to určitě příjemný příspěvek. Dalším benefitem je aktuálně rozšíření pracovních pomůcek, tedy nad rámec těch běžných, kdy pracovníci dostávají bundu a mikinu, kterou si mohou vzít domů, jde o zaměstnance v trvalém pracovním poměru. Mohou ji prostě využít, jak chtějí, jde o odpracovanou dobu po kterou pracovníci spoří do fondu kulturních potřeb a poté mají možnost získat takovou odměnu.“

„Ráda bych se dále zeptala, jakým způsobem postupujete při nedostatku zaměstnanců?“

„No, to vnímám jako složitou situaci a řešíme ji tak, že naštěstí nebyla nikdy dlouhodobá, jednalo se vždy o situaci, než jsme přijali nového pracovníka. Ale když se to stane, tak jde o dobu zhruba dva měsíce, které pak vyplňuje prací vedoucí. Prostě to řešíme tak, že jde do služby vedoucí toho oddělení a samozřejmě když není zbytlí, řeší se přesčas v rámci možností, které mají a další věc je, že jsem chodila i já když bylo potřeba. Když byla jako opravdu krize tak jsem třeba víkendovou službu brala i já, což pro mě bylo úžasné.“

„Jak takový požadavek na přesčasy vnímali zaměstnanci?“

„Oni naši zaměstnanci jsou dobří a schopní a když vidí jaká je situace, tak chápou, že je třeba udělat něco navíc a že se musíme zmobilizovat a ten chod služby zajisti. Takže neodmítají. Někdy někdo prostě potřebuje něco zařizovat, ale nabídne zase jiný termín, který může přijít, takže se domlouvají opravdu individuálně a mají snahu ty služby zajistit a vyjdou vstříc. Myslím si, že by vedoucí řekly totéž, že jde o situace, že opravdu z nějakých důvodů občas pracovník nemůže, ale nejde o to, že by mu bylo za těžko.“

„Vnímáte to tedy tak, že ochota pracovníků je vysoká?“

„Ano, je vysoká, řekla bych, že by mi to potvrdily i vedoucí. Ale je to zase tím, když je potřeba, tak jde do služby vedoucí a když pracovnice vidí ten příklad, tak jdou taky. Ono to jde prostě od hlavy, ty moje vedoucí jsou prostě poklad, takže pak vážně i ti pracovníci z toho oddělení prostě jdou a pomůžou. Vedoucí jdou prostě příkladem a pak mají i pozitivnější přístup sami zaměstnanci.“

„Které pozice byste uvedla, že trpí nedostatkem pracovníků nejvíce?“

„No přímá obslužná péče samozřejmě, tam když zaměstnanci chybí, tak to je opravdu těžká práce. Když třeba chybí pracovníci na údržbě nebo v prádelně, tam funguje zastupitelnost, tito zaměstnanci se zastoupí, ale péče je složitá. Teď třeba máme dlouhodobou neschopenku v prádelně, tak máme brigádníci ale to je vážně výjimečná situace.“

„Mě by dále zajímalo, zda se nedostatek pracovníků promítá i do organizační struktury nebo pracovních týmů?“

„No, organizační struktura je daná, ta je fixní s počtem pracovníků na každém oddělení, ale když máme pracovníků nedostatek, když nám někteří chybí, tak se prostě musí pracovníci z různých oddělení zastoupit. Tedy přechází v rámci služeb ale i oddělení. Běžně se snažíme o stabilní týmy ale samozřejmě v DOZP, tedy ve službách dvaceti čtyř hodinových ale i ve službách s nižším časovým rozpětím, tak si pracovníci taky vypomůžou vzájemně, aby se ten provoz zachoval. To určitě ano, zastupitelnost v rámci služeb nebo i oddělení určitě funguje.“

„Také bych se ráda zeptala, zda jsou při nedostatku pracovníků ostatní pracovníci více zatěžováni?“

„Tam je to jednoznačné, ona se ta práce musí zastat, ať je tam pracovníků pět nebo čtyři. Ta péče o klienty je pak složitější, mohou si samozřejmě poskytování péče přizpůsobit tomu rozvrhu dne to ano, když jsou místo pěti tři, mohou si třeba, když dám příklad večerní hygieny začít dřív prostě si to přizpůsobí nebo to protáhnou do té noční, zůstane tam nějaká práce víc na noční směnu než je obvyklé ale musí si to přizpůsobit tak, aby tu práci zastaly a je to pochopitelně náročné.“

„Dostává se k Vám pak zpětná vazba těch pracovníků? Jak to vnímají?“

„Ano, vnímají to tak, že je toho moc a jsou rádi, že mají volno. No a třeba ty dvě dvanáctky hodnotí jako náročné. Já vím jak je to náročné, oni tu práci prostě musí odvést, takže mluví o tom to ano. A třeba takové ty různé volna protože mají děti rýmu nebo aby si kolegyně odpočala, to si umí vzájemně mezi sebou kriticky probrat i stou dotyčnou pracovníci. Protože když chybí pracovník i když to není vážná věc, tak to pracovníci vnímají jako takovou křivdu vůči sobě. A já to vnímám jako každá jedna, která na tom oddělení chybí je velmi poznat. To už je pak ale samozřejmě úkol pro mě, ocenit úsilí ať už tím, že jim dám najevo třeba slovním ohodnocením nebo samozřejmě formou odměny za zástup za nemoc, je to jasné dané kritérium, kolik dostanou finanční odměnu.“

„Jak jste říkala, že vedoucí chodí do směn, tak tu mám otázku, jak to zvládají? Jaké nároky jsou na ně pak kladeny?“

„No, tak zvládají to. Jde o velmi výkonné a schopné osoby. Samozřejmě jejich práce stojí ale oni jako by to řeší třeba noční směnou, kdy mají v noci nějaký čas i na tu svoji práci, přeci jen je ten noční provoz trošku odlišný od denní směny a nebo pro ně není problém jít o víkend nebo třeba na ty noční, aby si zastaly také částečně tu svoji manažerskou práci. Je to samo-

zřejmě velmi náročné, co se týká zaměstnanců tak určitě více oceňují práci zaměstnanců a že jim také oni sami pomohou. To je hodně důležité, co by byla platná slova, kdyby chyběly činy? Dále musím ještě říci, že chybí často pracovníci pro pracovní neschopnosti což je právě teď, tak pokud mám na vedoucí pracovníky požadavky na odevzdání práce v nějakém termínu, snažím se jim termíny posunout a být v tomto tolerantní. Snažím se je tedy nestresovat, aby jim přidělávala starost manažerskou práci. Úkoly vůči mě pak mají možnost splnit v pozdějším termínu, protože vím, že mají plno práce na oddělení.“

„Zajímalo by mě také, zda máte zpracovaný plán zaměstnanců, tím myslím především oblast penzionování?“

„Plán zaměstnanců máme, nemáme to ale takto přesně nazvané. Já tady mám informace o pracovnících dle úvazku, dle nástupů, doby určité a neurčité, mám tady tabulku, kdo kdy nastoupil, někde dál mám mateřské dovolené, odchody do důchodu. Takže máme plán, tuto evidenci si vedu aktuálně. Máme to sice v pracovní verzi, kdo za koho je zastupován a proč. Dopisuji si tam další poznámky a informace. Bez toho to nejde, je třeba mít v tom jasno.“

„Dále jsem se zaměřila na proces výběru zaměstnanců, proto by mě zajímalo, kdo se účastní výběru zaměstnanců a jakým způsobem probíhá samotný výběr?“

„To máme samozřejmě popsáno, jak má takové řízení probíhat. Já ale začnu informací, že vždy dáváme požadavek na úřad práce, kdy nám chodí zájemci z úřadu práce a zájemci zasílají žádosti na můj e-mail a já pak vedu evidenci. Tyto informace pak předám personalistce, kdy se domluvíme na termínu výběrového řízení a když dojde na samotné řízení, tak jsem přítomna vždy já, paní personalistka a je dále vždy přítomen vedoucí toho úseku, na který má být nový pracovník přijímán. To je nezbytné a osvědčilo se nám velmi, aby pokud je to pracovník přímé péče, aby se šel s tou vedoucí na to konkrétní oddělení podívat. A to je totiž nejvíce vypovídající ze všeho, než když tu hovoříme teoreticky, proč se zájemce hlásí. Samozřejmě to že tu sedíme a ptáme se, je pro zájemce nestandardní a potom, když jdou s vedoucí do terénu, společně se baví, tak je ten člověk najednou úplně jiný a sama vedoucí vidí toho člověka úplně jinak. Vidí, jak pracovník na klienty mluví, jak se chová, jak na ně reaguje, zda se na ně usměje nebo se odtáhne, takže tohle je velmi zajímavý moment na rozhodování, zda toho člověka vzít nebo ne. Ten vedoucí v těch deseti minutách vidí, jak se ten člověk chová, než když mi tu budeme s ním hovořit.“

„Jen se zeptám v jaké je to pořadí? Prvně probíhá ten rozhovor?“

„Ano, ano a pak se jde do terénu, do praxe. Pak sbírám zpětnou vazbu od vedoucího, společně se tu scházíme a vyhodnocujeme informace z takových čtyř hledisek. Prvním je zda to člověk může dělat, jestli má tedy vzdělání. Další hledisko je, jestli to chce dělat, další hledisko je, jestli to může dělat. Jde sice o slovíčkaření ale v tuto chvíli dost podstatné. Tedy zda má kompetence, zda může tuto práci dělat jako člověk, zda má opravdový zájem a taky jak se nám zdá jako týmový hráč. Můžeme se sice bavit o jeho bývalých zaměstnáních, ale když pak přijde na oddělení a pozdraví nebo odpoví, tak to o něm taky dost vypoví, vidíme, jak se vlastně chová v tom provozu. A pak taky řešíme celkový dojem, jak na nás působil jako člověka. To se pak dá společně dohromady a řekneme si, zda ano nebo ne.“ **„Znamená to, že je tedy řízení vždy přítomen ten konkrétní vedoucí, na které by měl nový pracovník nastoupit?“**

„Tak, přesně tak to je. Ještě bych ráda dodala, že jako velmi pozitivní vnímám to, že ti budoucí pracovníci nastoupí jako dobrovolníci. Když vidíme, že rádi přijdou třeba o víkendu nebo po práci a zajímají se, máme větší možnost je poznat, vidíme, jak se chovají, to je pro nás také velkým ukazatelem. Třeba zrovna ochota a chuť přijít se podívat ve volném čase. Ona sice ta desetiminutovka stačí, ono to taky řekne hodně, ale když to jsou dvě hodiny, je to ještě lepší.“

„Jakým způsobem jsou ve vaší organizaci pracovníci zaškolováni?“

„No, co se týká zaškolování, tak to dělám já samozřejmě při nástupu poté, co se vyřeší všechny ty záležitosti se smlouvou. Přitom i já je zaškoluji, počínaje předpisy, vnitřní předpisy organizace, školení bezpečnosti práce, na tom si poměrně dost zakládám. Já si tu bezpečnost tady u nás dělám sama, to je pro mě alfa a omega, zase ale já to cílím na zaměstnance. Držím se pravidla spokojený zaměstnanec spokojený klient.“ „Co se týká zaškolení v provozu daného úseku?“ „Ano, to pak ano, je to určená osoba například na úseku přímé péče, to je to oč tu hlavně běží, tak tam je vybrán výborný pracovník, který na oddělení je a ten zaškoluje nového pracovníka, po celou zkušební dobu se mu věnuje, informuje jej o předpisech, práci s klienty, seznamuje jej s pracovištěm.“

„Probíhá během zaškolování také hodnocení pracovníka a jeho výkonu?“

„Ano, na konci zkušební období, tedy na konci tříměsíční doby ale i dřív. Například, když zjistíme, že ten pracovník není pro nás vhodný, tak se to samozřejmě řeší i dřív. Ale když je to fajn, tak to běžně probíhá tak, že se sepiše hodnocení, kde se vyjádří jak pracovník, který zaškoluje, tak nový pracovník a na poradě se projedná, zda zůstane dál v organizaci.“

„Mě by dále zajímalo, kdo z pracovníků má v organizaci v kompetenci vzdělávání pracovníků?“

„No, tak to jsem já a vedoucí, to děláme společně po vzájemné domluvě, protože ony vědí, co zaměstnanci chtějí a já zase vím, co se nabízí. Takž my se domlouváme společně, zrovna teď jsme se na poradě domlouvali ohledně potřeby proškolení zaměstnance v oblasti sexuality klientů, reagujeme na vzniklé potřeby a situace, vycházející z práce s klienty. Všichni se včetně vedoucích shodli, že je nyní potřeba tuto problematiku řešit. Takže na začátku příštího měsíce budeme mít školení na toto téma. Dále mám sepsaný seznam lidí, kteří se chtějí proškolení v rámci sebeobrany.“

„Je to tedy tak, že má pracovník možnost obrátit se na vedoucího s prosbou o školení, které jej nyní zajímá?“

„Ano, ale bohužel se to moc neděje. Teď ale naskočili na téma té sexuality, to vzešlo od nich, že je to téma zajímavé. Ale bohužel v tom jsou ještě pořád mezery. Dělají to často ale zdravotní sestry, že si našly školení, které je zajímavé, ale souvisí s výkonem jejich práce a takový přístup já jenom vítám.“

„Využíváte v rámci vzdělávání tedy spíše externí vzdělávání pracovníků nebo spíše přijíždějí školitelé do Vaší organizace?“

„Tak i tak, využíváme obě možnosti samozřejmě, když se pořádá školení u nás v organizaci, je to úspornější jak finančně, tak i časově to ano.“

„Umožňuje Vaše organizace příležitost pracovníkům k seberealizaci?“

„Tak dala bych za to cokoli, kdyby se mohli lidé seberealizovat a dali to nějak na vědomí. Opravdu bych to velmi vítala, kdokoli přijde s něčím novým tak to já i vedoucí velmi vítáme. Občas se stane, že přijdou zaměstnanci s nápadem, říkám jim to, no, občas se to stane.“

„Mohla byste prosím uvést nějaký příklad?“

„Teď mě napadá skleník. My máme poměrně zanedbaný skleník na zahradě a teď přišly pracovníce s tím, že jej nějak oživí a budou tam klienti chodit s nimi a vypěstují si tam salát třeba. No a taky přišly s tím, že udělají pro klienty AZ kvíz, přihlásilo se jim tam třicet pět klientů a klienti se na to už moc těší.“

„Já bych se ještě chtěla zeptat na oblast supervize, jak hodnotíte oblast supervize a zda ji u vás pracovníci rádi využívají?“

„Ano, samozřejmě supervize máme, využívají ji určitě, ale pravdou je, že kdyby někteří, není jich mnoho, ale kdyby na supervizi nemuseli, tak by tam nešli. Nevím je to asi tím, že se bojí mluvit před někým a mají s tím asi nějaký problém. Takže mám informaci, že jsou jako rádi, když na ně nevyjde služba a nemusí tam. Pár lidí tedy ne, mají prostě nějaký osobní blok. Obecně ale supervize běží, mám zpětnou vazbu takovou, že jsou to pro pracovníky dvě hodiny zastavení. Jde o možnost s někým jiným zvenčí, sympatickým si můžeme popovídat o problematice, kterou teď pracovníci řeší, která je trápí. Obecně je to tedy vnímáno takto pozitivně, je tedy pravda, že supervize nám pomohla v dobách dobrých i zlých. Dříve se i stalo, že se na supervizi řešil interpersonální krizi, na další supervizi se k tomu vraceli a musím říct, že to pomohlo, vnímali to pozitivně. Pomohla nám i v určitých těžkých chvílích.“

„Můžou si tedy z toho, co jste říkala pracovníci vybírat školení, kterého se chtějí zúčastnit?“ „Ano, určitě můžou.“

„Ještě by mě zajímalo, jak ve vaší organizaci probíhá hodnocení pracovníků a jak často jsou pracovníci hodnoceni?“

„Právě termín byl splněn, aby naši vedoucí zhodnotily své podřízené. Hodnotíme vždy na začátku roku, hodnotíme v Cygnusu, hodnotí se předcházející rok a současný stav, kritéria jsou předem daná, já si hodnotím samozřejmě střední management, mě stanovená kritéria nevyhovují, potřebovala bych bodové hodnocení upravit. Ale ano, hodnotí se. S konkrétním pracovníkem se vede rozhovor, sepíše se výstup, podepíše a na základě uvedeného hodnocení se stanovuje osobní příplatek. Vedoucí pak přijdou s tím výstupem za mnou, sejdeme se společně, vedoucí pracovníky vidí denně, já jen z dálky, takže mi pak poskytnou informace. Ty jsou pro mne vypovídající a hodnotné. Ve většině případů se ale s vedoucími shodneme, ale přeci jen oni je znají lépe a pobavíme se o výši příplatku. Stává se více, že jde osobní příplatek nahoru. Teď jsme po zásluze zvyšovali ale také bohužel i snižovali, kdo si zasloužil. Snažíme se být prostě spravedliví.“

„Dávají Vám i pracovníci managementu zpětnou vazbu jak pracovníci reagují na hodnocení a jak jej vnímají?“

„Ano, to já tady všechno slyším, sbírám informace, jak se pracovníci u hodnocení chovali, pro někoho je to zajímavá událost, někdo to ale vnímá třeba jako nepodstatnou věc. Jde o to,

jak si to kdo v sobě nastaví, jsou ale na hodnocení zvyklí, na to že probíhá. Je ale moc dobře, mít příležitost si jednou za rok sednout a povídat si upřímně o situaci nebo tématech, které by rádi řešili. Ten čas si tomu dáme a řekneme si třeba i spoustu dalších věcí, ten čas je samozřejmě velmi důležitý. Nejedná se ale o dogma, během roku je klidně možné se sejít, znovu zhodnotit výkon pracovníka a s tím osobním příplatkem se dá průběžně hýbat. Není třeba čekat zase rok do dalšího hodnocení.“

„Dobře děkuji.“

„Je dle Vás finanční ohodnocení pro zaměstnance dostatečně motivující?“

„No, je dost motivující, myslím to tak, že peníze jsou prostě důležité pro pracovníky, ale já si myslím, že oni ocení i to poděkování nebo pochvalu. Je to vždy o každém tom jednotlivém pracovníku, ale opravdu jak jsem říkala, peníze až na prvním místě.“

„V poslední otázce, která se zabývá tím, jakým způsobem jsou odměňováni pracovníci za práci navíc, už jste uvedla morální ocenění i to finanční.“

„Tak tak, určitě odměny, na ty jsou daná jasná kritéria. Když třeba přijde někdo ve svém volnu na supervizi, tak já to odměním dle předem nastavených kritérií pro všechny stejně, ale já pracovníkům říkám, že vždy na každé odměny jsou jasně daná kritéria a mají možnost přijít a zeptat se jaká ta kritéria jsou. Je možné doložit za, co a proč odměnu dostali. Vedoucí k tomu mají také perfektní poklady, co který pracovník dělal a proč by měl mít na odměny nárok. Takže já se domnívám, že spravedlnost je v tomto primární.“