

**Projekt řízení motivace u nelékařských  
zdravotnických pracovníků na stanovišti  
Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje p.o.  
v Bystřici pod Hostýnem**

Bc. Jaroslav Fišer DiS.

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jaroslav FIŠER, DiS.**

Osobní číslo: **M10551**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**

Téma práce: **Projekt řízení motivace u nelékařských zdravotnických pracovníků na stanovišti Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje p.o. v Bystřici pod Hostýnem**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k tématice motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení motivace zaměstnanců na stanovišti Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje p.o. v Bystřici pod Hostýnem.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt řízení motivace zaměstnanců na stanovišti Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje p.o. v Bystřici pod Hostýnem.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.**

**BĚLOHLÁVEK, František. 15 typů lidí : jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.**

**BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.**

**MIKULÁŠTÍK, Milan. Rozvoj tvůrčích a inovačních dovedností u manažerů a jejich pracovních týmů: teze habilitační práce. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2005. 30 s. ISBN 80-7318-356-0.**


**PINK, Daniel H. Drive : the surprising truth about what motivates us. 1st edition Edinburgh : Canongate, 2010. 242 s. ISBN 978-1-84767-768-6.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radek Blahuš**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27.6.2018

  
.....

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na současný stav motivace zaměstnanců na stanovišti zdravotnické záchranné služby v Bystřici pod Hostýnem. Na základě zjištění bude vypracován projekt na zvýšení motivace zaměstnanců na stanovišti zdravotnické záchranné služby v Bystřici pod Hostýnem, který je zároveň cílem diplomové práce. V teoretické části práce je zpracována literární rešerše na téma motivace a odměňování pracovníků. Navazuje praktická část, kde jsou popsány základní charakteristiky a specifika výjezdového stanoviště zdravotnické záchranné služby v Bystřici pod Hostýnem, vyhodnocení dotazníkového šetření, návrh projektu ke zlepšení motivace zaměstnanců a jeho podrobení časové a nákladové analýze a analýze rizik.

Klíčová slova: motivace, zdravotnická záchranná služba, analýza, dotazníkové šetření

## **ABSTRACT**

The thesis focuses on the present situation of employee motivation at the emergency medical service station in Bystřice pod Hostýnem. The findings will be used to create a project for increasing motivation at the station mentioned above, which is the aim of the thesis at the same time. The theoretical part presents literary research dealing with employee motivation and remuneration. The practical part describes basic characteristics and specifics of the emergency station in Bystřice pod Hostýnem, evaluation of the questionnaire survey, proposal of a project for increasing employee motivation and its time, costs and risk analysis.

Keywords: motivation, emergency medical service, analysis, questionnaire survey

Chtěl bych poděkovat všem, kteří mi poskytovali cenné rady při vypracování mé diplomové práce. Zejména panu ing. Radku Blahušovi za odborné vedení mé práce a za jeho připomínky a čas, který mi věnoval.

Dále bych chtěl poděkovat celé záchranné službě v Bystřici pod Hostýnem za trpělivost a ochotu při poskytování informací a podkladů potřebných pro zpracování mé práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>13</b>
1.1 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH ORGANIZACÍCH .....	13
1.1.1 Hodnocení pracovníků.....	13
1.1.2 Důvody hodnocení.....	14
1.1.3 Cíle hodnocení.....	14
1.1.4 Odměňování pracovníků.....	15
1.1.4.1 Strategie odměňování.....	15
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>16</b>
2.1 MOTIV .....	16
2.2 STIMUL .....	16
2.3 POTŘEBA .....	16
2.4 PROCES MOTIVACE .....	17
2.5 TYPY MOTIVACE .....	18
2.6 TEORIE MOTIVACE .....	18
2.6.1 Teorie instrumentality.....	18
2.6.2 Teorie zaměřené na obsah .....	19
2.6.3 Teorie zaměřené na proces .....	20
2.7 ZDROJE MOTIVACE.....	20
2.8 PRAVIDLA MOTIVOVÁNÍ JEDINCŮ V ZAMĚSTNÁNÍ .....	20
2.9 ZPĚTNÁ VAZBA .....	21
2.9.1 zásady poskytování zpětné vazby .....	21
2.9.2 Pravidla pro přijímání zpětné vazby.....	21
<b>3 SYNDROM VYHOŘENÍ</b> .....	<b>22</b>
3.1 PROFESE S NEJVYŠŠÍM RIZIKEM VZNIKU SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	22
3.2 PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	23
3.2.1 Psychické .....	23
3.2.2 Fyzické.....	23
3.2.3 Sociální .....	24
3.3 MOŽNOSTI PŘEDCHÁZENÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ .....	24
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>25</b>
<b>4 ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA ZLÍNSKÉHO KRAJE P. O.</b> .....	<b>26</b>
4.1 SPECIFIKA VÝJEZDOVÉHO STANOVIŠTĚ V BYSTRICI POD HOSTÝNEM .....	27
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ NA ZZS ZLÍNSKÉHO KRAJE P.O.</b> .....	<b>29</b>



5.1	POŽADAVKY NA VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	29
5.1.1	Odborná způsobilost k výkonu povolání zdravotnického záchranáře .....	29
5.1.2	Odborná způsobilost k výkonu povolání řidiče vozidla zdravotnické záchrané služby.....	30
5.1.3	Odměňování pracovníků.....	30
5.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	31
5.2.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	31
5.3	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	51
5.3.1	Kurz zlepšení komunikačních schopností vedoucích pracovníků.....	51
5.3.1.1	Varianta 1 .....	51
5.3.1.2	Varianta 2 .....	51
5.3.1.3	Varianta 3 .....	52
5.3.1.4	Varianta 4 .....	52
5.3.1.5	Varianta 5 .....	52
5.3.1.6	Jednotlivé položky rozhodovací tabulky.....	53
5.3.2	Dotazník pro zaměstnance pro zpětnou vazbu na komunikaci vedoucích pracovníků.....	56
5.3.3	Úprava pracovní doby staniční sestry.....	56
5.3.4	Časová analýza .....	56
5.3.5	Nákladová analýza.....	60
5.3.6	Riziková analýza.....	61
5.3.6.1	Identifikace rizik .....	61
5.3.6.2	Opatření na odstranění rizik .....	64
5.4	DALŠÍ MOŽNOSTI MOTIVACE NEZAHRNUTÉ V PROJEKTU .....	65
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

Motivace zaměstnanců se v poslední době dostává čím dál tím více do popředí zájmu organizací, které v hojné míře využívají lidské zdroje. Je totiž jasně prokázáno, že přepracování a stresování lidí, kteří pracují pod neustálým tlakem, nejsou schopni dlouhodobě dosahovat vysokých pracovních výsledků a mnohdy právě z nedostatku motivace ze společnosti odcházejí. Ztráty, které vznikají organizacím při odchodu pracovníků, jsou mnohdy jen velmi těžko vyčíslitelné. V případech, kdy se jedná o klíčové odborníky, mohou mít pro menší organizace dokonce likvidační důsledky. Právě proto se v dnešní době snaží většina organizací odchodům nejen klíčových odborníků zabránit.

Ve zdravotnictví je obecně poměrně dost známá problematika odchodů lékařů do soukromé sféry a v poslední době také do zahraničí. Méně známá již je problematika značné fluktuace středních zdravotnických pracovníků. Vzhledem k neustále vzrůstající specializaci jednotlivých zdravotnických oborů se i tato otázka stává poměrně palčivou. Pokud se podíváme na psychickou, fyzickou i časovou náročnost práce nelékařských zdravotnických pracovníků zejména v oblasti urgentní či naopak paliativní péče, v souvislosti s požadavky na odbornou připravenost těchto pracovníků, nezbyde do budoucna zaměstnavatelům, pokud budou chtít ušetřit prostředky na vzdělávání a zaškolování stále nových pracovníků, než věnovat zvýšenou pozornost právě motivaci svých zaměstnanců.

Ve své práci se věnuji právě motivaci zaměstnanců. V teoretické části práce rozebírám specifika řízení lidských zdrojů v menších a středních organizacích, jelikož motivace zaměstnanců spadá právě pod management lidských zdrojů. Dále popisuji motivaci obecně, podle toho, jak se k ní vyjadřují jednotliví autoři a stručně shrnuji základní teorie zabývající se procesem motivace. Na závěr teoretické části se věnuji syndromu vyhoření, který podle mého názoru s procesem motivace zaměstnanců velmi úzce souvisí a především ve zdravotnictví se dá, právě díky motivaci, přecházet jeho vzniku.

V praktické části práce popisuji pracoviště zdravotnické záchranné služby v Bystřici pod Hostýnem. Pomocí dotazníku a vlastního pozorování analyzuji současný stav motivace nelékařských zdravotnických pracovníků na ZZS v Bystřici pod Hostýnem. Po vyhodnocení zjištěných údajů následuje návrh možného řešení motivační strategie pro

nelékařské zdravotnické pracovníky ZZS Bystřice pod Hostýnem. Navržený projekt je podroben časové a nákladové analýze a analýze rizik.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů, jako logicky promyšlený strategický přístup k vedení toho nejcennějšího čím organizace disponuje, tj. lidí pracujících v organizaci, kteří svými znalostmi a schopnostmi pomáhají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2007)

### 1.1 Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních organizacích

Hlavními odlišnostmi mezi malými a velkými organizacemi v oblasti řízení lidských zdrojů jsou zejména v rozsahu a četnosti provádění těchto činností. V menších organizacích jsou některé činnosti vykonávány pouze příležitostně, zatímco v těch velkých se provádí prakticky nepřetržitě. Mezi pravidelné činnosti patří například pracovní vztahy, hodnocení či odměňování pracovníků. Proti tomu neřeší menší organizace příliš často otázky příchodu a odchodu pracovníků, zatímco ve velkých organizacích je fluktuace řadových zaměstnanců na denním pořádku. Dalším specifikem je, že menší organizace většinou nemají vlastní personální oddělení a tuto činnost provádí přímo majitelé nebo vedoucí pracovníci, tzv. liniový manažeři, kteří jsou se zaměstnanci v denním kontaktu. (Koubek, 2007)

#### 1.1.1 Hodnocení pracovníků

Jedná se o činnost, která je stejně potřebná jako problematická. V menší společnosti usnadňuje hodnocení pracovníků neustálý kontakt, mezi výkonnými a řídicími pracovníky. Díky každodennímu kontaktu mohou řídicí pracovníci provádět průběžné neformální hodnocení a poskytování zpětné vazby. Řídicí pracovníci v menších společnostech mají také mnohem lepší znalost jednotlivých pracovníků a jejich zázemí, to jim umožňuje mnohem lépe odhalovat důvody výkyvů ve výkonu pracovníků a tudíž mají lepší možnost tyto problémy eliminovat. Mnohem snadnější je díky těmto vztahům také pravidelné formální hodnocení. Druhou stranou mince je mnohem větší citlivost hodnocení zaměstnanců v malých organizacích, vyplývající právě z velmi těsných mezilidských

vztahů, ale také vědomí, že menší organizace nemůže svým zaměstnancům poskytnout takové výhody, jaké poskytují velké organizace. (Armstrong, 2009)

### 1.1.2 Důvody hodnocení

Jedním z aspektů – a to jedním z nejdůležitějších – motivování zaměstnanců je i hodnocení od vedoucích pracovníků. V mnoha organizacích je toto hodnocení prováděno pouze formálně a ve spěchu. Protože často slouží jen jako pomůcka k následnému odměňování pracovníků, tak zaměstnanci pocítují tento přístup vedoucích pracovníků jako neprofesionální a někdy i nespravedlivý.

Pokud se zamyslíme nad důvodem hodnocení a pomineme složku odměňování, tak důvody jsou např. tyto:

- víra v možnosti zlepšení
- vyjasnění vzájemných očekávání
- rozvoj a směřování hodnoceného
- ukázání profesionality a směřování firmy

(Diane, 2010)

### 1.1.3 Cíle hodnocení

Při hodnocení zaměstnanců si můžeme stanovit několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny a se stejnou intenzitou, protože by se nám potom ztratilo zaměření na předem stanovený cíl. V závislosti na skupině pracovníků a personální strategii se hodnotící cíle mohou lišit. (Svobodník, 2009)

#### Nejčastější cíle při hodnocení:

- sledovat výkon v konkrétně stanoveném termínu ve vztahu ke stanoveným cílům
- vypracovat podklady pro následné odměňování
- identifikovat potenciál pracovníka
- vyjasnění potřeb v oblasti rozvoje

- poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci o tom, jak si v práci počíná
- prostor pracovníka pro návrhy na zlepšení a projednání jeho ambicí
- stanovení cílů a postupů k jejich dosažení (Svobodník, 2009)

#### **1.1.4 Odměňování pracovníků**

V malých a středních organizacích se odměňování stává mnohem citlivější otázkou než ve velkých organizacích. Jednotliví pracovníci se velmi důvěrně znají a mají přehled o celkovém pracovním tempu a nasazení ne-li všech tak alespoň velké většiny svých kolegů. Jakoukoliv nespravedlnost v odměňování tak pracovníci velmi snadno odhalí a samozřejmě také pocítují křivdu. Jakákoliv takto pocítovaná nespravedlnost pak může mít velmi negativní důsledky pro celou organizaci. Na rozdíl od velkých podniků si nemůžou malé organizace dovolit masivní zaměstnanecké výhody a musí být proto připraveny tyto výhody kompenzovat jiným způsobem. Jedním ze způsobů může být například prestiž vykonávané práce, nebo sounáležitost s obecně uznávanou organizací. (Armstrong, 2009)

##### ***1.1.4.1 Strategie odměňování***

Podle Armstronga je strategie odměňování prohlášení o úmyslu, co míní organizace dlouhodobě v oblasti politiky a realizace odměňování, které mají být nápomocny při dosahování cílů vytyčených organizací. Udává směr a způsob procesů odměňování. Vychází z potřeb organizace a jejích zaměstnanců a nejlepšího způsobu jak uspokojit jejich potřeby. Měla by také vytvářet hodnoty organizace o odměňování zaměstnanců a formulovat hlavní zásady, které zajistí, aby byly tyto zásady uváděny do praxe. Strategie odměňování by měla vycházet z podrobné analýzy současného způsobu odměňování v organizaci. (Armstrong, 2009)

## 2 MOTIVACE

Motiv je pohnutka, proč něco dělat. Lidé jsou motivováni tehdy, pokud jsou přesvědčeni, že svým konáním dosáhnou kýženého cíle, to jest uspokojení svých potřeb. Jestliže jsou lidé dobře motivováni a mají jasně definované cíle, podnikají kroky k dosažení těchto cílů. Motivaci lze popsat jako chování směřované na cíl. (Armstrong, 2007)

Význam motivace pro organizaci spočívá především ve zvyšování výkonnosti jednotlivých pracovníků. Pokud totiž není pracovník motivován, tak plně nevyužívá svých předpokladů k dosažení požadovaného výkonu. Zjednodušeně platí vztah:

$$\text{Výkonnost} = (\text{znalosti} + \text{dovednosti}) \times \text{motivace}$$

(Marques, 1996)

### 2.1 Motiv

Vnitřní faktor, důvod chování člověka, který určuje intenzitu, směr a vytrvalost chování člověka – vzniká uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou. (Bedrnová, 2009)

### 2.2 Stimul

Motivaci možno chápat jako přání, na rozdíl od toho je stimul odměna či pobídka, která stupňuje touhu po uspokojení potřeby. Právě za pomoci stimulů lidé řídí své jednání, mezi nejsilnější stimuly se řadí odměny a tresty. Materiální stimuly hrají zajisté důležitou roli při podněcování k vyššímu pracovnímu výkonu, jejich úloha však musí být vnímána ve spojitosti s množstvím dalších motivačních faktorů. (Bedrnová, 2009)

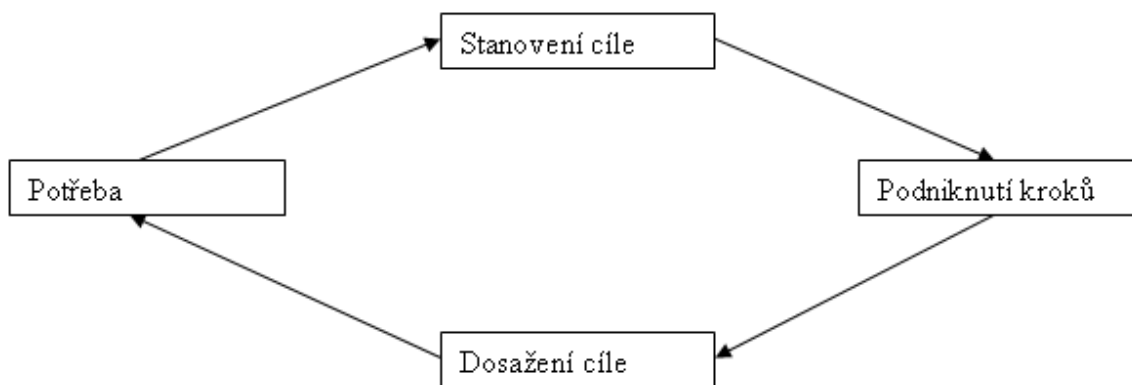
### 2.3 Potřeba

Pociťovaný nedostatek něčeho, co má pro daného člověka hodnotu, to znamená, že tento nedostatek musí mít psychologickou odezvu. Potřeba má kognitivní, emotivní a motorickou složku, které vedou jedince směrem k uspokojení potřeby. Je vyvolána rozporem mezi současným a požadovaným stavem. Jestliže není potřeba dlouhodobě naplňována, dochází k deprivaci. (Nakonečný, 2009)



## 2.4 Proces motivace

Podle Armstronga je motivování jiných lidí uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Sebmotivování se týká nezávislého stanovení směru a učinění kroků, které zajistí, aby se dotyčný dostal tam, kam chce. Pokud se takto motivovaný člověk pohybuje správným směrem, aby dosáhl svého cíle, pak se jedná o nejlepší formu motivace. Většina lidí však potřebuje ve větší či menší míře motivační podporu z vnějšku. Organizace může poskytnout vysoce motivační prostředí v podobě kariérního růstu, dalšího vzdělávání, zajímavé práce či odměn. Neustále však platí, že největší podíl na motivování zaměstnanců mají vedoucí pracovníci, kteří musí maximálně využít své předpoklady a společně s motivačními faktory nabízenými organizací dosáhnout maximální motivace zaměstnanců, která povede k co nejvyššímu pracovnímu výkonu a s tím spojené spokojenosti zaměstnance, uspokojení jeho cílů a potřeb. (Armstrong, 2009)



Obrázek č. 1 Proces motivace (Armstrong, 2009)

## 2.5 Typy motivace

Jak již bylo zmíněno výše, existují dva typy motivace, vnitřní a vnější.

**Vnitřní motivace** – pohnutky, které si lidé sami vytvářejí k tomu, aby je pobízely vydat se za svým cílem. Většinou se jedná o pocit samostatnosti, odpovědnosti za svá rozhodnutí, zajímavá a smysluplná práce a možnost využití vlastních schopností a dovedností.

**Vnější motivace** – vše co činí pro motivaci zaměstnanců organizace, ať už se jedná o pozitivní motivaci, jako jsou pochvaly, pobídky, odměny či povýšení, ale také negativní motivační faktory jako kritika, pokuty, či snížení platu.

Vnitřní motivátory, které vycházejí z jedince samotného, mají mnohem hlubší a dlouhodobější účinek, než motivátory vnější, které nejsou součástí jedince, ale přicházejí zvenčí. (Bělohlávek, 2008)

## 2.6 Teorie motivace

Zabývá se procesem utváření motivací. Dává odpověď na různé způsoby chování lidí při práci, z jakých důvodů vyvíjejí v daných situacích své úsilí určitým směrem. Existuje několik teorií. (Armstrong, 2007)

### 2.6.1 Teorie insturmentality

Podle této teorie je systém odměn a trestů určen k tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Tvrdí, že pokud jsou odměny přímo vázané na skutečný výkon, jedině potom je člověk skutečně motivován. Poprvé se tato teorie objevila ve druhé polovině 19. Století v souvislosti s tlakem na ekonomické výsledky organizací a nutností racionalizovat práci. Má své kořeny v takzvaných Taylorových metodách vědeckého řízení práce. Taylor tvrdí: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“ Tento způsob motivace pracovníků je stále poměrně široce používán a může být i úspěšný, nerespektuje však mnohé další lidské potřeby a je nutná neustálá kontrola. (Armstrong, 2007)

### 2.6.2 Teorie zaměřené na obsah

Tato teorie je založena na Maslowově teorii potřeb a jejich uspokojování podle hierarchie dané pyramidou potřeb. Základem teorie je potřeba, kterou se člověk snaží uspokojit. Veškeré chování člověka je tak vedeno potřebou uspokojovat potřeby. Jednotlivé potřeby mají své priority a Maslow je seřadil podle důležitosti do tzv. pyramidy potřeb. Teorie tvrdí, že první je nutné uspokojit základní potřeby na nejnižší úrovni, teprve po uspokojení těchto potřeb pociťuje jedinec potřebu uspokojovat potřeby na vyšším stupni pyramidy. Maslow tvrdí, že pouze neuspokojená potřeba je dostatečným motivátorem k chování směřujícímu k danému cíli, tj. uspokojení potřeby. Na Maslowa navázal Herzberg se svým dvoufaktorovým modelem a ještě později Alderfer s ERG teorií, týkající se potřeb existence, příslušnosti a růstu. Největší vliv má však dosud i přes svoji nedokonalost teorie potřeb od Maslowa. (Armstrong, 2007)



Obrázek č. 2 Maslowova pyramida potřeb (bezpečné klima [online])

### 2.6.3 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích, které jsou známy též jako kognitivní teorie, je kladen důraz jak na základní potřeby, tak i na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Pro manažery mohou být mnohem větším přínosem než teorie potřeb, jelikož poskytují mnohem realističtější pohled na metody motivování pracovníků. (Armstrong, 2007)

## 2.7 Zdroje motivace

Pochopení zdrojů motivace a vůbec celé oblasti, je jedním z hlavních předpokladů pro to, abychom někdy v budoucnu mohli tuto oblast efektivně ovlivňovat. Toto je podstatné zejména tam, kde je nutné řídit a ovlivňovat výkony lidí. Otázkou tedy je odkud tato motivace pracovního jednání vychází. Odkud vychází přesvědčení pro to, že některou činnost člověk konat chce a jinou oproti tomu odmítá. Zdrojem motivace jsou označovány ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Z toho jednoznačně vyplývá, že podstatou motivace, je přimět lidi k tomu, aby sami chtěli a nikoliv aby k tomu byli nuceni. (Armstrong, 2007; Zacharová, 2010)

## 2.8 Pravidla motivování jedinců v zaměstnání

- pokud chceme někoho motivovat, musíme být sami motivováni
- motivace vyžaduje SMART cíle ( Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Termínovaný)
- jednou vybudovaná motivace nevydrží stále
- potřeba opakovaného individuálního uznání
- pro motivaci je nutné se celého procesu zúčastnit
- vývoj a úspěch je motivace
- náročný úkol je motivující – pokud je realistický
- u každého se dají nalézt efektivní motivátory
- již členství v dané skupině je motivující
- ovšem nezapomínat i na efektivní hodnocení

(Daigeler, 2008)

## 2.9 Zpětná vazba

Dalším z účinných nástrojů vedoucích pracovníků k ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba (může být podaná i jako motivační rozhovor, v pravidelném hodnotícím rozhovoru atp.). Jedná se o formu cílené komunikace týkající se jak pochvalných, tak vytýkajících rozhovorů. Jeho cílem je poskytnutí zpětné vazby na úroveň jejich dovedností a motivování k další práci.

### 2.9.1 zásady poskytování zpětné vazby

Podle Daigelera jsou zásady poskytování zpětné vazby tyto:

1. *„Ujistěte se, že váš protějšek od vás v daném okamžiku zpětnou vazbu chce a může přijmout*
2. *Popište obsah zpětné vazby jednotlivě podle následujících hledisek:*
  - a) *Co nebo jaké chování jsem zaznamenal?*
  - b) *Co mě k tomu napadá, jak to interpretuji?*
  - c) *Jaké pocity to ve mně vyvolává?*
  - d) *Impulsy k jakému jednání se u mě dostávají?*
3. *Poté vysvětlí svůj pohled a pohnutky příjemce zpětné vazby, aniž se bude omlouvat*
4. *Dohodnete se o tom, co vnímáte stejně a v čem se vaše vnímání liší. Vyměníte si představy o případně potřebných změnách.“ (Daigelera, 2008)*

### 2.9.2 Pravidla pro přijímání zpětné vazby

1. Vyjasnit si, od koho a o čem si přeji získat zpětnou vazbu
2. Pozor na rozmělnění tématu a odbíhání od cíle rozhovoru
3. Naslouchat, naslouchat, naslouchat .....!!!
4. I když je to obtížné – snažit se situaci pochopit z pohledu ostatních
5. Objasnit své pohnutky a neomlouvat je

(Kubeš, 2008)

### 3 SYNDROM VYHOŘENÍ

Původně také označovaný jako syndrom pomáhajících profesí. Člověk, který byl původně silně zapálený pro danou věc, maximálně motivovaný, s obrovským zájmem, aktivitou a nasazením postupně přechází v člověka stíženého příznaky syndromu vyhoření, které se dále rozvíjí až v dohoření a vyhaslost. Stejně jako když v ohni dohoří všechno dřevo, tak ani tito lidé už nemají žádnou energii pro další činnost. Zklamání, vyčerpání a pasivita ve smyslu syndromu vyhoření se dostávají převážně jako reakce na pracovní stres. Nejčastěji je popisován jako stav emocionálního vyčerpání vzniklý v důsledku nadměrných emocionálních a psychických nároků. Zpočátku byl popisován zejména u osob pracujících s jinými lidmi. Jednalo se zvláště o lékaře, zdravotní sestry, policisty, učitele a hasiče. Pozdější průzkumy ukázaly výskyt syndromu vyhoření také u dalších skupin lidí. Výzkumy z posledních let ovšem poukazují na zajímavou věc. Syndrom vyhoření není jen problémem jednotlivce, ale spíše se ukazuje, že problém může být přímo na pracovišti nebo v organizaci. Průzkumy totiž odhalily, že ve větších organizacích se na jednom oddělení vyskytuje více osob s příznaky syndromu vyhoření, zatímco na jiném oddělení s totožnou činností tyto příznaky nevykazuje nikdo. (Stock, 2010)

#### 3.1 Profese s nejvyšším rizikem vzniku syndromu vyhoření

- Lékaři – zvláště v oborech urgentní medicíny a onkologie
- Zdravotní sestry – zejména na úsecích urgentní a intenzivní péče
- Další zdravotničtí pracovníci – laboranti, ošetřovatelky, technici
- Psychoterapeuti a psychologové
- Sociální pracovníci
- Učitelé na všech stupních
- Pracovníci pošt
- Dispečeri – hlavně tísňových linek

(Kebza, Šolcová, 2003)

## 3.2 Příznaky syndromu vyhoření

### 3.2.1 Psychické

- Převládající pocit neúměrně dlouhého snažení, jehož výsledek je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrný.
- Pocit naprostého celkového vyčerpání, zejména v emocionální oblasti provázené poklesem až naprostou ztrátou motivace k další činnosti.
- Útlum celkové aktivity zejména v iniciativní a kreativní oblasti.
- Převládající depresivní ladění, beznadějí a frustrace, marnost vynakládaného úsilí.
- Přesvědčení o vlastní bezcennosti a postradatelnosti.
- Negativní a cynické postoje ve vztahu k pacientům, klientům a zákazníkům.
- Nezájem o témata související s profesí.
- Interpersonální senzitivita.
- Redukce činností na stereotypní rutinu.

(Stock, 2010)

### 3.2.2 Fyzické

- celková únava organismu, apatie.
- Rychlý nástup únavy, po krátkých etapách zotavení.
- Psychosomatické projevy.
- Často nespecifikované bolesti hlavy.
- Poruchy spánku.
- Poruchy krevního tlaku.
- Zvýšené riziko vzniku závislostí.

(Stock, 2010)

### 3.2.3 Sociální

- Útlum sociální aktivity.
- Značná tendence redukovat kontakt se všemi osobami ve vztahu k profesi.
- Výrazná nechuť k vykonávané profesi a vším s ní souvisejícím.
- Velmi slabá schopnost empatie.
- Nárůst konfliktních situací.

(Stock, 2010)

### 3.3 Možnosti předcházení syndromu vyhoření

- Dostatečná asertivita
- Umění relaxovat
- Schopnost zvládnout si uspořádat čas
- Pestrost pracovní činnosti
- Personální odpovědnost a vlastní kompetence
- Schopnost sebeuplatnění
- Umění pochválit se
- Optimismus
- Pocit adekvátního ekonomického ohodnocení a společenského uznání
- Pocit osobní pohody

(Stock, 2010)



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA ZLÍNSKÉHO KRAJE

### P. O.

Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje p. o. (dále jen ZZS ZK p.o.), vznikla 1.1.2004 sloučením jednotlivých okresních zdravotnických záchranných služeb, které působily na území současného Zlínského kraje před jeho vznikem. Momentálně poskytuje své služby více než 596 000 obyvatel Zlínského kraje na území o celkové rozloze 3 964 km<sup>2</sup>. Poskytování přednemocniční neodkladné péče je hlavní činností ZZS ZK p.o., tuto činnost zajišťuje nepřetržitě 26 posádek rozmístěných na 13 stanovištích po celém kraji. Činnost ZZS ZK p.o. se řídí Zákonem číslo 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě. (Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje, 2009 [online])



*Obrázek č. 3 Výjezdové stanoviště ZZS v Bystřici pod Hostýnem [vlastní zpracování]*

Výjezdové stanoviště zdravotnické záchranné služby v Bystřici pod Hostýnem funguje v nepřetržitém provozu od roku 1992, kdy zde byla ve službě osádka rychlé lékařské pomoci (RLP). Od prosince 2003 se stanoviště rozšířilo o posádku rychlé zdravotnické pomoci (RZP) a v tomto složení funguje i v současnosti. Od svého vzniku až do roku 2010 sídlily osádky zdravotnické záchranné služby v Bystřici pod Hostýnem v nevyhovujících

pronajatých prostorách zdravotního střediska a přilehlých garážích. Během roku 2010 nechal Zlínský kraj jako zřizovatel vystavět moderní stanoviště odpovídající hygienickým i bezpečnostním normám, ale také potřebám zaměstnanců, kteří zde slouží v nepřetržitém provozu. Do roku 2009 byly osádky v Bystřici pod Hostýnem řízeny dispečinkem ZZS v Kroměříži. Od května 2009 jsou již stejně jako všechny ostatní osádky ve Zlínském kraji řízeny z centrálního krajského operačního střediska se sídlem v budově ředitelství ZZS ve Zlíně.



*Obrázek č. 4 Pracovna a denní místnost záchranářů [vlastní zpracování]*

#### **4.1 Specifika výjezdového stanoviště v Bystřici pod Hostýnem**

Výjezdové stanoviště v Bystřici pod Hostýnem je typem periferního výjezdového stanoviště a tomu také odpovídá personální obsazení. Z vedoucích pracovníků jsou na stanovišti pouze staniční lékař a staniční sestra. Stanoviště v Bystřici pod Hostýnem spadá pod Kroměřížskou oblast, to znamená, že v Kroměříži je vrchní sestra, vedoucí řidič a vedoucí lékař oblasti, což jsou další přímí nadřízení vedoucí pracovníci. Celá Kroměřížská oblast poté spadá pod Zlínský kraj a tedy i pod ředitelství organizace se sídlem ve Zlíně.

Kmenovými zaměstnanci stanoviště jsou v současnosti dva lékaři, devět zdravotnických záchranářů, devět řidičů záchranářů, uklízečka a správce budovy. Počty jsou včetně staničního lékaře a staniční sestry, kteří pracují taktéž ve dvousměnném provozu a činnosti související s jejich činností vykonávají během svých směn mezi výjezdy.

## **5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ NA ZZS ZLÍNSKÉHO KRAJE P.O.**

ZZS ZK p.o. nemá v současnosti jednotný a ucelený systém řízení motivace zaměstnanců. Jedná se spíše o dílčí činnosti. V první polovině roku 2011 proběhlo na pracovišti v Bystřici pod Hostýnem dotazníkové šetření týkající se motivace zaměstnanců, bohužel na toto dotazníkové šetření nenavazovaly žádné další praktické závěry. V rámci této diplomové práce jsem se rozhodl zopakovat toto dotazníkové šetření s téměř totožným dotazníkem, aby bylo možné posoudit změny týkající se motivace zaměstnanců v průběhu uplynulého období, kdy bylo již původně v plánu toto dotazníkové šetření zopakovat, a pokud by byly zaměstnancům předloženy dva obdobné dotazníky po sobě v průběhu několika měsíců, vedlo by toto podle zkušeností k velkému snížení návratnosti popřípadě vypovídací hodnoty dotazníků.

### **5.1 Požadavky na vzdělání zaměstnanců**

Požadavky na vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků na záchranné službě, tj. zdravotnických záchranářů a řidičů vozidel záchranné služby, se řídí zákonem č. 96/2004 sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních).

#### **5.1.1 Odborná způsobilost k výkonu povolání zdravotnického záchranáře**

(1) Odborná způsobilost k výkonu povolání zdravotnického záchranáře se získává absolvováním

- a) akreditovaného zdravotnického bakalářského studijního oboru pro přípravu zdravotnických záchranářů,
- b) nejméně tříletého studia v oboru diplomovaný zdravotnický záchranář na vyšších zdravotnických školách, nebo
- c) střední zdravotnické školy v oboru zdravotnický záchranář, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 1998/1999.

(2) Zdravotnický záchranář, který získal odbornou způsobilost podle odstavce 1 písm. c), může vykonávat své povolání bez odborného dohledu až po 3 letech výkonu povolání

zdravotnického záchranáře. Do té doby musí vykonávat své povolání pouze pod odborným dohledem.

(3) Odbornou způsobilost k výkonu povolání zdravotnického záchranáře má také zdravotnický pracovník, který získal odbornou způsobilost k výkonu povolání všeobecná sestra podle § 5 a specializovanou způsobilost v oboru sestra pro intenzivní péči a byl členem výjezdové skupiny zdravotnické záchranné služby nejméně v rozsahu alespoň poloviny týdenní pracovní doby po dobu 5 let v posledních 6 letech.

(4) Za výkon povolání zdravotnického záchranáře se považuje činnost v rámci specifické ošetrovatelské péče na úseku neodkladné, anesteziologicko-resuscitační péče a akutního příjmu. Dále se zdravotnický záchranář podílí na neodkladné léčebné a diagnostické péči.

(Zákon 96/2004, [online])

### **5.1.2 Odborná způsobilost k výkonu povolání řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby**

(1) Odborná způsobilost k výkonu povolání řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby se získává absolvováním akreditovaného kvalifikačního kurzu v oboru řidič vozidla zdravotnické záchranné služby, řidič vozidla rychlé zdravotnické pomoci nebo řidič vozidla rychlé lékařské pomoci.

(2) Za výkon povolání řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby se považuje činnost v rámci přednemocniční neodkladné péče, zdravotnické dopravní služby a přepravy pacientů neodkladné péče, kdy se pod odborným dohledem podílí na poskytování zdravotní péče na úseku neodkladné péče.

(Zákon 96/2004, [online])

### **5.1.3 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků se odvíjí od platových tabulek pro rozpočtovou sféru a od katalogu prací, zveřejňovaného ministerstvem práce a sociálních věcí. Výše platu se dále odvíjí od příplatků za práci v rizikovém a zdraví škodlivém prostředí, za noční a víkendové služby. Mimo tento rámec mají vedoucí pracovníci možnost přiznat zaměstnanců osobní ohodnocení do výše cca. 3% platu. (Nařízení vlády 222/2010 [online])

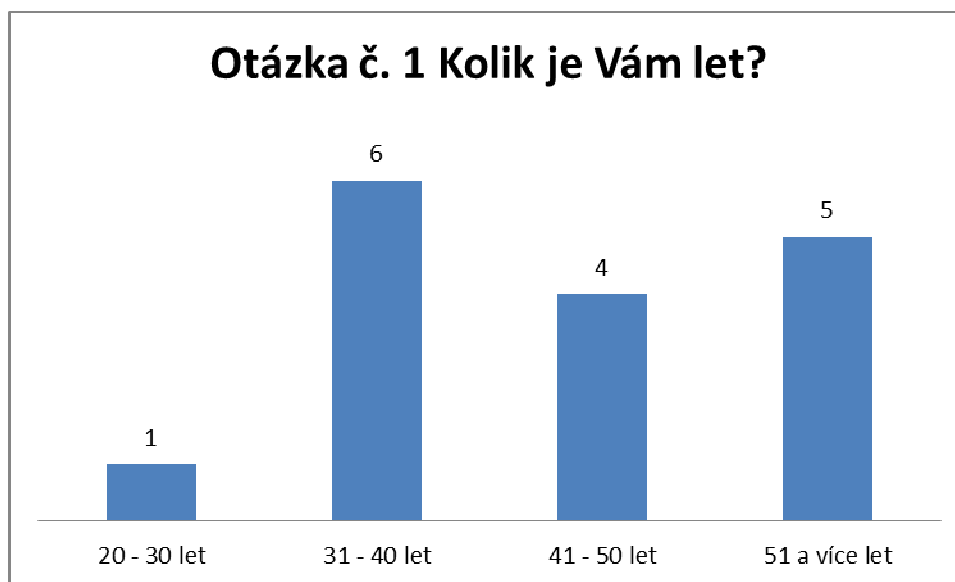
## 5.2 Dotazníkové šetření

V rámci dotazníkového šetření bylo na stanovišti ZZS v Bystřici pod Hostýnem rozdáno celkem 17 dotazníků, které byly odevzdány, vyplněné v zalepených obálkách, do zapečetěné schránky. Zpět se vrátilo 16 dotazníků. V případech kdy se otázky shodovaly s otázkami z dotazníkového šetření z roku 2011 a došlo k výrazným změnám ve výsledku je tento fakt okomentován v doplňujícím textu pod grafem.

### 5.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1 Kolik je Vám let?	
20 - 30 let	1
31 - 40 let	6
41 - 50 let	4
51 a více let	5

Tab. č. 1 Věk respondentů [vlastní zpracování]



Graf č. 1 Věk respondentů [vlastní zpracování]

Otázka číslo jedna nám dává přehled o věkovém rozložení pracovníků, které, je až na kategorii od dvaceti do třiceti let poměrně vyrovnané a vypovídá spíše o věkové vyzrálosti pracovního kolektivu.

Otázka č. 2 Jaká je délka Vaší praxe na záchranné službě?	
0 – 5 let	2
6 – 10 let	3
11 – 15 let	3
16 – 20 let	6
21 – 25 let	0
26 více let	2

Tab. č. 2 Délka praxe na záchranné službě [vlastní zpracování]



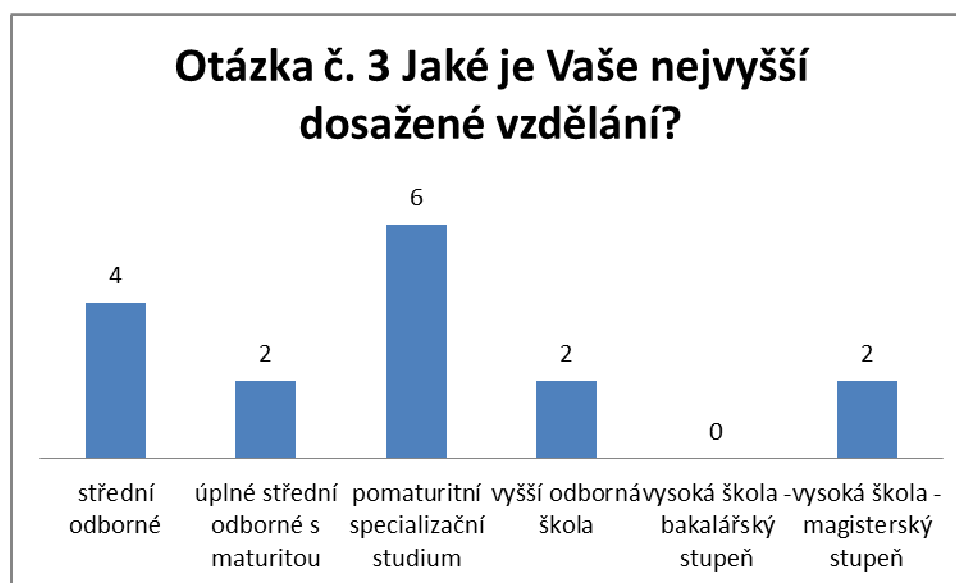
Graf č. 2 Délka praxe na záchranné službě [vlastní zpracování]

Graf délky praxe na záchranné službě je ovlivněn zejména již zmiňovaným rozšířením pracoviště v roce 2003, kdy bylo najednou přijato osm nových zaměstnanců, z nich do současnosti čtyři opět odešli, a byli nahrazeni nejen nově přijatými zaměstnanci, ale také zaměstnanci ze stanoviště v Kroměříži, kde byli noví zaměstnanci přijati na jejich místo a došlo tak k rozložení nově přijatých a méně zkušených zaměstnanců.



Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	
Střední odborné	4
úplné střední odborné s maturitou	2
pomaturitní specializační studium	6
vyšší odborná škola	2
vysoká škola – bakalářský stupeň	0
vysoká škola – magisterský stupeň	2

Tab. č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání [vlastní zpracování]



Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání [vlastní zpracování]

Z otázky číslo tři lze vypočítat, že pouze dva pracovníci mají vysokoškolské vzdělání. Hlavním důvodem je, že pro zaměstnavatele je u zdravotnických záchranářů postačující vyšší odborné vzdělání v oboru zdravotnický záchranář nebo pomaturitní specializační studium v oboru anesteziologie, resuscitace a intenzivní péče. Z toho plyne, že pokud mají zaměstnanci zájem o vysokoškolské studium je jim umožněno nanejvýš vyměňování služeb ve dny výuky, jinak studují na své náklady a ve svém volném čase. Zajímavostí je také zajisté to, že oba dva pracovníci s vysokoškolským vzděláním pracují na pozici řidiče záchranáře a navíc jejich vysokoškolské vzdělání je naprosto mimo obor, ve kterém pracují.

Otázka č. 4 Jaké je Vaše pracovní zařazení?	
zdravotnický záchranář	8
řidič záchranář	8

Tab. č. 4 Pracovní zařazení [vlastní zpracování]

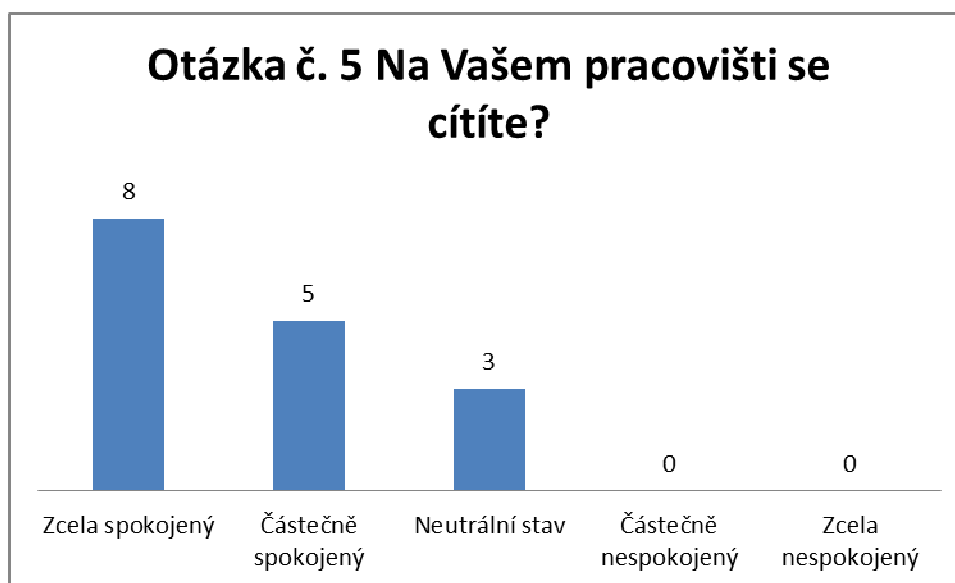


Graf č. 4 Pracovní zařazení [vlastní zpracování]

Otázka číslo 4 je pouze kontrolní a slouží k porovnání rozdílu odpovědí mezi zdravotnickými záchranáři a řidiči záchranáři v některých z následujících otázek.

Otázka č. 5 Na Vašem pracovišti se cítíte?	
Zcela spokojený	8
Částečně spokojený	5
Neutrální stav	3
Částečně nespokojený	0
Zcela nespokojený	0

Tab. č. 5 Spokojenost na pracovišti [vlastní zpracování]



Graf č. 5 Spokojenost na pracovišti [vlastní zpracování]

Otázka číslo pět ukazuje poměrně vysokou spokojenost pracovníků s tím jak se cítí na svém pracovišti. Podle pozorování je to způsobeno hlavně nedávným stěhováním do nových moderních a komfortních prostor, které v mnohem větší míře poskytují každému zaměstnanci ve službě dostatek soukromí, a taktéž usnadňují veškerou činnost prováděnou mimo výjezdy na základně, jako například doplňování vozů či zapisování dokumentace do počítače.

Otázka č. 6 Cítíte se být platným členem týmu?	
Ano	16
Ne	0
Někdy	0
Nevím	0

Tab. č. 6 Platnost v týmu [vlastní zpracování]

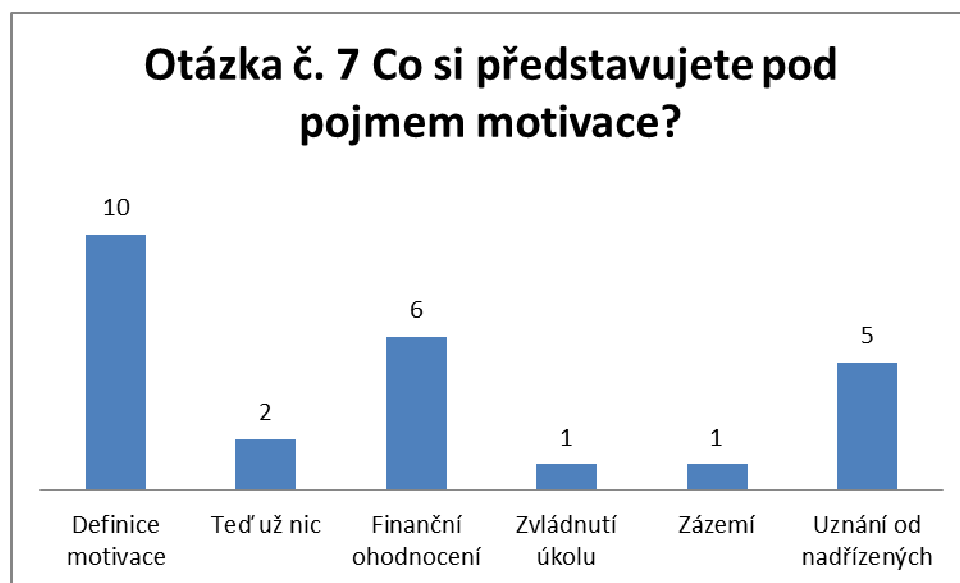


Graf č. 6 Platnost v týmu [vlastní zpracování]

Odpovědi na otázku číslo šest nepotřebují další komentáře a jasně ukazují, že zaměstnanci se v rámci pracovního týmu cítí jako platní a užiteční. V roce 2011 byly odpovědi při stejném počtu respondentů jednou Ne a jednou někdy, lze tedy hovořit o pozitivním posunu.

Otázka č. 7 Co si představujete pod pojmem motivace?	
Definice motivace	10
Ted' už nic	2
Finanční ohodnocení	6
Zvládnutí úkolu	1
Zázemí	1
Uznání od nadřízených	5

Tab. č. 7 Pojem motivace [vlastní zpracování]



Graf č. 7 Pojem motivace [vlastní zpracování]

Otázka číslo sedm byla, otevřená a tudíž bylo možno i více odpovědí. Hlavním cíle bylo zjistit, jaká je vlastně představa zaměstnanců o motivaci. Odpověď „ted' už nic“ nelze považovat za neznalost pojmu, protože se v dotaznících vyskytla společně s odpovědí, která víceméně popisuje definici motivace. Spíše je tuto odpověď nutno brát jako výstražné znamení, že zaměstnanec ztrácí motivaci do další činnosti a samozřejmě také jako riziko počínajícího syndromu vyhoření.

Otázka č. 8 Pociťujete na sobě úspěchy a neúspěchy v pracovním týmu?	
Ne	1
Převážně úspěchy	2
Převážně neúspěchy	3
Jak kdy	10

Tab. č. 8 Pociťování úspěchů a neúspěchů v týmu [vlastní zpracování]



Graf č. 8 Pociťování úspěchů a neúspěchů v týmu [vlastní zpracování]

Sounáležitost s úspěchy a neúspěchy týmu je na záchranné službě poměrně citlivé téma a zejména u méně zkušených pracovníků může mít v některých extrémních případech silné psychické následky. Výsledek, kdy většina pracovníků odpověděla „Jak kdy“ odpovídá zkušenostem a věkové vyzrálosti, kdy jsou schopni si zdůvodnit co z příčin úspěchu či neúspěchu bylo v jejich možnostech ovlivnit a co již nikoliv. Při porovnání s výsledky v roce 2011 se nejedná o nijak výrazné změny.

Otázka č. 9 Myslíte si, že pracujete na prestižní (respektované, uznávané) pozici?	
Ano	12
Ne	4

Tab. č. 9 Pocit prestiže povolání [vlastní zpracování]

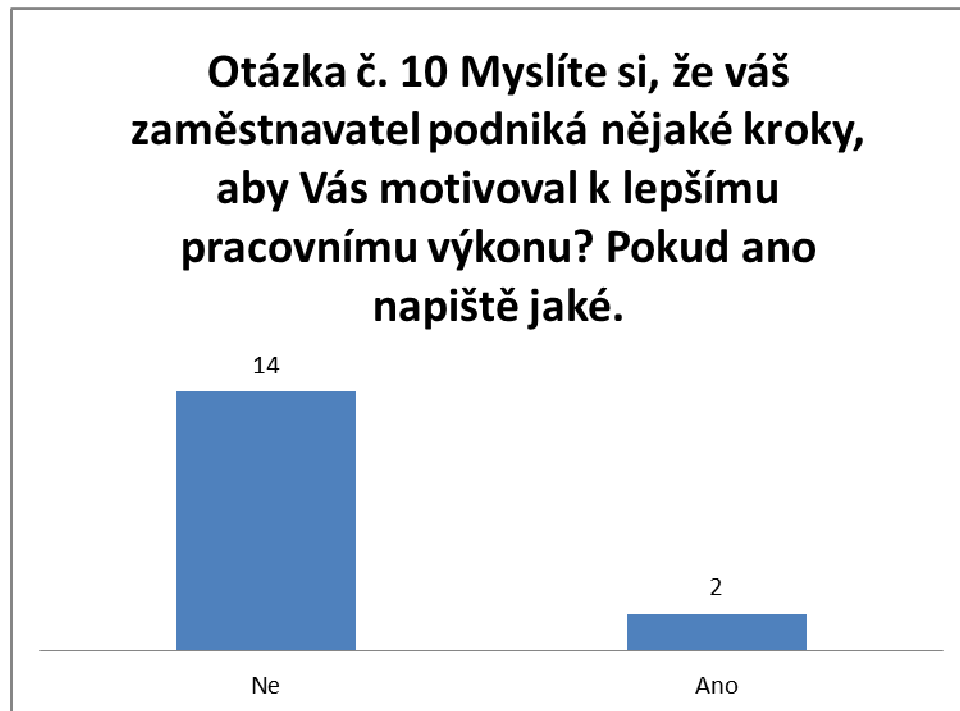


Graf č. 9 Pocit prestiže povolání [vlastní zpracování]

Na otázku zda pracují na prestižní pozici odpověděly kladně tři čtvrtiny dotázaných. Nelékařští zdravotničtí pracovníci jsou i ve společnosti vnímáni jako pracující na respektované pozici. Ukazuje to i nedávný průzkum CVVM, který v pořadí prestiže povolání zařadil zdravotní sestry na 4. Místo. Z pohledu pracovníků záchranné služby je prestiž jejich povolání často vnímána jako mnohem nižší, protože svoji profesi znají do detailu a ví co všechno k ní patří. (CVVM, 2010, [online])

<b>Otázka č. 10 Myslíte si, že váš zaměstnavatel podniká nějaké kroky, aby Vás motivoval k lepšímu pracovnímu výkonu? Pokud ano napište jaké.</b>	
Ne	14
Ano	2

Tab. č. 10 Motivační pobídky zaměstnavatele [vlastní zpracování]



Graf č. 10 Motivační pobídky zaměstnavatele [vlastní zpracování]

Otázka číslo deset měla zjistit jestli mají zaměstnanci přehled o tom jaké motivační prostředky v současné době jejich organizace využívá. Pouze dva dotazovaní odpověděli kladně a z toho jeden nebyl schopen uvést žádný příklad. Jako motivační prostředky byly uvedeny pouze hodnotící pohovory a otevřený přístup ke zlepšovacím návrhům. Hodnotící pohovory proběhly zatím pouze jednou na konci roku 2011 pro zaměstnance se tedy jednalo o naprosto novou věc a neměli možnost srovnání ani posouzení účelnosti, které lze očekávat nejdříve po druhém až třetím opakování. Na počátku roku 2012 bylo možné sledovat změny v oblastech, které byly zaměstnanci v rámci pohovorů nejčastěji kritizovány, v průběhu roku byl však patrný postupný návrat do vyjetých kolejí.



Otázka č. 11 Spolupracujete rád/a s ostatními lidmi v kolektivu?	
Ano	6
Spíše ano	10
Spíše ne	0
Ne	0

Tab. č. 11 Spolupráce s ostatními lidmi v kolektivu [vlastní zpracování]

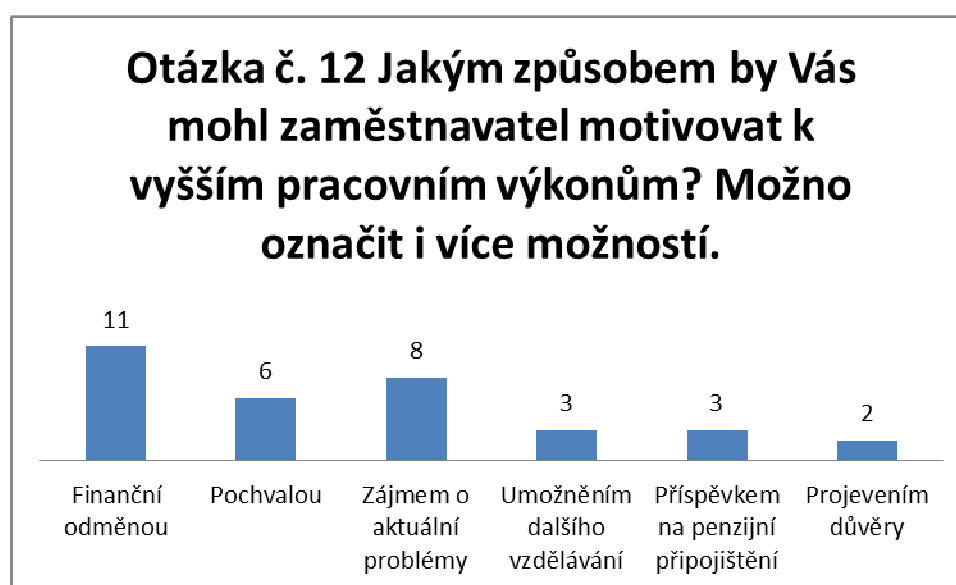


Graf č. 11 Spolupráce s ostatními lidmi v kolektivu [vlastní zpracování]

Jedenáctá otázka zjišťovala, jestli jednotliví pracovníci rádi spolupracují s ostatními kolegy na pracovišti. Nikdo z dotazovaných neodpověděl záporně. Spolupráce v jednotlivých výjezdových týmech by tedy neměla být rušena žádnými osobními antipatiemi. Na konci roku 2011 se setkal s poměrně ostrým nesouhlasem většiny pracovníků záměr přeházet složení jednotlivých výjezdových týmů, právě proto, aby nedocházelo dlouhodobou spoluprací ke vzájemným konfliktům. Ve srovnání s výsledky z předchozího dotazníkového šetření došlo ke změně, kdy minule odpověděl jeden pracovník ne a jeden spíše ne. Nelze vyloučit, že tato změna nastala také v důsledky částečné obměny pracovního kolektivu v době mezi jednotlivými šetřeními.

<b>Otázka č. 12 Jakým způsobem by Vás mohl zaměstnavatel motivovat k vyšším pracovním výkonům? Možno označit i více možností.</b>	
Finanční odměnou	11
Pochvalou	6
Zájmem o aktuální problémy	8
Umožněním dalšího vzdělávání	3
Příspěvkem na penzijní připojištění	3
Projevením důvěry	2

Tab. č. 12 Motivační možnosti zaměstnavatele [vlastní zpracování]

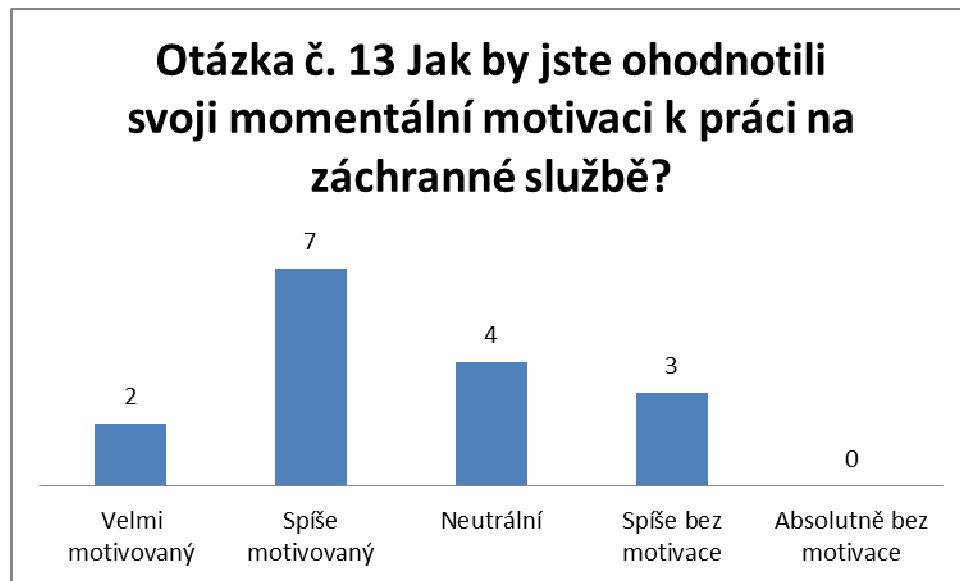


Graf č. 12 Motivační možnosti zaměstnavatele [vlastní zpracování]

V otázce číslo dvanáct „Jakým způsobem by Vás mohl zaměstnavatel motivovat k vyšším pracovním výkonům?“ se podle očekávání nejčastěji vyskytovala odpověď „Finanční odměnou“. Zajímavější už je druhá odpověď v pořadí „Zájem o aktuální problémy“. Tento fakt lze přisuzovat tomu, že jak staniční, lékař tak staniční sestra na stanovišti pracují pouze v nepřetržitém dvousměnném provozu. Osobní setkání s vedoucím lékařem oblasti, vrchní sestrou či vedoucím dopravy je navíc možné prakticky pouze jednou měsíčně při provozní schůzi, která se koná v Kroměříži a tudíž se jí nemůžou účastnit pracovníci přítomní na denní směně v Bystřici pod Hostýnem.

Otázka č. 13 Jak by jste ohodnotili svoji momentální motivaci k práci na záchranné službě?	
Velmi motivovaný	2
Spíše motivovaný	7
Neutrální	4
Spíše bez motivace	3
Absolutně bez motivace	0

Tab. č. 13 Momentální motivace [vlastní zpracování]

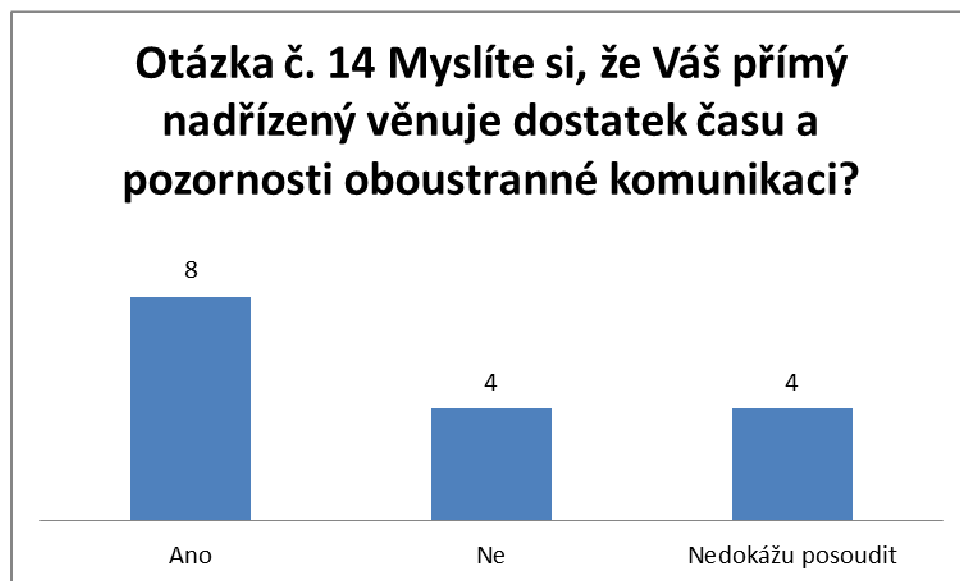


Graf č. 13 Momentální motivace [vlastní zpracování]

Podle odpovědí v otázce číslo třináct, je vidět že pracovníci jsou spíše motivovaní a nikdo z dotazovaných není zcela bez motivace. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci nepocítují ze strany zaměstnavatele prakticky žádné motivační pobídky, jedná se většinou o jejich vlastní vnitřní motivaci, a tudíž je v této oblasti spousta prostoru ke zlepšování.

<b>Otázka č. 14 Myslíte si, že Váš přímý nadřízený věnuje dostatek času a pozornosti oboustranné komunikaci?</b>	
Ano	8
Ne	4
Nedokážu posoudit	4

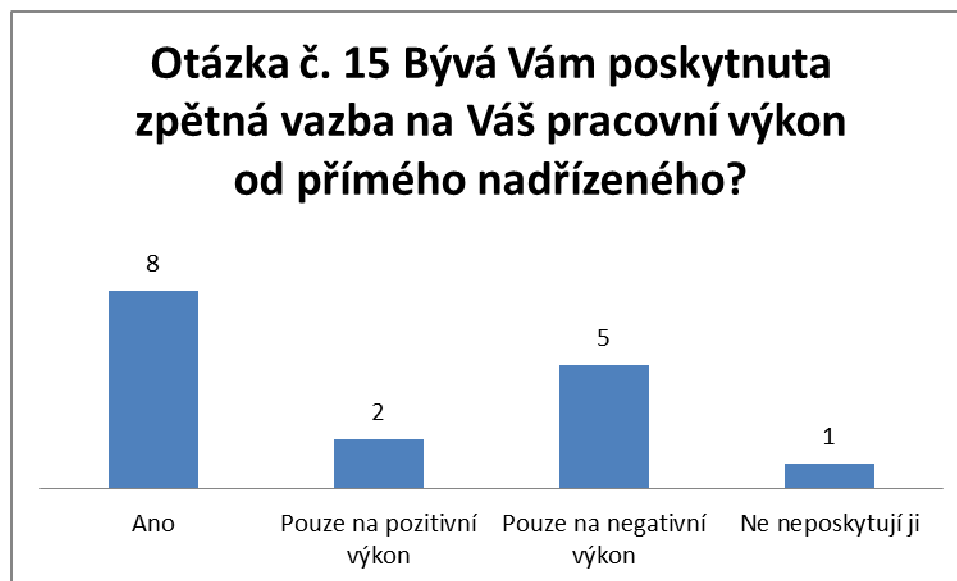
*Tab. č. 14 Komunikace nadřízených [vlastní zpracování]*



*Graf č. 14 Komunikace nadřízených [vlastní zpracování]*

<b>Otázka č. 15 Bývá Vám poskytnuta zpětná vazba na Váš pracovní výkon od přímého nadřízeného? (staniční sestra, staniční lékař)</b>	
Ano	8
Pouze na pozitivní výkon	2
Pouze na negativní výkon	5
Ne neposkytují ji	1

*Tab. č. 15 Poskytování zpětné vazby [vlastní zpracování]*



*Graf č. 15 Poskytování zpětné vazby [vlastní zpracování]*

Odpovědi v otázce číslo patnáct jsou poměrně alarmující. Pokud je tak velká část pracovníků přesvědčena, že dostává zpětnou vazbu pouze na negativní pracovní výkon, nelze od těchto pracovníků očekávat zrovna vysoké pracovní nasazení a aktivitu nad rámec svých povinností.

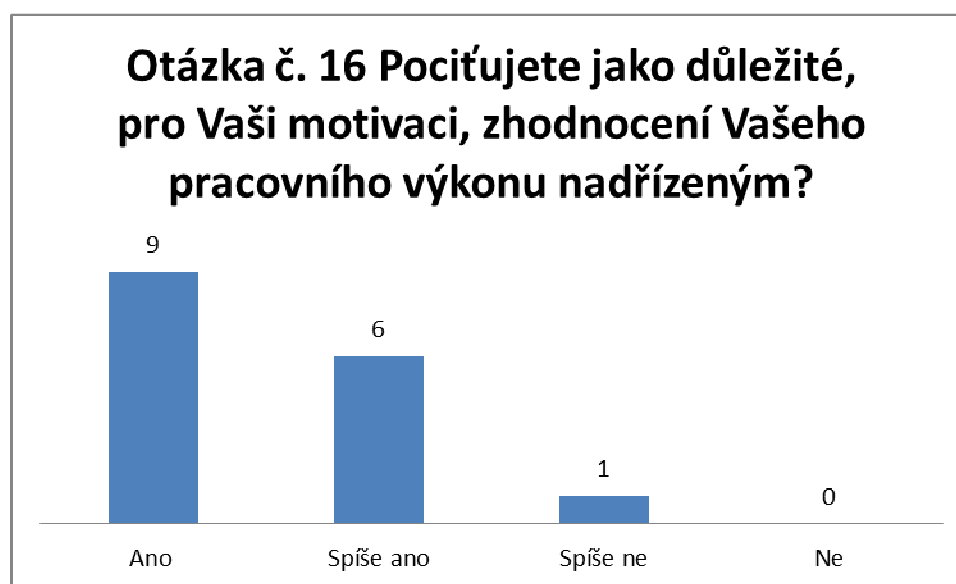
		otázka č. 15				
		a	b	c	d	ctrl
otázka č. 14	a	6		2		8
	b	1	1	1	1	4
	c	1	1	2		4
	ctrl	8	2	5	1	

*Tab. č. 16 Srovnání otázek č. 14 a č. 15 [vlastní zpracování]*

Pokud si však vytvoříme konfrontační tabulku z odpovědí na otázky číslo čtrnáct a patnáct dopracujeme se k poměrně zajímavým výsledkům, kdy pouze jeden ze čtyř pracovníků, kteří odpověděli, že se jejich nadřízený nevěnuje dostatek času a pozornosti vzájemné komunikaci od něj také nedostává žádnou zpětnou vazbu. Zbylí tři dotazovaní dostávají zpětnou vazbu ať už pozitivní či negativní.

Otázka č. 16 Pociťujete jako důležité, pro Vaši motivaci, zhodnocení Vašeho pracovního výkonu nadřízeným?	
Ano	9
Spíše ano	6
Spíše ne	1
Ne	0

Tab. č. 17 Zhodnocení pracovního výkonu nadřízeným [vlastní zpracování]



Graf č. 16 Zhodnocení pracovního výkonu nadřízeným [vlastní zpracování]

Otázka číslo šestnáct přímo navazuje na otázku číslo patnáct. Drtivá většina zaměstnanců považuje za důležité pro svou motivaci zhodnocení svého pracovního výkonu.

		otázka č. 16				
		a	b	c	d	ctrl
otázka č. 14	a	4	4			8
	b	1	2	1		4
	c	4				4
ctrl		9	6	1	0	

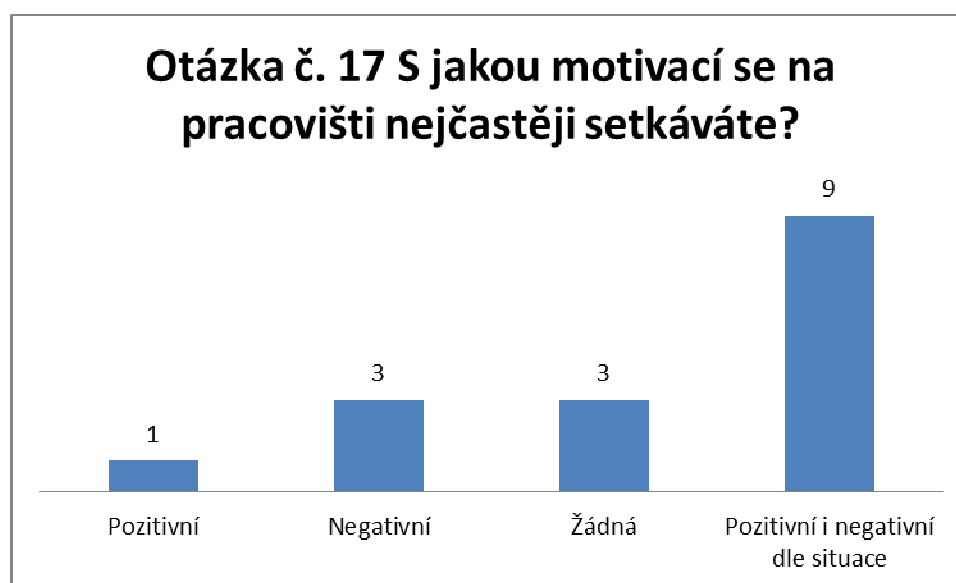
Tab. č. 18 Porovnání otázek č. 14 a č. 18 [vlastní zpracování]

Pokud opět srovnáme otázku číslo šestnáct s otázkou číslo čtrnáct v konfrontační tabulce dostaneme opět pouze jednu osobu, která si myslí, že přímí nadřízený nevěnuje dostatek

pozornosti vzájemné komunikaci a na druhou stranu tato osoba ani nepovažuje za důležité zhodnocení svého pracovního výkonu nadřízeným. V takovém případě je pro nadřízeného vskutku velmi těžké daného zaměstnance jakýmkoliv způsobem motivovat.

Otázka č. 17 S jakou motivací se na pracovišti nejčastěji setkáváte?	
Pozitivní	1
Negativní	3
Žádná	3
Pozitivní i negativní dle situace	9

Tab. č. 19 S jakým typem motivace se zaměstnanci nejčastěji setkávají [vlastní zpracování]

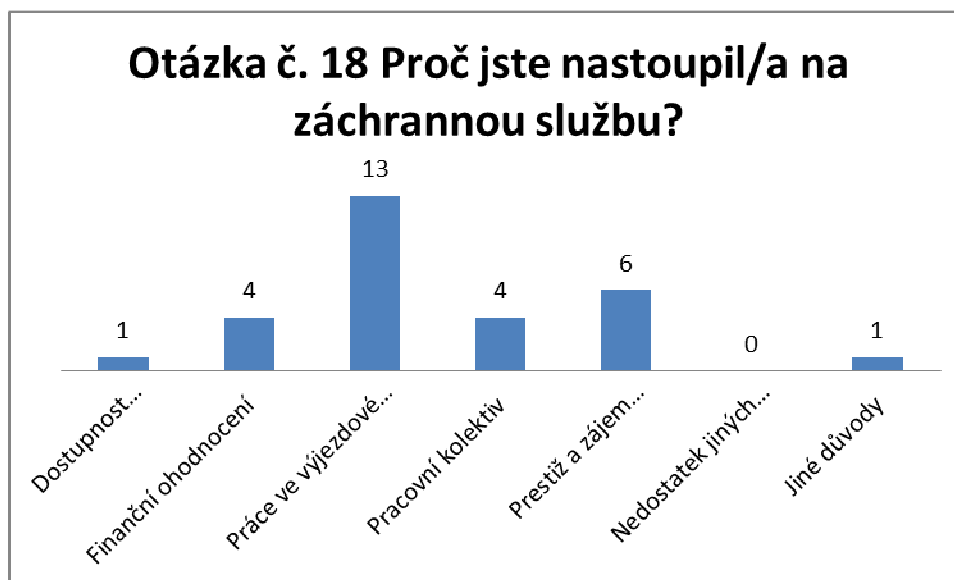


Graf č. 17 S jakým typem motivace se zaměstnanci nejčastěji setkávají [vlastní zpracování]

Otázka číslo sedmnáct byla poměrně zásadní. Vzhledem k tomu, že pozitivní motivace by měla jasně převažovat nad motivací negativní je pohled na výsledný graf vskutku zarážející. Tři zaměstnanci se setkávají převážně s negativní motivací a další tři se neseťkávají podle svého tvrzení dokonce s žádnou motivací a poze jeden zaměstnanec se setkává převážně s pozitivní motivací.

<b>Otázka č. 18 Proč jste nastoupil/a na záchrannou službu? (možno označit i více odpovědí i doplnit další)</b>	
Dostupnost pracoviště	1
Finanční ohodnocení	4
Práce ve výjezdové osádce	13
Pracovní kolektiv	4
Prestiž a zájem veřejnosti	6
Nedostatek jiných pracovních příležitostí	0
Jiné důvody	1

Tab. č. 20 Důvody nástupu na záchrannou službu [vlastní zpracování]



Graf č. 18 Důvody nástupu na záchrannou službu [vlastní zpracování]

Otázka číslo osumnáct, která zjišťuje pohnutky, které vedly zaměstnance k práci na zdravotnické záchranné službě je velmi důležitá pro to, aby bylo možné zjistit ve kterých oblastech lze nejlépe působit na zaměstnance v oblasti motivace. Zásadního významu nabývají tato zjištění zejména v porovnání se současným stavem v otázce číslo devatenáct.



Otázka č. 19 Co Vás nyní motivuje k práci na záchranné službě? (možno označit i více odpovědí i doplnit další)	
Dostupnost pracoviště	5
Finanční ohodnocení	7
Práce ve výjezdové osádce	7
Pracovní kolektiv	5
Prestiž a zájem veřejnosti	5
Nedostatek jiných pracovních příležitostí	2
Jiné důvody	1

Tab. č. 21 Současná motivace k práci na záchranné službě [vlastní zpracování]



Graf č. 19 Současná motivace k práci na záchranné službě [vlastní zpracování]

změny v otázkách 18 a 19						
				e→e		
	b→b	c→c	d→d	→e		
	b→b	c→		e→		
→a		c→		e→	→f	
		c→c				
→a	→b	c→				g→g
		c→c				
→a	→b		d→	→e		
		c→c				
		c→c	→d			
		c→c	→d	e→e		
a→	b→b	→c	d→d			
	→b	c→		e→e		
→a	→b	c→	→d	e→		
	b→	c→			→f	
→a		c→	d→			

Tab. č. 22 Srovnání otázek č. 18 č. 19 u jednotlivých respondentů [vlastní zpracování]

Tabulka číslo 22 nám jasně ukazuje posun v motivaci pracovníků na zdravotnické záchranné službě. Zatím co při nástupu do zaměstnání motivovala nejvíce pracovníků práce ve výjezdové skupině, tak v současnosti jsou to spíše dostupnost pracoviště a finanční ohodnocení, popřípadě nedostatek jiných pracovních příležitostí. Tento posun přisuzují zejména tomu jak je vnímána práce záchranné služby veřejností, tedy zvencí, a tomu jaká je práce na záchranné službě ve skutečnosti, tedy při pohledu zevnitř.

### 5.3 Projektová část

V projektové části se pokusím o návrh několika možností pro zlepšení motivace pracovníků na záchranné službě v Bystřici pod Hostýnem. Po zvážení výsledků dotazníkového šetření a zjištění z vlastního pozorování na pracovišti jsem zvážil několik možností, a z těch jsem vybral ty prakticky proveditelné.

#### 5.3.1 Kurz zlepšení komunikačních schopností vedoucích pracovníků

Dotazníkové šetření stejně tak jako mé osobní pozorování a zkušenosti z pracoviště vypovídají o mezerách v komunikačních schopnostech vedoucích pracovníků. Jako nejlepší varianta se jeví jejich účast na kurzu zlepšování komunikačních schopností. Vybral jsem několik kurzů, které jsou nejčastěji nabízeny, a pomocí rozhodovací tabulky jsem provedl výběr nejvhodnějšího kurzu. Kritérii pro rozhodování byly: náplň kurzu, dostupnost místa konání, celková cena, časová náročnost a dny ve kterých se tyto kurzy konají.

##### 5.3.1.1 Varianta 1

Jako první kurz připadal v úvahu kurz „Efektivní komunikace 1“. Náplň kurzu splňovala požadavky pouze částečně a pro doplnění by bylo nutné absolvovat také kurz „Efektivní komunikace 2“. Vzhledem k tomu, že místo konání kurzů je pouze v Praze či v Liberci, a bylo by nutné cestovat dvakrát, jeví se tato varianta časově jak nevýhodná. Cenově je sice mnohem přívětivější než ostatní nabídky, ale právě kvůli časové náročnosti je v nevýhodě. Navíc časy konání jsou v některé dny od 9:30 do 13:00 a v některé dny dokonce od 17:00 do 20:30.

##### 5.3.1.2 Varianta 2

Druhý v pořadí je kurz „Kreativní komunikace v týmu – komunikace jinak“. Tento kurz svojí náplní naprosto odpovídá požadavkům pro zlepšení komunikačních schopností vedoucích pracovníků. Kurz se koná v Praze a dnem konání je středa v době od 9:00 do 17:00. Cenová relace 3990,- Kč za osobu je spíše vyšší, ale příliš se neliší od ostatních nabídek.

### 5.3.1.3 *Varianta 3*

Jako třetí možnost se nabízel kurz „Komunikační dovednosti“. Náplň kurzu odpovídá požadavkům asi z devadesáti procent. Místem konání je opět Praha. Bohužel kurzy jsou pořádány pouze v sobotu což je značně nevýhodné hned ze dvou důvodů. Tím prvním je zvýšená finanční náročnost v oblasti mezd s víkendovými příplatky a tím druhým je již tak značná vytíženost zaměstnanců záchranných služeb víkendovými službami, která má za následek, že se jen velmi neradi účastní vzdělávacích akcí o víkendech a raději tento čas věnují svým blízkým. Přínos kurzu komunikačních schopností by zajisté neměl ten správných přínos, pokud by se jej někdo účastnil s nechutí. Časová dotace osmi hodin od 9:00 do 17:00 je totožná s jinými kurzy ve výběru. Cena kurzu 3600,- Kč na osobu je sice jednou z nejnižších, ale také se příliš neliší od ostatních nabídek.

### 5.3.1.4 *Varianta 4*

Čtvrtou variantou je kurz „Komunikační dovednosti – komunikace není mluvení!“. Tento kurz splňuje požadovaná kritéria také asi pouze z devadesáti procent. Místem konání je opět Praha a dny konání jsou úterý nebo čtvrtek a to v době od 8:30 do 16:30. Cena tohoto kurzu je nejvyšší a to 4200,- Kč na osobu.

### 5.3.1.5 *Varianta 5*

Jako poslední pátá varianta je kurz, který se opět nazývá „Komunikační dovednosti“, tentokrát se ovšem koná v Brně a je dvoudenní. Náplň kurzu plně odpovídá požadavkům, ovšem s časovou náročností, dva dny po sedmi hodinách od 9:00 do 16:00 hodin, je spjata také finanční náročnost a to 6600,- Kč na osobu. V částce samozřejmě není zahrnuto případné ubytování.

### 5.3.1.6 Jednotlivé položky rozhodovací tabulky

#### 5.3.1.6.1 Obsah kurzu

Název kurzu	obsah 1 - 4 body
Efektivní komunikace	2
Kreativní komunikace v týmu - komunikace jinak	4
Komunikační dovednosti	3
Komunikační dovednosti - komunikace není mluvení!	3
Komunikační dovednosti	4

Tab. č. 23 Obsah kurzu [vlastní zpracování]

#### 5.3.1.6.2 Dostupnost místa konání

Název kurzu	Dostupnost 1 – 3 body	
Efektivní komunikace	Liberec, Praha	2
Kreativní komunikace v týmu – komunikace jinak	Praha	2
Komunikační dovednosti	Praha	2
Komunikační dovednosti – komunikace není mluvení!	Praha	2
Komunikační dovednosti	Brno	3

Tab. č. 24 Dostupnost místa konání [vlastní zpracování]

## 5.3.1.6.3 Den konání kurzu

Název kurzu	den konání 1 – 2 body	
Efektivní komunikace	úterý, pátek, sobota	2
Kreativní komunikace v týmu – komunikace jinak	středa	2
Komunikační dovednosti	sobota	1
Komunikační dovednosti – komunikace není mluvení!	Úterý, čtvrtek	2
Komunikační dovednosti	úterý a středa, čtvrtek a pátek	2

Tab. č. 25 Den konání kurzu [vlastní zpracování]

## 5.3.1.6.4 Časová náročnost kurzu

Název kurzu	časová náročnost 1 – 3 body	
Efektivní komunikace	1 den 9:30 13:00	1
Kreativní komunikace v týmu – komunikace jinak	1 den 9:00 – 17:00	3
Komunikační dovednosti	1 den 9:00 – 17:00	3
Komunikační dovednosti – komunikace není mluvení!	1 den, 8 hodin	3
Komunikační dovednosti	2 dny 9:00 – 16:00	2

Tab. č. 26 Časová náročnost kurzu [vlastní zpracování]

## 5.3.1.6.5 Cena kurzu

Název kurzu	cena kurzu vč. DPH 1 – 4 body	
Efektivní komunikace	650,-	4
Kreativní komunikace v týmu – komunikace jinak	3990,-	3
Komunikační dovednosti	3600,-	4
Komunikační dovednosti – komunikace není mluvení!	4200,-	1
Komunikační dovednosti	6600,-	1

Tab. č. 27 Cena kurzu [vlastní zpracování]

## 5.3.1.6.6 Celkové výsledky

Název kurzu	celkové výsledky
Efektivní komunikace	11
Kreativní komunikace v týmu – komunikace jinak	14
Komunikační dovednosti	10
Komunikační dovednosti – komunikace není mluvení!	11
Komunikační dovednosti	12

Tab. č. 28 Celkové srovnání kurzů [vlastní zpracování]

Podle výsledků rozhodovací tabulky je se jako nejvýhodnější jeví druhá varianta tedy kurz „Kreativní komunikace v týmu – komunikace jinak“. Samozřejmě může mít vedení organizace jiné priority při výběru a podle jiných kritérií by se mohl ukázat jako výhodnější některý jiný kurz.

### 5.3.2 Dotazník pro zaměstnance pro zpětnou vazbu na komunikaci vedoucích pracovníků

Po absolvování kurzu by byl společně s pracovníky, kteří se kurzu zúčastnili, vypracován dotazník pro zaměstnance, který by poskytoval vedoucím pracovníkům zpětnou vazbu na jejich komunikaci směrem k pracovníkům. Tyto dotazníky by zaměstnanci vyplňovali v počítači a po vtištění odevzdali do uvedeného, data do uzavřené schránky. Vyplňování v počítači má svůj důvod v malém pracovním kolektivu a tudíž vysoké pravděpodobnosti identifikovat jednotlivé dotazníky podle písma. Dotazníky by měly být odevzdány a zhodnoceny vedoucími pracovníky ještě před zahájením pravidelných hodnotících pohovorů, aby vedoucí pracovníci věděli na jakou problematiku se při hodnotících pohovorech zaměřit a případně jakých chyb se vyvarovat. V rámci diplomové práce jsem navrhl pracovní verzi dotazníku, která by měla být dopracována do finální podoby právě ve spolupráci s vedoucími pracovníky po jejich absolvování kurzu pro zlepšení komunikace.

### 5.3.3 Úprava pracovní doby staniční sestry

Dalším krokem je úprava pracovní doby staniční sestry. Z dotazníku vyplynulo, že by si zaměstnanci přáli větší zájem vedoucích pracovníků o aktuální problémy. Staniční sestra na pracovišti v Bystřici pod Hostýnem pracuje v nepřetržitém dvousměnném provozu. Z tohoto důvodu je velmi obtížné reagovat na aktuální problémy a najít si dostatek volného času na komunikaci s podřízenými, kteří neslouží ve stejné směně. Navrhovaná změna spočívá v zavedení jakéhosi úředního dne staniční sestry, kdy by jednou týdně v pondělí měla tři hodiny jako úřední hodiny od 8 do 11 hodin. Tato doba by byla vyhrazena pro úřední agendu, kontrolu výjezdové dokumentace a záznamů v počítači, ale také by zaměstnanci věděli, že v tuto dobu zastihnou staniční sestru na pracovišti a mohou s ní řešit aktuální problematiku nebo si na tuto dobu domluvit schůzku. Díky nastavení dlouhodobého plánu služeb, by se měl každý se zaměstnanců alespoň jednou měsíčně setkat svojí denní službou s úředním dnem staniční sestry.

### 5.3.4 Časová analýza

V tabulce číslo 26 jsou uvedeny činnosti v průběhu celého projektu a jejich vzájemná návaznost, od předložení návrhu projektu vedení organizace, až do vyhodnocení výsledků



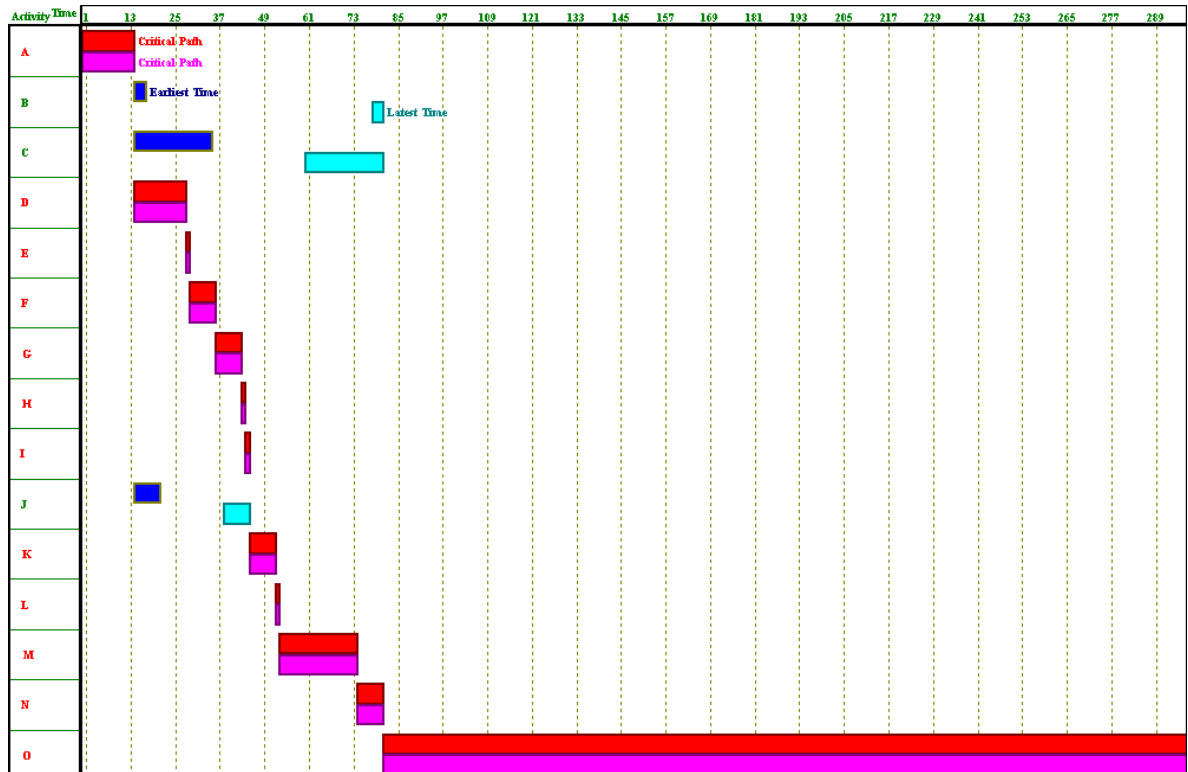
po uplynutí jednoho roku. V tabulce je u jednotlivých činností uvedena také jejich časová náročnost. V grafu číslo dvacet je vyobrazena návaznost a časová náročnost jednotlivých činností, včetně časových rezerv u činností B,C a J, s vyznačením jejich nejčasnějšího a nejpozdějšího možného zahájení a stejně tak i ukončení. Graf číslo 21 zobrazuje síťový graf jednotlivých vyznačením jediné kritické cesty po trase  $A \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow L \rightarrow M \rightarrow N \rightarrow O$ , která je zde znázorněna červenou barvou. Doba od předložení projektu ke schválení až po vyhodnocení dotazníků zpětné vazby před hodnotícími pohovory je vykalkulována na 112 dní. Další rok tedy 365 dní je ponecháno ke zhodnocení přínosu celého projektu, Celková doba trvání projektu je tedy 477 dní. Problémem je časové ukotvení kurzu zlepšování komunikačních schopností pro vedoucí pracovníky, který je pořádán externí organizací a je třeba skloubit aktivity účastníků s tímto termínem. Možné řešení se nabízí v případě zájmu více vedoucích pracovníků z celé organizace, kdy by při zájmu více jak 25 osob, což je reálné číslo, bylo možné uspořádat tento kurz po dohodě s organizátorem ve vlastním termínu ve výukových prostorách ZZS ve Zlíně.

Číslo aktivity	Název aktivity	Zkratka aktivity	Předcházející aktivity	Potřebný čas (dny)
1	Vypracování návrhu projektu a jeho předložení vedení organizace ke schválení	A		14
2	Přepracování pracovní smlouvy staniční sestry personálním oddělením	B	A	3
3	Zpracování nové pracovní doby staniční sestry do dlouhodobého plánu služeb na následující rok	C	A	21
4	Výběr konkrétních kurzů komunikace podle požadované náplně	D	A	14
5	Výběr nejvhodnějšího kurzu podle kritérií v rozhodovací tabulce	E	D	1
6	Oslovení vedoucích pracovníků, kteří by se měli kurzu účastnit a jejich potvrzení navrhovaného termínu	F	E	7
7	Zarezervování a platba kurzu na vybraný termín včetně potvrzení od organizátora	G	F	7
8	Zpracování účasti na kurzu do aktuálního plánu služeb na daný měsíc	H	G	1
9	Účast na kurzu	I	H	1
10	Vytvoření návrhu dotazníku pro zaměstnance	J	A	7
11	Finální úprava dotazníku po konzultaci s vedoucími pracovníky, kteří se zúčastnili kurzu	K	I,J	7
12	Seznámení zaměstnanců s dotazníky, jejich účelem, způsobem vyplnění a odevzdání	L	K	1
13	Sběr dotazníků	M	L	21
14	Vyhodnocení dotazníků před hodnotícími pohovory	N	M	7
15	Zhodnocení projektu	O	N,B,C	365

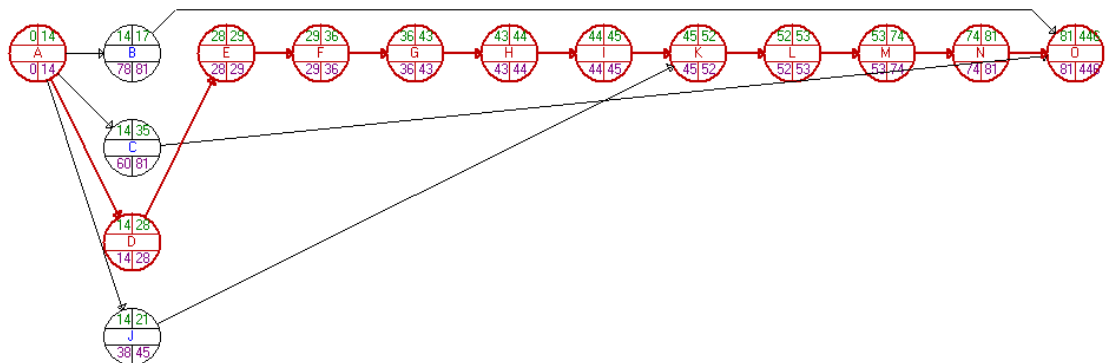
Tab. č. 29 Časová analýza aktivit v projektu [vlastní zpracování]

08-07-2012 14:18:55	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	14	0	14	0	14	0
2	B	no	3	14	17	78	81	64
3	C	no	21	14	35	60	81	46
4	D	Yes	14	14	28	14	28	0
5	E	Yes	1	28	29	28	29	0
6	F	Yes	7	29	36	29	36	0
7	G	Yes	7	36	43	36	43	0
8	H	Yes	1	43	44	43	44	0
9	I	Yes	1	44	45	44	45	0
10	J	no	7	14	21	38	45	24
11	K	Yes	7	45	52	45	52	0
12	L	Yes	1	52	53	52	53	0
13	M	Yes	21	53	74	53	74	0
14	N	Yes	7	74	81	74	81	0
15	O	Yes	365	81	446	81	446	0
	Project	Completion	Time	=	446	Days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Tab. č. 30 Návaznost a doba trvání činností projektu [vlastní zpracování v programu WIN QSB]



Graf č. 20 časové rozložení jednotlivých činností projektu [vlastní zpracování programem WIN QSB]



Graf č. 21 síťový graf jednotlivých činností projektu s vyznačením kritické cesty [vlastní zpracování programem WIN QSB]

### 5.3.5 Nákladová analýza

Tato kapitola se pokusí o shrnutí nákladů na celý projekt. Nejedná se o účetní souhrn, ale o pouze o předběžný odhad. U některých činností je uvedena částka 0,- Kč, jedná se

například o vyplňování dotazníků, které zaměstnanci provádí v době mezi výjezdy, která je určena právě pro činnosti jako je samostudium, nebo zdokonalování v práci s technickým vybavením.

Položka	Náklady
Vypracování návrhu projektu a předložení vedení organizace ke schválení	2 000,00
Přepřepování pracovní smlouvy staniční sestry personálním oddělením	0,00
Zpracování nové pracovní doby staniční sestry do dlouhodobého plánu služeb následující rok	0,00
Kurz komunikačních schopností pro vedoucí pracovníky	15 960,00
Doprava na kurz služebním vozidlem	1 700,00
Cestovní náhrady	384,00
Náklady Celkem	20 044,00 Kč

*Tab. č. 31 Nákladová analýza [vlastní zpracování]*

### 5.3.6 Riziková analýza

Cílem rizikové analýzy je určení nejpravděpodobnějších rizik spojených s projektem, určení jejich pravděpodobnosti a míry dopadu na celkový výsledek projektu v případě jejich výskytu. Součástí rizikové analýzy je taktéž návrh na snížení pravděpodobnosti výskytu rizika a snížení dopadu v případě jejich výskytu zejména u rizik s nejvyšším dopadem.

#### 5.3.6.1 Identifikace rizik

V projektu byla identifikována tato rizika:

- Neschválení projektu vedením organizace
- Nesouhlas staniční sestry se změnou pracovní doby
- Nezájem vedoucích pracovníků o kurz
- Nemoc některého z účastníků kurzu v době jeho konání
- Změna termínu konání kurzu

- Nezáměr zaměstnanců o dotazníky se zpětnou vazbou
- Problémy s výpočetní technikou pro vyplňování dotazníků
- Odchod některého z klíčových vedoucích pracovníků z organizace

Tato rizika byla zapracována do tabulky (tabulka č. ), kde je jejich označení a pravděpodobnost výskytu. Pravděpodobnost výskytu je podle přidělených hvězdiček na pětistupňové škále, kde jednotlivé stupně znamenají pravděpodobnost 0,1; 0,3; 0,5; 0,7 a 0,9.

Označení	Konkrétní riziko	Pravděpodobnost výskytu	Hodnocení pravděpodobnosti
A	Neschválení projektu organizací	**	0,3
B	Nesouhlas staniční sestry se změnou pracovní doby	**	0,3
C	Nezáměr vedoucích pracovníků o kurz	***	0,5
D	Nemoc některého z účastníků kurzu v době jeho konání	*	0,1
E	Změna termínu konání kurzu	*	0,1
F	Nezáměr zaměstnanců o dotazníky se zpětnou vazbou	***	0,5
G	Problémy s výpočetní technikou pro vyplňování dotazníků	****	0,7
H	Odchod některého z klíčových vedoucích pracovníků z organizace	*	0,1

Tab. č. 32 identifikace rizik [vlastní zpracování]

Vysvětlivky:

- \* nevýznamné riziko
- \*\* nízké riziko
- \*\*\* střední riziko
- \*\*\*\* vysoké riziko
- \*\*\*\*\* značné riziko

V tabulce číslo je možné vidět jednotlivá rizika a jejich ohodnocení podle případného dopadu na projekt v případě jejich výskytu. Stejně jako v předchozí tabulce je použito hodnocení podle hvězdiček na pětistupňové škále, kde jednotlivé stupně značí dopad na projekt 0,1; 0,3; 0,5; 0,7 a 0,9.

Označení	Konkrétní riziko	Dopad rizika	Hodnocení dopadu
A	Neschválení projektu organizací	*****	0,9
B	Nesouhlas staniční sestry se změnou pracovní doby	****	0,7
C	Nezájem vedoucích pracovníků o kurz	****	0,7
D	Nemoc některého z účastníků kurzu v době jeho konání	**	0,3
E	Změna termínu konání kurzu	*	0,1
F	Nezájem zaměstnanců o dotazníky se zpětnou vazbou	**	0,3
G	Problémy s výpočetní technikou pro vyplňování dotazníků	***	0,5
H	Odchod některého z klíčových vedoucích pracovníků z organizace	*****	0,9

*Tab. č. 33 míra dopadu rizik [vlastní zpracování]*

Vysvětlivky:

- \* nevýznamné riziko
- \*\* nízké riziko
- \*\*\* střední riziko
- \*\*\*\* vysoké riziko
- \*\*\*\*\* značné riziko

		Míra dopadu rizika na projekt				
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Pravděpodobnost výskytu rizika	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
	0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
	0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
	0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Tab. č. 34 rizika projektu a jejich hodnocení [vlastní zpracování]

### 5.3.6.2 Opatření na odstranění rizik

Tabulka číslo 35 nám zobrazuje rozložení rizik podle míry rizikovosti pro projekt.

		Míra dopadu rizika na projekt				
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Pravděpodobnost výskytu rizika	0,9					
	0,7			G		
	0,5		F		C	
	0,3				B	A
	0,1	E	D			H

Tab. č. 35 rozložení rizik podle míry rizikovosti [vlastní zpracování]

Rizika jsou podle barvy v tabulce rozdělena do tří kategorií, zelená – nízká rizikovost (E, D), žlutá – střední rizikovost (A, B, C, F, G, H) a červená vysoká rizikovost pro projekt. Nebezpečí rizik s nízkou rizikovostí je natolik nízké, že kvůli nim nemusíme vytvářet žádná speciální opatření pro jejich předcházení. Pokud se přeci jen rozhodneme pro jejich eliminaci, je nutné se zamyslet, jestli úsilí a náklady vynaložené na předcházení riziku nepřevyšují samotné riziko.

Návrh možných opatření:

- **Neschválení projektu vedením organizace**
- Konzultovat možné konfliktní části projektu s vedením organizace již v přípravné části



- Důkladně se připravit na možné dotazy a nejasnosti
  
- **Nesouhlas staniční sestry se změnou pracovní doby**
- Navrhnout několik možných variant změn pracovní doby
  
- **Nezájem vedoucích pracovníků o účast na kurzu**
- Detailně seznámit pracovníky s náplní kurzu
- Vysvětlit pracovníkům přínos kurzu i pro další oblasti jejich života
  
- **Nezájem zaměstnanců o dotazníky se zpětnou vazbou**
- Jasně vysvětlit účel dotazníků a zdůraznění anonymity při jejich odevzdávání
- Spolupráce hodnocených vedoucích pracovníků při vysvětlování účelu dotazníků
  
- **Problémy s výpočetní technikou pro vyplňování dotazníků**
- Dohodnout s techniky IT oddělení možnost tisku z více počítačů na pracovišti a umístění dotazníků pro tisk do těchto počítačů
- Mít na pracovišti uložen jeden náhradní toner do tiskárny

#### **Odchod některého z klíčových vedoucích pracovníků z organizace**

- Přecházení tomuto riziku je jedním z hlavních úkolů celého tohoto projektu

#### **5.4 Další možnosti motivace nezahrnuté v projektu**

Při tvorbě projektu se přímo nabízela forma teambuildingu. V organizaci, která je velmi specificky založena na perfektní spolupráci jak v jednotlivých týmech tak mezi nimi by tato forma motivace a týmového tréninku byla zajisté na místě. Důvodem proč nebyla tato varianta do projektu zařazena, je zejména fakt, že organizace pracuje v nepřetržitém

provozu na dvanáctihodinové směny. Pokud budeme uvažovat, že ve službě jsou neustále dvě osádky, vypadávají nám pro případný teambuilding čtyři lidé. Dalším problémem je, že pokud by se případná akce konala během dopoledne, nejspíše by se jí neúčastnili, z důvodů únavy, zaměstnanci, kteří měli předchozí noční směnu, což jsou další čtyři lidé. Za současné situace, kdy má stanoviště v Bystřici pod Hostýnem celkem osmnáct kmenových zaměstnanců, by tak chyběla takřka polovina účastníků. Tato situace je poměrně citelná i na konci roku, kdy se dělá společné posezení. Část zaměstnanců odchází dříve, protože jdou na noční směnu a půl hodiny poté přichází jiní, kteří byli do té doby na denní směně.

Další možnosti, jakou jsou mimořádné prémie, bývají sice užívány, ale opravdu jen ve zcela výjimečných případech a o možnostech jako jsou zaměstnanecké akcie nelze v případě příspěvkové organizace uvažovat. (Mohaputová, 2009)

## ZÁVĚR

Náplní mé práce bylo zpracovat projekt na zvýšení motivace nelékařských zdravotnických pracovníků na stanovišti Zdravotnické záchranné služby Zlínského Kraje p.o. v Bystřici pod Hostýnem. V úvodní části diplomové práce jsem zpracoval teoretické poznatky, z dostupných informačních zdrojů, týkající se řízení lidských zdrojů a odměňování pracovníků, zejména v malých a středních organizacích, motivace pracovníků a na závěr také syndromu vyhoření a jeho předcházení.

Na úvod praktické části bylo představeno výjezdové stanoviště Zdravotnické záchranné služby v Bystřici pod Hostýnem, jeho historie a specifika. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit současný stav motivace zaměstnanců a možnosti jejího zlepšení zejména v oblasti působení vedoucích pracovníků stanoviště a oblasti. Výsledky tohoto dotazníkového šetření byly porovnány a doplněny výsledky vlastního pozorování, podle kterých byl již částečně předem směřován i vlastní dotazník. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly poměrně vysokou motivovanost pracovníků na výjezdovém stanovišti Zdravotnické záchranné služby v Bystřici pod Hostýnem, stejně tak jako jejich sounáležitost s vykonávaným povoláním. Mezerou, kterou dotazník odhalil je zejména oblast komunikace s vedoucími pracovníky a to jak v oblasti kvality tak kvantity.

Pro řešení této situace jsem se rozhodl vypracovat projektový návrh pro zlepšení komunikace mezi řadovými zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Zlepšením komunikačních schopností vedoucích pracovníků dojde nejen ke zlepšení jejich komunikace se zaměstnanci, tedy uvnitř organizace, ale zajisté také ke zlepšení jejich komunikace se subjekty vně organizace, což bude mít zajisté pozitivní vliv na vnímání celé organizace jejím okolím. Projekt není nijak extrémně časově či finančně náročný, a pokud by byl realizován, mohl by být pro organizaci do budoucna skutečným přínosem, pro udržení kvalifikovaných pracovníků s dlouholetou praxí. Proto věřím, že byl cíl mé práce splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [3] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.
- [4] SVOBODNÍK, Pavel. *Management pro zdravotníky v kostce*. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2009, 125 s. ISBN 978-807-0134-986.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [6] MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 1996, 275 s. ISBN 80-7265-018-1.
- [7] BEDRNOVÁ, Eva. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.
- [8] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, xxvi, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [9] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
- [11] DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Vyd. 2., Praha: Grada, 2008, 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

- [12] *Sestra: odborný časopis pro nelékařské zdravotnické pracovníky*. Praha: Mladá Fronta, 2010, roč. 20, č. 6. ISSN 1210-0404. Dostupné z: [www.sestra.cz](http://www.sestra.cz)
- [13] KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [14] STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 103 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.
- [15] KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)* [online]. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. [cit. 2012-07-15]. ISBN 80-707-1231-7. Dostupné z: [http://www.szu.cz/uploads/documents/czsp/edice/plne\\_znani/brozury/syndrom\\_20vyhoreni.pdf](http://www.szu.cz/uploads/documents/czsp/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoreni.pdf)
- [16] ZACHAROVÁ, Eva a Jitka ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ. *Základy psychologie pro zdravotnické obory*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 278 s. Sestra (Grada). ISBN 978-802-4740-621.
- [17] MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 173 s. ISBN 978-80-7367-641-4.

### Internetové zdroje:

- [18] *Bezpečné klima* [online]. neuvědno [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://www.volny.cz/zdrozdin/bk.html>
- [19] Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonům souvisejícím s poskytováním zdravotní péče. In: *96/2004*. 2004. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/sb109-08-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/sb109-08-pdf.aspx)
- [20] O katalogu prací ve veřejných službách a správě. In: 222. 2010. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog\\_praci\\_UZ\\_1\\_10\\_2010.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog_praci_UZ_1_10_2010.pdf)
- [21] Prestiž povolání - červen 2012. In: *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 2012 [cit. 2012-08-03]. Dostupné z: [http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101309s\\_eu120720.pdf](http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101309s_eu120720.pdf)

- [22] Zdravotnická záchranná služba Zlínského Kraje. *ZZS Zlínského kraje* [online]. 2009 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: [www.zzsclin.cz](http://www.zzsclin.cz)
- [23] Zákon o zdravotnické záchranné službě. In: *374/2011*. 2011. Dostupné z: [http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vladni-navrh-zakona-o-zdravotnicke-zachranne-sluzbe\\_5175\\_11.html](http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vladni-navrh-zakona-o-zdravotnicke-zachranne-sluzbe_5175_11.html)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ZZS	Zdravotnická záchranná služba.
SMART	Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Termínovaný.
ZK	Zlínský Kraj.
p.o.	Příspěvková organizace.
Tab.	Tabulka.
CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
IT	Informační technologie

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek č. 1 Proces motivace (Armstrong, 2009) .....</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek č. 2 Maslowova pyramida potřeb (bezpečné klima [online]) .....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek č. 3 Výjezdové stanoviště ZZS v Bystřici pod Hostýnem[vlastní zpracování] .....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek č. 4 Pracovna a denní místnost záchranářů [vlastní zpracování] .....</i>	<i>27</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. č. 1 Věk respondentů [vlastní zpracování]</i> .....	31
<i>Tab. č. 2 Délka praxe na záchranné službě [vlastní zpracování]</i> .....	32
<i>Tab. č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání [vlastní zpracování]</i> .....	33
<i>Tab. č. 4 Pracovní zařazení [vlastní zpracování]</i> .....	34
<i>Tab. č. 5 Spokojenost na pracovišti [vlastní zpracování]</i> .....	35
<i>Tab. č. 6 Platnost v týmu [vlastní zpracování]</i> .....	36
<i>Tab. č. 7 Pojem motivace [vlastní zpracování]</i> .....	37
<i>Tab. č. 8 Pociťování úspěchů a neúspěchů v týmu [vlastní zpracování]</i> .....	38
<i>Tab. č. 9 Pocit prestiže povolání [vlastní zpracování]</i> .....	39
<i>Tab. č. 10 Motivační pobídky zaměstnavatele [vlastní zpracování]</i> .....	40
<i>Tab. č. 11 Spolupráce s ostatními lidmi v kolektivu [vlastní zpracování]</i> .....	41
<i>Tab. č. 12 Motivační možnosti zaměstnavatele [vlastní zpracování]</i> .....	42
<i>Tab. č. 13 Momentální motivace [vlastní zpracování]</i> .....	43
<i>Tab. č. 14 Komunikace nadřízených [vlastní zpracování]</i> .....	44
<i>Tab. č. 15 Poskytování zpětné vazby [vlastní zpracování]</i> .....	44
<i>Tab. č. 16 Srovnání otázek č. 14 a č. 15 [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Tab. č. 17 Zhodnocení pracovního výkonu nadřízeným [vlastní zpracování]</i> .....	46
<i>Tab. č. 18 Porovnání otázek č. 14 a č. 18 [vlastní zpracování]</i> .....	46
<i>Tab. č. 19 S jakým typem motivace se zaměstnanci nejčastěji setkávají [vlastní zpracování]</i> .....	47
<i>Tab. č. 20 Důvody nástupu na záchrannou službu [vlastní zpracování]</i> .....	48
<i>Tab. č. 21 Současná motivace k práci na záchranné službě [vlastní zpracování]</i> .....	49
<i>Tab. č. 22 Srovnání otázek č. 18 č. 19 u jednotlivých respondentů [vlastní zpracování]</i> .....	50
<i>Tab. č. 23 Obsah kurzu [vlastní zpracování]</i> .....	53
<i>Tab. č. 24 Dostupnost místa konání [vlastní zpracování]</i> .....	53
<i>Tab. č. 25 Den konání kurzu [vlastní zpracování]</i> .....	54
<i>Tab. č. 26 Časová náročnost kurzu [vlastní zpracování]</i> .....	54
<i>Tab. č. 27 Cena kurzu [vlastní zpracování]</i> .....	55
<i>Tab. č. 28 Celkové srovnání kurzů [vlastní zpracování]</i> .....	55
<i>Tab. č. 29 Časová analýza aktivit v projektu [vlastní zpracování]</i> .....	58

---

<i>Tab. č. 30 Návaznost a doba trvání činností projektu [vlastní zpracování v programu WIN QSB]</i> .....	59
<i>Tab. č. 31 Nákladová analýza [vlastní zpracování]</i> .....	61
<i>Tab. č. 32 identifikace rizik [vlastní zpracování]</i> .....	62
<i>Tab. č. 33 míra dopadu rizik [vlastní zpracování]</i> .....	63
<i>Tab. č. 34 rizika projektu a jejich hodnocení [vlastní zpracování]</i> .....	64
<i>Tab. č. 35 rozložení rizik podle míry rizikovosti [vlastní zpracování]</i> .....	64

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf č. 1 Věk respondentů [vlastní zpracování]</i> .....	31
<i>Graf č. 2 Délka praxe na záchranné službě [vlastní zpracování]</i> .....	32
<i>Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání [vlastní zpracování]</i> .....	33
<i>Graf č. 4 Pracovní zařazení [vlastní zpracování]</i> .....	34
<i>Graf č. 5 Spokojenost na pracovišti [vlastní zpracování]</i> .....	35
<i>Graf č. 6 Platnost v týmu [vlastní zpracování]</i> .....	36
<i>Graf č. 7 Pojem motivace [vlastní zpracování]</i> .....	37
<i>Graf č. 8 Pociťování úspěchů a neúspěchů v týmu [vlastní zpracování]</i> .....	38
<i>Graf č. 9 Pocit prestiže povolání [vlastní zpracování]</i> .....	39
<i>Graf č. 10 Motivační pobídky zaměstnavatele [vlastní zpracování]</i> .....	40
<i>Graf č. 11 Spolupráce s ostatními lidmi v kolektivu [vlastní zpracování]</i> .....	41
<i>Graf č. 12 Motivační možnosti zaměstnavatele [vlastní zpracování]</i> .....	42
<i>Graf č. 13 Momentální motivace [vlastní zpracování]</i> .....	43
<i>Graf č. 14 Komunikace nadřízených [vlastní zpracování]</i> .....	44
<i>Graf č. 15 Poskytování zpětné vazby [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Graf č. 16 Zhodnocení pracovního výkonu nadřízeným [vlastní zpracování]</i> .....	46
<i>Graf č. 17 S jakým typem motivace se zaměstnanci nejčastěji setkávají [vlastní zpracování]</i> .....	47
<i>Graf č. 18 Důvody nástupu na záchrannou službu [vlastní zpracování]</i> .....	48
<i>Graf č. 19 Současná motivace k práci na záchranné službě [vlastní zpracování]</i> .....	49
<i>Graf č. 20 časové rozložení jednotlivých činností projektu [vlastní zpracování programem WIN QSB]</i> .....	60
<i>Graf č. 21 síťový graf jednotlivých činností projektu s vyznačením kritické cesty [vlastní zpracování programem WIN QSB]</i> .....	60

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha PI    Dotazník**

**Příloha PII    Dotazník**

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Vážení kolegové, chtěl bych Vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Vámi poskytnuté údaje budou sloužit pouze k vypracování mé diplomové práce a jednotlivé dotazníky nebudou nikde zveřejněny. V samotné práci bude uvedeno pouze statistické vyhodnocení jednotlivých otázek.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku. Pokud není uvedeno jinak, označte prosím pouze jednu odpověď.

Bc. Jaroslav Fišer DiS.

### **1. Kolik je Vám let?**

- a) 20-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51 a více let

### **2. Jaká je délka Vaší praxe na zdravotnické záchranné službě?**

- a) 0-5 let
- b) 6-10 let
- c) 11-15 let
- d) 16-20 let
- e) 21-25 let
- f) 26 a více let

### **3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Střední odborné
- b) Úplné střední odborné s maturitou
- c) Pomaturitní specializační studium
- d) Vyšší odborná škola
- e) Vysoká škola bakalářský stupeň
- f) Vysoká škola magisterský stupeň

### **4. Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- a) Zdravotnický záchranář
- b) Řidič záchranář

### **5. Na Vašem pracovišti se cítíte?**

- a) Zcela spokojený
- b) Částečně spokojený
- c) Neutrální stav
- d) Částečně nespokojený
- e) Zcela nespokojený

**6. Cítíte se být platným členem týmu?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Někdy
- d) Nevím

**7. Co si představujete pod pojmem motivace?**

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

**8. Pociťujete na sobě úspěchy a neúspěchy v pracovním týmu?**

- a) Ne
- b) Převážně úspěchy
- c) Převážně neúspěchy
- d) Jak kdy

**9. Myslíte si, že pracujete na prestižní (respektované, uznávané) pozici?**

- a) Ano
- b) Ne

**10. Myslíte si, že váš zaměstnavatel podniká nějaké kroky, aby vás motivoval k lepšímu pracovnímu výkonu? Pokud ano napište jaké.**

- a) Ne
- b) Ano

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

**11. Spolupracujete rád/a s ostatními lidmi v kolektivu?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**12. Jakým způsobem by Vás mohl zaměstnavatel motivovat k vyšším pracovním výkonům? (možno označit i více odpovědí)**

- a) Finanční odměnou
- b) Pochvalou
- c) Zájmem o aktuální problémy
- d) Umožněním dalšího vzdělávání
- e) Příspěvkem na penzijní připojištění
- f) Projevením důvěry

**13. Jak by, jste ohodnotili svoji momentální motivaci k práci na záchranné službě?**

- a) Velmi motivovaný
- b) Spíše motivovaný
- c) Neutrální
- d) Spíše bez motivace
- e) Absolutně bez motivace

**14. Myslíte si, že Váš přímý nadřízený věnuje dostatek času a pozornosti oboustranné komunikace?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nedokážu posoudit

**15. Bývá Vám poskytnuta zpětná vazba na Váš pracovní výkon od přímého nadřízeného (staniční sestra, staniční lékař)**

- a) Ano
- b) Pouze na pozitivní výkon
- c) Pouze na negativní výkon
- d) Ne neposkytují ji

**16. Pociťujete jako důležité, pro Vaši motivaci, zhodnocení Vašeho pracovního výkonu nadřízeným?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**17. S jakou motivací se na pracovišti nejčastěji setkáváte?**

- a) Pozitivní
- b) Negativní
- c) Žádná
- d) Pozitivní i negativní dle situace

**18. Proč jste nastoupil/a na záchrannou službu? (možno označit i více odpovědí i doplnit další)**

- a) Dostupnost pracoviště
- b) Finanční ohodnocení
- c) Práce ve výjezdové osádce
- d) Pracovní kolektiv
- e) Prestiž a zájem veřejnosti
- f) Nedostatek jiných pracovních příležitostí
- g) Jiné důvody

.....  
.....

**19. Co Vás nyní motivuje k práci na záchranné službě? (možno označit i více odpovědí i doplnit další)**

- a) Dostupnost pracoviště
- b) Finanční ohodnocení
- c) Práce ve výjezdové osádce
- d) Pracovní kolektiv
- e) Prestiž a zájem veřejnosti
- f) Nedostatek jiných pracovních příležitostí
- g) Jiné

důvody.....  
.....  
.....



## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Pro označení odpovědi vepište písmeno X do příslušného okénka.

Jak by jste ohodnotil/a vzájemnou komunikaci se staniční sestrou?	
Velmi dobrá	
Dobrá	
Nedokáži posoudit	
Špatná	
Velmi špatná	

Jak by jste ohodnotil/a vzájemnou komunikaci s vrchní sestrou?	
Velmi dobrá	
Dobrá	
Nedokáži posoudit	
Špatná	
Velmi špatná	

Jak by jste ohodnotil/a vzájemnou komunikaci se staničním lékařem?	
Velmi dobrá	
Dobrá	
Nedokáži posoudit	
Špatná	
Velmi špatná	

Jak by jste ohodnotil/a vzájemnou komunikaci s vrchní sestrou?	
Velmi dobrá	
Dobrá	
Nedokáži posoudit	
Špatná	
Velmi špatná	

Je Vám poskytována zpětná vazba na vaše výkony od vašich nadřízených?	Ano	Ne	Nedokážu posoudit
Staniční sestra			
Staniční lékař			
Vrchní sestra			
Vedoucí dopravy			