

**Vysoká škola zdravotnická, o. p. s., Praha 5**

**MOTIVAČNÍ STRATEGIE V ZAŘÍZENÍ DOMÁCÍ PÉČE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Mgr. PAVLÍNA DRÁBKOVÁ, DiS.**

**Praha 2017**

**VYSOKÁ ŠKOLA ZDRAVOTNICKÁ, o. p. s., PRAHA 5**

**MOTIVAČNÍ STRATEGIE V ZAŘÍZENÍ DOMÁCÍ PÉČE**

Bakalářská práce

Mgr. PAVLÍNA DRÁBKOVÁ, DiS.

Stupeň vzdělání: bakalář

Název studijního oboru: všeobecná sestra

Vedoucí práce: Ing. Martin Pala, MBA

Praha 2017



**VYSOKÁ ŠKOLA ZDRAVOTNICKÁ, o. p. s.**  
*se sídlem v Praze 5, Dušková 7, PSČ 150 00,*

**Drábková Pavlína**  
**3VS2**

**Schválení tématu bakalářské práce**

Na základě Vaší žádosti ze dne 14. 10. 2016 Vám oznamuji  
schválení tématu Vaší bakalářské práce ve znění:


Motivační strategie v zařízení domácí péče

*The Motivational Strategies in Home Care Facilities*

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Pala, MBA

Konzultant bakalářské práce: PhDr. Dušan Sysel, PhD., MPH

V Praze dne: 25. 10. 2016

  
doc. PhDr. Jitka Němcová, PhD.  
rektorka

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval/a samostatně, že jsem řádně citoval/a všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání stejného nebo jiného titulu.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své bakalářské práce ke studijním účelům.

V Praze dne 31.5.2017

*podpis*

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Martinu Palovi, MBA za moudré vedení a směřování k správnému cíli, ředitelce agentury domácí péče Pomadol s.r.o za možnost nahlédnout a zveřejnit systém vedení a motivace sester a v neposlední řadě zaměstnancům agentury, všeobecným sestřám a dalším pracovníkům za jejich nápady a názory, které se staly oporou při praktické části práce.

## ABSTRAKT

DRÁBKOVÁ, Pavlína. *Motivační strategie v zařízení domácí péče*. Vysoká škola zdravotnická, o. p. s. Stupeň kvalifikace: Bakalář (Bc.). Vedoucí práce: Ing. Martin Pala, MBA. Praha. 2017. 59 s.

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů prostřednictvím motivačních strategií. V teoretické části zpracovává základní přehled motivačních strategií se zaměřením na české autory Urbana a Plamínka, poskytuje vhled do Belbinových týmových rolí a zmiňuje i novodobý Buurtzorg model domácí péče využívaný prakticky v Holandsku a dalších zemích. V praktické části se zaměřuje na konkrétní agenturu domácí péče, kde prostřednictvím studia jejich dokumentace a strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci agentury navrhuje další možný vývoj ovlivňující motivaci zaměstnanců, který by mohl být využit nejen pro konkrétní firmu, ale mohl by se stát podnětem i pro jiné organizace.

Klíčová slova

Domácí péče, motivace, motivační strategie, všeobecné sestry, týmové role.

## **ABSTRACT**

Drábková, Pavlína. *The Motivational Strategies in Home Care Facilities*. Medical College. Degree: Bachelor (Bc.). Supervisor: Ing. Martin Pala, MBA. Prague. 2017. 59 pages.

The bachelor thesis deals with the issue of human resource management through motivational strategies. It outlines a basic overview of motivational strategies in its theoretical part, focusing on czech authors Urban and Plamínek, it gives the insight into Belbin's team roles, and it also mentions the modern Buurtzorg home care model which is used in practice in the Netherlands and other countries. In the practical part, it focuses on a specific home care agency where, by studying the documentation and structured interviews, the agency's staff are recommended further development that affects a motivation of employees, and which could be used not only in a particular company, but could also be an incentive for other organizations.

### Keywords

Homecare. Motivation. Motivational Strategy. Nurses. Team Roles.

## **OBSAH**

<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>9</b>
<b>PŘEDMLUVA .....</b>	<b>10</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>15</b>
<b>2 HISTORICKÝ A FILOZOFICKÝ KONTEXT MOTIVACE.....</b>	<b>17</b>
<b>3 DOMÁCÍ ZDRAVOTNÍ PÉČE .....</b>	<b>19</b>
3.1 HISTORIE DOMÁCÍ PÉČE .....	19
3.2 VYMEZENÍ DOMÁCÍ PÉČE .....	19
<b>4 MOTIVACE V OŠETŘOVATELSTVÍ.....</b>	<b>21</b>
MOTIVACE V DOMÁCÍ PÉČI .....	22
<b>4.1 PŘEHLED MOTIVAČNÍCH TEORIÍ.....</b>	<b>23</b>
4.1.1 URBANOVA TEORIE ŘÍZENÍ VÝKONU .....	24
4.1.2 PLAMÍNKOVA TEORIE VITALITY.....	27
<b>4.2 ALTERNATIVNÍ MOTIVAČNÍ TEORIE .....</b>	<b>33</b>
4.2.1 BELBINOVA TÝMOVÉ ROLE.....	33
4.2.2 BUURTZORG MODEL SEBEŘÍDÍCÍCH SESTERSKÝCH TÝMŮ ....	34
<b>5 ZVÝŠENÍ MOTIVACE NA PRACOVIŠTI .....</b>	<b>36</b>
5.1 POPIS PRACOVIŠTĚ .....	36
5.2 MOTIVAČNÍ ROZHOVOR.....	37
5.3 STANOVENÍ VIZE A POSLÁNÍ.....	47
5.4 URČENÍ FIREMNÍ KULTURY .....	48
5.5 MZDOVÁ POLITIKA.....	50
5.6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	53
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>57</b>



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ADP .....	Agentura domácí péče
ADP ČR.....	Asociace domácí péče České republiky
ČAS.....	Česká asociace sester
DP.....	Domácí péče
FNOL.....	Fakultní nemocnice Olomouc
MZČR.....	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
ORP.....	Obec s regionální působností
PL.....	praktický lékař
s.r.o.....	společnost s ručením omezeným
ZP.....	zdravotní pojišťovny

## SEZNAM TABULEK

Schéma 1 Organizační struktura ADP.....	36
Tabulka 1 Hodnocení č.6.....	41
Tabulka 2 Hodnocení č. 8.....	43
Tabulka 3 Hodnocení č. 10.....	44
Tabulka 4 Hodnocení č. 11.....	45
Tabulka 5 Hodnocení č. 12.....	46
Tabulka 6 Hodnocení č. 13.....	46
Tabulka 7 Orientační klíč k určování firemních kultur .....	48

## PŘEDMLUVA

Problematika motivace se dotýká každého jedince ve společnosti. Začíná potřebou být motivován pomocí výchovných prostředků a metod v roli dítěte v rodině, pokračuje nutností být veden v roli žáka či studenta ve školním zařízení, aby se potom role v dospělosti obrátila, a sami jsme se stali motivátory svých dětí, popř. žáků. Dosáhneme-li v pracovním životě úspěchu v podobě řízení podřízených, staneme se spolutvárci motivačních strategií užívaných v organizaci.

Sama jsem prošla v životě těmito proměnami, můj vztah k motivaci byl též formován mým původním vzděláním speciálního pedagoga se zaměřením na psychopedii a tyflopeditu a nahlédnutím do pedagogických disciplín. Ať už to byla práce s malými dětmi v mateřském centru a plavání kojenců, či později práce se seniory, vždy byla i pro mě motivace kořením mého pedagogického úsilí, s kterým jsem počítala. Díky mému vzdělání jsem se stala sociální pracovnící v pečovatelské službě a vedla ji po dobu čtyř let. V současnosti pracuji ve funkci zástupce vrchní sestry v agentuře domácí péče Pomadol Olomouc, kde při stanovování a organizování péče uplatňuji zkušenosti a znalosti z obou oborů – pedagogiky, sociální oblasti i zdravotnictví. Uvědomuji si, jak je důležité pozitivní vedení lidí, ať už ve smyslu podřízených či vlastního řízení péče u klientů. Nechceme-li použít nevhodné metody řízení, nevyhnutelně narazíme na zážrak fenoménu motivace. Zajímá mne, jak při managementu osob probudit jejich potenciál a zájem při úsilí dosáhnout společných cílů.

Tato práce by mi měla pomoci zorientovat se v problematice motivace a motivačních strategií a přála bych si, abych tak mohla lépe a profesionálněji uchopit management mých spolupracovníků a klientů.

Podklady pro práci jsem čerpala z dostupné literatury a časopisů, dostupných diplomových prací vypracovaných na podobné téma, www stránek, podnětů z konferencí a písemných a osobních myšlenkových zdrojů zaměstnanců agentury Pomadol s.r.o.

Touto cestou vyslovuji poděkování vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinovi Palovi, MBA za podnětné rady a připomínky, ředitelce agentury Pomadol za umožnění nahlédnout do vytvořených materiálů a v neposlední řadě všeobecným sestřám

zaměstnaným u agentury Pomadol, které se aktivně podílely na rozhovorech a podaly podnětné nápady a názory.

## ÚVOD

Práce s názvem „Motivační strategie v zařízení domácí péče“ je prací popisně-teoretickou. Základním tématem je problematika motivace a její praktická aplikace do praxe v ošetrovatelské domácí péči. Motivace pracovníků je v současnosti vysoce aktuálním problémem života všech firem, v oblasti zdravotnictví však vystupuje do popředí v souvislosti s ohrožením sester Burn-out syndromem. Sestry vydrží v domácí péči pracovat jen kolem tří let (ŠINDLEROVÁ, 2011). Bohužel vysokou fluktuací se ztrácí nejen kvalitní zapracovaný zaměstnanec, ale snižuje se samotná kvalita péče, neboť styl a obsah práce v domácí péči je v mnoha ohledech specifický a zručnost a zejména sociální dovednosti potřebné v domácí péči nastupují až po delší době.

Spokojený a motivovaný zaměstnanec, který je součástí týmu a týmově spolupracuje, je nutnou podmínkou pro efektivní a kvalitní péči o klienta. Splnění této podmínky náročnost terénní péče vyžaduje.

Aktuálnost tématu je zvláště podtržena dnešním nedostatkem všeobecných sester, které odcházejí pracovat do jiných oborů, což představuje nenahraditelnou ztrátu.

Samotná práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části najdeme kapitoly týkající se základních pojmů motivace, jejího historického a filozofického kontextu, vymezení pojmu domácí péče a její historie jako takové. V dalších kapitolách se již práce věnuje konkrétním systémům motivace tak, jak je vidí jejich autoři např. Urban, Plamínek, Belbin. V závěru teoretické části lze nalézt aktuální Buurtzorg model využívaný v Holandsku a dalších zemích jako možný organizačně-motivační rámec pro domácí péči.

Praktická část práce obsahuje konkrétní popis struktury a strategie motivace využívaný v ADP Pomadol s návrhem možných dalších opatření a vývoje, zdrojem informací bylo studium existujících dokumentů využívaných v ADP Pomadol, dále rozhovor se sestrami ve standardizované formě.

Výsledky práce je možné využít jak pro růst a vývoj samotné ADP Pomadol, tak jako inspirace pro jiné ADP, popř. pro naplnění cílů 8a Národního akčního plánu MZČR v rámci Zdraví 2020, jenž chce mimo jiné zlepšit kvalitu zdravotnických zařízení v domácí péči.

Cílem této práce je zorientovat se v problematice motivace a motivačních strategií v obecné rovině a aplikovat poznatky do prostředí zdravotní domácí péče, touto cestou tak lépe a profesionálněji uchopit management spolupracovníků a klientů ADP.

Výsledkem práce má být popis současného stavu a situace, stejně jako vyhodnocení potenciálních a skutečných problémů, včetně návrhu řešení. To vše v kontextu novodobých teorií o motivaci a managementu.

Pro tvorbu teoretické části bakalářské práce byly stanoveny následující cíle:

Cíl 1: popisné souhrnné zpracování dané problematiky

Cíl 2: podrobné zpracování novodobých tezí českých autorů

Pro tvorbu praktické části bakalářské práce byly stanoveny následující cíle:

Cíl 3: sběr a studium dat z dokumentace organizace

Cíl 4: sběr dat od nadřízených či spolupracovníků

Cíl 5: návrh praktické firemní motivační strategie

### **Vstupní literatura**

NĚMCOVÁ, Jitka, 2016. *Skripta k předmětům Výzkum v ošetrovatelství, Výzkum v porodní asistenci a Seminář k bakalářské práci*. 4. doplněné vydání. Praha 5. ISBN 978-80-905728-1-2.

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

PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

VĚVODA, Jiří, 2013, ed. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4732-3.

## **Popis rešeršní strategie**

Na internetových stránkách vědecké knihovny v Ostravě byl vyplněn formulář elektronické žádosti o rešerši „Objednávka rešerše“. Bylo zadáno téma „Motivační strategie v zařízení domácí péče“ a zadána klíčová slova „motivace, strategie, domácí péče“. Bylo požadováno hledat v jazycích českém, slovenském a anglickém, v letech 2007-2016. Bylo čerpáno z následujících zdrojů: jednotná informační brána [www.jib.cz](http://www.jib.cz), souborný katalog ČR, katalog Národní lékařské knihovny, databáze vysokoškolských prací, depozitář závěrečných prací UK, elektronický katalog SVI VŠZ i volný internet. Rešerši byla zpracována během tří týdnů a výsledky byly zaslány v elektronické podobě na CD nosiči.

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

*Motivace* je pohnutka k chování a jednání člověka, určitý dynamický činitel, který směřuje k cíli našeho chování. Za motivaci interní považujeme pak vnitřní pohnutku a příčinu chování a prožívání - motiv - vycházející z potřeb, pudů, zájmů, ideálů, hodnotového systému, cílů a snah daného jedince (VÁCLAVÍK, 2011). Vymezení motivace externí je dále vnější podněcování – stimul - prostřednictvím pobídek např. pochvalou, povzbuzením, projevem uznání a důvěry, odměnou, ale i hrozbou nebo trestem (VÁCLAVÍK, 2011). Jiné dělení rozlišuje motivaci hmotnou a nehmotnou (URBAN, 2012), popř. vědomou a nevědomou či primární (radost ze samotné činnosti) a sekundární (výdělek, uznání apod.) (PLEVOVÁ, 2012).

*Stimulace* užívá vnějších podnětů - stimulů, které jsou nějakým způsobem atraktivní pro motivovaného, jež ho nutí, aby usiloval o jejich získání – plat či mzda, benefity, jiné odměny. Nevýhodou stimulace je její omezení, přestaneme-li stimulovat, ustává i samotná práce. Lze jí tak úspěšně využít v pracovním procesu, kde nevyžadujeme samostatné myšlení či kreativitu a je možná neustálá kontrola (PLAMÍNEK, 2015).

O *manipulaci* mluvíme v souvislosti s nečestným jednáním, pokud užíváme podvodů, úskoků, nepravd, násilí za účelem získání osobních výhod manipulátora na úkor manipulovaného (PLAMÍNEK, 2015). Jistě netřeba zdůrazňovat mravní i právní odsouzeníhodnost takového jednání a nevhodnost využití v motivačních strategiích.

Důležitý je i vztah mezi motivací a pracovním výkonem. *Výkon* je výsledek pracovní činnosti jedince dosažený v určitém čase za určitých podmínek (KOHOUTEK, 2000). *Výkonnost* je naproti tomu soubor vlastností a dispozic, připravenost podávat výkon (PROVAZNÍK, 2002).

*Pracovní spokojenost* zahrnuje vztah pracovníka k práci, pracovnímu prostředí i kolektivu. To znamená uspokojit osobní potřeby v souladu s hodnotami organizace. Může být i „zdravá nespokojenost“ jako faktor umožňující změny (PLEVOVÁ, 2012).

Plevová rozlišuje faktory pracovní spokojenosti: vnější a vnitřní. Patří k nim mzda, charakter práce, způsob vedení, vztahy na pracovišti, fyzické podmínky práce a zaměstnanecké výhody (PLEVOVÁ, 2012).



*Mzda* je dle Herzberga dissatisfaktor. Nedostatečná mzda je neuspokojivá, navíc subjektivní, stejně jako dostatečná mzda není trvalou motivací. Důležitá je co nejvyšší možná spravedlnost mzdové politiky firmy.

*Charakter práce* – důležitým motivem je zajímavá, pestrá práce s možností seberealizace.

*Způsob vedení* – Plevová doporučuje sociální citlivost, spravedlnost a rozhodnost, zájem manažera o práci, názory a odborný růst podřízených, možnost nezávislosti či podílu na rozhodování.

*Vztahy na pracovišti* – sdílení, přátelství v kontrastu proti konfliktům a neshodám.

*Fyzické podmínky práce* – hrají roli, pokud jsou nepříznivé či škodlivé.

*Zaměstnanecké výhody* – příspěvky na stravování, penzijní připojištění, kulturu, sport, rekreaci, ubytování, firemní vůz apod. (PLEVOVÁ, 2012).

## 2 HISTORICKÝ A FILOZOFICKÝ KONTEXT MOTIVACE

„Lidská přirozenost je svobodná, miluje činnost z vlastní vůle a děsí se nucení. Tak chce být vedena k tomu, k čemu směřuje, a nechce být vlečena, strkána nebo nucena“ .

Tato úchvatná a pravdivá slova se dozvídáme od J. A. Komenského v díle Didaktika analytická. Komenský patřící k největším vzdělavcům své doby byl nadčasový myslitel, z jehož slov můžeme stále čerpat, jehož myšlenky a odkaz jsou stále aktuální. Jako geniální pedagog nám nabízí stále nadčasové didaktiky využitelné i pro téma motivace a je důkazem, že historie nás má stále čím oslovit (PÁNKOVÁ, 2014, str. 12).

Za zmínku stojí i výrok Goetha: „Bereme-li lidi jací jsou, pak je děláme horšími. Jednáme-li s nimi, jako by byli tím, čím by měli být, pak je dostaneme tam, kam je možno je dostat“ (FRANKL, 2006, str. 22).

Každá myšlenka by mohla být dále rozvinuta a její obsah rozebrán či zpochybněn, chceme však čtenáři nabídnout možnost změny myšlení a názorů.

K vysvětlení příčin lidského chování přispěli behavioristé, lidské chování vysvětlují na principu biologického stroje. Zmíňme jména jako I.P.Pavlov, Hull, Skinner, Dollard, Miler, Taylor. Behavioristé zkoumali reakce na podnět, popsali zpevnění umožňující učení.

Mechanistickou psychologií otrásl v základech Sigmund Freud a Carl G. Jung s psychoanalytickým přístupem a pochopením struktury osobnosti a jejího vědomí/nevědomí.

S nástupem humanistické psychologie zásadně přispěl k vývoji teorie motivace A. H. Maslow - Motivation and Personality v roce 1954, jenž se zabýval lidskými potřebami a definoval pyramidu potřeb, jež zásadně ovlivnila nejen další vývoj teorie motivace, ale zasáhla i do samotného ošetřovatelství.

V 60. letech se motivací zabývali mnozí autoři jako Herzberg (The Motivation to Work), kde rozlišil hygienické vlivy a motivační faktory, McGregor (The Human Side of Interprise), v níž definoval stále platné teorie X a Y, McClelland (The Achieving Society) stanovující tři potřeby – úspěch, moc a sounáležitost, Vroom (Work and

Motivation) nabízející teorii očekávání a Adams, jenž poskytnul teorii rovnosti, že lidé posuzují své odměny v porovnání s odměnami druhých (PLAMÍNEK, 2015).

Viktor Emil Frankl je velikánem, jehož otřesné zážitky z koncentračního tábora přinutily zformovat logoterapii, tj. existenciální analýzu smyslu života, a jehož teorie a myšlenky mají co říci zejména v životních krizích – např. u neuróz či při úvahách o sebevraždě nebo při konfrontaci s vážnou nemocí či smrtí. Motivace se dotýká ve vlastním smyslu existence a osobního postoje vůči nepříznivým skutečnostem. Jeho Lékařská péče o duši je nabyta myšlenkami, z nichž můžeme vzhledem k motivaci čerpat téměř na každé stránce. Dotýká se nejen psychoterapie, ale i duchovního vedení a touhy nemocného či umírajícího po smyslu. Je povinností lékaře (a dodejme, že mnohdy častěji i sestry) takový požadavek rozpoznat a pomoci ho pochopit ať už vlastním slovem či prostřednictvím specialisty. „Člověk v zásadě usiluje o to, aby ve svém životě našel nějaký smysl, popřípadě aby tento smysl naplnil.“ (FRANKL, 2006, str. 72) Frankl vidí různé etapy života jako smysluplné, jako poslání. Nejprve je to tvořivost v plnosti pracovního a rodinného života, potom prožitky krásna, které můžeme potkat při různých příležitostech, ať už někdo v přírodě, hudbě, přátelství, lásce (nikoliv pouhé slasti) a nakonec záležitost postoje jako svobody duše postavit se nepřízni osudu, nemoci či smrti. V postoji odvahy a důstojnosti přijímání skutečnosti bez ohledu na vlastní slabosti až do konce vidí velikost skutečného lidství. Existenciální vakuum a frustraci vnímá jako kolektivní neurózu jeho a dodejme i dnešní doby. „Neexistuje žádná životní situace, která by byla opravdu bezesmyslná“ V otázce smyslu povolání říká, že „nezáleží na povolání, v němž člověk působí, daleko spíše na způsobu, jak působí. Nenahraditelnost a nezastupitelnost, jedinečnost a jednorázovost spočívá vždy v člověku, v tom, kdo koná, v tom, jak koná a ne v tom, co koná“ (FRANKL, 2006, str. 115). Zmiňme též zajímavou a možná v tomto kontextu nečekanou citaci „humor je konečně podstatně lidské fenomenum a umožňuje jako takový člověku, aby se od všeho a od každého, a tedy také od sebe sama distancoval, aby tak dostal sám sebe do rukou“ (FRANKL, 2006, str. 169).

## **3 DOMÁCÍ ZDRAVOTNÍ PÉČE**

### **3.1 HISTORIE DOMÁCÍ PÉČE**

Historie profesionální domácí péče sahá až k zakladatelce ošetrovatelství Florence Nightingalové a její první škole pro sestry, které poskytovaly ošetrovatelskou péči chudým, nemocným lidem.

V roce 1885 v USA byla založena organizace sester v domácí péči, která pomáhala chudým a opuštěným lidem. Na konci 19. stol. se rozvíjela domácí péče v celé Evropě. Znovu se navázalo až v 70. l. 20. stol. v západní Evropě. V roce 1977 WHO vyhlásilo program „Zdraví pro všechny do roku 2000“, kde byla zdůrazněna potřeba domácí péče v péči o nemocného. Se založením Československého červeného kříže vznikla myšlenka domácí péče, ale až 1950 byl ČČK pověřen zdravotní péčí v rodinách. Tato péče je začleněna do péče zdravotních obvodů. V roce 1991 se konal první evropský kongres domácí péče, v roce 1996 se konal první světový kongres domácí péče (SLANÝ, 2014).

V Národním akčním plánu MZČR 8a nalezneme informaci, že síť pracovišť domácí péče se rozvíjí od roku 1990, od roku 2005 mluví o stabilizaci stavu a činnosti, připouští značné rozdíly v jednotlivých krajích. S koncem roku 2013 existovalo v ČR 496 pracovišť, zajistilo v tomto roce 146 000 pacientů v rámci 5,9 milionů návštěv (Národní akční plán MZČR, 2015).

### **3.2 VYMEZENÍ DOMÁCÍ PÉČE**

Jedná se o ošetrovatelskou péči poskytovanou ve vlastním sociálním prostředí klienta s nejrůznějšími typy onemocnění. Je poskytována dle doporučení ošetřujícího lékaře při hospitalizaci na 14 dní jako následná navazující péče, dále pak dle indikace registrujícího praktického lékaře (či PL pro děti a dorost). Je určena jedincům, kteří vzhledem ke svému zdravotnímu stavu nejsou schopni docházet do ambulantního zařízení. Domácí péče klade důraz na osobní vztah s klientem a jeho rodinou, aktivuje možnosti podpory rodiny a jejich edukací se podílí na preventivní péči. Je důležitým prvkem v komunitní péči, spolupracuje s dalšími subjekty ze zdravotní a sociální oblasti.

Agentury domácí péče většinou poskytují své služby 24 hod denně, 7 dní v týdnu. Jsou financovány dle vyhlášky MZČR č. 134/1998 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovým ohodnocením. Výše bodových úhrad se domlouvá na dohodovacím řízení se zástupci profesních organizací a zdravotních pojišťoven. Péče ADP je tedy pro klienta zdarma, hrazená z fondu zdravotního pojištění.

Síť zařízení je zajištěna dle zákona 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění. ADP si musí zajistit registraci na zdravotním odboru příslušného Krajského úřadu, a splňovat personální, technické a materiální standardy MZČR. Potom může na základě výběrového řízení uzavřít smluvní vztah se zdravotními pojišťovnami, a to s každou jednotlivě.

ADP se v současnosti sdružují v několika organizacích: v sekci domácí péče ČAS, ADP ČR, Asociace malých a středních agentur a nově v organizaci Gremium manažerů.

Vzhledem k rozmanitosti strategií agentur domácí péče, kdy existují charitní zařízení, jiné církevní zařízení (např. Diakonie), domácí péče zřízené při nemocnicích a dále soukromé agentury domácí péče, nalezneme v každém jednotlivém zařízení velká specifika.

## 4 MOTIVACE V OŠETŘOVATELSTVÍ

V sektoru zdravotnictví se vyskytují mnohé dlouhodobě neřešené problémy, jež zasahují i do oblasti motivace a přinášejí tak mnohá specifika:

V atmosféře nemoci a utrpení se zaměstnanci pohybují v prostředí se zvýšenou mírou stresu, což zvyšuje psychickou náročnost charakteru práce. Pojem burn-out syndromu či vyhoření jsou častým jevem, jenž přispívá k fluktuaci a nedostatku sester. Náročnost prostředí umocňuje též směnný provoz a časté přesčasové hodiny.

Sestry manažerky musí zvládat kromě řízení též operativu a zajišťovat zástupy sester často i osobně. Manažerská práce je považovaná za práci navíc, kterou musí sestra manažerka zvládnout.

Vyskytuje se zde z větší části ženský kolektiv. To přináší do týmu menší diversitu a mohou v kolektivu převažovat emoce místo racionálního přístupu. Z hlediska osobnostní typologie zde nacházíme větší koncentraci lidí citlivých, obětavých, s vyvinutou empatií a ochotou pomáhat, altruistů. Dodejme, že také se zvýšeným sklonem k syndromu vyhoření. Zvláštní kapitolou je pak vztah sestra – lékař.

Podíváme-li se na oblast možností osobního rozvoje, zjistíme, že vertikální karierní růst na vyšší vedoucí pozice je omezen, proto je ve zdravotnictví větší tlak na horizontální kariéru. Celoživotní vzdělávání sester je legislativně zakotveno, stává se povinností. Nejistota a nesystémovost vzdělávání sester rovněž motivaci pozitivně neovlivní (HEKELOVÁ, 2012).

Problematika nedostatečného ohodnocení a růstu platů ve zdravotnictví je rovněž známá. Rozdílný přístup k finančnímu ocenění sester u soukromých a státních nemocnic, ambulancí či ADP rovněž narušuje spravedlivost systému.

Zvyšující se zátěž administrativní na úkor času na pacienta, časté změny předpisů a rozhodnutí jsou rovněž demotivující.

Ševčovičová, Emodiová v dotazníkovém šetření 2015-2016 zjistily, že české i slovenské sestry jsou nejvíce motivované úrovni vztahů na pracovišti (95,4% sester), následuje práce a pochvala (94,2%) a platové ohodnocení/mzda (93%) (ŠEVČOVIČOVÁ, EMODIOVÁ, 2016).

Novým trendem nazývá Vévoda požadavek na zvýšenou autonomii sester, prestiže a uznání.

Přesto zůstává klíčovým faktorem pro motivaci zdravotnických pracovníků práce samotná, „péče o pacienty“, jednání ve prospěch druhých lidí apod. (VĚVODA, 2013).

## **MOTIVACE V DOMÁCÍ PÉČI**

Z výzkumu Široké v zařízení DANA například vyplývá, že sestry jsou zde celkově spokojené, v práci je motivuje potřeba pomáhat lidem, samotná práce s lidmi a její smysluplnost, většinou jim vyhovuje pracovní doba a organizace práce, některé uvedly, že někdy je organizace chaotická a liberální. Pracovní prostředí je různorodé, většinou jsou v domácnostech klientů, které jsou také různé, dále v autě, některé musely používat své soukromé auto, nedostaly firemní. Ne všechny měly dostatek pracovních oděvů či pracovní boty. Dokumentaci dopisují doma, v kanceláři se příliš nezdržují, z odměn ocenily 13. plat, chtěly by stravenky. Pobyt na chatě majitelky příliš jako teambuildingový neoceňují, nepřijímají příliš pozitivně, že si na vzdělání musejí brát dovolenou a samy si ho platit. Široká by doporučila pravidelné supervize jako prevenci syndromu vyhoření. (ŠIROKÁ, 2015).

Výzkum Urbanové, která oslovila tři agentury v Jižních Čechách ukazuje podobné závěry. Sestry motivuje samotná profese a práce s lidmi, demotivuje je nezájem ze strany zaměstnavatele, neefektivní spolupráce v týmu, nejistota ze strany pojišťoven, nízké finanční ohodnocení, nízké personální obsazení a nedostatek času na pacienty. Urbanová doporučuje především manažerům, aby se věnovali svým podřízeným a motivovali je, pomohly by i jiné benefity než mzda či plat a zvýšení kvality zázemí pro sestry (URBANOVÁ, 2013).

Dotazníkové šetření Šidlerové ukazuje, že 52% sester zajímá vlastní práce, 30% vyhovuje pracovní doba. V práci je zatěžuje 24% zaměňování rolí sestra/pečovatelka, 27% nedůstojné hygienické prostředí v domácnostech. V agenturách se vyskytuje teambuilding ve 22%, Supervize ve 24%, konzultace s psychologem ve 41%, semináře a kurzy ve 14%. Pracovní oděv dostává 23% sester, 33% se spoluúčastí, 40% ho nedostává vůbec. Pozitivní je, že 100% sester má dostatek pracovních ochranných pomůcek. 45% sester dostává stravenky, 26% týden dovolené navíc, 15% penzijní přípojištění. Firemní automobil využívá 80% sester, 43% uvádí jeho špatný technický stav. Spokojenost s finančním odměňováním udává 33%, spíše ano 37%, nespokojenost 17%. 60% sester obdrží mimořádné odměny. 50% sester nedostává zaplacené přesčasové hodiny. Výsledek šetření ukazuje, že většina sester vydrží pracovat v domácí

péči kolem tří let, Šindlerová to vysvětluje náročností vlastního zaměstnání a jeho podmínek.

Národní akční plán 8a MZČR: Zvýšení kvality, dostupnosti a efektivity dlouhodobé, následné a domácí péče v rámci Zdraví 2020 – Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí si klade za cíl nově nastavit standardizaci, zlepšit návaznost, dostupnost, koordinaci a kvalitu jednotlivých zařízení. Výstupem má kromě znovunastavení systému by měl být také zpracovaný přehled motivace zaměstnanců s cílem ekonomicky efektivního chování, návrh způsobu motivace pro různé modelové situace formou brožury. Národní plán vznikl v roce 2015, cíle plánu, byť měl určeny jednoznačné časové horizonty, zatím nejsou naplněny.

#### **4.1 PŘEHLED MOTIVAČNÍCH TEORIÍ**

Amstrong rozlišuje tři základní kategorie motivačních teorií:

Teorie zaměřená na obsah (např. Herzberg), Teorie zaměřené na proces (např. Vroom) a Teorie instrumentality (např. McGregor) (PLEVOVÁ, 2012).

Maslow ve své hierarchii potřeb setřídil potřeby jednotlivce do hierarchicky uspořádaných pěti kategorií, u nichž předpokládá, že naplněné nižší potřeby jsou předpokladem pro vznik potřeb vyšších. Rozeznává potřeby fyziologické, jistoty a bezpečí, lásky a sounáležitosti, uznání a úcty a seberealizace. Tato teorie má i své kritiky, z nich např. Frankl jasně dokazuje na příkladu těžké situace v koncentračním táboře, že v jistých vyhraněných situacích může potřeba vyšší i nahrazovat neuspokojené potřeby nižší.

Herzberg ve dvoufaktrové motivaci rozvinul a aplikoval teorii potřeb do pracovního procesu. Rozlišuje „Udržovací faktory“ – mzda, jistota práce, životní styl, postavení, vztahy a pracovní podmínky a „Motivující faktory“ – uznání, povýšení, práce sama o sobě, možnost osobního růstu, odpovědnost, samostatnost. Účinek motivace spatřuje nejen v udržovacích faktorech, ale zejména v motivujících faktorech, na ty by se měl zaměstnavatel zaměřit.

Douglas McGregor v teorii X a Y stimuluje pomocí „cukru a biče“, dle teorie X, autoritativního stylu řízení mají lidé odpor k práci, musí být vedeni, kontrolováni, postihováni, dle teorie Y, participativního stylu řízení, jsou lidé schopni se sami řídit a kontrolovat a přijímat odpovědnost.



Viktor Vroom v teorii expektance vnímá vztah úsilí – odměny. Odměna má být přizpůsobena potřebám jedince, má se měnit dle úsilí a okolností. Teorie vnímá osobnostní a individuální rozdíly mezi jedinci.

McClelland v teorii získaných (osvojených) potřeb rozlišuje tři základní potřeby: potřebu úspěchu, moci, sounáležitosti. Podle dominance té které potřeby lze ovlivnit výkon jedince.

Clayton P. Alderfer v teorii tří motivačních faktorů uznává tři základní úrovně potřeb – potřeby existenční (materiální a bezpečí), vztahové, růstové (seběpřijetí, seberealizace, pozice)

Teorie spravedlnosti pracuje se sklonem jedinců porovnávat svůj výkon a odměnu s ostatními. Považuje-li odměnu za spravedlivou, motivuje ho tok činnosti. Teorie vychází z předpokladu, že pro většinu lidí je příjemné věřit, že život je spravedlivý.

Skinner v teorii zesílených vjemů rozlišuje čtyři typy možné motivace – pozitivní (odměna), negativní (postih), utlumení aktivity (lhostejnost, ignorace výsledků), plně negativní trestání (snaha zabránit škodlivému jednání). Pozitivní motivace jedince posiluje k vyššímu výkonu, negativní tlumí negativní jednání (PLEVOVÁ, 2012).

#### **4.1.1 URBANOVA TEORIE ŘÍZENÍ VÝKONU**

Teorie se zabývá otázkou, jak zvýšit výkon zaměstnanců, a tedy výkon celé organizace. Nabízí konkrétní nástroje a metody efektivního řízení výkonu. Snaží se prvotně předcházet výkonovým nedostatkům pracovníků. Řízení výkonu má být v jeho pojetí preventivním procesem.

Příčiny výkonových problémů vidí na straně zaměstnanců či na straně vedoucích. Na straně zaměstnanců hrají roli osobní limity a osobní problémy. Osobní limity určují, zda byly přijaty vhodné osoby na určité pozice. Urban však uvádí, že překvapivě tyto nejsou hlavní příčinou nedostatků v práci. Vliv mají (ale nemusí mít) i osobní problémy v osobním životě zaměstnanců, v tom případě mají manažeři vědět, jak se s nimi vypořádat. V případě situací řešených zákoníkem práce je věc jasná, pokud se jedná o méně závažné problémy, nebývá situace zcela jednoznačná. Urban doporučuje řešit pouze osobní problémy ovlivňující výkon zaměstnance. Pak problém osobně probrat, pomoci jej zaměstnanci odstranit, nabídnout odbornou pomoc. Nelze-li

problém odstranit okamžitě, domluvit se na pravidlech – např. na nadpracování poskytnuté úlevy v pracovní době, lhůtě poskytované úlevy apod. Je důležité stanovit pro všechny zaměstnance stejná pravidla.

Příčiny nízkého výkonu na straně organizace či přímých nadřízených se vyskytují při nedostatečném zaškolení, koučování či tréningu, nedostatečných podmínkách pro práci, nesprávné motivaci.

Urban nabízí deset kroků k vyššímu výkonu, které formuluje otázkou, kterou si manažer klade:

- Jsou zaměstnancům jejich úkoly skutečně jasné?
- Vědí, jak správně postupovat?
- Věří ve správnost předepsaných postupů?
- Rozumí smyslu a širšímu významu svých úkolů?
- Chápou správně své priority?
- Dostávají včas zpětnou vazbu?
- Jsou správně motivováni?
- Používá organizace vhodných sankcí?
- Nebrání zaměstnancům v práci překážky?
- Dokáže organizace řešit jejich osobní problémy a limity?

Podle Urbana jestliže zaměstnanec práci vykonává dobře, má být odměněn. Odměna chování posiluje. Základním principem motivace je pochopení, že motivují nejenom odměny, ale také sankce, popř. hrozba sankce či odejmutí odměny. Ve firmách si dle Urbana často manažeři neuvědomují, jak a čím ve skutečnosti motivují. Stává se, že se v praxi vyplácí chování či práce méně výkonná, neboť je lehčí a zároveň oceněna stejně jako u výkonného pracovníka. Dalším mýtem je představa manažerů, že ocenění výkonu představuje již základní mzda či plat a další podoby ocenění nejsou třeba. Ani finanční odměna slova uznání nenahradí.

Důvody, proč motivace u zaměstnanců selhává, mohou být např.: zaměstnanci neznají jasné důsledky splnění či nesplnění úkolu, za správné splnění úkolu odměnu nedostávají, či jsou ve skutečnosti trestáni, nebo jsou odměňováni/nejsou trestáni za to, že úkoly neplní. Manažer má mít přehled o práci zaměstnanců a sledovat ji. Povzbudit potřebují především pracovníci, kteří nevidí přímý dopad své činnosti nebo nejsou oceňováni klienty, kteří provádějí monotónní nudný úkol.

Příkladem problematické situace může být řádně odvedený úkol, znamenající práci a úsilí i pracovní čas navíc, který ale zůstal manažerem nepovšimnut. Urban proto navrhuje každou práci navíc odměnit, odměna může být nejen finanční, ale i vyslovená upřímná pochvala a uznání, děkovný email, popř. jen pozornost vedoucího. Pochvala má být konkrétní, ne obecná. Doporučuje ji říci v soukromí, pokud nepanuje ve firmě týmový duch, který by zaměstnance podpořil. Rovněž je důležité oceňovat konkrétní úkoly v co nejbližší době. Tak např. více motivuje četnější finanční odměna např. měsíční než roční. Lze rovněž vyslovit pochvalu, i když se pracovníci k vytčenému cíli jen přiblížili a jsou na dobré cestě, tím spíše ho docílí. Odměnou může být i zadání méně náročného úkolu.

Jinou problematickou situací je odměňování za to, že své povinnosti neplní. Např. vedoucí chyby sám opravuje a nechává je bez komentáře, nebo obtížný úkol předá jiným zaměstnancům apod. Takovým „odměňováním“ se chování posiluje. Manažer si má tyto chyby uvědomit a odstranit je, dát si pozor, aby problematické pracovníky svou pozorností spíše neodměňoval. Doporučuje např. zaměstnance, kteří si stěžují na objem práce a mají ji přitom přidělenou ve stejné míře jako ostatní, ignorovat, pokud ji však zvládnou, pak je nezapomenout slovně ocenit. Chyby si mají zaměstnanci opravovat sami.

Při uplatňování sankcí je důležité je postupně zvyšovat, např. od ústního napomenutí k písemné výtce a dalším krokům. Bez gradace a opakování nefunguje. Chování nevýkonného pracovníka se posiluje tím, že mu prochází. Někdy pomůže i pouze častější přítomnost nadřízeného na pracovišti, jeho zvýšený dohled může být brán zaměstnanci jako něco nepříjemného. Požadované zvýšení výkonnosti má podle Urbana trvat nejméně půl roku, pak je třeba pracovníka za dobrou práci odměnit. Pokud výkon nezvýšil a nepomohlo ani koučování, je třeba se s pracovníkem rozloučit.

Čas od času je třeba se zamyslet nad odměňováním zaměstnanců a politikou organizace a zrevidovat ji. Např. pokud pracovník zvládnul náročný úkol, dát mu příště za odměnu lehčí a střídat je, nebo přijde-li s nápadem, který vyžaduje více pracovního času, je na místě mu odlehčit v jiných oblastech.

Základem působení manažera je však pozitivní motivace. Alespoň polovina slov manažera by při jednání společném či individuálním měla vyzníti pozitivně či alespoň neutrálně (URBAN, 2012).

#### 4.1.2 PLAMÍNKOVA TEORIE VITALITY

Plamínek sám uvádí, že jeho Teorie vitality tvoří ucelený systém a je obsažena ve všech jím vydaných knihách, o motivaci se však nejvíce dozvíme v knize Tajemství motivace. Jak Plamínek uvádí, už v lidské tlupě musel existovat selekční tlak na existenci různých typů motivace. Tato různost předurčila, aby byly některé skupiny úspěšnější než jiné. Z této analogie a svých dlouholetých výzkumů učinil závěry:

Nejdůležitější poselství jeho teorie vitality je, že motivace má nejen vycházet z vnějších potřeb firmy, ale naplňovat i potřeby motivovaného člověka. Jedině tak lídr zajistí, že se bude jednat o chování trvalé a nebude chápáno jako manipulace (PLAMÍNEK, 2015).

Podle Plamínka je vitalita snaha o úspěšnou přítomnou existenci, neomezující existenci budoucí. Je to dynamická rovnováha mezi stavem a změnou (stabilitou a dynamikou). První úlohou je zvládnutí přítomného stavu, o čemž rozhoduje účelnost a účinnost systému. Druhou vitální úlohou je zvládnutí probíhajících změn, tj. schopnost reagovat na změnu, s předstihem se přizpůsobit nebo změny aktivně způsobovat. Adaptace a aktivita rozhodují dle Plamínka o evoluční úspěšnosti systému.

Plamínek si všímá ve firmách též synergického efektu, tj. výsledek spolupráce je vždy vyšší než prostý součet výsledků jednotlivců. Doporučuje proto jako smysluplnější nastolení spolupráce namísto soutěžení.

Ve vztazích mezi lidmi zdůrazňuje spolupráci namísto soutěžení. Manažeři mohou směřovat k určité formě prostřednictvím systému měření, hodnocení a odměňování. Plamínek ukazuje, že spolupráce je efektivnější, stimuluje ji absolutní hodnocení (neporovnáváme výkony s ostatními, ale se zadanými kritérii), vnější tlak (společné ohrožení), rozdělení rolí (závislost na sobě navzájem), sdílené hodnoty a cíle.

Plamínek rozlišuje roli manažerů, vedoucích operativy, kteří mají za úkol především udržovat požadované parametry – stabilitu a chod firmy cestou řízení. Dále roli lídrů zajišťujících vize firmy – jejich vzdálenou budoucnost a nástin jak vizi naplnit tj. strategii prostřednictvím vedení.

Plamínek se zabývá též styly řízení v modifikované manažerské mřížce (Příloha C). Rozlišuje styl přátelský, týmový, rutinní, formální a direktivní. Direktivní řízení rozhoduje manažer, vyžaduje plnění úkolů a udržování respektu. Tento styl je běžný ve

většinou podniků. Formální řízení udržuje množství výkazů a formulářů, neumožňuje kreativitu a dynamiku. Příkladem je státní správa. Liberální, přátelský styl může být chaotický, nepodporuje výkon, nachází se v neziskovém sektoru. Týmové řízení věnuje zvýšenou pozornost úkolům a lidem, osoba manažera je v pozadí, poskytuje prostor členům týmu a koordinuje jejich úsilí. V českém prostředí je vzácný. Trendem vývoje řízení je podle Plamínka směřování od direktivního k týmovému stylu řízení. Přejít však není možný bez vnitřního vývoje a nastavení tzv. synergie.

Plamínek ukazuje jejich vztah k vitalitě. Direktivní styl nejvíce zajišťuje užitečnost, naopak týmový nejvíce zajišťuje dynamiku. Při dosažení firemní rovnováhy se klade větší důraz na lidi a jejich spokojenost a ubývá stylu direktivního či formálního.

Firemní kultura je systém firemních vztahů. Rozlišuje dva typy: vztahy mezi lidmi a vztahy k firemním myšlenkám. Dva typy firemní kultury nazývá „firma řízená lidmi“, řídí ji nadřízený, výhodou je, že má lídr přehled, co se ve firmě děje, nevýhodou, že je přetížen operativou a má málo času na koncepční práci. „Firma řízená myšlenkami“ má svůj systém myšlenek, které pomáhají při praktickém rozhodování, pravidla chování a metody práce, cíle a hodnoty, nadřízení jsou méně zatíženi operativou a mají více času na koncepční práci. Třetím typem je „firma řízená náhodou“, kdy se styl a požadavky nepředvídatelně mění dle tlaků vnějších či dle nálady nadřízeného. Jak zjistit typ firemní kultury nám nabízí příloha D – Orientační klíč k určování firemních kultur.

### **Péče o jednotlivce**

Lidský potenciál je potenciálem k výkonu, je třeba o něj pečovat. Plamínek rozlišuje čtyři předpoklady k výkonu. Lidé musejí chtít, umět, moci a smět. Chtít znamená, že k výkonu můžeme buď přinutit, nebo motivovat, tj. chuť vytvořit. Umět a moci - musí mít potřebné znalosti a dovednosti, vlastnosti. Pracovník má některé nezměnitelné vlastnosti, je třeba rozpoznat, zda můžeme očekávat stanovený výkon vzhledem k těmto vlastnostem, zda může výkon odvést. Výraz smět nám připomíná podmínky k výkonu zahrnující také vztahy mezi lidmi či jednoznačné a srozumitelné zadání.

## **Aby lidé chtěli**

Plamínek si všímá postojů lidí, za kterými vidí potřeby a tužby. Jako určující je pro něj lidská potřeba prožívat příjemné pocity a vzdalovat se nepříjemným pocitům. Práce s postojí začíná u pochopení potřeb a tužeb a v praktické aplikaci odměn a „trestů“ jako znemožnění příjemných pocitů.

Aby chtěli pracovníci úspěšně splnit úkol, je třeba jim správně úlohu zadat. Musí být srozumitelná, příjemce ji musí pochopit. Musí dále existovat hodnocení – lidé musejí správně chápat jak, kdy, kým a za co budou hodnoceni. Musí existovat tedy jednoznačné hodnocení lidí a jejich výkonu.

Nakonec nestačí, že bude existovat zadání a hodnocení a lidé jim porozuměli, musí ještě obojí přijmout. Rozhodnout se, že budou pracovat. Musí být pro ně atraktivní, vyhovovat jim.

## **Aby lidé uměli**

Předpokladem jsou tedy znalosti a dovednosti a rovněž návyky, tj schopnosti. Plamínek však varuje před doplňováním schopností předtím, než je člověk loajální. Nejprve má být motivovaný až poté lze umožnit vzdělávání. Nebezpečnost neloajálního, ale schopného člověka je nasnadě.

Při nedostatcích mohou výkonu bránit schopnosti, pomůže další vzdělávání, které je rozvine. Pokud to nepomůže, pak buď můžeme změnit požadavky na výkon, změnit úkol, nebo má být pověřen výkonem někdo jiný.

## **Aby lidé mohli**

Při nedostatcích v oblasti „moci“ mohou výkonu bránit vlastnosti – ty jsou nezměnitelné a je třeba danou osobnost odhadnout dobrým manažerem či odborníkem na lidské zdroje. Plamínek vlastnosti odlišuje od schopností, které lze kultivovat. Vlastnosti jsou dané, víceméně konstantní, lze je poznávat a využívat, ne měnit.

### **Aby lidé směli**

Jedná se o limity vnější, dané podmínkami k práci. Může se jednat o nejasná, nesrozumitelná či nejednoznačná zadání. Dobré zadání úkolu je základním předpokladem dobrého manažera. Patří sem ale i dobré vztahy mezi lidmi, kteří ve firmě spolupracují. V neposlední řadě též materiální podmínky dotvářejí celý obraz.

Péče o vztahy zahrnuje stimulaci spolupráce a vztahového chování prostřednictvím hodnocení lidí, a dále řešení konfliktů, nejlépe formulací dohod a pravidel, které osobnosti s rozdílnými vlastnostmi respektují. Pokud se objeví ve firmě konfliktní člověk, který způsobuje potíže bez ohledu na změněné vnější podmínky, zpravidla je rozpoznán tak, že způsobuje konflikty i v rodině, vůči kolegům i podřízeným, opět navrhuje ověřit, zda konflikt není v prostředí firmy či partnerech člověka, jinak zvážit, zda je pro firmu nepostradatelný. Pokud ano upravit systém k obrazu tohoto člověka a současně řešit onu nepostradatelnost.

### **Motivace jednotlivce**

Plamínek rozlišuje tři složky motivačního pole: Motivační založení (osobnost, daný motivační typ člověka), motivační polohu (chování směřující k naplnění upřednostňované potřeby) a motivační naladění (okamžitá nálada či aktuální nastavení jedince).

Nastavuje typologii lidí dle **motivačního založení**, podle něho je i potřeba lidí různě vést:

**Objevovatelé** – rádi zdolávají překážky, přijímají nové výzvy, oplývají racionální inteligencí, dynamikou, mají předpoklady pro vědeckou a kreativní práci, nejsou právě týmovými hráči, váží si své svobody, jsou nezávislí. (často vědecktí pracovníci) Zadávání úkolu má u tohoto typu znít – „je to mimořádně obtížný úkol“, „je na tobě, jak to uděláš...“

**Usměřňovatelé** – snaží se být středem zájmu, prosadit se, vést ostatní, přesvědčit, rádi soutěží. (např. politici, baviči) Úkol má znít – „je to mimořádně důležité“, „vezmi si na to lidi“, „budeš pod tím podepsán“, „půjde to rovnou ke generálnímu řediteli...“

**Sladřovatelé** – vstřícní, empatictí, sociálně inteligentní, citoví, mají vůli k porozumění, rádi pracují v týmu, zabývají se tvořením hezkých vztahů a pohody v týmu. Úkol má být zadán – „je to týmová práce“, „pomůžeš nováčkům...“

**Zpřesňovatelé** – přesní, pečliví, racionální, respektují nadřízené (často účetní, kontrolóři) Úkol – „půjde o přesnost a koncentraci“, „napsal jsem ti postup“, „kdykoli se mě můžeš dál zeptat...“

Nabízí konkrétní testy pro zařazení mezi motivační typy (Příloha E).

V oblasti **motivační polohy** rozlišuje Plamínek čtyři patra Maslowovské pyramidy podle důležitosti naplnění konkrétních osobních potřeb jedince. Rozlišuje tak pracovníky, kteří nejvíce usilují o bezpečí, dále lidi usilující o příslušnost, pocit, že někam patří, hledající pocity sounáležitosti, dále mohou jiní lidé primárně usilovat o uznání, potřebují pak nutně dostávat zpětnou vazbu a nakonec jsou to sebeaktualizující lidé, kteří přesahují sebe sama, potřebují žít otevřeným plnohodnotným životem k sobě i druhým. Podle tohoto zařazení je pak třeba jednat s konkrétními typy lidí tak, abychom motivací lídra naplňovali pracovníkovy upřednostňované potřeby a „nemrhali“ některými druhy motivací, o které jedinec nestojí.

Lidem usilujícím o bezpečí má být věnována zvláštní péče, pevná srozumitelná pravidla a řád. Lidé vyžadující příslušnost vyžadují spíše pozornost manažera než péči, zdůraznění užitečnosti pro celek, ptát se, co potřebují, poskytovat jim zpětnou vazbu. Lidem potřebujícím především uznání má lídr nabízet malé výhry, vyvažovat pochvaly a kritiku, oceňovat jejich silné stránky a pojmenovávat věcně slabiny a nakonec sebeaktualizující se lidé mohou dostat svobodu a soukromí ve své kreativitě a v partnerském dialogu.

Vliv **motivačního naladění** nejvíce odpovídá aktuální situaci a lze ovlivnit motivací lídra nejméně. Někdy je tak třeba počkat na lepší konstalaci jedince, kdy bude vstřícnější k jednání. V návaznosti na Berneho transakční analýzu - rodič, dospělý a dítě či Freudovo superego, ego a id se může stát, že zrovna v tuto chvíli neoslovíme „dospělého“ ale „dítě“, které si s námi krutě „pohraje“. Mnoho konfliktů a nedorozumění pochází právě z těchto nepochopení.

### **Poruchy motivace**

Plamínek uvádí, že většina problémů s motivací souvisela s chybně definovanými či pochopenými úkoly a v nejasném či nepřijatelném způsobu hodnocení výkonů či lidí. Pokud se jedná o skutečný nedostatek motivace, je třeba se chovat k jednotlivcům dle jejich typů a nalézt motivy, které mají na ně vliv. Genialita Plamínkovy teorie spočívá v právě v typologii lidí a motivů, jež na ně působí. Neexistuje jeden návod, který by platil na všechny, což právě způsobuje dezorientaci v oblasti motivace lidí. Neexistuje univerzální motivátor. Dokonce ani finanční odměna je pouze dočasným motivátorem, po určité době její účinek vyprchá. Jediným



univerzálním motivátorem je chovat se ke každému jinak, v souladu s jeho motivy a potřebami.

Za nejzákladnější variantu považuje Plamínek lidi, kteří mají znalosti a dovednosti, ale nechtějí je použít pro dobro firmy. Může být nebezpečný, neboť strhne ostatní, aby ho napodobovali, právě z respektu k jeho schopnostem. Za další prohřešek Plamínek považuje obvyklé řešení problému s motivací vzděláváním, byť lidí, u kterých je to zbytečné nebo dokonce nevhodné (Příloha F). Lidé, kteří nechtějí a neumí musejí být nejprve přesunuti do polohy chtějí, ale neumí, jinak se dostanou do nebezpečného kvadrantu umí, ale nechce. Naopak u vzdělávání lidí, kteří neumí, ale chtějí je vysoce žádoucí, neboť je dostaneme do ideálu, umí a chce. Z toho plyne, že před jakýmkoli vzděláváním má předcházet motivace.

### **Tvorba týmu**

Plamínek vidí dvě podmínky pro vytvoření týmu ze skupiny lidí: zajistit sdílení a zachovat diverzitu. K tomu je třeba zajistit podmínky ze strany manažerů. Ti mají mít přiměřený počet přímých podřízených, aby mohli chápat individuální potřeby a zájmy svých lidí, nemají přehlížet dobré výkony. Častým problémem je nezájem či neschopnost při řešení konfliktů, či nastolovat silová řešení. Měli by sami zvládat své emoce, aby byli schopni zvládnout emoce jiných a používat empatické schopnosti.

Proces přeměny skupiny v tým souvisí se stylem řízení. Zdravé synergické řízení je pružné, přizpůsobuje se situaci. V komunikaci z monologu a dialogu vzniká „trialog“ vedle diskutujících i člověk facilitátor s rolí odstupu, nadhledu. Při rozhodování od autoritativního po synergické delegativní rozhodování, kdy rozhoduje kompetentní subjekt v dané situaci, celý tým, manažer, libovolný člen či externí specialista. Ve zralém týmu je od stimulace přenecháno místo motivaci, významné je sebeřízení členů a vzájemné podpory členů týmu. Převládají vztahy spolupráce, kdy se potenciál jednotlivců skládá.

V dobře fungujícím týmu se vždy najde člověk, který se spontánně přesune do neobsazeného prostoru a převezme některé funkce. Tento „strach z prázdna“ se děje u skutečných týmů a je jejich diagnostickým znakem. Při péči o tým jde o zachování diverzity, jež přispívá nejen k řešení procesních problémů, ale také k osobnímu rozvoji jeho členů, čemuž má synergický management napomáhat (PLAMÍNEK, 2008).

## 4.2 ALTERNATIVNÍ MOTIVAČNÍ TEORIE

### 4.2.1 BELBINOVY TÝMOVÉ ROLE

R. Meredith Belbin (nar. 1926) je britským výzkumníkem a teoretikem managementu, který se ve své celoživotní práci zabývá výzkumem týmových rolí a jejich potenciálem k úspěšnosti týmů. Zajímá se také o problematiku pracovních vztahů a jejich vliv na výkon organizace. Ve svých dílech stanoví též vize do budoucna, z nichž některé se již naplnily a odpovídají současnému trendu a potvrzují tak Belbinovu schopnost vizionáře.

Ve svých dílech definoval devět týmových rolí:

1. Inovátor (Plant)
2. Vyhledávač zdrojů (Resource investigator)
3. Koordinátor (Co-ordinator)
4. Usměřovač (Shaper)
5. Monitor vyhodnocovač (Monitor evaluator)
6. Týmový pracovník (Team Worker)
7. Realizátor (Implementer)
8. Kompletovač finišer (Completer Finisher)
9. Specialista (Specialist)

(Příloha H).

Za týmovou roli považuje tendenci jedince chovat se charakteristickým způsobem v týmu a podílet se tak specificky na vztazích a činnosti skupiny. Pro úspěšné týmy je charakteristická různorodost a koexistence rolí v týmu.

Při výběru uchazeče o zaměstnání tak podle Belbina není jen důležitá kvalifikace pro výkon určité funkce, ale rovněž jeho zařazení do týmu. Pokud tzv. nezapadne, nebude jeho práce efektivní, ani přínosná. Pokud se i přesto bude jedinec snažit naplnit očekávanou roli, která mu však není vlastní, stane se pro jedince zdrojem stresu a dlouhodobě bude taková situace neudržitelná.

Při zjišťování charakteru týmové role Belbin doporučuje porovnat údaje sebehodnocení s hodnocením ostatních. V případě shody obou testů, se jedná s nejvyšší pravděpodobností o vyzrálou osobnost, která se dobře zná a může se stát úspěšnou, v případě neshody se může jednat o nevyzrálou osobnost a případný zdroj problémů v pracovním procesu. Nicméně ke každému typu Belbin uvádí jeho silné, kladné stránky a slabé stránky, ještě přípustné či již nepřípustné. Úspěšní manažeři jsou dle

Belbina spíše lidé, kteří se nepokoušejí nic předstírat a vystupují jako koherentní, zralé osobnosti.

Belbin rozlišuje tým, jehož název je vypůjčen ze sportovních her a skupinu, v níž jsou lidé vedeni k disciplíně. Jestliže se skupina účastní porady, stává se z ní spíše publikum. Podstatu týmu vidí Belbin v existenci hráčů, kteří zauímají vzájemně se doplňující se role. Problémem na pracovištích je, že jsou noví zaměstnanci vybíráni na základě kvalifikace a vůbec se nezohledňuje konstelace efektivní týmové spolupráce. Belbin vidí budoucnost v personální práci odborníků, kteří budou schopni budovat dokonalejší týmy se správným pracovním zařazením jedinců. Jako pracovní skupiny doporučuje sestavení z Usměrňovačů, Monitorů vyhledávačů a Koordinátorů. Ta pak může sestavit vyvážený tým, tj. takový, který obsahuje všechny týmové role a je nadán speciálními dovednostmi, které jsou pro daný cíl relevantní. Za ideální počet členů malého týmu považuje 4-6 lidí. Je třeba rovněž zvážit, že v různých fázích projektu jsou potřebné různé týmové role. Belbin pro stanovení týmových rolí vytvořil počítačový program Interplace (BELBIN, 2013).

Belbin rovněž analyzuje rozdíly mezi sólovým vůdcem a týmovým vůdcem jako reprezentanty různých stylů vedení (Příloha I).

Belbin se také zamýšlí nad budoucí podobou organizací, navrhuje trojlístek, včelí pláštěv či lichoběžník. Ve formě trojlístku jsou využíváni stálí pracovníci, pracovníci na částečný úvazek, externisté. Malé firmy se dle jeho vize budou sdružovat do společenství připomínajících včelí pláštěv. Tradiční hierarchické vedení (velký šéf, osobní přívrženci, víceúrovňový management, nespokojení pěšáci) bude nahrazeno lichoběžníkovým způsobem vedení strategického týmového managementu, který se opírá o provozní management a ten je úzce spojen s motivovanými skupinami. V takovém hierarchickém uspořádání již není místo pro sólového diktátora, který touží po osobní moci (BELBIN, 2012).

Autor doporučuje, aby strategičtí a provozní manažeři pro udržení pracovní morálky udržovali přímý mezilidský kontakt i v případě, že nemají žádné naléhavé téma na pořadu dne. Rovněž je důležitá spolupráce obou typů manažerů (BELBIN, 2012).

#### **4.2.2 BUURTZORG MODEL SEBEŘÍDÍCÍCH SESTERSKÝCH TÝMŮ**

Na konferenci „Budoucnost komunitní péče v ČR“ konanou v listopadu 2015 NCO NZO Brno, se představil Jos de Blok, zakladatel holandské společnosti Buurtzorg

Nederland, která se vnímá jako nový model péče, který přinese časovou i finanční úsporu v péči o člověka žijícího ve vlastním sociálním prostředí.

Společnost byla založena jako jeden tým v roce 2007 v malém městečku Almelo, Buurtzorg jako „sousedská výpomoc“. V roce 2015 organizace zaměstnávala 8000 sester ve 700 týmech, které se postaraly v roce 2014 o 65 000 pacientů. Organizace ovlivnila systém komunitní péče i v jiných státech jako je Japonsko, Norsko, Švédsko, UK, USA, kde přizpůsobila svůj model místním podmínkám. Svůj úspěch připisují novému modelu řízení, charakterizovanému jednoduchou organizační strukturou využívající moderní informační technologie. Jejich motem je „humanita nad byrokracií“.

Sesterské týmy sestávají maximálně z 10-12 vysoce erudovaných sester odpovědných za 50-60 pacientů v blízkém okolí. Týmy jsou nezávislé, vedené provozní sestrou, jejíž funkce je dočasná a zaměnitelná s jiným členem týmu, tým je propojen s kouči (ne manažery) prostřednictvím IT systému. Koučové řeší problémy týmu, které nezvládne vyřešit sám. Na 700 týmů existuje 15 koučů. Malá kancelář - zázemí organizace - sestávající z 50 lidí, poskytuje administraci pro výplaty a další finanční administrativu.

Jejich péče je založena na komplexnosti péče poskytované klientovi, tj. zdravotní sestra, která navštíví pacienta doma, mu nejen poskytne zdravotní péči, ale rovněž péči sociální. Péče o člověka však na rozdíl od našich zemí je realizována nejvyšší kvalifikací, ne jako u nás, kde se čím dál tím více prosazuje předávání co nejvyšších kompetencí co nejnižšímu personálu. Prioritou v Holandsku tak není nízký náklad na hodnotu poskytované práce, ale člověk, který službu obdrží v co nejvyšší kvalitě. O vyšší materiální podpoře sestry v domácím prostředí nelze pochybovat, sestře zaváží jiná firma materiál na převaz až do domácnosti, klient je ideálně vybaven kompenzačními pomůckami, včetně úprav bytu, sestra není hnána co nejvyšším výkonem, ale má dostatek času na zabezpečení potřeb klienta a komunikaci s ním.

Organizační schéma a strategie vedení společnosti jsou založeny na inovacích, vstřícnosti a týmové spolupráci v oblasti komunitní péče. Velmi dobře zvládnutou mají i propagační strategii při prezentaci a budování obchodní značky Buurtzorg v moderních médiích (<https://www.buurtzorg.com/>).

## 5 ZVÝŠENÍ MOTIVACE NA PRACOVIŠTI

### 5.1 POPIS PRACOVIŠTĚ

Agentura Pomadol s.r.o. vznikla již v roce 1991 jako první agentura domácí ošetrovatelské péče v okrese Olomouc. Původně se zaměřovala především na péči o matku a dítě, včetně návštěv maminek po porodu, příprav maminek k porodu, cvičení těhotných a příprav otců. Postupně převýšila potřeba posílit péči o seniory, a proto rozvíjející se ošetrovatelskou péčí podpořila i nově vzniklá sekce pečovatelské služby, a to v roce 2007.

V současné době zaujímá ošetrovatelská péče hlavní činnost agentury v kapacitě 9 úvazků, tj. asi 12 sester, 1 fyzioterapeuta, 1 porodní asistentky, pečovatelská služba má kapacitu 6 úvazků, zaměstnává 5 pečovatelek a brigádníky, 1 sociálního pracovníka. Sekce úzce spolupracují a společně s půjčovnou kompenzačních pomůcek tvoří komplexní péči, tolik potřebnou v péči o seniory v domácím prostředí.

**Schéma 1 Organizační struktura ADP**



Ekonomické služby, popř. právní služby jsou zajištěny externě.

Sídlem firmy je centrála, která poskytuje zázemí jednotlivým druhům služeb, zejména co se týká počítačů, umožňujících zápisy o provedených výkonech do

dokumentace. Stejně prostory jsou v odpoledních hodinách využívány pro cvičení a přednášky budoucím maminkám v rámci předporodní přípravy prováděné porodní asistentkou.

O flotilu asi 20 vozů se stará technický manažer ve spolupráci s externí autoopravnou. Kromě aut má na starosti též všechny elektrospotřebiče, počítačovou síť a její obsah, půjčovnu kompenzačních pomůcek a další administrativně-organizační záležitosti.

Územním působištěm Agentury je Olomouc a vesnice jeho okolí od severu směrem na západ až k jihu v okruhu ORP Olomouc.

V současné době se agentura zaměřuje na zkvalitňování péče o klienty a zvyšování profesní úrovně formou školení např. katetrizace mužů, domácí nutriční péče, bazální stimulace II., či hlášení nežádoucích událostí.

Agentura se podílí na realizaci domácí paliativní péče, spolupracuje s onkologickou ambulancí FNOL.

## 5.2 MOTIVAČNÍ ROZHOVOR

V rámci bakalářské práce byl vytvořen a v pilotním programu ověřen standardizovaný, individuální, otevřený motivační rozhovor zaměřený na více rovin motivace sester v ADP Pomadol. Rozhovor byl vedený s 12 náhodně vybranými sestrami agentury Pomadol, které byly ochotné spolupracovat. Rozhovor byl veden se sestrami anonymně, což jim bylo sděleno, v klidném prostředí bokem provozního ruchu. Sestry byly seznámeny s účelem rozhovoru pro diplomovou práci a motivovány k němu tím, že může mít praktický dopad na jejich pracoviště. Byly upozorněny, že jejich odpovědi nebudou hodnoceny jako správné či nesprávné, hloupé či chytré, ale že je důležitý každý názor, ať už pochvalný či kritický.

Výsledky motivačního rozhovoru byly zpracovány věcnou analýzou a interpretací a využity při doporučení pro praxi.

Otázka č. 1: Jaká je podle tebe vize firmy (tj. čeho chceme dosáhnout)?

Odpovědi:

Nevím,

spokojenost klientů

dobrych pracovnich výsledků, dobré pozice mezi narůstající konkurencí

kvalitní péče v domácím prostředí  
být prosperující firma, která plní své cíle, vykonává odbornou práci a má dobré zisky  
odborné uspokojování potřeb pacientů  
stejná jako poslání (návrat či zlepšení zdraví obyvatel)  
kvalitní, dostupná péče všem klientům, ekonomické hledisko, ulehčit systém zdravotní péče, snížit dobu hospitalizace  
kvalitní a bezpečná domácí péče (zdravotní a sociální)  
kvalitní a profesionální péče o klienty v domácím prostředí  
maximální spolehlivost a tím zajistit co nejvyšší spokojenost klientů, ekonomický zisk

Hodnocení otázky č. 1:

Sestrám není zcela jasný rozdíl vize a poslání firmy. Některé rozdíl nevidí vůbec. Oproti poslání jim vize firmy je méně jasná, zaměňují ji s posláním. Jako relevantní je posouzena pouze odpověď „být prosperující firma, která plní své cíle, vykonává odbornou práci a má dobré zisky“ a „dobrých pracovních výsledků, dobré pozice mezi narůstající konkurencí“. Přesto se nedá říci, že by tyto odpovědi dostačovaly.

Doporučení č. 1: v úzkém týmu vytvořit vizi popř. misi firmy a prezentovat ji zaměstnancům a veřejnosti. Ověřit, zda smysl vize/mise zaměstnanci chápou a ztotožňují se s ní.

Otázka č. 2: Jaké je podle Tebe poslání firmy (význam, přínos, proč existujeme)?

spokojenost klientů ,  
péče o seniory  
abychom byli přínosem pro seniory a zlepšili sociální služby (pečovatelka)  
pomoc lidem v těžké životní situaci, nabídka řešení krizových stavů klientů a jejich rodin  
péče o klienty a zajištění sociálně zdravotní péče  
ošetřování pacientů v domácím prostředí

maximální soběstačnost klientů v jejich domácím prostředí, návrat zdraví obyvatel, popř. jeho udržení

maximálně přiblížit vizi firmy realitě (kvalitní dostupná péče, ekonomika, snížit dobu hospitalizace)

významný regionální poskytovatel, tvorba zisku, obživa

pomáhat lidem v domácím prostředí

pomoc klientům, zvýšit význam DP, který se vlivem doby zaměřené na výkon a zisk vytrácí – můj osobní názor

zajištění zdravotní a pečovatelské péče v domácím prostředí

Hodnocení č. 2:

Sestrám je poměrně jasné poslání firmy, za vysvětlení stojí „spokojenost klientů“. Snažit se o spokojenost klientů může být zavádějící, musíme si lépe stanovit v jakém směru je uspokojujeme.

Současné existující poslání má firma vyvěšené na svých stránkách [www.Pomadol.cz](http://www.Pomadol.cz):

„Posláním agentury je umožnit klientům setrvat co nejdéle v jejich domácím přirozeném prostředí a podpořit je v udržení samostatnosti, soběstačnosti a sociálním začleňování tak, aby i nadále žili důstojným a plnohodnotným životem.“

Doporučení č. 2:

V týmu zrevidovat a aktualizovat poslání firmy, seznámit veřejnost a zaměstnance s jeho obsahem. Ověřit, zda zaměstnanci rozumí obsahu poslání, odlišit ho od „uspokojování klientů“. Připomenout sestřím, že dokumenty vize a poslání najdou na stránkách firmy.

Otázka č. 3: Jakým způsobem by ses chtěla rozvíjet?

Hodnocení č. 3: Nejvíce sester souhlasí s vyškolením a zvýšením svých kompetencí, dvě by chtěly povýšit, jedna zkusit něco nového, jedna by si konkrétně chtěla doplnit dovednosti v cévkování mužů.

Doporučení č. 3: Dále pokračovat ve školeních sester nejlépe dle možností pracoviště po dohodě vedení a sester, vypracovat plán odborného vzdělávání zaměstnanců jako součást průběžného hodnocení sester. Ty sestry, které mají ambici na



povýšení, zapojit např. do systému koučinku nových sester. Zvážit nabídku zájmu jedné sestry o cévkování mužů.

Otázka č. 4: Jaké finanční benefity bys ocenil(a)? dle priority nejvyšší-nejnižší  
1-4

Hodnocení č. 4: Při hodnocení byl sečten přidělený počet bodů sestrami. Nejvyšší počet mohl být 48 bodů. Největší zájem mají sestry o výkonové prémie (41 z 48 možných bodů), dále jim vyhovují stravenky (39 z 48), nejméně mají zájem o výhody za nízkou nemocnost (32 z 48). Při volné odpovědi navrhují tři sestry 25 dní dovolené, jedna 13. plat, jedna vouchery na zajímavé zážitky.

Doporučení č. 4: Stravenky, které sestry dostávají, jsou ceněny poměrně vysoce. Za zamyšlení managementu stojí výkonové prémie, takové ocenění by bylo dle sester vysoce motivační. Již nyní v agentuře existuje ocenění výkonu při vyšším než základním, problémem však je, že jen velmi málo sester je schopno při současném nastavení dosáhnout základního výkonu natož nadstandardního. Je ke zvážení, zda při snížení základního výkonu by agentura finančně vyšla tak, aby ještě byla schopna ocenit další, vyšší výkon. Zřejmě by muselo dojít ke snížení základní mzdy korespondující se základním výkonem a posílení pohyblivé složky mzdy odrážející výkon nad normu formou výkonových prémie. Rovněž je ke zvážení, jakou formou ocenit případnou nízkou nemocnost sester.

Otázka č. 5: Jaké nefinanční benefity bys ocenil(a)? dle priority nejvyšší-nejnižší  
1-8

Hodnocení č. 5: Při hodnocení byly sečteny body přidělené sestrami. Nejvyšší počet bodů byl 96 možných. Nejvyšší ocenění získal wellness víkend (90 z 96 možných bodů), o něco níže je pochvala (80 z 96), pak pracovní oděvy (75 z 96), školení a vzdělávání (63 z 96), společný večírek (50 z 96), nejméně pak supervize (21 z 96). Sestry dále navrhují pracovní boty 6x, kalhoty 2x, vstupenky na kulturní akce 1x, teambuilding 1x.

Doporučení č. 5: Dále pokračovat v organizování wellness víkendu pro zaměstnance, bylo by možné do něj zahrnout i teambuilding, pro management je

výzvou vysoká potřeba sester být chválené, supervize se jeví jako ne příliš žádaná. Sestry by ocenily pracovní boty a kalhoty, které zatím nedostávají.

Otázka č. 6: Co tě motivuje k této práci?

úspěch,

styk s lidmi,

potřebnost, využívání techniky

úspěšná léčba klientů, zlepšení zdravotního stavu, návrat do běžného života

potřeba peněz, pomoci potřebným

pravidelná pracovní doba, nové zkušenosti

smysluplnost – porozumění klientovým potřebám, snížení nákladů oproti hospitalizaci

vděk klientů, úsměv, pochvala, pomoc lidem, kteří to potřebují

pomoc lidem, kteří se ocitli v obtížné životní situaci, sami za ni nemohou a nemohou ji ani sami změnit.

Hodnocení č. 6: Odpovědi byly rozděleny do skupin, dle zaměření motivace.

Tabulka 1 Hodnocení č. 6

Obživa	1
Smysluplnost, pomoc, potřebnost	4
Úspěch, výsledek, uzdravení	2
Kontakt s lidmi	1
Výhody	2
Nové zkušenosti	1
Ocenění od klientů, pochvala	1

Odpovědi potvrdily Plamínkovo tvrzení, že motivovat zaměstnance je složité právě z toho důvodu, že každého člověka motivuje něco jiného podle jeho motivačního založení. Plamínek rozlišuje dynamiku/stabilitu, efektivitu/užitečnost. I tabulka odpovědí by mohla být takto rozdělena. Nejvíce odpovědí by bylo u slad'ovatelů, tj. smysluplnost, pomoc, potřebnost, kontakt s lidmi, ale vyskytují se i sestry jiných motivačních typů – usměrňovatelé zaměřeni na ocenění, či objevovatelé upřednostňující

nové zkušenosti, či zpřesňovatelé, užiteční a stabilní oceňující obživu. Dá se očekávat a dotazník to i potvrdil, že mezi sestrami bude nejvíce motivačního typu slad'ovatelů zaměřujících se na lidi, vztahy a pocitovou spokojenost. Je však dobré, že evidentně nejsou v týmu jedinými typy a vyskytují se zde i další, stejně potřebné pro společnost i celý tým.

Doporučení č. 6: Management má být vzdělán a uvědomovat si rozdíly mezi motivačními typy a měl by umět s nimi pracovat. Základem je a vždy musí být respekt a tolerance k naší různosti.

Otázka č. 7: Co tě demotivuje v této práci?

neúspěch

denní rutina

nízké finanční ohodnocení, hodnocení pacientů

nespolupracující klienti a rodiny, nutnost dlouhodobé péče, nástupní mzda

nedostatek času, nedostatečné finanční ohodnocení

negativní motivace ze strany vedení, nedostatečná spolupráce ze strany ostatních poskytovatelů péče (PL, ZP), trpí návaznost péče

výplata

klienti, kteří si neváží naší práce

demotivaci zatím nemám

špatná spolupráce s některými klienty, trvají na přesných časech

Hodnocení č. 7: Odpovědi přesně korespondují s problémy, se kterými se potýká domácí péče v praxi, ať už se jedná o systémové – spolupráce s praktickými lékaři, pojišťovnami či problémy s klienty či motivací vedení.

Doporučení č. 7: Klienty nelze změnit, vždy se najdou konfliktní lidé, pouze je třeba dále trvat a zdůraznit pravidla domácí péče a ty dodržovat. Je důležité již první nastavení péče. Ostatní problémy vycházejí ze systémových chyb, těmi by se měly zabývat příslušné skupiny lidí. Jistě by se dalo systémově mnohé zlepšit.

Otázka č. 8: Co tě stresuje v této práci?

Nic, nic,

agresivní klient

doprava auty – parkování , jízda za každého počasí, vypětí  
čas dokumentace  
komunikace  
nedostatek času na klienty, věci osobní potřeby  
časový limit  
pomluvy, lži  
konkrétně nevím, ale stresové situace vyžadují okamžité řešení a to je výzva  
čas, že vše nestihnu, jak by si klienti přáli v daném čase, kolony na trase...  
přístup ze strany některých klientů  
dopravní špička  
čas, při větším množství klientů, časová tíseň, auto – občasně karamboly  
Hodnocení č. 8:

Tabulka 2 Hodnocení č. 8

nic	klienti	auto	čas	vztahy
2	2	3	6	1

Zřetelně nejvíce stresuje sestry nedostatek času na klienty. Dalším významným stresorem je jízda autem. Dále práce s lidmi.

#### Doporučení č. 8:

System fungování domácí péče u nás je výkonový, zdravotní pojišťovny udávají přesný časový limit na konkrétní výkon sestry. Ten se navíc rok od roku stále zkracuje, Takový „závod s časem“ není pro dlouhodobou péči o seniory vhodný. Senioři mají většinou zpomalené psychomotorické tempo, návštěva sestry je pro ně často jedinou návštěvou toho dne, na kterou čekají a plní tedy i roli sociální. Má-li být domácí péče smysluplná, musí být dán sestrám dostatek času, aby mohly práci dobře vykonávat. Sestra v jediné návštěvě musí zhodnotit orientačně zdravotní stav pacienta, zhodnotit stav jeho sociálního prostředí, čeká, až se pacient připraví na výkon, musí si nachystat pomůcky, uklidit pomůcky, vyhodnotit pacientovu reakci na výkon apod. Domácí péče nemůže být jen souhrn výkonů, je to i sociální práce s lidmi a jako taková nemůže být prováděna ve spěchu.

Jízda autem a parkování se v současné době stává významným stresorem, do budoucna lze očekávat další kolaps tohoto způsobu dopravy. To je jen další důvod, proč nemůže domácí péče naplňovat představy pojišťoven o krátké časové náplni výkonu.

Otázka č. 9: Myslíš si, že jsme tým? Chceš být týmový hráč?

Hodnocení č. 9: Všechny odpovědi zněly ano, jsme tým, 9 lidí chce být týmový hráč, 3 lidé se spíše považují za sólistu.

Doporučení č. 9: Management by měl více pracovat s týmovým složením sester, je vhodné v rámci teambuldingu na wellness víkendu rozlišit týmové hráče dle Belbina a začít využívat týmové role.

Otázka č. 10: Co tě zatěžuje a mohlo by se změnit?

špatná komunikace a podávání nepřesných informací,

mylné podání informací o klientovi

nedůvěra vedení v tvrzení zaměstnanců oproti tvrzení klienta

Nic

Vztahy na pracovišti

Zdvojená dokumentace, časový limit na péči o klienta

Po pravdě nevím asi administrativa, ale ta se změnit nedá

Málo času na klienty

Administrativa, pracovní víkendy

Administrativa

Nic

Nic

Hodnocení č. 10:

Tabulka 3 Hodnocení č. 10

komunikace	vedení	nic	vztahy	dokumentace	čas	pracovní víkendy
2	1	3	1	4	2	1

Nejvíce sestry zatěžuje dokumentace (4 sestry), nic nezatěžuje 3 sestry, čas (2 sestry) a nevhodná komunikace (2 sestry), 1 sestru vztahy na pracovišti, 1 sestru vedení.

Doporučení č. 10:

Sestry uvedly některé problémy, o kterých si myslí, že by se mohly změnit. Bohužel limitní čas na klienta se ve stávajícím systému změnit nedá, ani nutnost rozsáhlých zápisů do dokumentace. Naopak přesnější předávání informací o klientovi a

zlepšení mezilidské komunikace v silách agentury je. Zmíněná nedůvěra k zaměstnanci vůči klientům si rovněž vyžaduje bližší rozebrání v soukromí se sestrou.

Otázka č. 11: Kde se podle Tebe nacházíš v žebříčku vyhoření škála 0 nejméně -10 nejvíce?

Tabulka 4 Hodnocení č. 11

0	1	2	3	4	6
1x	3x	3x	1x	3x	1x

Hodnocení č. 11:

Sestry se nacházejí všechny v dolní polovině žebříčku vyhoření, pouze 1 uvedla stupeň 6.

Doporučení č. 11: Věnovat se personálně sestře udávající stupeň „6“ a podrobněji analyzovat stupeň „4“ u tří sester. Zjistit důvody jejich vyhořívání. Ostatní práci zvládají.

Otázka č. 12: Co by se muselo stát, abys uvažoval(a) o změně zaměstnání?

nic

nemoc, zdravotní potíže

Zrušení pracovního místa

lepší finanční ohodnocení

lepší nabídka pracovní a finanční

výhra ve sportce

úplné vyhoření, výrazně lepší finančně ohodnocená práce

zhoršení vztahů na pracovišti, smlouva na dobu určitou a nezlepšení finanční situace a hodnocení

snížení platu

o změně zaměstnání neuvažuji, tato práce má z mého hlediska smysl

špatné finanční podmínky

Hodnocení č. 12:

Tabulka 5 Hodnocení č. 12

nic	nemoc	vyhoření	lepší místo	zrušení stávajícího místa	zhoršení vztahů	nižší plat
2	1	1	4	1	1	3

Doporučení č. 12:

Z tabulky je patrné, že pro sestry a jejich motivaci je velmi důležité finanční ohodnocení jejich práce. V případě, že by našly lepší místo s vyšším platem, či dostaly nižší plat, než je stávající, uvažovaly by i o odchodu.

Otázka č. 13: Jakou výhodu tohoto zaměstnání oceňuješ nejvíce?

Samostatnost v terénu

kolektiv

pestrost, pohyb v terénu

8 hod pracovní doba, více samostatnosti a volnosti

Flexibilita, samostatnost, odpovědnost za svou práci, práce v terénu

časová variabilita

kontakt s lidmi, různorodost klientů a uplatňování různých přístupů k nim,  
flexibilita

ranní služby, auto, volné víkendy, dobrý kolektiv

samostatnost, nezavřenost na oddělení, ranní směny, žádný stereotyp

ranní provoz

nejsou noční služby

časová variabilita

Hodnocení č. 13:

Tabulka 6 Hodnocení č. 13

samostatnost a flexibilita	ranní provoz	kolektiv	auto	kontakt s lidmi
8	5	2	1	1

Sestry nejvíce oceňují samostatnost a flexibilitu zaměstnání (8 sester), dále ranní provoz bez nočních směn (5 sester), ostatní i dobrý kolektiv, jízdy autem či kontakt s lidmi.

Doporučení č. 13:

Domácí péče poskytuje i výhody, které sestry oceňují a vyvažují tak nižší příjmy, které by obdržely v nemocnici. Při náboru nových pracovníků lze tyto výhody zmínit, např. při podání inzerátu o volném pracovním místě.

### **5.3 STANOVENÍ VIZE A POSLÁNÍ**

Z poskytnutých rozhovorů se sestrami vyplynulo, že jim není jasný rozdíl mezi vizí a posláním firmy. Vize firmy není nikde formulována, pouze poslání sociální služby ve standardech a poslání firmy jako celek na webových stránkách.

Vize a poslání potřebují projít aktualizací, navržený obsah je možný korigovat. Cílem bylo vytvořit zdroj vedoucí k týmové diskusi, např. v rámci užšího výběru zainteresovaných sester, která povede k vytvoření finálního aktuálního vyjádření vize a poslání. Finální podoba by pak měla být vyvěšena na stránkách firmy a měly by s ní být seznámeni ostatní zaměstnanci firmy.

Návrh vize/mise

Být prosperující firma, která kvalitně, tj. na vysoké úrovni profesionální i lidské, poskytuje ošetrovatelskou a sociální péči v domácím prostředí.

Stát se významným a nejméně regionálně známým poskytovatelem domácí péče.

Návrh poslání

Pomáhat seniorům, zdravotně postiženým a jejich rodinám udržet a navrátit zdraví. V případě paliativní péče zajistit důstojné umírání a klidnou smrt.

V sociální oblasti udržet či doplnit sníženou schopnost sebe péče seniorů a zdravotně postižených tak, aby mohli setrvat ve svém domácím prostředí co nejdéle.

Pomoci rodinám a pečujícím poskytovat kvalitní laickou péči o své blízké.



## 5.4 URČENÍ FIREMNÍ KULTURY

Pro stanovení typu firemní kultury bylo využito orientačního klíče k určování firemních kultur používaného Plamínkem (PLAMÍNEK, 2014, str. 72).

Tabulka 7 Orientační klíč k určování firemních kultur

Otázky	Odpovědi		
	N adřízení	P avidla a cíle	J ak kdy
V nestandardních situacích rozhodují	7	3	0
O hodnocení výkonů lidí rozhodují	8	2	0
Lidé cítí odpovědnost vůči	8	2	0
Při řešení stížností mají vliv	8	2	0
Klíčové zdroje informací pro rozhodování	9	1	0
Mezi různými pohledy na věc rozhodují	1	0	0
Smysl a směr úsilí ve firmě určují	6	4	0
Loajalita je od lidí vyžadována vůči	8	2	0
Vznikne-li spor, potom rozhodují	1	0	0
O odměnách za práci rozhodují	1	0	0
Součty odpovídají % podílů typů firemních kultur	8 4%	1 6%	0 %

Zdroj: Plamínek, 2014, s. 72

Za využití orientačního klíče bylo zjištěno, že firemní kulturou Pomadol je z 84% „Firma řízená lidmi“, z 16 % se jedná o „Firmu řízenou myšlenkami“, „Firma řízená náhodou“ je, optimisticky nahlédnuto, 0%.

Možným směrem, jak se dále ubírat, by mohl být posun od vedení nadřízenými, k vedení pomocí pravidel. K tomu by sloužilo vytvoření organizačních norem či směrnic závazných pro vedoucí pracovníky a sestry ADP. Takovýto posun by zdánlivě přinesl větší administrativu, avšak ve výsledku by znamenal pro zaměstnance větší jistotu a bezpečí a lépe by se ve firmě orientovali. Jak dokládají teorie motivace, jistota a bezpečí je jednou ze základních potřeb zaměstnanců.

Vhodná témata by mohla být:

Motivační hodnocení a odborné vzdělávání zaměstnanců – včetně cílů  
a metodiky vedení rozhovoru s hodnocenými

Adaptační proces nového zaměstnance

Návod pro vedoucí pracovníky při aplikaci auditu podřízených

Popis současného stavu a doporučení:

V ADP Pomadol jsou využívány tyto dokumenty:

- Schéma organizační struktury ADP
- Organizační řád
- Vnitřní směrnice pro zaškolování nových pracovníků
- Vnitřní směrnice pro havarijní a mimořádné události
- Vnitřní směrnice pro odmítání darů a pozorností
- Jednotlivé ošetrovatelské standardy
- Pravidla a podmínky zdravotní služby Pomadol
- Dohoda o poskytování domácí péče
- Protokol o předání klíčů
- Zdravotnická dokumentace

Bylo by žádoucí doplnit ještě:

- Dotazník spokojenosti klientů
- Dotazník spokojenosti zaměstnanců
- Vnitřní směrnice pro motivační hodnocení zaměstnanců
- Směrnice pro vnitřní audit vrchní sestrou
- Vnitřní směrnice pro vzdělávání zaměstnanců
- Vnitřní směrnice pro zaškolování nových pracovníků

Motivační hodnocení zaměstnanců neprobíhá, nanejvýš občas spontánním rozhovorem či občasnou pochvalou za konkrétní úkol. Ani při ukončení tříměsíční zkušební doby či při podpisu prodloužení pracovní smlouvy, hodnocení neprobíhá. Bylo by dobré stanovit termín hodnocení přinejmenším při změnách smlouvy a dále 1-2x za rok.

Odborné vzdělávání je řešeno nahodile tak, jak přicházejí nabídky seminářů, jsou zveřejněny na provozní poradě a využity dle zájmu a času sester. Vzdělávání však není řešeno systémově.

Adaptační proces nového zaměstnance – probíhá během 3 měsíců zkušební doby, kdy sestra obdrží písemné materiály a pokyny, které si sama prostuduje doma, není už ale zpětná vazba, zda materiálům porozuměla a naučila se je. Během zkušební doby proběhne různě dlouhé období zaučování jinou sestrou na trase, obvykle 1-2 týdny. Dále výuka počítačového programu Orion technickým manažerem a dohled nad zápisy koordinátorkou. S problémy se může nová sestra obrátit na vrchní sestru a jejího zástupce, technického manažera, koordinátorku. S dílčími problémy obvykle vypomáhají i ostatní sestry, již dříve zapracované, a to poměrně ochotně, neboť rády uplatní své nabyté vědomosti, zkušenosti a dovednosti. Nová sestra se musí zapracovat také na víkendové trase a jet jednu z tras se zapracovanou sestrou. Po určité době, obvykle po 2 měsících jede s ní chirurgická sestra, aby se podívala na ošetřované rány a zhodnotila odborné dovednosti, případně zkorigovala chyby. Dále má každá sestra možnost s ní rány konzultovat.

Vnitřní směrnice pro zaškolování nových pracovníků obsahuje konkrétní pokyny, které má sestra dodržovat, kdy a komu odevzdávat konkrétní úkoly. Neobsahuje však vlastní systém zaškolování.

Tyto zavedené postupy je třeba zdokumentovat, systémově doplnit a stanovit jako metodický pokyn, který se bude u všech a vždy dodržovat, včetně stanovení odpovědných osob.

Výsledkem by pak byl metodický pokyn pro vedoucí pracovníky, jak mají vlastně vést své podřízené a za co odpovídají. Vrchní sestra a její zástupce mají část svých kompetencí vypsány v náplni práce, v praxi však ani oni nejsou hodnoceni, hodnocení probíhá dle nálady vedení, příležitostně, bez možnosti nápravy.

## **5.5 MZDOVÁ POLITIKA**

Plat dostává zaměstnanec ve státní sféře dle platových tabulek zohledňujících délku praxe. Jeho výše je fixně dána, zlepšit finanční ohodnocení lze formou jednorázových odměn či přesčasů.

Mzda je finančním ohodnocením v soukromé sféře, její konkrétní složení je určeno mzdovou politikou daného zařízení. Splňovat musí pouze ustanovení o výši

minimální mzdy a zákoník práce. Lze mít složku fixní, tzv. základ, jehož výše je domluvena při uzavírání dohody o pracovním poměru se zaměstnavatelem a pohyblivou složku, jež je právě základem motivačních snah nadřízeného. Může zohledňovat délku praxe v oboru, délku praxe v DP, úroveň vzdělání, specializaci, absolvované kurzy, množství přečasových hodin, ale i tzv. osobní ohodnocení, při kterém nadřízený zohledňuje míru aktivního přístupu zaměstnance, precizní plnění povinností či práci navíc. Složka fixní uspokojuje potřebu bezpečí a jistoty, dynamická složka mzdy zase více motivuje k aktivitě. Vzhledem k okolnosti, že sestry v DP jsou hodnoceny dle výkonu – existují tzv. časové a materiálové kódy, měl by být do její mzdy přiměřeně započten i čas sestry na cestě, aby se tak zohlednila náročnost trasy po stránce logistické.

Skutečnost mzdové politiky v ADP:

Mezi finanční benefity využívané patří: základní mzda, příplatky za přesčasy (např. víkendové směny, odpolední směny, práce navíc...), za víkendy a svátky, vyšší výkon než je minimální.

Odměny jsou jednak jednorázové za konkrétní úkol, dále nenárokové odměny většinou jedenkrát za půl roku, tedy dvakrát ročně, před vánoci a prázdninami.

Možný zdroj potíží:

Co se stane, pokud zaměstnanec nedosáhne minimálního výkonu? Jak vyřešit problém, kdy počet klientů je kolísavý a ne vždy je klientů dosti vzhledem k požadovanému výkonu? Jak navodit optimální spolupráci při zadávání zakázky nového klienta směrem od sociálních pracovníků z nemocnice? Při motivaci k vyššímu výkonu, nebude sestra poskytovat o to nižší kvalitu péče? Dále je třeba zohlednit čas strávený sestrou na cestě, různé sestry mají různé dlouhé časy, najedou různý počet km za měsíc, může to být důvod nižšího výkonu.

Možný vývoj finančních benefitů:

Základní mzda bude nižší, další část mzdy bude pohyblivá složka a bude podmíněna: minimálním výkonem, dále včas odevzdanou a kvalitní dokumentací, kvalitní odbornou péčí o klienty či dostatečnou komunikací s klienty se vstřícným a empatickým přístupem.

Pohyblivá složka mzdy může zahrnovat další zohlednění, např. provádění odbornější práce v rámci zvýšení kompetencí sestry vyškolením, zohlednění náročnosti vedení paliativní péče, pozitivní zohlednění nízké nemocnosti.

Zvýšit důraz na výkonové prémie, udržet ale kvalitu péče.

### **Nefinanční benefity využívané:**

Možnost pracovat na denních službách (zajištění brigádníci na odpolední služby i částečně víkendy, noční služby nejsou)

Flexibilní pracovní doba (lze naplánovat trasu, která začíná později cca od 7 či 7:30 hod a končí tak později)

Samostatnost při výkonu služby

Možnost užívání firemního vozidla

Stravenky od zaměstnavatele

Pracovní oděvy – 1x ročně trička, mikiny, vestičky, bundy, občas kalhoty, možno si vybrat dle potřeby

Školení a vzdělávání – u sester dle zájmu a možností organizace i pečovatelek 24 hod/ročně

Firemní akce: vánoční večírek/bowling, relaxační víkendový pobyt 1x ročně

Supervize – jen u pečovatelek, a to 2-4x ročně.

Pochvala – příležitostná, když dostane ředitelka písemnou pochvalu od klientů, přečte ji nahlas, popř. pochvala ze zveřejněných novin od klientů.

### **Nefinanční benefity nově navržené:**

Při návrhu nefinančních benefitů bylo využito názorů samotných sester při vedeném motivačním rozhovoru.

Možnost mít zkrácený pracovní úvazek (lze nabídnout  $\frac{3}{4}$  či  $\frac{1}{2}$  úvazek) Zkrácený pracovní úvazek by ocenila pouze jedna sestra, je třeba se s ní domluvit a nabídnout jí ho.

Výměna tras co  $\frac{1}{4}$  roku – sestry výměny tras nechtějí, udávají, že se jim trasa přirozeně obměňuje sama, z důvodu vyléčení, hospitalizace, úmrtí. Senioři odmítají výměny primárních sester, tj. sester, které k nim jezdí po-pá na denních službách, kvůli snížené schopnosti adaptace ke změnám.

Pracovní oděvy – obohatit o boty a kalhoty

Školení a vzdělávání – nový návrh na cévkování mužů

Zvážit možnost povýšení některých sester? Stanovit nové funkce např. sestru kouče nových zaměstnanců apod., za které budou sestry odměněny.

Zavést systém častějšího chválení, všimnout si průběžně dobrého výkonu, ocenit dobrý přístup ke klientům, dobrou spolupráci s vrchní sestrou či zástupcem, ocenit nadprůměrnou motivaci, zájem o klienty, vyřešení problémové situace klienta s lékařem, dobrá spolupráce s lékařem, dodržování příkazů vedení apod.

## 5.6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

- 1) V úzkém týmu vytvořit vizi popř. misi firmy a prezentovat ji zaměstnancům a veřejnosti. Ověřit, zda smysl vize/mise zaměstnanci chápou a ztotožňují se s nimi.
- 2) V týmu zrevidovat a zaktualizovat poslání firmy, seznámit veřejnost a zaměstnance s jeho obsahem. Ověřit, zda zaměstnanci rozumí obsahu poslání, odlišit ho od „uspokojování klientů“. Připomenout sestrám, že dokumenty vize a poslání najdou na stránkách firmy.
- 3) Dále pokračovat ve školeních sester nejlépe dle možností pracoviště po dohodě vedení a sester, vypracovat plán odborného vzdělávání zaměstnanců jako součást průběžného hodnocení sester. Ty sestry, které mají ambici na povýšení, zapojit např. do systému koučinku nových sester či najít jiné využití jejich ambicí. Zvážit nabídku zájmu jedné sestry o cévkování mužů.
- 4) Stravenky, které sestry dostávají, jsou ceněny poměrně vysoce. Za zamyšlení managementu stojí výkonové prémie, takové ocenění je dle sester vysoce motivační. Již nyní v agentuře existuje ocenění výkonu při vyšším než základním, problémem však je, že jen velmi málo sester je schopno při současném nastavení dosáhnout základního výkonu natož nadstandardního. Je ke zvážení, zda při snížení základního výkonu by agentura finančně vyšla tak, aby ještě byla schopna ocenit další, vyšší výkon. Zřejmě by muselo dojít ke snížení základní mzdy korespondující se základním výkonem a posílení pohyblivé složky mzdy odrážející výkon nad normu formou výkonových prémie. Rovněž je ke zvážení, jakou formou ocenit případnou nízkou nemocnost sester.

- 5) Dále pokračovat v organizování wellness víkendu pro zaměstnance, je možné do něj zahrnout i teambuilding, pro management je výzvou vysoká potřeba sester být chválené, supervize se jeví jako ne příliš žádaná. Sestry by ocenily pracovní boty a kalhoty, které zatím nedostávají.
- 6) Management je vzdělán a uvědomuje si rozdíly mezi motivačními typy a má umět s nimi pracovat. Základem je, a vždy musí být, respekt a tolerance k odlišnostem. K tomu má sloužit školení motivace pro management.
- 7) Klienty nelze změnit, vždy se najdou konfliktní lidé, pouze je třeba dále trvat a zdůraznit pravidla domácí péče a ty dodržovat. Je důležité již první nastavení péče. Ostatní problémy (nízké finance, nedostatek času) vycházejí ze systémových chyb v systému domácí péče, těmi by se měly zabývat příslušné skupiny lidí (MZ ČR, POJ). Jistě by se dalo systémově mnohé zlepšit.
- 8) Systém fungování domácí péče u nás je výkonový, zdravotní pojišťovny udávají přesný časový limit na konkrétní výkon sestry. Ten se navíc rok od roku stále zkracuje, Takový „závod s časem“ není pro dlouhodobou péči o seniory vhodný. Senioři mají většinou zpomalené psychomotorické tempo, návštěva sestry je pro ně často jedinou návštěvou toho dne, na kterou čekají a plní tedy i roli sociální. Má-li být domácí péče smysluplná, musí být dán sestřám dostatek času, aby mohly práci dobře vykonávat. Sestra v jediné návštěvě musí zhodnotit orientačně zdravotní stav pacienta, hodnotit subjektivní a objektivní příznaky potíží, zhodnotit stav jeho sociálního prostředí, čeká, až se pacient připraví na výkon, musí si nachystat pomůcky, uklidit pomůcky, vyhodnotit pacientovu reakci na výkon, přecházet komplikacím po výkonu apod. Domácí péče nemůže být jen souhrn výkonů, je to i sociální práce s lidmi a jako taková nemůže být prováděna ve spěchu.

Jízda autem a parkování se v současné době stává významným stresorem, do budoucna lze očekávat další kolaps tohoto způsobu dopravy, nejinak v Olomouci. To je jen další důvod, proč nemůže domácí péče naplňovat představy pojišťoven o krátké časové náplni výkonu.

Změnit systém hodnocení výkonu sestry z časového na jiný, např. kliento/den se záznamem výsledků práce. Rána je zhojena, je nacvičeno užívání chodítka, je mobilní, je edukován apod.

- 9) Management bude více pracovat s týmovým složením sester, je vhodné v rámci teambuildingu na wellness víkendu rozlišit týmové hráče dle Belbina v rámci vzdělávací akce pro sestry a začít využívat týmové role. Bylo jednoznačně zjištěno, že sestry chtějí týmově spolupracovat.
- 10) Sestry uvedly některé problémy, o kterých si myslí, že by se mohly změnit. Bohužel limitní čas na klienta se ve stávajícím systému změnit nedá, ani nutnost rozsáhlých zápisů do dokumentace. Naopak přesnější předávání informací o klientovi a zlepšení mezilidské komunikace v silách agentury je. Zmíněná nedůvěra k zaměstnanci při řešení konfliktu s klientem si rovněž vyžaduje bližší rozebrání v soukromí se sestrou.
- 11) Věnovat se personálně sestře udávající stupeň vyhoření „6“, analyzovat příčiny stupně vyhoření „4“ u tří dalších sester. Ostatní práci zvládají, provádět preventivní činnost proti vyhoření. (vzdělávání, společné akce, usnadnění práce a tvorbu zázemí pro sestry, podpora a pochvaly vedení, nezapomenout na členy managementu při prevenci vyhoření apod.)
- 12) Pro sestry a jejich motivaci je velmi důležité finanční ohodnocení jejich práce. V případě, že by našly lepší místo s vyšším platem, či dostaly nižší plat, než je stávající, uvažovaly by i o odchodu.
- 13) Domácí péče poskytuje i výhody, které sestry oceňují a vyvažují tak nižší příjmy, než které by obdržely v nemocnici. Při nábore nových pracovníků lze tyto výhody zmínit, např. při podání inzerátu o volném pracovním místě. (tj. samostatnost a flexibilita, denní služby, služební auto, osobní kontakt s lidmi, dobrý kolektiv).
- 14) Zvýšit podíl řízení pomocí pravidel a cílů, vytvořit dokumenty: směrnice pro vnitřní audit vrchní sestrou, vnitřní směrnice pro motivační hodnocení zaměstnanců, vnitřní směrnice pro zaškolování nových zaměstnanců, vnitřní směrnice pro vzdělávání zaměstnanců, používat dotazník spokojenosti zaměstnanců a klientů.
- 15) Zamyslet se nad systémem finančních a nefinančních benefitů, včetně mzdové politiky s uvědomováním si závažnosti a citlivosti tématu.



## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce s názvem “Motivační strategie v zařízení domácí péče“ bylo teoreticky zpracovat problematiku řízení lidských zdrojů prostřednictvím motivačních strategií a vypracovat škálu nových možností pro jejich využití v managementu domácí péče.

Pro tvorbu teoretické části bakalářské práce byly stanoveny následující dílčí cíle:

Cíl 1: popisné souhrnné zpracování dané problematiky

Cíl 2: podrobné zpracování novodobých tezí českých autorů

Pro tvorbu praktické části bakalářské práce byly stanoveny následující dílčí cíle:

Cíl 3: sběr a studium dat z dokumentace organizace

Cíl 4: sběr dat od nadřízených či spolupracovníků

Cíl 5: návrh praktické firemní motivační strategie

Cíle 1 a 2 byly splněny úplně vytvořením základního přehledu motivačních teorií se zaměřením na Urbanovy, Plamínkovy teorie a zpracováním Belbinových týmových rolí. Téma bylo doplněno novodobým Buurtzorg modelem prováděným prakticky v Holandsku a dalších zemích.

Cíle 3 byl splněn úplně, bylo zjištěno, které dokumenty agentura DP Pomadol používá a byly navrženy nové dokumenty, které by bylo potřeba doplnit či aktualizovat. Možným pokračováním této činnosti by mohlo být konkrétní zpracování dokumentů v rámci náplně práce vrchní sestry.

Cíl 4 byl uskutečněn prostřednictvím motivačního rozhovoru se zaměstnanci agentury Pomadol, v rozhovoru byly využity standardizované otázky, jejich struktura se ukázala jako užitečná, vedla respondenty k zamyšlení a odpovědi byly obsahově podnětné. Byly využity při doporučeních pro praxi.

Cíl 5 byl splněn částečně, praktická firemní motivační strategie by mohla být zevšeobecněna na základě získaných údajů a využita při tvorbě nové koncepce domácí péče vedené buď MZ ČR či alespoň odbornými organizacemi. Získaná data se každopádně stanou základem vývoje agentury Pomadol, při zveřejnění a po drobné úpravě a zohlednění vlastních specifík je mohou využít i jiné agentury DP.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABU SALEM, SAID, K. S., 1999. *Home health nurses: Are they satisfied with their work environment*. Order No. 1396904. Available from Hospital Premium Collection. 194110154. Dostupné

z: <http://search.proquest.com/docview/194110154?accountid=149347>

BALKOVÁ, Hilda, 2016. Motivácia v pracovnom procese. *Zdravotníctví a medicína*. 2016(11), 28-29.

BELBIN, R. M., 2012. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.

BELBIN, R. M., 2013. *Nové obzory týmů*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-893-0.

*Buurtzorg Nederland* [online]. [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://www.buurtzorg.com/>

*Česká asociace sester - sekce domácí péče* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.casdp.cz/>

EDEN, Jeremy a Terri LONG, 2015. *77 jednoduchých způsobů jak zvýšit produktivitu a zisk*. 1. vydání. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-284-0.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Oldřich FRIDRICH, 2011. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3927-4.

FRANKL, Viktor Emil, c2006. *Lékařská péče o duši: základy logoterapie a existenciální analýzy*. Přeložil Vladimír JOCHMANN. Brno: Cesta. ISBN 80-7295-085-1.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI, 2009. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2654-0.

HERDMAN, T. Heather a Shigemi KAMITSURU ed, 2010.. *Ošetrovatelské diagnózy: definice & klasifikace* .. Přeložil Pavla KUDLOVÁ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5412-3.

HEKELOVÁ, Zuzana, 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.

- HILLIKER, K. L., 2007. Job burnout and job satisfaction in home health care nursing Order No. 1441483. Available from Hospital Premium Collection. 304743143. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/304743143?accountid=149347>
- KOMENSKÝ, Jan Amos, PÁNKOVÁ, Markéta (ed.), 2014. *Jan Amos Komenský v nás*. Praha: Národní pedagogické muzeum a knihovna J.A. Komenského. ISBN 978-80-86935-25-6.
- NĚMCOVÁ, Jitka, 2016. *Skripta k předmětům Výzkum v ošetrovatelství, Výzkum v porodní asistenci a Seminář k bakalářské práci*. 4. doplněné vydání. Praha 5. ISBN 978-80-905728-1-2.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. A dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PIRANI, S., 2013. Nurses motivation: An emphasis on managers role. *I-Manager's Journal on Nursing*, 3(1), 18-26. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1473907002?accountid=149347>
- Pomadol - Domácí zdravotní péče* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://agentura.pomadol.cz/stranky/5/domaci-zdravotni-pece/>
- PLAMÍNEK, Jiří, 2006. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1591-0.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2013. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5323-2.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.
- SLANÝ, Jaroslav, 2014. *Řízení domácí a chronické péče*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-063-9.

ŠEVČOVIČOVÁ, Andrea, Martina EMÖDIOVÁ. 2016. Motivácia sestier pre výkon povolania. *Florence*, **2016**(10), 26-29.

ŠINDLEROVÁ, Nela, 2011. *Výzvy v práci sestry domácí péče*. Pardubice. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice.

ŠIROKÁ, Veronika, 2015. *Motivace zdravotních sester pečujících o umírající v jejich domácím prostředí*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

URBANOVÁ, Eva, 2013. *Motivace sester pro výkon povolání v agentuře domácí péče*. České Budějovice. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

VÁCLAVÍK, Karel, 2011. *Praktický slovník cizích slov*. V Praze: XYZ. ISBN 978-80-7388-543-4.

VÉVODA, Jiří, 2013, ed. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4732-3.

## PŘÍLOHY



Příloha A – Žádost o umožnění sběru dat.....	II
Příloha B – Rešeršní protokol.....	III
Příloha C – Plamínková modifikovaná manažerská mřížka.....	IV
Příloha D – Plamínkův orientační klíč k určování firemních kultur .....	V
Příloha E – Plamínkovy motivační typy .....	VI
Příloha F – Plamínkův diagram P/S .....	VII
Příloha G – Plamínková pyramida řízení .....	VIII
Příloha H – 9 týmových rolí dle Belbina.....	IX
Příloha I - Týmový vůdce dle Belbina.....	X
Příloha J - Čestné prohlášení studenta k získání podkladů.....	XI

Vysoká škola zdravotnická, o.p.s.  
Duškova 7, 150 00 Praha 5



## PROTOKOL K PROVÁDĚNÍ SBĚRU PODKLADŮ PRO ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(součástí tohoto protokolu je, v případě realizace, kopie plného znění dotazníku,  
který bude respondentům distribuován)

Příjmení a jméno studenta	Mgr. Drábková Pavlína, DiS.	
Studijní obor	Všeobecná sestra	Ročník 3VS2
Téma práce	Motivační strategie v zařízení domácí péče	
Název pracoviště, kde bude realizován sběr podkladů	Pomadol s.r.o.	
Jméno vedoucího práce	Ing. Martin Pala	
Vyjádření vedoucího práce k finančnímu zatížení pracoviště při realizaci výzkumu	Výzkum <input type="radio"/> nebude spojen s finančním zatížením pracoviště	
Souhlas vedoucího práce	<input checked="" type="radio"/> souhlasím podpis 	
Souhlas náměstkyně pro ošetrovatelskou péči	<input checked="" type="radio"/> souhlasím podpis 	

89 000  
 POMADOL s.r.o.  
 Dobruška 26, 779 00 OLOMOUČ  
 IČO 27793923, DIČ CZ27793923  
 Tel. 585 411 742

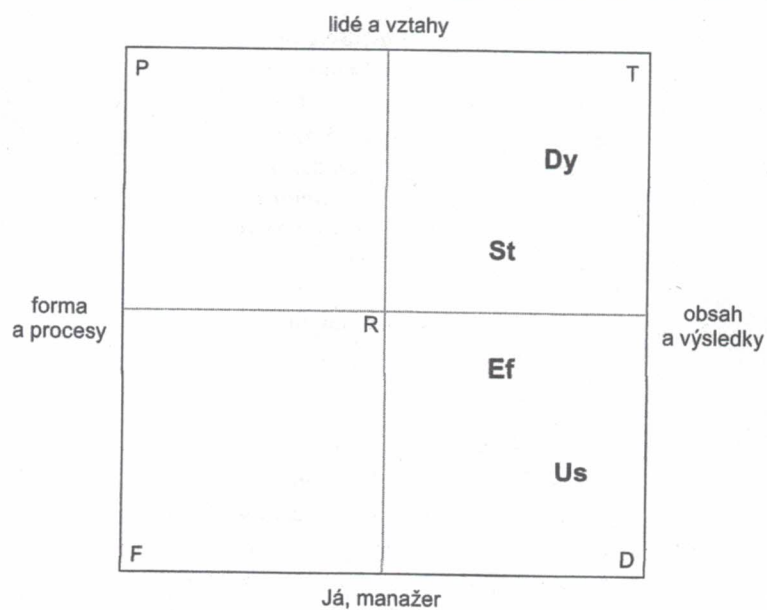
V Olomouci dne 15.2.2017

  
.....  
podpis studenta

## Příloha B - Rešeršní protokol

<b>Číslo rešerše:</b>	<b>8093</b>
<b>Název rešerše:</b>	<b>Motivační strategie v zařízení domácí péče</b>
<b>Jazykové omezení:</b>	čeština, slovenština, angličtina
<b>Časové omezení:</b>	<b>2006-2016</b>
<b>Klíčová slova:</b>	motivace, strategie, všeobecná sestra, domácí péče
<b>Druhy dokumentů:</b>	vysokoškolské práce, knihy, články a příspěvky ve sborníku, elektronické zdroje
<b>Počet záznamů:</b>	české zdroje: 55 (vysokoškolské práce: 5, knihy: 6, články a příspěvky ve sborníku: 36, elektronické zdroje: 2); zahraniční zdroje: 6 (plné texty 6)
<b>Použitý citační styl:</b>	Harvardský, ČSN ISO 690–2:2011 (česká verze mezinárodních norem pro tvorbu citací tradičních a elektronických dokumentů)
<b>Základní prameny:</b>	katalog Národní lékařské knihovny ( <a href="http://www.medvik.cz">www.medvik.cz</a> ) Bibliographia medica Čechoslovaca Databáze vysokoškolských prací ( <a href="http://www.theses.cz">www.theses.cz</a> ) specializované databáze (EBSCO, PubMed)
<b>Vypracovala:</b>	Mgr. Kamila Konvičková

Příloha C = Plamínková modifikovaná manažerská mřížka



**Obrázek 18** Modifikovaná manažerská mřížka

Menu manažerských stylů: P – přátelský, T – týmový, R – rutinní, F – formální, D – direktivní. Obrázek ukazuje průměrnou polohu přiměřeného stylu vedení při naplňování jednotlivých vitálních disciplín, tedy užitečnosti (Us), efektivity (Ef), stability (St) a dynamiky (Dy).

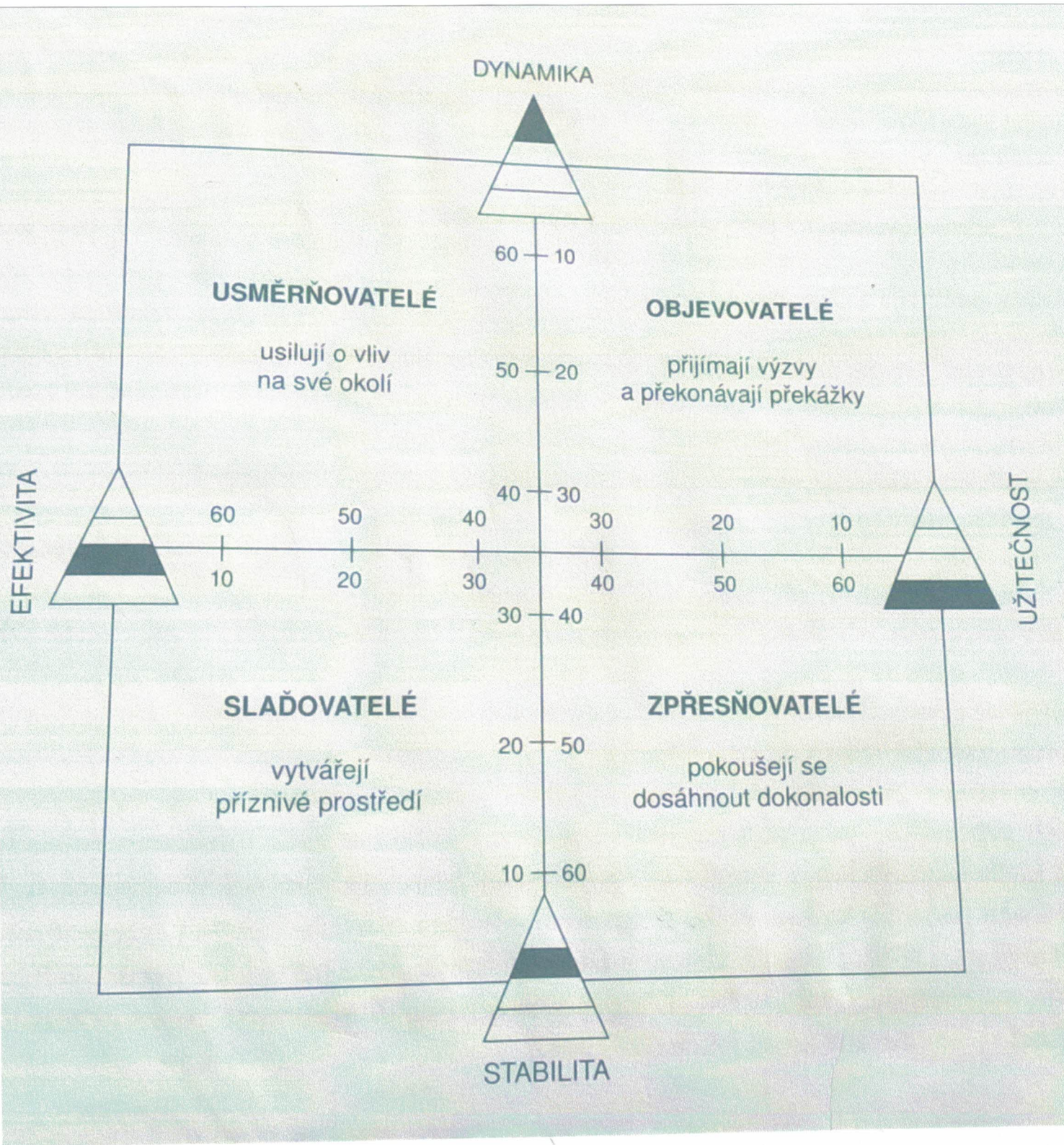


Příloha D = Plamínkův orientační klíč k určování firemních kultur

**Tabulka 1** Orientační klíč k určování firemních kultur

Otázky (odpovídající charakteristickým znakům jednotlivých typů firemních kultur)	Odpovědi (rozdělte prosím mezi možnosti v každém řádku 10 bodů)		
	nadřazení	pravidla a cíle	jak kdy
1. V nestandardních situacích rozhodují			
2. O hodnocení výkonů lidí rozhodují			
3. Lidé cítí odpovědnost vůči			
4. Při řešení stížností mají vliv			
5. Klíčové zdroje informací pro rozhodování			
6. Mezi různými pohledy na věc rozhodují			
7. Smysl a směr úsilí ve firmě určují			
8. Loajalita je od lidí vyžadována vůči			
9. Vznikne-li spor, potom rozhodují			
10. O odměnách za práci rozhodují			
<b>Součty</b> (odpovídají % podílům typů firemních kultur)			

Příloha E = Plamínkový motivační typy



Zdroj: Plamínek, 2015, s. 41

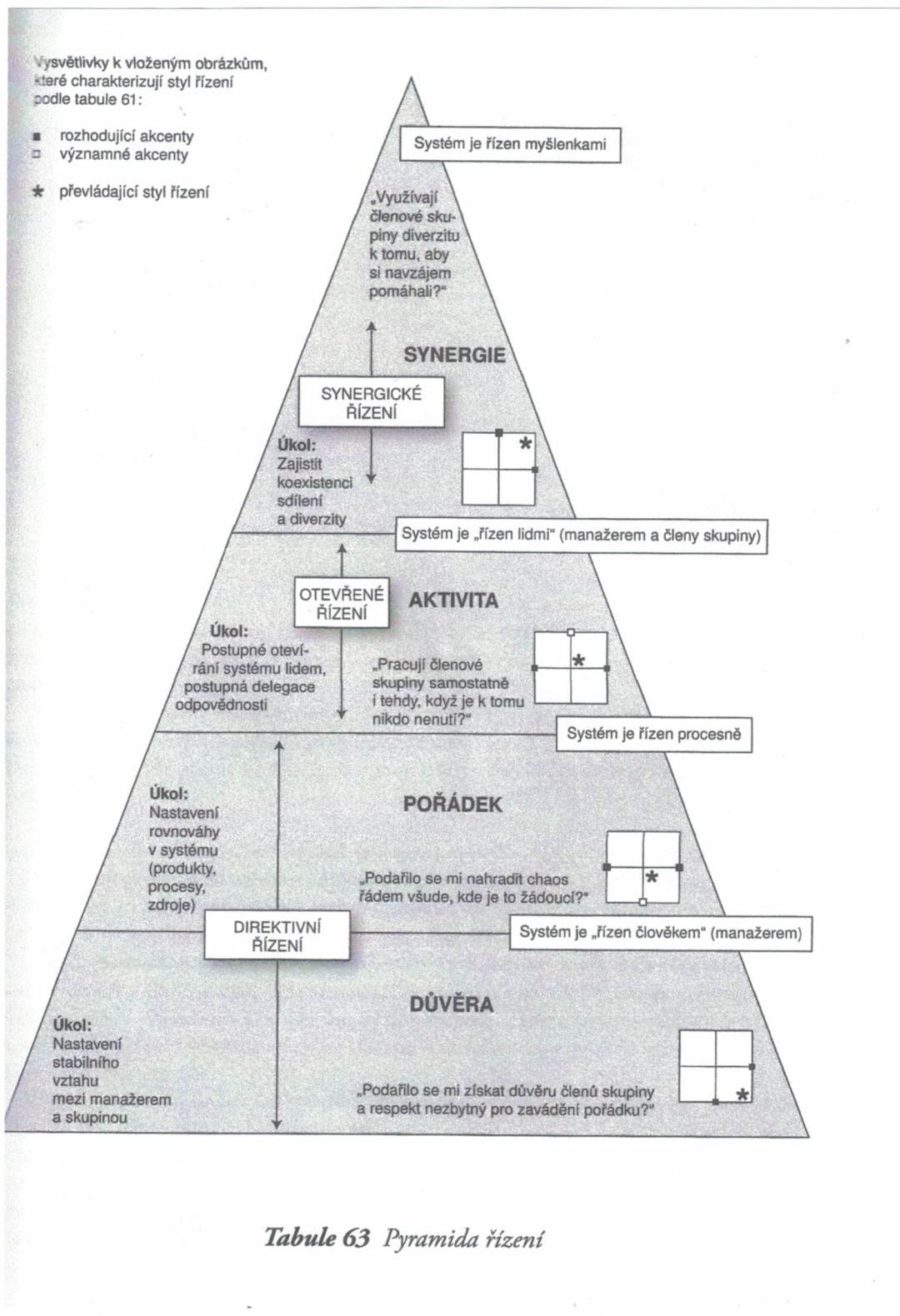


Příloha F = diagram P/S

<b>schopnosti</b>	dostatečné	<b>A</b>	<b>B</b>
	nedostatečné	<b>C</b>	<b>D</b>
DIAGRAM P/S		<i>nepříznivé</i>	<i>příznivé</i>
		<b>postoje</b>	
		umí, ale nechce	umí a chce
		neumí a nechce	neumí, ale chce

Obrázek 21 Diagram P/S

Příloha G = Plamínkova pyramida řízení





Tabule 63 Pyramida řízení

Tabulka 3.1 Devět týmových rolí

Role a její popis – přínos týmové role	Přípustné slabé stránky
 <p><b>Inovátor:</b> Tvůrčí, nápaditý a nekonvenční. Řeší obtížné problémy. (IN) – (<i>Plant</i>)</p>	<p>Nezabývá se detaily. Je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace.</p>
 <p><b>Vyhledávač zdrojů:</b> Nadšený a komunikativní extravert. Hledá vhodné příležitosti. Rozvíjí kontakty. (VZ) – (<i>Resource Investigator</i>)</p>	<p>Příliš velký optimista. Jakmile pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem.</p>
 <p><b>Koordinátor:</b> Vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí. Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti. (KO) – (<i>Co-ordinator</i>)</p>	<p>Má sklony ostatními manipulovat. Vlastní práci občas přenáší na druhé.</p>
 <p><b>Usměrňovač:</b> Inspirující, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem. Má energii a odvahu překonávat překážky. (US) – (<i>Shaper</i>)</p>	<p>Má sklony provokovat. Zraňuje city ostatních.</p>
 <p><b>Monitor vyhodnocovač:</b> Je schopen střízlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny varianty, má přesný úsudek. (MV) – (<i>Monitor Evaluator</i>)</p>	<p>Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní. Bývá příliš kritický.</p>
 <p><b>Týmový pracovník:</b> Kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, je konstruktivní a urovnává spory. (TP) – (<i>Team Worker</i>)</p>	<p>V klíčových situacích je nerozhodný. Snadno se nechá ovlivnit.</p>
 <p><b>Realizátor:</b> Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný. Myšlenky a nápady přivádí v život. (RE) – (<i>Implementer</i>)</p>	<p>Je do určité míry nepružný. Na nové možnosti reaguje pomalu.</p>
 <p><b>Kompletovač finišer:</b> Pečlivý, svědomitý, snaživý. Pátrá po chybách a opomenutích ostatních. Odevzdává výsledky své práce včas. (KF) – (<i>Completer Finisher</i>)</p>	<p>Má sklony k přehnané úzkostlivosti. Neochotně deleguje odpovědnost na druhé. Bývá puntičkář.</p>
 <p><b>Specialista:</b> Cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci. Má výjimečné vědomosti a dovednosti. (SP) – (<i>Specialist</i>)</p>	<p>Přispívá k práci týmu pouze v úzce vymezené oblasti. Lpí na odborných stránkách problémů. Občas nedokáže vidět „celkový obraz“.</p>

Přínos spojený s jakoukoli z rolí obvykle doprovází určité slabiny, jimž říkáme přípustné slabé stránky. Řídící pracovníci zřídka kdy projevují přednosti spojené se všemi devíti rolemi.

## Příloha I - Týmový vůdce dle Belbina

 <b>Sólový vůdce</b>	 <b>Týmový vůdce</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zastává neomezenou roli (zasahuje do činnosti druhých)</li> <li>2. Usiluje o konformitu</li> <li>3. Soustřeďuje kolem sebe své stoupence</li> <li>4. Řídí své podřízené</li> <li>5. Navrhuje cíle a úkoly</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dobrovolně oslabuje svoji roli (deleguje)</li> <li>2. Staví na rozmanitosti</li> <li>3. Vyhledává talenty</li> <li>4. Pomáhá kolegům v jejich osobním rozvoji</li> <li>5. Vytváří obsah poslání</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zastává neomezenou roli (zasahuje do činnosti druhých) – zasahuje do všeho</li> <li>2. Usiluje o konformitu – pokouší se formovat ostatní podle určitých standardů</li> <li>3. Soustřeďuje kolem sebe své stoupence – vyhledává obdivovatele a pochlebovače</li> <li>4. Řídí své podřízené – poskytuje svým podřízeným vodítka a návody, jak postupovat</li> <li>5. Navrhuje cíle a úkoly – dává jasně najevo, co by kdo měl dělat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dobrovolně zastává pouze svoji preferovanou týmovou roli – ostatní role svěřuje kolegům</li> <li>2. Staví na rozmanitosti – cení si rozdílů mezi lidmi</li> <li>3. Vyhledává talenty – neobává se konkurence lidí se zvláštními schopnostmi</li> <li>4. Podporuje kolegy – povzbuzuje rozvoj jejich osobních kladů</li> <li>5. Vytváří obsah poslání – prezentuje vizi, kterou ostatní naplňují podle svých možností</li> </ol>

**Obrázek 11.1** Jak si vedu jako týmový vůdce?

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem zpracovala údaje/podklady pro praktickou část bakalářské práce s názvem Motivační strategie v zařízení domácí péče v rámci studia/odborné praxe realizované v rámci studia na Vysoké škole zdravotnické, o. p. s., Duškova 7, Praha 5.

V Praze dne 31.5.2017



.....  
Mgr. Pavlína Drábková, DiS.