



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

SPECIFIKA MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V POMÁHAJÍCÍ SFÉŘE

MOTIVATION SPECIFICS OF WORKERS IN HELPING SECTOR

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PAVEL MIKEŠ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mikeš Pavel

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Specifika motivace pracovníků v pomáhající sféře

v anglickém jazyce:

Motivation Specifics of Workers in Helping Sector

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Pearson Education, 2002. 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.05.2013

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá motivací pracovníků a výší jejich odměn v Dětském domově v Přerově a v Dětském domově v Hranicích na Moravě. Cílem této práce je celkové zlepšení výběrů a péče o pracovníky na základě navržených doporučení. Teoretická část zahrnuje problematiku lidských zdrojů a jejich následného řízení, pečování a optimalizace. Praktická část zahrnuje analýzy obou dětských domovů, výsledky dotazníkového šetření, vyhodnocení schůzek s vedoucími těchto domovů a návrh na zlepšení nynější situace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, motivace, komunikace, firemní kultura.

ABSTRACT

The Bachelor thesis concerns of the motivation of employees and the amount of their remuneration in the Children's Home in Přerov and Children's home in Hranice na Moravě. The aim of this thesis is general improvement of selection and care workers based on the proposed recommendations. The theoretical part covers the area of human resources and their subsequent management, caring and optimization. The practical part involves the analysis of children's homes, the results of the survey, evaluation meetings with the heads of these homes and proposal to improve the current situation.

KEYWORDS

Human resources, acquisition and selection of employees, employees' evaluation, motivation, communication, corporate culture.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MIKEŠ, P. Specifika motivace pracovníků v pomáhající sféře. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 64 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2013

.....

PODĚKOVÁNÍ

Tímto způsobem bych rád poděkoval vedoucímu své práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále děkuji zaměstnancům dětských domovů v Přerově a Hranicích na Moravě za vstřícný přístup a ochotu při poskytování informací důležitých pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
1.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	12
1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.3 Personální útvar	14
1.1.4 Role personalistů.....	15
1.2 Získávání a výběr zaměstnance.....	16
1.2.1 Proces získávání zaměstnanců	17
1.2.2 Metody získávání pracovníků	18
1.2.3 Získávání z vnějšího a z vnitropodnikového trhu práce	20
1.2.4 Výběr zaměstnance	22
1.3 Hodnocení zaměstnance.....	23
1.3.1 Motivace k práci	24
1.3.2 Zaměstnanecké výhody.....	25
1.4 Firemní kultura.....	26
1.4.1 Mezilidské vztahy na pracovišti	27
1.4.2 Komunikace v pracovním prostředí.....	28
2 ANALYTICKÁ ČÁST	30
2.1 Popis zkoumaných problémů	30
2.1.1 Obecné povědomí o práci v pomáhající sféře.....	30
2.1.2 Zkoumané problémy	31
2.2 Charakteristika oblasti pomoci dětem.....	31
2.2.1 Státem zřizované instituce	32
2.2.2 Profil odborného pracovníka v dětském domově	33
2.3 Charakteristika Dětského domova v Přerově.....	34

2.3.1	Historie.....	34
2.3.2	Současnost	34
2.4	Charakteristika Dětského domova v Hranicích na Moravě	35
2.4.1	Historie.....	35
2.4.2	Současnost	35
2.5	Metody použité při výzkumu	35
2.6	Primární zkoumaný problém.....	36
2.6.1	Přehled financí Dětského domova v Přerově.....	36
2.6.2	Přehled financí Dětského domova v Hranicích na Moravě	39
2.7	Dotazníkové šetření.....	42
2.8	Výsledky dotazníkového šetření	43
2.8.1	Základní informace	43
2.8.2	Praxe	44
2.8.3	Motivace	47
2.8.4	Finanční ohodnocení.....	50
2.9	Vyhodnocení výzkumu	51
3	Návrhy řešení.....	54
3.1	Všeobecné mínění	54
3.2	Sebefinancování	55
3.3	Dary.....	55
3.4	Výběr zaměstnanců	56
3.5	Motivace zaměstnance	57
3.6	Budoucí zaměstnanci	57
4	Závěr	59

ÚVOD

Bakalářská práce pojednává o motivaci, vzdělání a finančních odměnách zaměstnanců, kteří pracují v „pomáhající sféře“ naší společnosti. Pro výzkum byly vybrány dva dětské domy přesněji, Dětský domov v Přerově a Dětský domov v Hranicích na Moravě.

Pro zpracování bakalářské práce byly vybrány tyto domovy, protože pracovníci, kteří zde vykonávají svá povolání, jsou zaměstnání v organizacích, které jsou v diametrálně odlišných finančních situacích. Proto se podíváme na vztah motivace zaměstnanců k práci v této oblasti, k následnému finančnímu ohodnocení. Jako sekundární zkoumaná problematika bude vzdělání a kvalifikace jednotlivých pracovníků v poměru k finanční situaci dětského domova. Terciárním zkoumaným bodem bude možnosti financování těchto domovů a následné využití těchto finančních prostředků s ohledem na jejich pracovníky a chovance. Tito zaměstnanci jsou veřejností bráni jako specifická kategorie pracovníků, jejichž motivace zahrnuje větší míru pomoci druhým, než jejich osobní finanční profit.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této práce je vyhodnocení vztahu finanční odměna versus motivace, vzdělání a kvalifikace ve specifickém oboru „pomoci druhým“. Zaměřím se na pracovníky dvou určitých dětských domovů, se kterými provedu dotazníkové šetření. Po vyhodnocení těchto údajů budu schopen vyvodit závěry o jejich motivaci, vzdělání a požadavcích na finančním ohodnocení, a zda si tu práci vybrali dobrovolně nebo byli donuceni okolnostmi. Dále po sérii schůzek s vedoucími těchto domovů nahlédnu do systému získávání finančních prostředků a poté budu schopen posoudit, zda faktor dostatku či nedostatku finančních prostředků, kterými domov disponuje je rozhodující pro zaměstnance. Na konec porovnáám závěry u zaměstnanců s tím, ve kterém, z těchto dvou domovů pracují a budu schopen určit všeobecně míněný závěr, že pro pracovníky v „chudším“ dětském domově není důležitá výše jejich odměn, protože je pro ně rozhodující pomoc druhým, avšak jejich záporem je nižší stupeň vzdělání a kvalifikace.

Následný závěr bude použitelný pro oba domovy dětí. Jedním z nich bude možnost zkvalitnit jejich přijímací řízení a slevit nebo naopak zvednout své nároky. A poučit se navzájem o možnostech shánění finančních prostředků a jejich následnému využití.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Řízení lidských zdrojů

„Vezměte mi mé továrny a spalte mé budovy, ale nechejte mi mé lidi a já můj podnik postavím znovu“ (Henry Ford)

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.¹

1.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů²

V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů na straně druhé.

Personální administrativa (správa) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkající se zaměstnanců a jejich organizace. Toto pojetí tedy přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli.

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí co možno největší části trhu, na eliminaci konkurence. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika organizace, a rozvíjely se metody personální práce. Ta se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů na tuto práci. Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientovaná téměř výhradně na vnitroorganizační problémy,

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 27.

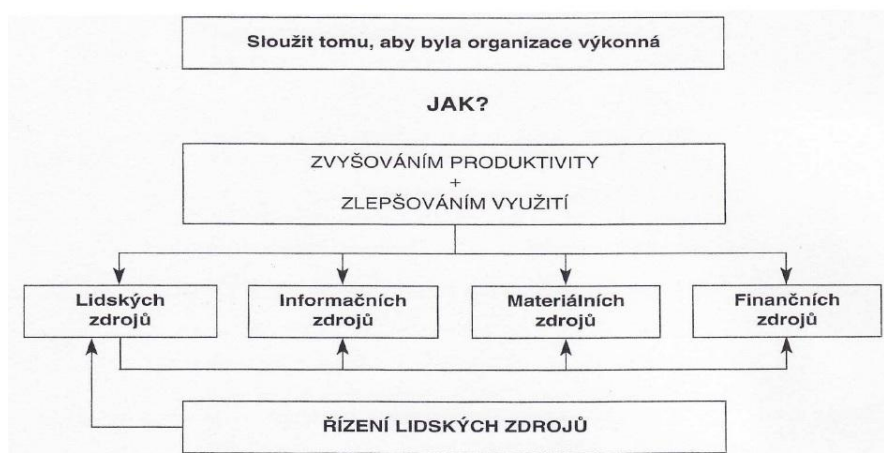
² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. str. 15-16.

hospodaření s pracovní silou a málo pozornosti bylo věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace

1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů³

Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zvyšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů (materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů). Řízení lidských zdrojů je, bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.



Obrázek č. 1: Řízení lidských zdrojů
Zdroj: KOUBEK, J. (2007, s. 19)

Pokud bychom měli charakterizovat **úkoly řízení lidských zdrojů**, došli bychom k závěru, že se toto řízení musí zaměřit na následující **hlavní úkoly**:

1. Vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Usilovat o zařazení správného člověka na

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. str. 17-18

správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.

2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry atd.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

1.1.3 Personální útvar⁴

Personální útvar bývá většinou samostatnou jednotkou v organizační a řídicí struktuře podniku, **kteřa soustřeďuje pracovníky – specialisty** s příslušnou kvalifikační přípravou pro řešení problematiky a úkolu personálního řízení.

Personální útvar představuje specializované pracoviště, jehož základním posláním je vytváření organizace a podpora systému personálního řízení podniku. Stále dynamičtější rozvoj nových technologií, nových forem organizace práce a pracovního času, změny v hodnotových orientacích a očekávání pracovníků přinášejí s sebou nové, často i kvalitativně vyšší nároky na personální řízení, a tudíž i na práci personálních útvarů, toto se projevuje i v obohacování kvality činnosti samotných personálních útvarů.

Základní funkce personálního útvaru

- **Funkce koncepční** – vypracovává podklady pro koncepci personální a sociální politiky a její aktualizaci, koncepci dále rozpracovává a kontroluje její plnění.
- **Funkce plánovací** – stanoví na základě rozhodnutí podniku hlavní směry, priority a úkoly systému personálního řízení a koordinuje jejich plnění v rámci podniku.

⁴ VOCHOZKA, M. *Podniková ekonomika*. 2012. str. 220-221

- **Funkce metodická** – poskytuje návody a doporučení týkající se postupů a forem dílčích úkolů personálního řízení.
- **Funkce informační** – spočívá ve vytváření a zajišťování systému personálních a sociální informací, ale i v zajišťování informovanosti pracovníků podniku o skutečnostech, které se vztahují k jejich pracovnímu i osobnímu uplatnění v podniku.
- **Funkce poradenská** – poskytování poradenských služeb jak vedoucím pracovníkům, tak při řešení problémů všech pracovníků.
- **Funkce výzkumná a expertní** – zajišťování spolehlivých informací o názorech, postojích a pracovní spokojenosti pracovníků, dále hodnocení náročnosti pracovních činností a jejich vzájemné srovnání a posuzování.

1.1.4 Role personalistů

Činnost personalistů se mění podle potřeb organizace a v závislosti na jejích vnějších a vnitřních podmínkách. Personalisté musí sledovat vývoj vně organizace a vyvozovat z něho důsledky, informovat o nich vedoucí pracovníky i zaměstnance. Často musí personalisté objasňovat pozici organizace i mimo organizaci. Personalisté jsou významným článkem v komunikačních procesech uvnitř i vně organizace.

Role personalistů je potenciálně vnitřně konfliktní. Personalisté mají hájit zájmy organizace i zájmy jednotlivců nebo pracovních či sociálních skupin. Zpravidla nemají pravomoc nařizovat jiným pracovníkům organizace, jejich autorita spočívá zejména v podpoře a pomoci.⁵

Personalista by měl pro práci s lidmi přijmout určité principy, morální a etické normy, které mu pomohou zůstat objektivní, ale zároveň i vnitřně skromný a uctivý přístup k možnostem druhých lidí. Mantinely nejsou tvořeny jen směrem k uchazeči nebo k pracovníkům, ale také na druhou stranu, směrem k firmě, ve které personalista působí.

Mezi základní principy odborné personální práce lze zařadit:

- princip efektivity,
- princip odbornosti,

⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. 2012. str. 96

- princip etický,
- princip lidského přístupu,
- princip koncepčnosti práce (systémovosti),
- princip aktivního přístupu,
- princip selského myšlení.⁶

1.2 Získávání a výběr zaměstnance

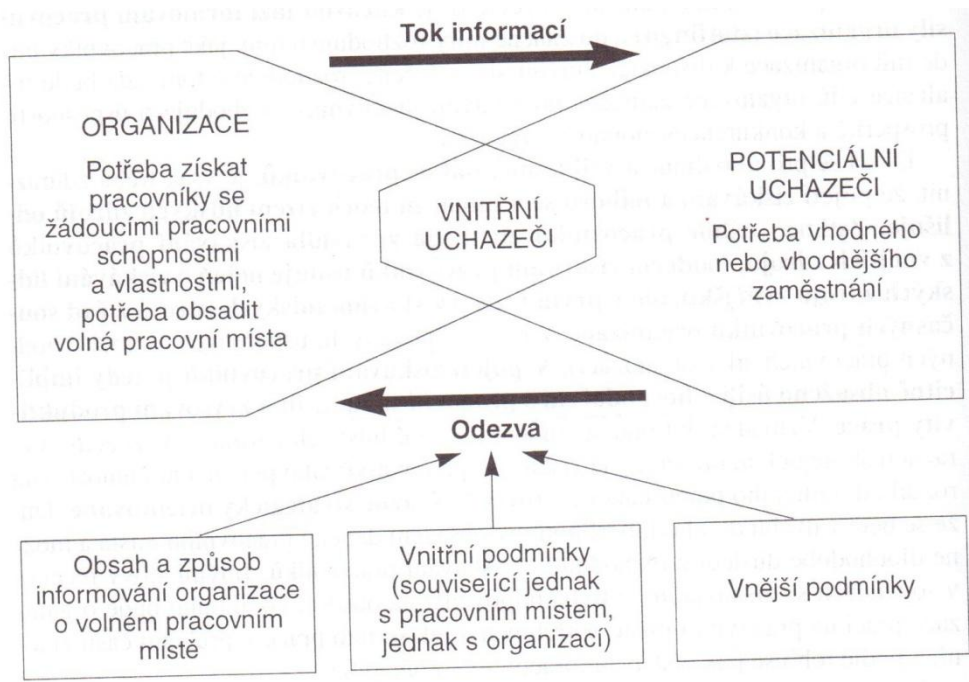
Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž **cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.** Soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče efektivnost procesu získávání zvyšuje. Toho lze dosáhnout, pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci a požadavcích na uchazeče, který si tak může srovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností. Zaměstnavatel by proto měl zveřejnit korektní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka a představit svou organizační kulturu. Jen tak lze vybudovat základnu pro perspektivní pracovní vztah, který vykazuje vyšší stabilizaci a stimuluje k pracovnímu výkonu.⁷

Proces a způsob informování o volném pracovním místě) a **vnitřní podmínky organizace** (tedy v obou případech skutečnosti organizací do jisté míry ovlivnitelné), **ale také velmi výrazně i vnější podmínky** (organizací neovlivnitelné), vyznačují se nezdědka dosti zřetelnou proměnlivostí. Názorně celou situaci dokumentuje model získávání pracovníků.⁸

⁶ EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 2009. str. 16-17

⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. str. 145

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. str. 118



Obrázek č. 2: Toky informací
Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. (2012, str. 146)

Evropská legislativa klade v pracovněprávních vztazích mimořádný **důraz na rovné zacházení**. Zaměstnavatel může prosazovat politiku rovného zacházení v oblasti získávání pracovníků tím, že například aktivně a soustavně rozšiřuje počet vhodných uchazečů o zaměstnání v závislosti na jejich kvalifikačních předpokladech a bez ohledu na jakýkoliv znak diskriminace.⁹

1.2.1 Proces získávání zaměstnanců

Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou stran.

Proces získání završený výběrem zahrnuje následující postup:

1. plánování lidských zdrojů,

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. str. 145

2. analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče,
3. zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,
4. výběr vč. vytvoření metodiky výběru, tj.
 - předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,
 - testování,
 - výběrový rozhovor,
5. hodnocení efektivnosti získávání a výběru.¹⁰

1.2.2 Metody získávání pracovníků¹¹

Volba metod získávání pracovníků závisí na mnoha okolnostech, v první řadě pak na povaze obsazovaného pracovního místa a finanční situaci firmy. Především malé firmy musejí víc zvažovat otázku nákladů na získávání pracovníků a některé metody pak pro ně mohou být příliš drahé. Naproti tomu střední firmy mívají přece jen širší možnosti a také využívají i širší palety metod získávání pracovníků.

Charakterizujme si nyní nejčastější metody získávání pracovníků:

Ústní dotaz nebo nabídka

V tomto případě se zeptáme známých, zda nevědí o vhodném pracovníkovi, popřípadě zda by sami nechtěli ve firmě pracovat, můžeme také oslovit vytipovaného jedince.

Je to nejlevnější způsob. Pokud se lze spolehnout na známé, popřípadě na náš úsudek o nich nebo o vytipovaném jedinci, je možné získat vhodného pracovníka.

Avšak zde existuje nebezpečí, že při výběru pracovníka se necháme ovlivnit svým vztahem k doporučující osobě nebo i k samotnému uchazeči nebo jeho pověsti.

Doporučení současného pracovníka

Současný pracovník dává tip na vhodného pracovníka, na kterého se firma může přímo obrátit, popřípadě sám pracovník informuje svého známého o volném místě ve firmě.

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. str. 146

¹¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. str. 81

Levný a často i rychlý způsob. Doporučené osoby bývají zpravidla vhodné jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami, protože současný pracovník si obvykle nechce u svého zaměstnavatele pokazit pověst doporučením nevhodné osoby.

Při výběru jen tímto způsobem zpravidla nelze uplatnit metodu porovnání uchazečů mezi sebou a vybírat z většího množství uchazečů.

Inzerce

Inzerce v lokálním tisku, rozhlasové stanici, kabelové televizi či on-line inzerce se hodí pro získání uchazečů o místo, kde se požaduje základní až středoškolské vzdělání. U funkcí vyžadující vysokoškolské vzdělání je účinnější využít masmédiu s celostátním rozsahem.

Zaměstnavatel si takto může zabezpečit velký počet kandidátů a také malé organizace mohou oslovit široký okruh potenciálních kandidátů z různých lokalit.

Personalisté se však následně potýkají s vysokou časovou náročností na vyřízení velkého množství nevhodných kandidátů.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi a veletrhy

Metoda je vhodná pro získávání čerstvých absolventů škol či pro získávání studentů na dočasnou práci či částečný pracovní úvazek.

Také levná metoda. Škola často sama dělá jakýsi předvýběr a může doporučit vhodného studenta či absolventa. Existuje i možnost se dohodnout se studentem o jeho profilaci pomocí volitelných předmětů či bakalářské nebo diplomové práce.

Studenti či absolventi škol zpravidla nemívají žádné pracovní zkušenosti, je třeba jim věnovat více pozornosti při jejich adaptaci a zácviu ve firmě.

Spolupráce s úřady

Vhodná metoda pro malé a střední firmy, zejména při obsazování pracovních míst nevyžadující příliš vysokou kvalifikaci.

Levná metoda, při které úřady samy zjišťují potřebné informace o uchazečích, samy mohou zajistit jakýsi předběžný výběr, poskytnout materiály uchazečů apod. V některých případech může firma získat i příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka

(např. osoby se změněnou pracovní schopností). Vzhledem k panujícím předsudkům o pracovnících vyššího věku, je možné objevit opravdu dobré a zkušené pracovníky. Přece jen je zde poněkud omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce.

Využívání komerčních zprostředkovatelů

Firma musí jasně a podrobně formulovat své požadavky na pracovníka, být připravena k součinnosti a důkladně prověřovat, na základě jakých kritérií byl uchazeč doporučen. Metoda může dobře posloužit při hledání vysoce kvalifikovaného specialisty. Má-li zprostředkovatelna ve svém registru vhodného uchazeče, získání pracovníka je poměrně rychlé.

Je to drahý způsob, při kterém kvalita a serióznost zprostředkovatelů značně kolísá a v některých případech se nelze plně spoléhat na výběr a dokonce ani na předvýběr provedený tímto zprostředkovatelem.

1.2.3 Získávání z vnějšího a z vnitropodnikového trhu práce

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil. Tyto zdroje přináší své výhody avšak i své nevýhody.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.
- pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace¹²

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. str. 120

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- Organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče.
- Uchazeč lépe zná organizaci
- Zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního místa).
- Lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci.

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- Pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly.
- Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy.
- Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.¹³

Pracovní síla z **vnějšího trhu** přináší organizaci „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné postupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené a rodičovské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, občané v poproduktivním věku a cizinci. **Zaměstnavatel musí** ovšem **investovat** do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci mohli podávat očekávaný pracovní výkon.¹⁴

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- Škála, pleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace.
- Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku.
- Zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než se vychovávat v organizaci.

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. str. 121

¹⁴ DVORÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. str. 146

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- Přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce)
- Adaptace a orientace pracovníků je delší
- Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.¹⁵

1.2.4 Výběr zaměstnance

Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.

Navazuje na **získávání zaměstnanců**, kdy jsme získali přiměřený počet **vhodných uchazečů o zaměstnání**, kde splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Vhodné uchazeče o zaměstnání **pozveme k výběru zaměstnanců**, kdy hledáme **nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání**, který pravděpodobně nejlépe splňuje nezbytné, popřípadě žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Takového uchazeče pozveme **k přijímání zaměstnanců**.

Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují **nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky** pro výkon práce, které zaměstnavatel stanovuje jednak podle **vlastních potřeb** (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle **zvláštních právních předpisů** (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).¹⁶

V literatuře se doporučuje a i v praxi se vžil následující postup:

1. Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem (nezbytný krok).

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. str. 122

¹⁶ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2012. str. 83-90

2. Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech (nemusí se uskutečnit, někdy se odehrává již před uskutečněním předvýběr).
3. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo assessment centre (nemusí se uskutečnit, spíše doplňková metoda výběru).
4. Výběrový pohovor (nezbytný krok).
5. Zkoumání referencí (pozor na možnost subjektivního zkreslení informací).
6. Lékařské vyšetření a dokumenty podle zvláštních právních předpisů (jen pokud je potřebné).
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.¹⁷

1.3 Hodnocení zaměstnance

Neexistuje žádný „jediný správný“ nebo „nejlepší“ systém hodnocení. Existují pouze principy, které je užitečné při tvorbě systému hodnocení respektovat (dobře nastavená kritéria hodnocení...), aby bylo dosaženo cílů hodnocení (poskytnout a získat zpětnou vazbu, stanovit cíle...). Akceptace systému hodnocení je významně ovlivněna nejen jeho kvalitou a správnou implementací, ale také způsobem realizace vlastního hodnotícího rozhovoru.¹⁸

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny a stejnou měrou, protože by došlo k rozmělnění nasazení. Ztratilo by se zaměření na cíl. V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Stejně tak se budou cíle lišit podle skupin pracovníků.

Uvedeme si nejdůležitější cíle hodnocení:

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.

¹⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. str. 107

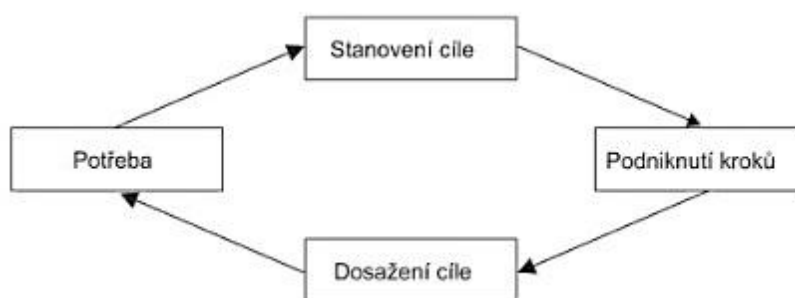
¹⁸ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008 str. 73

- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout).¹⁹

1.3.1 Motivace k práci

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. Motivování bude se největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.²⁰



Obrázek č. 3: Cyklus motivace
Zdroj: ARMSTRONG, M. (2007, str. 220)

Typy motivace²¹

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých

¹⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. str. 23

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 219.

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 221.

cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Příklad dvou typů motivace:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

1.3.2 Zaměstnanecké výhody²²

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.

Poskytované zaměstnanecké výhody dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele. Zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům rozmanité zaměstnanecké výhody, které se člení různými způsoby.

Jedno z možných dělení zaměstnaneckých výhod:

- **Sociální povahy** – Pojištění, půjčky, dovolená, sportovní kurzy, vstupenky, rekreace apod.
- **Související s prací** – Stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělání apod.
- **Spojené s postavením v organizaci** – Služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook apod.

²² ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2012. str. 143-144

Zaměstnanecké výhody **nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci**, nezávisí na odvedeném výkonu, nestimulují ke krátkodobému výkonu. Poskytování benefity je součástí péče o zaměstnance, souvisí s funkcí, postavením nebo délkou zaměstnání v organizaci. Zaměstnanecké výhody nejsou všemi zaměstnanci považovány za výhody a mnozí je vnímají jako přirozenou součást zaměstnání. Jejich neposkytování nebo omezování podněcuje nespokojenost zaměstnanců.

Systém poskytování zaměstnaneckých výhod musí být spravedlivý a efektivní, musí uspokojovat zaměstnance i zaměstnavatele. Efektivní systém zaměstnaneckých výhod je v souladu s hospodářskými výsledky a zahrnuje daňové a odvodově zvýhodněné zaměstnanecké výhody. Jedná se o benefity, které jsou daňovým výdajem zaměstnavatele, nejsou daňovým příjmem zaměstnance a nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a pojistné na zdravotní pojištění.

1.4 Firemní kultura²³

Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší. Vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Jestliže se toto chování opakuje, pak se rychle vytvoří vzorec chování, který nemusí být vědomí, ale při vytváření či přijímání pravidel firemní kultury hraje důležitou roli.

Základní zákonitosti firemní kultury lze popsat jako odraz lidských dispozic, myšlení a chování, které je předpokladem prosperity firmy. Je nutné vycházet z toho, že kultura firmy je kvalitativní veličina, kterou lze obtížně kvantifikovat či měřit, ale lze ji dle viditelných projevů poznat a dále s ní pracovat.

Můžeme stručně shrnout, že pojem „firemní kultura“ zahrnuje:

- působení firmy a jejích pracovníků navenek,
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování,
- celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály,

²³ VYSEKALOVÁ, J. Image a firemní identita. 2009. str. 67-70

- co je považováno za klady a co za zápory,
- hodnoty sdílené většinou pracovníků.

Jako čtyři základní prvky **firemní kultury** jsou uváděny:

- **Symboly** – jsou to např. různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známy jen členům organizace.
- **Hrdinové** – mohou to být skuteční, popř. imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. (Často jsou jimi zakladatelé společnosti.)
- **Rituály** – zde patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování informační a kontrolní systémy.
- **Hodnoty** – představují nejhlubší úroveň kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co je špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou ve vedoucích pozicích.

1.4.1 Mezilidské vztahy na pracovišti²⁴

Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka.

K nim patří zejména:

- potřeba sociálního kontaktu,
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc,
- potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat,
- potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí,
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci,
- potřeba sociálních jistot.

²⁴ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006. str. 196

Z tohoto hlediska lze vztahy na pracovišti členit na vztahy **formální** a **neformální**. **Formální vztahy** vyplývají z organizační struktury sociálních útvarů. Ve vztahu ke konkrétnímu jedinci jsou předem dány a jsou vymezeny určitými organizačními normami a pravidly. Jedinec do nich vstupuje zvenku a tak, jak se postupně stává jejich součástí, některé z platných norem a pravidel akceptuje, jiné toleruje a ještě další může odmítat.

Na základě svých potřeb a subjektivních preferencí (sympatie, antipatie) začíná člověk s některými lidmi postupně komunikovat více, jiným se vyhýbá nebo je dokonce cíleně ignoruje. Vytváří si tak síť **neformálních kontaktů a vztahů**, v jejichž rámci se identifikuje s pracovištěm, podnikem a lidmi v něm.

1.4.2 Komunikace v pracovním prostředí

Každá účelově organizovaná skupina lidí se opírá o víceméně přesně stanovenou dělbu činností mezi jednotlivými pracovníky nebo skupinami osob, o diferenciaci sociálních pozic a rolí, a také o vymezení vzájemné odpovědnosti vyplývající ze vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. To vše vyžaduje intenzivní vzájemné **kontakty mezi lidmi**. Mají ráz sociálního procesu, jehož **obsahem je výměna informací**. Podílí se na všech základních činnostech, které se v jejím rámci odehrávají, ať již je to přijímání, projednávání a schvalování nebo ukládání úkolů, zajišťování jednotlivých operací, dělba činnosti nebo kooperace při plnění úkolů, sledování, kontrole nebo hodnocení dosahovaných výsledků. Způsob **předávání a přijetí informace závisí na osobnostních vlastnostech účastníků** a na jejich vzájemném funkčním a společenském vztahu. Velké osobní a funkční rozdíly komunikační proces ztěžují.

Komunikace v podniku slouží k upevňování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Je užívána k překonávání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností a cirkulaci informací, námětů a nápadů mezi pracovníky podniku. To vše předpokládá, že tok informací v podniku má dostatečně volný prostor.

Vymezení příslušných komunikačních cest v podniku je úkolem organizačního řádu, který v podstatě stanovuje:

- co má být sděleno,

- kdo má sdělení připravit,
- kdo má sdělení přijímat,
- jak má být sdělení předáváno,
- kdy a kde má být sdělení předáváno,
- jak má být kontrolován výsledek.²⁵

Jednou z důležitých součástí každé efektivní komunikace je **zpětná vazba**. Zpětnou vazbu je potřeba podávat tak, aby pracovníkovi pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem. Efektivní zpětná vazba by se neměla proto týkat přímo osobnosti pracovníka, spíše by měla být zaměřena na jeho práci. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší. Poskytované údaje by vždy měly být spolehlivé a srozumitelné.

Podmínkovou efektivní komunikace je také umění **aktivně naslouchat**. Dobrý posluchač by měl umět dát řečníkovi průběžné najevo, že ho poslouchá.²⁶

ÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA	NEÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA
– zaměřená pomoci pracovníkovi – konkrétní – popisující – načasovaná – v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout – jasná – hodnotná	– zaměřená pracovníka ponížit – obecná – hodnotící – nečasovaná (použitá náhodně) – zahání ho do defenzívy – nesrozumitelná – nepatřičná

Obrázek č. 4: Komunikace
Zdroj: PAUKNEROVÁ, D. (2006, str. 206)

²⁵ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006. str. 207-208

²⁶ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004. str. 213

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Popis zkoumaných problémů

2.1.1 Obecné povědomí o práci v pomáhající sféře

Když se řekne činnost v pomáhající sféře, lidé si vybaví mnoho situací, kde člověk pomáhá druhé osobě nebo chce se zasadit o zlepšení naší společnosti, jako je například pomoc v občanském sdružení při záchraně lesa, ošetřovatel v domově pro seniory nebo jen darování starého oblečení charitě. Někteří lidé provádějí tyto činnosti jedno- či vícerázově, avšak jsou mezi námi ti, kteří si zvolili tuto činnost jako svoji profesi.

Při slově pomáhající druhému si většina z nás představí nadšeného dobrovolníka, který je plný ideálů a prospěch jiných má na svém žebříčku hodnot vysoko nad prospěchem svým osobním. Z obecného přesvědčení vyplývá obraz člověk, který nehledí na své pohodlí a má vůli udělat svět lepším místem. Avšak lze i dnešním světě účtů a peněz vykonávat takovéto povolání profesionálně hlavně z důvodů nadšení a ideálů?

Při spojení slov dětský dům nám vyvstane na mysli pohled na nevýraznou budovu, kde jsou zavřeny problémové děti, o které se rodiče nestarají, neumí se chovat nebo spáchaly trestný čin a je potřeba je vyčlenit ze společnosti a převychovat. K tomuto obrazu přispívají většinou média a obyčejný občan nemá potřebu si nadále hlouběji upravovat názor a zjišťovat další informace, protože je v životě nikdy nepotřeboval a asi ani nikdy potřebovat nebude. Otázkou je jestli tento obraz se správný nebo se jen díky jedné skupině dětí očernují všechny tyto domovy a následně i jejich chovanci.

Dále každý z nás ví, že dětský domov je financován z daní tedy státem, a že je možnost přispívat dary na její provoz. Ale kam pak jdou tyto peníze a kolik jich například za rok je, když je na českém „trhu“ s dobročinnými organizacemi nepřehledné množství skupin, kterým lze takto pomoci.

V neposlední řadě povědomí o zaměstnancích těchto ústavů je velice malé. Například jaké mají vzdělání, proč vůbec svoji práci dělají, zda si sami prošli dětským domovem nebo jen prostě chtějí zlepšit náš svět.

2.1.2 Zkoumané problémy

Zkoumané problémy budou rozděleny do dvou oblastí a to primární a sekundární. V každé z těchto oblastí bude vyhodnoceno několik otázek, které nám na konci dají celkový obraz o výzkumu.

Počátek výzkumu se zaměří na dva dětské domovy, které mají diametrálně rozdílné pověsti v jejich celkových finančních prostředcích, ve smyslu bohatý versus chudý dětský dům. Zjistíme tedy, jaké jsou finanční situace obou domovů a to pomocí různých poměrů mezi počtem zaměstnanců, velikostí finančních příjmů včetně darů, velikostí výdajů a jejich účel a počtem dětí.

Při zkoumání druhého problému se zaměřím přímo na pracovní místo vychovatele a asistenta vychovatele dětí a jejich požadované vzdělání, jejich motivaci, výběr na pozici, a hlavně finanční ohodnocení. Jednou z hlavních otázek bude, jestli si „bohatý“ dětský domov může dovolit zaměstnance s lepším vzdělání a delší praxí a jestli má tento dětský domov větší možnosti výběru mezi potencionálními zaměstnanci.

Na konec vyhodnotím dotazníkové šetření, abych mohl pozorovat rozdíly mezi pracovníky těchto dvou dětských domovů a rozhodnou jak velkou roli zde hraje jejich vzdělání, motivace a finanční stránka tohoto zaměstnání.

2.2 Charakteristika oblasti pomoci dětem

Ve většině vyspělých zemí se najde skupina dětí, které jsou tzv. v nouzi. Tímto stavem je myšleno dítě, které je v situaci, kde je potřeba zásahu státu, aby byl zaručen jeho zdravý vývoj a prevence vzniku a rozvoj negativních projevů dítěte.

Tyto situace nastanou například, když se matka „vzdá“ dítěte hned po porodu a to je následně přijato do některého z ústavů za účelem adopce. Dalším typem dětí, je dítě přijaté na základě soudního rozhodnutí a zde se jedná o dítě, u kterého soud vydal tzv. předběžné opatření, nebo u něj byla nařízena ústavní výchova. V takovýchto situacích se většinou jedná o dítě týrané, zanedbávané, vychovávané v neuspokojivých sociálních podmínkách nebo dítě, které se dopustilo závažného trestného činu. Posledním typem, kdy je potřeba, aby zasahoval ve výchově dítěte stát je situace, kdy jsou děti přijaté na základě dohody se zákonnými zástupci. Dohody jsou v současné době nejčastěji sepsány z bytových důvodů, při vyřizování občanství nebo kvůli nástupu zákonného zástupce do výkonu trestu odnětí svobody.

2.2.1 Státem zřizované instituce

V České republice se celá tato oblast řídí několika zákony, avšak hlavním je zákon č. 109/2002 Sb. o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních. Tento zákon ustanovuje čtyři instituce zabývající se pomocí takto postihnutých dětí.

První institucí je **diagnostický ústav**, který přijímá děti a následně na základě výsledků komplexních vyšetření je umisťuje do dětských domovů, dětských domovů se školou nebo výchovných ústavů. Komplexní diagnostické vyšetření se skládá z vícera úkonů jako je například zkoumání vzdělávacích, výchovných nebo sociálních schopností dítěte a následně vyhodnocení těchto kritérií a doporučení pro následný postup. Pobyt dítěte v diagnostickém ústavu trvá zpravidla 8 týdnů.

Druhou institucí, kterou zřizuje stát je **dětský domov**, který pečuje o děti podle jejich individuálních potřeb a plní zejména úkoly výchovné, vzdělávací a sociální. Účelem dětského domova je zajištění péče o děti, které **nemají závažné poruchy chování**. Tyto děti se vzdělávají ve školách, které nejsou součástí dětského domova. Jsou zde umisťovány děti ve věku zpravidla od 3 let do nejvýše 18 let a rovněž se zde umisťují i nezletilé matky spolu s jejich dětmi.

Další typem instituce je **dětský domov se školou**, kde se umisťují děti s nařízenou ústavní výchovou a to tehdy **mají-li závažné poruchy chování**, mají nějakou duševní poruchu, která vyžaduje výchovně léčebnou péči. Dalším typem dětí, které jsou zde umisťovány, jsou ty s uloženou ochrannou výchovou, tedy takové děti, které spáchaly nějaký trestný čin a jsou mladiství. Zde se předpokládá, že šance na nápravu a na návrat do společnosti je vyšší než u zletilých osob. Do těchto zařízení jsou přijímány také nezletilé matky s jejich dětmi, jestliže se u některého z nich projeví předchozí problémy. Jestliže dítě po ukončení povinné školní docházky i nadále trpí poruchami chování a není schopné dále pokračovat ve vzdělávání nebo neuzavře-li pracovněprávní vztah, je přerazeno do výchovného ústavu.

Poslední institucí je **výchovný ústav**, který pečuje o děti starší 15 let se závažnými poruchami chování, u nichž byla nařízena ústavní výchova nebo ochranná výchova. Výjimečně zde může být umístěno dítě starší 12 let avšak jen do výchovného ústavu, který má jako svoji součást i základní nebo speciální školu. Instituce zde plní zejména úkoly výchovné, vzdělávací a sociální.

2.2.2 Profil odborného pracovníka v dětském domově

V dětských domovech pracují dvě skupiny lidí, které se dostávají do styku s dětmi, pracují s nimi a působení těchto skupin se velice prolíná.

První skupinou jsou **vychovatelé**, na které jsou kladeny v zákoně striktní podmínky v rámci vzdělání. Podle již citovaného zákona č. 109/2002 Sb. musí být osoba, která vykonává činnost vychovatele, vysokoškolsky vzdělaná a k tomu musí mít oborové změřením na speciální nebo sociální pedagogiku. Jako samozřejmost se bere trestní bezúhonnost této osoby a následné psychologické vyšetření, kterého forma a rozsah je stanoveno vyhláškou ministerstva školství. V případě pozice vychovatele byla zákonem ustanovena výjimka pro osoby, které již byly v zaměstnaneckém poměru v době přijetí platnosti zákona o nutnosti vysokoškolského vzdělání, že tyto osoby jsou povinny jen absolvovat kurz odborné způsobilosti a mohou i nadále vykonávat svoji práci. Tato výjimka měla předejít situacím, kdy osoba, která je již dlouhodobě zaměstnaná na této pozici, ale nemá nově potřebné vzdělání, nemusela jít studovat vysokou školu.

Druhou skupinou **jsou asistenti pedagoga/vychovatele**, na které jsou zákonem kladeny nižší požadavky v oblasti vzdělání. Tato osoba musí mít minimální vzdělání vyšší odborné nebo středoškolské, avšak oba druhy vzdělání musí být zaměřeny na pedagogiku sociální nebo speciální. Další možností je mít pouze středoškolské vzdělání zakončené maturitou a jakémkoliv oboru, ale zde musí dotyčná osoba úspěšně absolvovat kurz v rozsahu 200 hodin na akreditované vysoké škole s názvem Studium pro asistenty pedagoga.

Děti jsou v dětském domově rozděleny do tzv. rodin o velikosti 8 dětí na jednu rodinu, s tím, že děti jsou rozdělovány napříč věkovými spektry, aby se předešlo negativním jevům spojených s věkem, jako je například vyčleňování mladšího. Na tyto rodiny musí dohlížet podle zákona minimálně dvě osoby, z nichž je aspoň jeden vychovatel.

2.3 Charakteristika Dětského domova v Přerově

2.3.1 Historie

Kvůli sílící potřebě v 30. letech minulého století poskytnout dětem osiřelým, opuštěným nebo výchovně zanedbaným náhradní rodinnou péči na vyšší úrovni, než jakou poskytovaly tehdejší sirotčince, bylo správním výborem rozhodnuto o založení fondu pro výstavbu specializovaného zařízení. Díky podpoře této myšlenky ze strany činitelů okresního hejtmanství, finančním darům přerovských živnostníků a města Přerova, bylo přistoupeno k realizaci projektu.

Projekt budovy navrhoval brněnský architekt Ing. Oskar Poříška a stavba byla dokončena v říjnu 1941 a předána do užívání novým obyvatelům. V té době bylo již v provozu 60 zařízení téhož druhu. Za pět let od jeho založení prošlo zařízením celkem 148 dětí.

2.3.2 Současnost

Za celou dobu svojí působnosti dětský domov nezměnil místo působení a nachází se na stejné adrese, jako při založení tzn. blízko centra města. Počet obyvatel Přerova se postupně zvýšil až na nynější počet 50 tisíc obyvatel a s rostoucím počtem obyvatel se zvýšilo i zatížení domova, který má nyní k dispozici **24 lůžek**, která jsou nepravidelně obsazována, avšak musí být k dispozici po celý rok i s příslušným personálem. To znamená, že děti v domově se rozdělují do třech rodin.

Soud zde posílá k výchově spíše děti vyššího věku. Nyní je obsazeno 20 lůžek, ale toto číslo se může každý den změnit, protože soud může kdykoliv nařídít výchovu někomu dalšímu nebo uznat zákonného zástupce znovu schopným v péči o dítě. Domov nyní vede ředitel Mgr. Jan Pavlas, který má praxi v oblasti péče o děti necelých 20 let a jeho vysokoškolské vzdělání je zaměřené na speciální pedagogiku. Domov je považován mezi lidmi, kteří mají nějaké povědomí o této problematice za jeden z těch chudších v Olomouckém kraji.

2.4 Charakteristika Dětského domova v Hranicích na Moravě

2.4.1 Historie

Budova Dětského domova byla postavena již v roce 1927 jako zařízení, ve kterém byli umístováni váleční sirotci. V dalších letech zde vznikl Okresní dětský domov, který se v roce 1958 sloučil se Zvláštní školou v Hranicích. V roce 1995 vznikl Dětský domov v Hranicích na Moravě jako samostatný právní subjekt.

2.4.2 Současnost

Dětský domov v Hranicích na Moravě se nachází na okraji města, které má přibližně 20 tisíc obyvatel. I když město má necelou polovinu obyvatel Přerova, **počet lůžek** zde činí **32**. To znamená, že v tomto domově fungují čtyři rodiny pro děti. Tyto místa jsou většinou obsazovány dětmi mladšího věku, předškolními nebo dětmi s povinnou školní docházkou na prvním stupni. Nyní je zde plný stav, i když dvě děti jsou nyní v diagnostickém ústavu na pozorování, avšak se počítá s jejich návratem zpět. Domov nyní řídí Mgr. Pavla Tvrdoňová, která má více, než desetiletou praxi v oboru a byla jmenována do vedení dětského domova v roce 2009. Zde koluje mezi lidmi pověst o „bohatém“ dětském domově. Za tímto domovem stojí občanské sdružení Radost hranických dětí, které má za úkol shánění finančních prostředků pro tento dětský domov.

2.5 Metody použité při výzkumu

K celkové analýze jsem využil několik informačních zdrojů, z nichž dotazníkové šetření a osobní schůzky s vedoucími považuji za hlavní informační kanály. Dále jsem čerpal z webových stránek příslušných institucí a z účetních výkazů daných domovů.

Dotazníkové šetření probíhalo mezi všemi odbornými zaměstnanci a jejich odpovědi budou hlavní částí výzkumu. Následně jsem informace získal i z několika osobních schůzek s vedoucími a s řediteli těchto ústavů a měl jsem možnost diskuze i s několika pracovníky těchto domovů.

Z účetních dokumentů jsem převážně čerpal z výročních zpráv obou domovů, a to za roky 2009, 2010 a 2011, dále z organizační struktury a pracovního řádu.

2.6 Primární zkoumaný problém

Jak jsem již nastínil, v primárním zkoumaném problému rozeberu hospodaření s finančními prostředky dvou dětských domovů, které jsou považovány za velice rozdílné z hlediska množství peněz. Dále se podíváme na zatíženost těchto domovů po stránce množství dětí a zaměstnanců. A zhodnotím tendence ve vývoji těchto faktorů.

2.6.1 Přehled financí Dětského domova v Přerově

Přehled financí, který zde mám vypracovaný, není finančním rozbořem, ale jen výtahem z oblastí, které jsou pro nás směřodonné. V tabulce č. 1 mám uvedeny celkové příjmy, ze kterých tvoří hlavní část dotace a příspěvky z kraje a následně i dary, které jsou převážně tvořeny právníckými osobami.

Příjmy DD v Přerově

Při pohledu na kolonku Dotací a příspěvků vidím sice malé, ale rostoucí tendence, které jsou způsobeny celkovým zdražováním a inflací. Tyto příjmy se vypočítávají přes vzorec ministerstva školství, ve kterém se zohledňuje kapacita dětí, velikost personálu a plocha, na které dětský domov poskytuje své služby a další položky.

I když položka Dotace a příspěvky vykazuje růst v roce 2009 na rok 2010 1,47% inflace v této době činila 1%, což domovu tento růst o dvě třetiny poníží. Stejná situace nastává na přelomu let 2010 a 2011 kdy jsem zaznamenal růst v hodnotě 1,95% avšak inflace v té době činila 1,5% což domovu zase tento růst zásadně poníží. V dalších letech vím, že inflace činila v roce 2011 1,9% a v roce 2012 dokonce 3,3%, zde bohužel nemám k dispozici čísla z dětského domova, o tom v jaké míře a zda byla při udělení dotací zohledněna tato míra inflace.

Dalším příjmem tohoto dětského domova jsou již velmi diskutované dary. Zde jsem si všiml velké fluktuace těchto hodnot. Při pohledu na částky, které tvoří dary a částku, kterou získá domov na provoz je zřejmé, že dary netvoří nijak podstatnou část rozpočtu. Ale zákon zde jasně mluví, že dary, které dětský domov přijme, nesmí být použity na provoz ani na mzdy zaměstnanců, ale musí být použity výhradně pro „blaho“ chovanců, o kterém rozhodne ředitel. Může se jednat o nové hračky, uspořádání výletu, zaplacení zájmového kurzu nebo nákup pomůcek pro vybavení dětí v tomto kurzu, ale jedná se i o nákup nového nábytku, vybavení kuchyně, kterou mají děti k dispozici nebo vymalování domova.

Ostatní finanční příjmy zde činí nulu, jelikož domov nemá žádné další příjmy, kdyby chtěl mít, musel by se stát plátcem DPH.

	2009	změna	2010	změna	2011
Celkové příjmy	7 894 162	2,56%	8 095 893	1,19%	8 192 230
Dotace a příspěvky a čerpání z fondů	7 863 010	1,47%	7 978 893	1,95%	8 134 130
Dary	31 152	275,58%	117 000	-50,34%	58 100
Ostatní finanční příjmy	0	-	0	-	0
Výdaje	7 711 149	3,85%	8 008 409	0,39%	8 039 632
Mzdové náklady	4 025 000	5,37%	4 241 000	8,42%	4 598 000
Provozní náklady	1 635 000	0,92%	1 650 000	6,67%	1 760 000
Hospodářský výsledek	183 013	-52,20%	87 484	74,43%	152 598

Tabulka č. 1: Příjmy, výdaje a HV – DD Přerov
Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Výdaje DD v Přerově

Zde rozeberu výdaje, které se také meziročně zvyšují, avšak k nějakému velkému skoku zde nedochází. Výdaje dětského domova se skládají z několika položek, ale nejdůležitější jsou položky Mzdové náklady a Provozní náklady.

Mzdové náklady podle výsledků rostou, což je důsledek několika věcí. První je zmiňovaná inflace, která je zohledněna, při udělování dotace a proto se promítne i do finančního odměňování pracovníků. Druhou věcí je, že mzdy pracovníků dětského domova jakožto instituce zřizované a financované z kraje jsou vypočítány podle tabulkových norem, kde se zohledňuje jak dosažené vzdělání, ale i počet uplynulé praxe, které se poté dosadí do vzorce a ten určí správnou platovou třídu. A samozřejmě jak se pracovníci vzdělávají a počet let praxe roste, má to vliv i na platové třídy a následně na platové ohodnocení.

Provozní náklady mají tendenci se držet na přibližně stejné úrovni po celý čas, ale samozřejmě přes rok se přihodí okolnosti, se kterými nikdo nemůže počítat dopředu nebo je plánovat. Jedním z případů může být, kdy přijde chovanec do ústavu a má poruchu chování a při svém záchvatu zničí vybavení pokoje nebo rozbije okno.

Výhodou dětského domova při placení nákladů na provoz je, že obývá městské prostory, které jsou mu pronajímány za symbolickou cenu, takže velká část možných nákladů zde odpadá.

Hospodářský výsledek je sice každoročně kladný, ale lze to chápat jen jako finanční polštář pro nenadále skutečnosti. To znamená, že v roce s nižším hospodářským výsledkem se stalo více nenadálých skutečností, které spotřebovaly finance.

Zhodnocení DD v Přerově

Při počtu 24 lůžek na domov, který se již 10 let nezměnil a přijaté dotaci na provoz, průměrná částka podle tabulky č. 2 v roce 2009 činila 68 125 Kč na jedno lůžko. Toto číslo se nám v průběhu dvou let zvýšilo na 73 333 Kč.

Rok	Počet lůžek pro chovance	Výdaje na provoz	Průměrná částka na jedno lůžko na rok
2009	24	1 635 000 Kč	68 125 Kč
2010	24	1 650 000 Kč	68 750 Kč
2011	24	1 760 000 Kč	73 333 Kč

Tabulka č. 2: Výdaje/chovanci – DD Přerov
Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Zde vidíme, že i když se nám výdaje na mzdy a průměrná částka na jednoho zaměstnance na rok zvyšují, je to způsobeno tím, že počet zaměstnanců nebo jejich velikost závazků se snižují, jelikož domov nemá finance na zaplacení těchto pracovníků. V roce 2011 z celkového počtu 20 lidí, kteří zde pracují na odborných i neodborných pozicích, měli 4 lidé zkrácený úvazek.

Pro účely srovnání, je dostačující jen poměr mezi vyplacenými mzdami a velikostí pracovních poměru dostačující, i když se výzkum nezaměřuje na neodborné

zaměstnance (ředitel, vedoucí jídelny nebo uklízečka) ale jen na odborné (vychovatel, asistent vychovatele). Jde o zjištění celkové „životní úrovně“ domova.

Rok	Velikost pracovních závazků	Výdaje na mzdy	Průměrná částka na jednoho zaměstnance na rok
2009	19,25	4 025 000	209 090 Kč
2010	18,5	4 241 000	229 243 Kč
2011	16,95	4 598 000	271 269 Kč

Tabulka č. 3: Výdaje/zaměstnanci – DD Přerov
Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

2.6.2 Přehled financí Dětského domova v Hranicích na Moravě

Příjmy DD v Hranicích na Moravě

Zde jsou zobrazeny celkové příjmy domova, které se pohybují mezi 10 a 11 miliony korun na rok, což je hned patrný rozdíl oproti domovu v Přerově, kde se tato částka pohybuje

8 milionů korun. Samozřejmě má to několik opodstatnění jako je větší kapacita lůžek a tedy více personálu, dále má na to vliv i rozloha domu, který je o něco větší, než v Přerově. A je možné, že i díky lepšímu vzdělání a praxi svých zaměstnanců. Z celkových příjmů tvoří dotace a příspěvky podstatnou část, a jejich zvýšení v roce 2009 a 2010 je skoro minimální a při odečtení inflace je v záporných číslech. Naopak v rok 2011 zaznamenal vysoký růst v hodnotě téměř 7%, což je velice dobré.

Již na první pohled je kolonka s dary v lepších číslech oproti domovu v Přerově a to tak, že v roce 2009 je vyšší o 13 tisíc, dále v roce 2010 o 31 tisíc, a v posledním roce dokonce o 69 tisíc. Což jsou samozřejmě velké částky a rozdíl pocítí hlavně děti. Většinu těchto peněz obstarává již zmíněné občanské sdružení Radost hranických dětí, které svým jménem a jménem domova oslovuje subjekty.

Ostatní finanční příjmy jsou jedním z největších rozdílů oproti dětskému domovu v Přerově, jelikož dům v Hranicích na těchto příjmech získá více než půl milionu ročně.

Hlavní složkou jsou zde tržby z prodeje služeb (cca. 420 tisíc ročně) a druhou hlavní je čerpání z fondu (cca. 100 tisíc ročně). Tržby plynou z poskytování obědů z přidružené jídelny i subjektům, které nemají nic společného s dětským domovem.

	2009	změna	2010	změna	2011
Celkové příjmy	10 332 724	3,81%	10 726 465	3,81%	11 134 637
Dotace a příspěvky a čerpání z fondů	9 763 093	0,48%	9 809 565	6,94%	10 490 527
Dary	44 924	230,34%	148 401	-13,87%	127 824
Ostatní finanční příjmy	524 707	46,46%	768 499	-32,82%	516 286
Výdaje	10 166 213	4,10%	10 583 077	2,89%	10 888 925
Mzdové náklady	7 808 000	-0,66%	7 756 564	8,42%	8 410 000
Provozní náklady	2 443 393	-22,93%	1 883 243	15,55%	2 176 164
Hospodářský výsledek	166 511	-13,89%	143 388	71,36%	245 712

Tabulka č. 4: Příjmy, výdaje a HV – DD Hranice na Moravě
Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Výdaje DD v Hranicích na Moravě

Mzdové náklady se nám v roce 2009 a 2010 téměř nezměnily, a jelikož zde nebyla dlouhodobější změna, musela tedy přijít v roce 2011, kde nám tyto výdaje vzrostly o více než 8 %. Provozní náklady měli oproti mzdovým podstatně výraznější výkyvy, které byly způsobeny předešlým zateplením a následným poklesem provozních nákladů a naopak zvýšení těchto nákladů z důvodů nákupu nového nábytku a zařízení.

Hospodářský výsledek je položka, která se liší v průběhu let nejvíce, ale stále je v kladných a docela vysokých číslech. Tyto čísla jsou, jak již bylo zmíněno, jen finančním polštářem. Ve srovnání s druhým domovem jsou tyto čísla velice odlišná v různých letech. V roce má přerovský domov výsledek hospodaření o 17 tisíc větší, avšak v dalších letech má již hranický domov vyšší výsledky a to v roce 2010 o 56 tisíc

a v roce 2011 dokonce o 102 tisíc. Tato situace bude způsobena rozdílnými investicemi a rozdílnými objemy peněžních prostředků, kterými domovy disponují.

Zhodnocení DD v Hranicích na Moravě

Zde se počet lůžek liší o 8 míst navíc, tedy o jednu „rodinu“. Tento stav je neměnný již několik let. Výdaje na provoz jsou z toho důvodu vyšší než u druhého domova. Průměrná částka na jedno lůžko v roce 2009 byla vyšší v Hranicích přibližně o 8 tisíc, v průběhu dvou let se tento poměr otočil a v roce 2011 již hranický dům zaostává o 5 tisíc. Tyto výkyvy jsou způsobeny investicemi do celkového zařízení domova v Hranicích, avšak jsou v průměru téměř stejné, malé rozdíly jsou tvořeny dary.

Rok	Počet lůžek pro chovance	Výdaje na provoz	Průměrná částka na jedno lůžko na rok
2009	32	2 443 393 Kč	76 356 Kč
2010	32	1 883 243 Kč	58 851 Kč
2011	32	2 176 164 Kč	68 005 Kč

Tabulka č. 5: Výdaje/chovanci – DD Hranice na Moravě
Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Rozdíl oproti dětskému domovu v Přerově vidím ve velikosti pracovních závazků, kdy v Přerově se snižovaly velikosti pracovních úvazků, a propouštělo se, naopak zde vidím stálou situaci kromě posledního roku, kde skončil pracovní poměr jednoho zaměstnance. Jelikož tento domov má více dětí, musí mít tedy zákonitě i více vychovatelů a asistentů, což se odráží na velikosti výdajů za mzdy. V průměrné částce jsou rozdíly oproti předchozímu dětskému domovu nejmarkantnější. V roce 2009 pozorujeme rozdíl 161 tisíc, v roce 2010 tento rozdíl činí 138 tisíc a v posledním sledovaném roce je rozdíl 147 tisíc korun. Takového rozdíly jsou nejspíše způsobeny strukturou zaměstnanců a jejich kvalifikací.

Rok	Velikost pracovních závazků	Výdaje na mzdy	Průměrná částka na jednoho zaměstnance na rok
2009	21,1	7 808 000	370 047 Kč
2010	21,1	7 756 564	367 609 Kč
2011	20,1	8 410 000	418 408 Kč

Tabulka č. 6: Výdaje/zaměstnanci – DD Hranice na Moravě
Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

2.7 Dotazníkové šetření

Po rozboru finančních prostředků bylo uskutečněno dotazníkové šetření v obou dětských domovech. Tato metoda byla zvolena proto, aby byly zachyceny názory zaměstnanců a jejich motivace pro výkon tohoto povolání.

Dotazník vyplňovali jen odborní zaměstnanci těchto ústavů (vychovatelé a jejich asistenti). Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 osob, z toho 15 z hranického dětského domova, a 12 z přerovského dětského domova.

Kompletní dotazník obsahuje 9 otázek, které byly rozděleny do těchto oblastí:

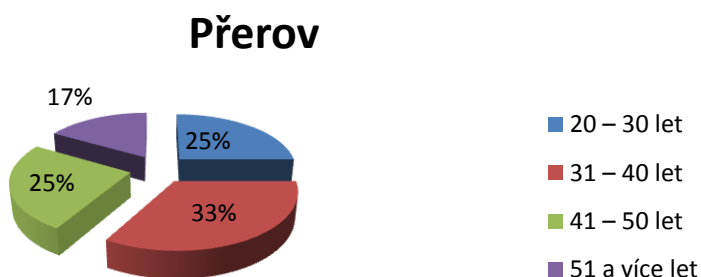
1. Základní informace – otázka č. 1
2. Vzdělání a praxe – otázky č. 2 - 4
3. Motivace – otázky č. 5 - 7
4. Finanční ohodnocení – otázky č. 8 - 9

Žádná otázka nebyla otevřeného typu, u čtyř otázek bylo možno odpovědět ano/ne a u zbylých pěti měli zaměstnanci na výběr z pěti možností. Aby bylo možné výsledky prezentovat a vytvořit si správný obraz o motivaci pracovníků, bylo k tomu využito několik rozhovorů s řediteli ústavů a jejich pracovníky.

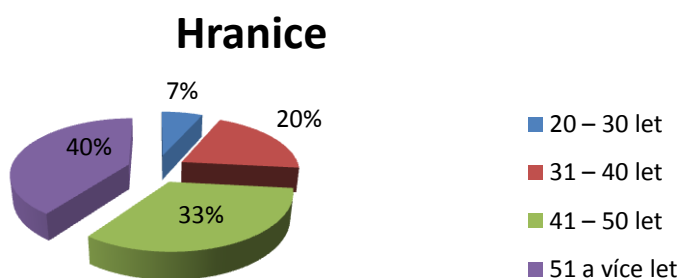
2.8 Výsledky dotazníkového šetření

2.8.1 Základní informace

Otázka č. 1 – Jaký je Váš věk?



Graf č. 1: Odpovědi k otázce č. 1



Graf č. 2: Odpovědi k otázce č. 1

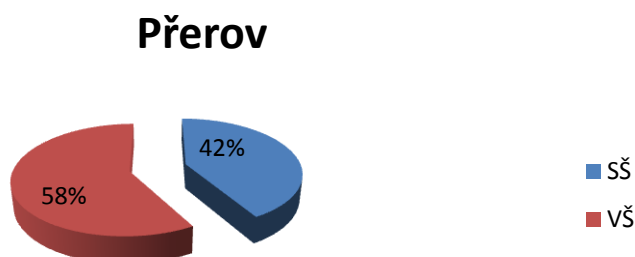
Na otázku Jaký je Váš věk odpovědělo v Přerově celkem 12 osob a podle výsledků vidím, že osoby, které spadají do intervalu 31-40 let převažují. Další intervaly 20-30 let a 41-50 let mají shodně 25 % a poslední interval více než 51 let má 17 %.

U grafu Hranice vidíme, že z celkového počtu 15 osob 33 % se hlásí k věku 41-50 let, což je shodné číslo oproti druhému domovu, avšak v dalších číslech se domovy rozcházejí. K více než 51 rokům se zde přihlásilo 40 % z celkového počtu, což je necelá polovina a o 15 % více než v Přerově. Dále k intervalu 20-30 let připadlo 7% a k intervalu 31-40 let to bylo 20 %.

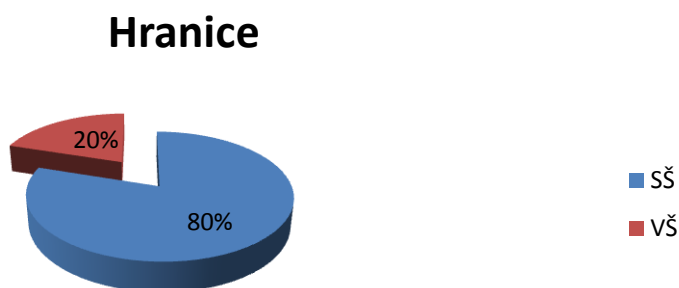
Zde si tedy můžeme všimnout velkých rozdílů těchto odborných zaměstnanců, ze kterého můžeme vyvodit, že zaměstnanci hranického domova jsou v průměru vyššího věku než v Přerově.

2.8.2 Praxe

Otázka č. 2 - Vaše dokončené vzdělání je:



Graf č. 3 Odpovědi k otázce č. 2



Graf č. 4 Odpovědi k otázce č. 2

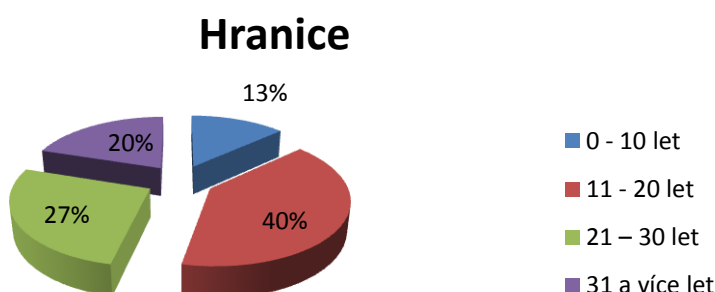
Z prvního grafu si jednoduše vyvodím, že v přerovském dětském domovu převažují zaměstnanci, kteří mají z 58 % vysokoškolské vzdělání a 42 procent z nich má středoškolské vzdělání. Naopak v Hranicích panuje spíše opačný trend, kdy je 80 % osob středoškolského vzdělání a jen pětina z nich má vysokoškolské vzdělání.

Z této situace vyplývá, že zaměstnanci v přerovském domově jsou lépe formálně vzdělání, než ti z hranického domova.

Otázka č. 3 - Kolikaletou máte praxi v tomto oboru?



Graf č. 5 Odpovědi k otázce č. 3



Graf č. 6 Odpovědi k otázce č. 3

Z dotazu, kolikaletou praxi máte, vyplynulo, že v Přerově převažuje interval 11-20 let a to ze 42 % následných 33 % zaměstnanců má žádnou nebo až 10-ti letou praxi. Intervaly nad 21 let mají potom hodnoty 17 % a 8 %.

Zde je situace jiná, i když skoro stejné procento zaměstnanců z Hranic má praxi 11-20 let jako je procento v Přerově. Avšak v Hranickém domově více převažují zaměstnanci, kteří mají praxi více než 21 let a je jich necelá polovina.

Zde vidím velké rozdíly a to, že v Hranickém domově jsou zaměstnanci, kteří mají dlouholetější praxi než ti z domova v Přerově.

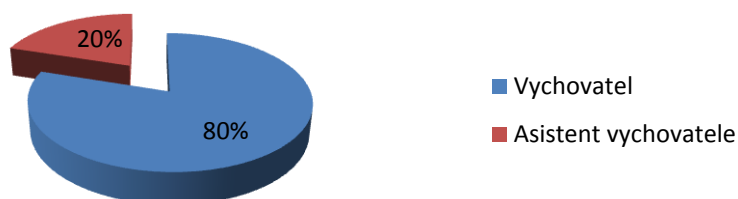
Otázka č. 4 - Na jaké pozici pracujete?

Přerov



Graf č. 7 Odpovědi k otázce č. 4

Hranice



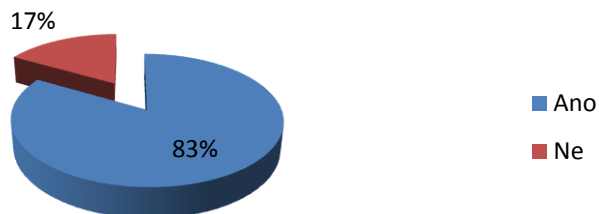
Graf č. 8 Odpovědi k otázce č. 4

Vidíme, že pozice vychovatele převažuje v obou případech, ale v případě Hranic převažuje ve větší míře a to v 80 %. S tímto jevem je spojeno i platové ohodnocení, protože vychovatelé spadávají do vyšší platové třídy než asistenti vychovatele. Proto se takovýto jev musí promítnout v celkových nákladech na mzdy.

2.8.3 Motivace

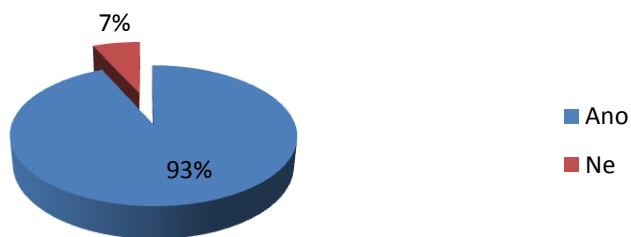
Otázka č. 5 - Chtěl/a jsem pracovat původně v této oblasti (práce s dětmi)?

Přerov



Graf č. 9: Odpovědi k otázce č. 5

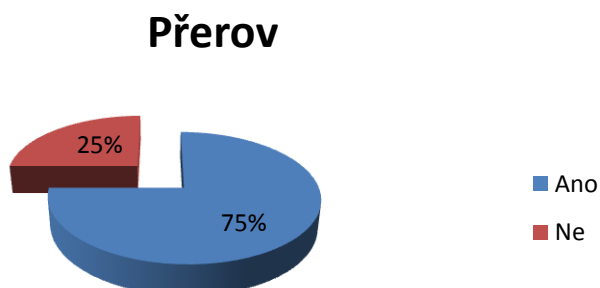
Hranice



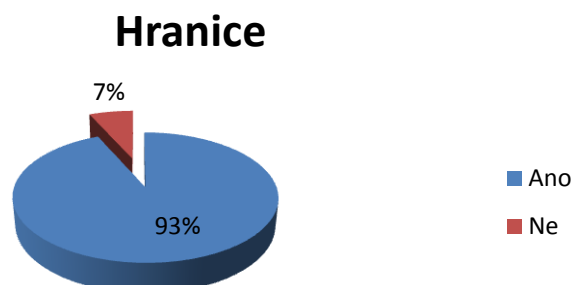
Graf č. 10: Odpovědi k otázce č. 5

Z této otázky můžeme usoudit, zda zaměstnanci cíleně studovali a následně se chtěli věnovat práci s dětmi nebo se „spokojili“ s tímto oborem, jelikož je dnes celkově velká poptávka po práci. Z výsledků vyplývá, že více těchto lidí, kteří by chtěli pracovat na obdobné pozici, se nachází v Hranicích.

Otázka č. 6 - Předchozí zaměstnání bylo v „oboru“?



Graf č. 11: Odpovědi k otázce č. 6

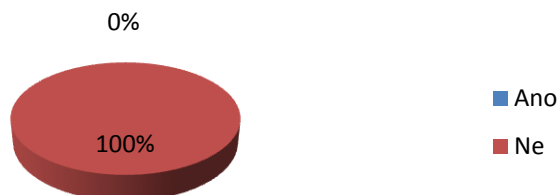


Graf č. 12: Odpovědi k otázce č. 6

Z této otázky následně vychází i motivace člověka, který pracuje na takovéto pozici. Jestliže celý život pracoval v jednom oboru, tak má představy čeho může dosáhnout. Když má svoji motivace silnou většinou zůstává v jednom oboru a nemění ho. Zde vidíme, že v oboru pracovala vždy většina zaměstnanců, u hranického domova je toto procento vyšší. Dalo by se tedy říct, že v obou zařízeních pracují profesionálové, kteří jsou dostatečně motivováni, aby vykonávali i nadále kvalitně své povolání.

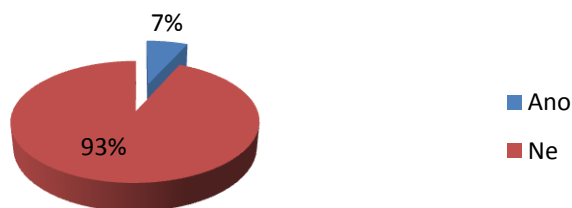
Otázka č. 7 - Pro tento obor/práci jsem se rozhodl/a na základě nějaké vlastní zkušenosti (Já nebo někdo z mého okolí pochází z dětského domova)?

Přerov



Graf č. 13: Odpovědi k otázce č. 7

Hranice

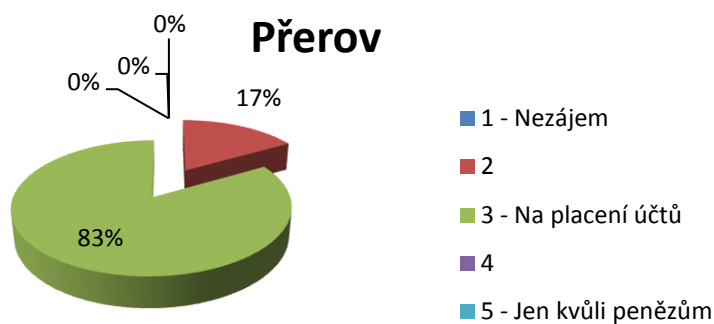


Graf č. 14: Odpovědi k otázce č. 7

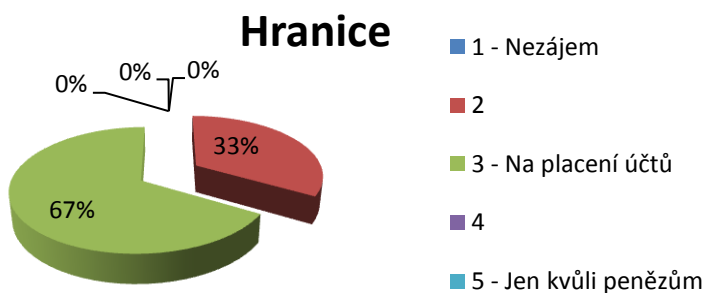
Touto zkoumanou otázkou bylo za úkol zjistit, zda motivace nepochází z osobní zkušenosti. V Přerově neměl žádný člověk s tímto oborem žádnou předchozí zkušenost, v Hranicích to byl jeden člověk, u kterého můžeme předpokládat jisté vyšší motivování nebo potřebu něco změnit než u ostatních.

2.8.4 Finanční ohodnocení

Otázka č. 8 - Jak jsou pro Vás důležité peníze? (1-Nezajímají mě, chci pomoci světu. 3- Peníze mám na normální život jako je placení účtů atd. 5- Dělám tuto práci jen kvůli penězům)



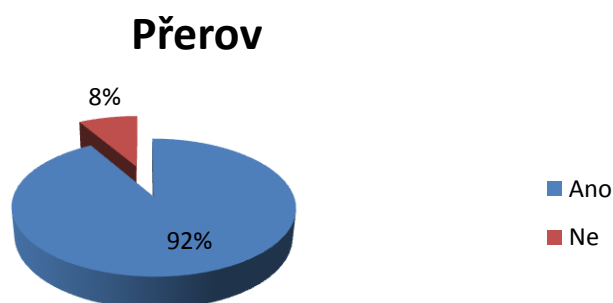
Graf č. 15: Odpovědi k otázce č. 8



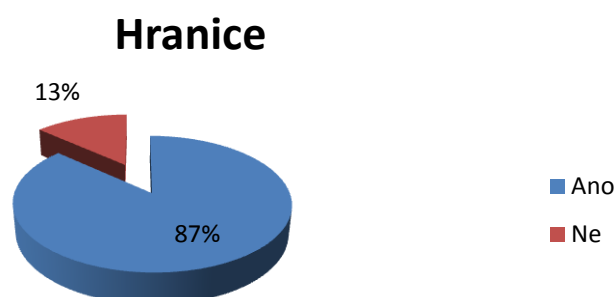
Graf č. 16: Odpovědi k otázce č. 8

Z toho mohu usoudit, že toto povolání zaměstnanci nedělají, aby zbohatli, nebo naopak nikdo z nich není takový, aby pracovali čistě jen pro dobro ostatních. Většina lidí použije peníze na normální život a druhá část z nich přiznává, že mají o cosi nižší potřebu těchto peněz.

Otázka č. 9 - Pracovali byste na stejné pozici za méně peněz (-20% z celkového platu)



Graf č. 17: Odpovědi k otázce č. 9



Graf č. 18: Odpovědi k otázce č. 9

Zde vidím odhodlání pracovníků i přes to, kdyby jim byla odebrána pětina platu. V přerovském domově celých 92 % lidí by pokračovalo v práci i přes škrty, v Hranicích je to 87%.

2.9 Vyhodnocení výzkumu

Z vyhodnocení se mi naskytl obraz o zaměstnancích dětských domovů celkově, ale i o těchto lidech jako zaměstnancích dvou odlišných dětských domovů. Když shrnu celkové hodnocení přerovského dětského domova, tak mi vychází obraz celkové skladby zaměstnanců jako kolektiv, který je věkově mladší oproti dětskému domovu v Hranicích na Moravě. Dále v Přerově jsou lépe vzdělaní pracovníci, je zde vyšší procento vysokoškolsky vzdělaných. Avšak vyšší věkový průměr a nižší vzdělání zaměstnanců hranického domova je vykoupen vyšší praxí v oboru. S tímto souvisí situace domova v Hranicích, který má více vychovatelů a to navzdory počtu osob, které

vystudovali vysokou školu. Převažují zde ti, kteří mají dlouholetou praxi a při přijímání zákona o potřebě vysokých škol při výkonu této práce, využili výjimku a absolvovali si kurz.

V otázce zda chtěli pracovat v této oblasti, více pozitivních odpovědí bylo u Hranického domova, čím by se dalo poměřit jejich celkové odhodlání při plnění jich práce. Z pohledu motivace by se to dalo hodnotit, že tyto lidi naplňuje jejich povolání nebo spíše poslání. Při otázce zda pracovali v jiném oboru, více lidí odpovědělo „ano“ v Přerově a s tím je spojena nezaměstnanost a potřeba práce i za cenu, že člověka nebude bavit a naplňovat. Kvůli vlastní zkušenosti chtěl pracovat v tomto oboru jen jediný člověk, který byl z Hranic. Při dotazech na tuto oblast motivace vyplynulo, že více lidí, kteří měli nějakou vlastní zkušenost, pracují spíše v neziskových organizacích, které jsou například zaměřeny na pomoc postiženým, s tím, že dotyčný člověk má například nemocné dítě, zapojí se do práce v organizaci jako dobrovolník.

Při výzkumu finanční stránky této práce, vyšlo najevo, že není tak dobře placena, aby ji lidé vykonávali jen pro peníze, ale na druhou stranu, mezi zaměstnanci se nenašel nikdo, pro koho by peníze neměly žádnou hodnotu a svoji práci vykonával pro „lepší svět“. Většina dotázaných odpověděla, že peníze využijí na zaplacení účtů a dalších položek spojených s normálním životem a zbývající část lidí uvedla, že peníze využijí k normálnímu životu, ale mají k nim o něco menší vztah, ve smyslu důležitosti.

Poslední dotaz směřoval k hypotetické situaci, kdy by zaměstnanci byli ochuzeni o pětinu svého platu. V obou domovech by se většina zaměstnanců smířila se škrty a nadále pracovala dále. Otázka je zda jsou tak odhodláni pokračovat ve své práci, kvůli dobru, které vykonávají nebo jen kvůli obavě o pracovní místo.

Po celkovém pohledu na oba dětské domovy a jejich pověsti je možné, že dětský domov v Hranicích je na tom o něco lépe z pohledu financí a zkušeností, avšak určitě nejsou v těchto domovech tak extrémní rozdíly jak se na první pohled zdálo. V obou zařízeních fungují profesionálové, kteří plní své poslání a jestli tito lidé vydrží v přerovském domově déle, budou mít i praxi a zkušenosti na úrovni hranického domova.

Z pohledu oblíbenosti darů vede hranický domov, za kterým ovšem stojí občanské sdružení, které v Přerově chybí a je to tedy znát. I když jeden domov dostane v darech více peněz, tyto toky nebudou moct být nikdy ovlivněny v takové míře, aby se dostaly spravedlivě ke každému dítěti, jelikož subjekty, které tyto dary dávají, mají výhradní právo se samy rozhodnout, zda a komu své peníze dají.

3 Návrhy řešení

Při schůzkách s vedoucími domovů, vyplynulo na povrch několik obecných problémů, které souvisí s provozem dětského domova.

3.1 Všeobecné mínění

Prvním a největším problémem shledávají vedoucí domovů špatnou informovanost veřejnosti, která je ještě podporována dezinformacemi z tisku. Většina lidí z města ví o tom, že v jejich městě je dětský domov, avšak jejich reakce jsou spíše neutrální a v případě Přerova někdy i negativní. Za tuto situaci může špatná zkušenost s některými dětmi z domova, která se samozřejmě vztáhne na všechny. Jeden příklad mluví za všechny podle ředitele dětského domova v Přerově. Jednou když dostali do péče chlapce s vážnou poruchou chování a on něco opakovaně provedl při vycházce s vychovatelem. Jelikož se o této poruše nevědělo, tak mu léky mohli být nasazeny až po vyšetření doktorem a vyšetření v diagnostickém ústavu. Následně o této události napsal místní tisk a pověst domova se zhoršila. Bohužel někdy takové zprávy převezmou i celostátní televize nebo deníky a při prezentaci nějakého problému uvedou veřejnost v omyl.

Nejrozšířenějším omylem bývá nerozlišování **dětského domova** – tzn. zařízení, kde jsou umístěovány děti, o které se rodiče nestarali a **dětského domova se školou** – tzn. zařízení, kde jsou umístěovány děti, které spáchaly trestný čin. Tímto se negativní pověst všech těchto institucí rozšiřuje a ty bohužel nejsou schopné se proti těmto výpadům bránit. Zde žádné řešení neexistuje, i když byly výzvy, aby byly vydané články, které uvedou věci na pravou míru, avšak tyto výzvy nebyly vyslyšeny, takže domovy se již naučily žít s takovou pověstí.

Pověst domovů a celkové vnímání veřejnosti těchto institucí následně ovlivňuje výši darů. Kdyby domovy byly pozitivně vnímány, jako ty které pomáhají dětem v nouzi, zvýšily by se celkově dary odhadem o 10 - 15%.

3.2 Sebefinancování

Dalším obecným problémem je nedostatek finančních prostředků. Tento problém je většinou způsoben narůstajícími výdaji a snahami ušetřit. Zde by se daly zvýšit dotace od kraje, avšak ten by musel někde jinde ušetřit. Nebo by se domov mohl snažit o částečné sebefinancování. A poslední možnost je pokusit se o zvýšení darů.

Zde by mohl být prostor pro přerovský domov, který má jak zdroje příjmů jen dotace a dary. Mohl by se inspirovat například u hranického domova, který má zdroje z reklamy, pronájmu plochy automobilu a části fasády, částky to nejsou nijak závratné, ale nejsou ani zanedbatelné. Další možností je výroba malých předmětů dětmi, které poté hranický domov daruje občanskému sdružení, které je prodává. Další inspirace s prodejem předmětů vyrobených dětmi můžeme nalézt u olomouckého domova, který si každoročně pronajímá stánek na náměstí za zvýhodněnou cenu od města přes celé Vánoce a prodává zde tyto výrobky. Opět tyto sumy nejsou horentní, ale pořád to jsou příjmy. Zde by se daly příjmy z reklamy odhadnout na 15 tisíc korun ročně, protože zde nejsou nějaké velké dodatečné náklady. Příjmy z umělecké tvorby by se pohybovaly kolem 2 tisíce korun ročně, jelikož jsou zde vysoké náklady na materiál a pronájem pece atd., tato činnost by tedy fungovala primárně jako kroužek pro děti. Avšak s tímto prodejem by se přerovský domov musel stát plátcem DPH.

3.3 Dary

Tato problematika je úzce spojena s celkovou pověstí dětských domovů, která není nijak zvlášť dobrá. Dalším problémem je snaha šetřit u všech subjektu a velké nasycení „trhu“ s dobročinností.

Bohužel s pověstí domov nic nesvede a ani jedna z variant, že by se v tisku psalo o domovech hodně, ale s chybami či zavádějícími nebo dokonce nepravdivými informacemi, jak to již vyplývá z nynější situace, nebo nepsalo raději vůbec avšak povědomí občanů, že domovy existují, by se začalo vytrácet, není dobrá. Jelikož domovy nepořádají žádné dny otevřených dveří, ani žádné činnosti pro seznámení veřejnosti s jejich prací, jejich možnosti ovlivnění veřejného mínění, jsou velice omezeny. Činnosti, které domovy pořádají pro své děti, jsou výhradně jen pro tyto děti,

nebo se pořádají ve spolupráci s jinými domovy a dětmi odtud, tedy pořád v uzavřeném kolektivu.

Snahy podniků a jednotlivců o šetření by časem mohly pominout a všichni ti, co chtějí přispět, by mohli zvýšit velikosti svých darů, nicméně organizací, které by uvítaly nějaký dar je velké množství, ať se jedná o příspěvkové organizace, občanské sdružení nebo neziskové organizace. Jinými slovy „trh s dobročinností“ je velice přesycen a instituce, za kterou nestojí nějaká organizace nebo občanské sdružení je na tomto trhu značně znevýhodněna. Tímto způsobem by si mohl přerovský dětský domov polepšit v průměru o 30 tisíc korun ročně, avšak založit a spravovat občanské sdružení je časově náročné a není v silách vedení domova, aby se o toto sdružení staralo. Museli by se tedy najít dobrovolníci, kteří by jej spravovali ve prospěch domova.

3.4 Výběr zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců mají ředitelé striktní pravidla, která musí dodržet. Zákon je v těchto věcech nekompromisní a lidé, kteří chtějí pomáhat bez kvalifikace, zde nemohou pracovat.

Výběr nového zaměstnance má v režii vždy výhradně ředitel, který s ním vždy vede pohovor a následně vybírá. Při výběru zaměstnanců se zjišťuje délka praxe, jestli mají splněné zákonné podmínky a následně se prověřuje jejich celkový charakter. Zde si přerovský ředitel postěžoval na dva zásadní problémy.

Prvním je přemíra nevyhovujících uchazečů v tom smyslu, že když ředitel vystaví nabídku práce, tak jej kontaktuje přibližně sto lidí se zájmem o tuto práci, avšak 90% procent těchto lidí nesplňuje ani základní požadavky na vzdělání, což následně časově velice zatěžuje. I když je pochopitelné, že je nedostatek práce a lidé zkoušejí jakoukoliv nabídku, pro domov je třídění životopisů časově a administrativně velice náročná.

Druhým problémem je, že v minulosti byli uchazeči lépe připraveni na práci s dětmi a přitom většina z nich nestudovala vysokou školu. Většinou vystudovali střední školu pedagogickou, kde se kladl důraz na zpívání, hraní a tanec s dětmi, což nynějším uchazečům z vysokých škol chybí. Zde je možnost zlepšení v tom, že domov přijme pracovníka a následně ho takové věci naučí, avšak musí vybírat velice obezřetně,

jestliže by tato osoba nebyla schopna se naučit a nebavilo ji to, bude to mít negativní dopad na děti a na domov samotný.

Zde se již nebavíme o nějakém dodatečném příjmu nebo naopak o ušetření, ale o zvyšování kvalifikace a motivace zaměstnanců, což je velice důležitý nástroj pro zaměstnavatele.

3.5 Motivace zaměstnance

Dalším přínosem pro pracovníky dětského domova by byla aktivní pomoc zaměstnancům v jejich osobním sebezlepšování. Jelikož domovy potřebují zkušené a vzdělané pracovníky, měli by je v jejich vzdělávání maximálně podporovat i přes to, že je práce v tomto prostředí velice časově a psychicky náročná. Zde by bylo vhodné zavést nějaký systém, který by umožnil studium a kurzy zájemcům a na druhou stranu, který by jim trochu odlehčil od pracovních povinností. Přínosem pro zaměstnance by následně bylo v první řadě lepší finanční ohodnocení, které vyplývá z tabulkových výměrů, jelikož se zde zohledňuje ukončený stupeň vzdělání. Následnou možnou motivací může být dosazení do pozice vychovatele.

Tento krok lze vyjádřit penězi jako postup vzdělanějších pracovníků v tabulkových výměrech pro platy zaměstnanců. Jako sekundární přínos se zlepší kvalita poskytovaných služeb, která je v úzké závislosti na osobní motivaci každého pracovníka.

3.6 Budoucí zaměstnanci

Jelikož problém absolventů vysokých škol, kteří jsou vedeni k práci s dětmi teoreticky a následně nezvládají praktickou stránku, jako je již zmiňované zpívání a tančení, je každým rokem výraznější, měl by dětský domov vystoupit jako potencionální zaměstnavatel a podstoupit příslušné kroky.

Jeden z návrhů je prezentace každodenní práce domova a jejich zaměstnanců na školách, které navštěvují budoucí potencionální zaměstnanci, jako jsou střední pedagogické školy a vysoké školy s vyučovanými obory pro tuto pozici, a zde prezentovat své požadavky na studenty a ukázat jim pozici v dětském domově jako

jednu z možných alternativ zaměstnání po vystudování. Tímto by se i o něco mohla zlepšit pověst domovů a problém uchazečů, kterým chybí tyto dovednosti, by se začal pozvolna zlepšovat.

Dalším návrhem, který je propojený s oblastí středních škol je větší tolerance k žákům, kteří mají zájem o praxi v těchto domovech. Jelikož přerovský domov tuto možnost vůbec nepovoluje a hranický jen málo, bylo by dobré, kdyby možnost praxe pro studenty pedagogických škol a fakult byla více akceptována i za cenu zatížení provozu, jelikož by tento stav pomohl s problémem studentů, kteří nemají praktické dovednosti pro práci s dětmi. Avšak nesměl by takovýto projekt ovlivnit péči o děti v domovech.

4 Závěr

Celkový výzkum potvrdil, i když ne v takové míře, pověst o bohatém a chudém domově.

Hranický dětský domov má více sponzorů, ale za tuto situaci může poděkovat občanskému sdružení, které se o přísun financí stará. Má i zkušenější pracovníky, kteří svojí dlouholetou praxí předčí své středoškolské vzdělání. Avšak že by byli díky tomu nadprůměrně placení, se říci nedá.

Na druhou stranu přerovský dětský dům má méně sponzorů a nestojí za ním občanské sdružení. Pracují zde mladší lidé, kteří mají sice lepší vzdělání, mnohdy i vysokoškolské, bohužel praxi získají pouze neustálou prací s dětmi.

Financování dětského domova, je velice problematické, jelikož se nejedná o podnikatelský subjekt založený za účelem generování zisku, ale o instituci, která má v první řadě pomáhat. Možnosti zvýšení příjmů zde jsou, avšak v omezené míře a ne všechny může domov ovlivnit, tyto příjmy bych označil jen jako „přilepšení“ a ne jako podstatnou část jakou tvoří dotace.

Myšlenka člověka, který pracuje v této oblasti, aby zlepšil svět je tedy nereálná, a slovy ředitele přerovského domova „...dobrovolníci tady nemají co dělat...“. V těchto institucích pracují jen profesionálové, kteří svoji práci berou jako normální povolání a proto jsou motivováni prostými věcmi a ne myšlenkou na zlepšení stavu společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

ČESKO. Zákon č. 109 ze dne 1. července 2002 o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních a o změně dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 48, s. 2978-2992. ISSN 1241-11254. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3867>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

HANNAGAN, T. *Management. Concept and Practices*. London: Pearson Education, 2002. 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s.,. ISBN 80-247-1706-9.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

VOCHOZKA, Marek et al. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Řízení lidských zdrojů	13
Obrázek č. 2: Toky informací	17
Obrázek č. 3: Cyklus motivace	24
Obrázek č. 4: Komunikace.....	29

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Příjmy, výdaje a HV – DD Přerov	37
Tabulka č. 2: Výdaje/chovanci – DD Přerov	38
Tabulka č. 3: Výdaje/zaměstnanci – DD Přerov	39
Tabulka č. 4: Příjmy, výdaje a HV – DD Hranice na Moravě.....	40
Tabulka č. 5: Výdaje/chovanci – DD Hranice na Moravě.....	41
Tabulka č. 6: Výdaje/zaměstnanci – DD Hranice na Moravě	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Odpovědi k otázce č. 1	43
Graf č. 2: Odpovědi k otázce č. 1	43
Graf č. 3 Odpovědi k otázce č. 2.....	44
Graf č. 4 Odpovědi k otázce č. 2.....	44
Graf č. 5 Odpovědi k otázce č. 3.....	45
Graf č. 6 Odpovědi k otázce č. 3.....	45
Graf č. 7 Odpovědi k otázce č. 4.....	46
Graf č. 8 Odpovědi k otázce č. 4.....	46
Graf č. 9: Odpovědi k otázce č. 5	47
Graf č. 10: Odpovědi k otázce č. 5	47
Graf č. 11: Odpovědi k otázce č. 6	48
Graf č. 12: Odpovědi k otázce č. 6	48
Graf č. 13: Odpovědi k otázce č. 7	49
Graf č. 14: Odpovědi k otázce č. 7	49
Graf č. 15: Odpovědi k otázce č. 8	50
Graf č. 16: Odpovědi k otázce č. 8	50
Graf č. 17: Odpovědi k otázce č. 9	51
Graf č. 18: Odpovědi k otázce č. 9	51

PŘÍLOHY

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na výzkum vzdělání, motivace a finančního ohodnocení.

Vámi vybrané odpovědi prosím zakroužkujte, u otevřených otázek napište svoji odpověď na vyznačené místo.

Informace zjištěné z toho dotazníku budou použity ke zpracování bakalářské práce.

Děkuji Vám za spolupráci a za čas.

Pavel Mikeš (student Podnikatelské fakulty, VUT v Brně)

1. Jaký je Váš věk?

☐ 20 – 30 let ☐ 31 – 40 let ☐ 41 – 50 let ☐ 51 a více let

2. Vaše dokončené vzdělání je:

☐ SŠ ☐ VŠ

3. Kolikaletou máte praxi v tomto oboru?

☐ 0 – 10 let ☐ 11 – 20 let ☐ 21 – 30 let ☐ 31 a více let

4. Na jaké pozici pracujete?

☐ Vychovatel ☐ Asistent vychovatele

5. Chtěl/a jsem pracovat původně v této oblasti (práce s dětmi)?

☐ ANO ☐ NE

6. Předchozí zaměstnání bylo v „oboru“?

☐ ANO ☐ NE

7. Pro tento obor/práci jsem se rozhodl/a na základě nějaké vlastní zkušenosti (Já nebo někdo z mého okolí pochází z dětského domova)?

☐ ANO ☐ NE

8. Jak jsou pro Vás důležité peníze? (1-Nezajímají mě, chci pomoci světu. 3-Peníze mám na normální život jako je placení účtů atd. 5- Dělán tuto práci jen kvůli penězům)

☐1

☐2

☐3

☐4

☐5

9. Pracovali byste na stejné pozici za méně peněz (-20% z celkového platu)

☐ANO

☐NE