

# **PŘÍLOHY**

*Příloha č. 1 – Projekt diplomové práce*

**KATEDRA ŘÍZENÍ A SUPERVIZE VE ZDRAVOTNICKÝCH A SOCIÁLNÍCH  
ORGANIZACÍCH**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ UNIVERZITY KARLOVY V PRAZE**

## **Projekt diplomové práce**

**Jméno:** Bc. Klára Hradilová

**Osobní číslo:** 31986258

**Imatrikulační ročník studenta:** 2014

**Předběžný název připravované DP:**

Optimalizace efektivity systému hodnocení sester ve vybraném zdravotnickém zařízení

### **Formulace a vstupní diskuse problému:**

Při výběru tématu diplomové práce jsem vycházela ze závěru diagnostiky organizace, kdy oblast hodnocení zaměstnanců byla ve zkoumaném zařízení identifikována jako oblast nevyhovující a vyžadující změnu. Začala jsem se tomuto tématu více věnovat a zajímala jsem se o odborné texty, které se tímto nebo podobným tématem také zabývaly.

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu. Vedoucí pracovníci kontrolují, usměrňují a podněcují zaměstnance během vykonávání sjednané práce, pomáhají dosahovat požadovaných úkolů a strategických cílů organizace. Podstatou hodnocení je poskytovat a získávat zpětnou vazbu na skutečný pracovní výkon zaměstnanců. Manažer se zaměstnancem projednává dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Výsledná zpráva by měla sloužit manažerovi v dalších oblastech spojených s řízením pracovního výkonu zaměstnanců (odměňování, vzdělávání, apod.) a měla by být součástí personální evidence (Šikýř, 2012).

Poskytování a přijímání zpětné vazby je jedním ze základních předpokladů úspěšného manažera. Podstata zpětné vazby spočívá v podání informace o tom, jak fungujeme v očích druhých lidí (Kubeš, 2008).

Nejvčasnější zpětná vazba patří k nejdůležitějším předpokladům výkonnosti zaměstnanců. Pozitivní zpětná vazba upozorňuje pracovníky na jeho úspěchy či zlepšení v jeho chování a pracovním výkonu. Negativní zpětná vazba naopak vytyká určité chování či nedostatky. Mezi nejčastější chyby v poskytování zpětné vazby jsou situace, kdy je poskytována opožděně, nedostatečně a nevhodným způsobem (Urban, 2013).

Podmínkou získání akreditace zdravotnického zařízení je zavedení systému řízení kvality, které mimo jiné spočívá v aplikaci personálních a procesních auditů v organizaci. Zavedením periodického procesu hodnocení zaměstnanců a jejich plánu profesního rozvoje do praxe byla splněna jedna z povinných formalit. Je proces hodnocení zaměstnanců ve skutečnosti pouze formalitou nebo nástrojem vedoucím k jejich profesnímu růstu? Jaké jsou přínosy procesu hodnocení pro zaměstnance i zaměstnavatele? Na tyto a jiné otázky odpovídají výsledky níže uvedených diplomových prací, které se však vždy zaměřují na jedno konkrétní zdravotnické zařízení.

V roce 2005 se Cermanová ve své diplomové práci zaměřila na odměňování a motivaci. Mahovská se ve své diplomové práci v roce 2006 zabývala hodnocením všeobecných sester jako součástí jejich dalšího vzdělávání a rozvoje. Z výzkumného šetření Mahovské ve Všeobecné fakultní nemocnici mimo jiné zjištění vyplývá, že vedoucí pracovníci ve 47% nevyužívají výsledky pracovního hodnocení k plánování dalšího vzdělávání a osobního rozvoje sester. 49% staničních sester je nespokojena se systémem pracovního hodnocení. 72% staničních sester má negativní připomínky k hodnoticímu formuláři. Cermanová a Mahovská svůj výzkum zaměřily na sestry manažerky. Zemanová v roce 2008 zkoumala spokojenost sester se stávajícím systémem hodnocení u sester manažerek i řadových sester v rámci celé Nemocnice Most. Její práce poskytla podrobný přehled o používaných metodách k hodnocení pracovníků. Výsledky výzkumu přinesly následující zjištění: *„Rozdíly v chápání významu hodnocení dané typem oddělení, vzdělání či věkem, nebyly výrazné. Sestry manažerky jsou s kritérii v hodnoticím formuláři celkově nespokojené. Řadové sestry jsou, oproti skupině sester manažerek s formuláři spokojenější, nicméně i ony upozorňují na často nesrozumitelné otázky, zbytečné otázky a pro sestry nevhodně položené otázky.“* V roce 2015 se Lulková ve své práci zabývala procesem hodnocení zdravotníků jako faktor stimulační pracovního výkonu v jednom neuvedeném zdravotnickém zařízení. Výzkum probíhal po roce od zavedení hodnocení ve zdravotnickém zařízení u vedoucích i řadových pracovníků z řad lékařů i sester. Výzkum přinesl mimo jiné i tato zjištění: *„Větší váhu přisuzují všichni pracovníci podávání kontinuální zpětné vazbě. Nepřijetí ze strany zaměstnanců, kdy je toto hodnocení prováděno zcela formálně, bez vidiny smyslu.“*

Cílem mé diplomové práce bude zjistit stávající úroveň motivování nelékařského zdravotnického personálu na konkrétním oddělení vybrané nemocnice. Na základě zjištěných výsledků navrhnout optimalizaci procesní metodiky hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Dalším podnětem k výběru tohoto tématu byl rozhovor s vrchní sestrou vybraného oddělení, která nastoupila na tuto pozici před půl rokem. Snaží se o zefektivnění práce svých podřízených. Vytváří vyhovující pracovní podmínky a je zcela otevřena novým nápadům, které přispívají jednak k její spokojenosti, ale zejména ke spokojenosti sester pracujících na daném oddělení. Ráda by využila mé spolupráce za účelem odkrytí slabých míst v procesu nově zavedeného hodnocení zaměstnanců v rámci svého oddělení. Dle mého názoru, by mohl

být vnější pohled na organizaci spolu s mými dlouholetými zkušenostmi ve zkoumané oblasti přínosem pro výše uvedené oddělení. Pracuji v nadnárodní společnosti na pozici prvoliniového manažera a se systémem hodnocení zaměstnanců se potýkám již šest let. Za tuto dobu se proces hodnocení stal velmi efektivním nástrojem pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a je klíčovým faktorem v rámci kariérního rozvoje zaměstnanců.

Svoji diplomovou práci zaměřím na vybranou oblast řízení lidských zdrojů v konkrétním zdravotnickém zařízení. Za pomoci kvalitativního výzkumu bych chtěla identifikovat některé faktory, které mají vliv na tuto fázi pracovního života zaměstnance. Hrají v tomto směru roli i jiné aspekty a motivy, na které se zapomíná v rámci profesního života zaměstnance? Budu se snažit posoudit nejdůležitější vlivy v procesu hodnocení, které jsou z hlediska zaměstnanců vnímané jako zásadní.

Výzkumné otázky budou zaměřeny na oblast hodnocení a motivace zaměstnanců.

Na základě prostudování interní dokumentace se budu snažit najít odpověď na výzkumnou otázku:

- Jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců?

Prostřednictvím rozhovorů se budu snažit odpovědět na níže uvedené výzkumné otázky:

- Jaký význam má zpětná vazba ve vztahu podřízený – nadřízený?
- Jaké jsou hlavní předpoklady pro vytvoření důvěry mezi řadovým a vedoucím pracovníkem?
- Jaký vliv má případná sankce při sebereflexi pracovníků?
- Zjistit motivační a stimulační faktory zaměstnanců v daném zařízení.

### **Teoreticko-metodologické východisko, pracovní postupy, resp. výzkumné metody a techniky:**

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část bude pojednávat o systému hodnocení zaměstnanců v rámci řízení lidských zdrojů a nedílnou součástí bude popis základního legislativního ustanovení v procesu hodnocení nelékařských zdravotnických pracovníků. Rešerše a studia odborných textů mi pomohou vytvořit tento teoretický rámec, ve kterém budu vysvětlovat základní pojmy – motivace, oceňování, hodnocení, zpětná vazba, řízení výkonnosti zaměstnanců a další související témata.

Kvalitativní výzkum bude tvořit empirickou část diplomové práce. Formulací výzkumných otázek vytvořím schéma s okruhy otázek pro získání specifických údajů potřebných pro výzkumné šetření. Pro sběr dat bude použita metoda polostrukturovaných rozhovorů. Skupinu respondentů budou tvořit sestry manažerky a řadové sestry. Přibližně jedna třetina respondentů bude tvořena z vedoucích pracovníků (vrchní sestry a staničních sester ze všech úseků vybraného oddělení), druhé dvě třetiny respondentů bude tvořit skupina řadových sester (sestry pracující u lůžka i v ambulantním provozu). Podmínkou výběru respondentů bude v době realizování rozhovoru minimálně 1 rok praxe ve vybraném zdravotnickém zařízení. Předběžně plánuji realizovat 15 rozhovorů s ohledem na předem stanovená kritéria výběru. Kvalitativní data budou fixována audiozáznamem a následně bude provedena transkripce audiozáznamu. Z důvodu zachování anonymity údajů o respondentech, nebude transkripce rozhovorů součástí diplomové práce, pouze její výstupy. Data budou zpracována metodou obsahové analýzy a na základě otevřeného kódování budou vytvořeny relevantní kategorie za každou skupinu respondentů. Zjištěné kategorie u jednotlivých skupin (nadřazení a podřazení) budou mezi sebou porovnány, a tím identifikuji silné i slabé stránky v nově zavedeném systému hodnocení sester. Ve výsledném diskurzu okomentuji a doplním zjištěná data, která uvedu do kontextuálních vztahů. Praktickým výstupem diplomové práce bude navrhnout a doporučit vhodná opatření na základě informací z provedeného šetření v jednotlivých oblastech.

#### **Předběžná bibliografie k tématu:**

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012, xxxvi, 752 s. ISBN 9780749465506.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 9788024752587.

BURDOVÁ, Pavla. *Lidské zdroje v České republice*. Praha: Národní vzdělávací fond, 1999, 219 s. ISBN 8021103256.

GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xii, 380 s. ISBN 8072269968.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015, 526 s. ISBN 9788074786921.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 147 s. ISBN 9788024723143.

KNOWLES, Malcolm S, Elwood F HOLTON a Richard A SWANSON. *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development*. Eight edition. Oxfordshire, England: Routledge, 2015, 402 pages. ISBN 9781315816951.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, 399 stran. ISBN 9788072612888.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 stran. ISBN 9788024755151.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 208 stran. ISBN 9788024741512.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 9788073579258.

VÉVODA, Jiří, Kateřina IVANOVÁ, Marie NAKLÁDALOVÁ, Sylva BÁRTLOVÁ, Naděžda ŠPATENKOVÁ a Eva PROŠKOVÁ. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 2013, 159 stran. ISBN 9788024747323.

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 165 stran. ISBN 9788024750941.

### **Diplomové práce:**

CERMANOVÁ, Pavla. *Hodnocení a odměňování zdravotních sester pracujících na oddělení anesteziologicko-resuscitační péče ve Fakultní Thomayerově nemocnici* [online]. 2005, 95 s. [cit. 2015-12-07]. Vedoucí práce Dana Hradcová.

MAHOVSKÁ, Hana. *Hodnocení všeobecných sester jako součást jejich dalšího vzdělávání*

*a rozvoje* [online]. 2006, 84 s., 17 s. příl. [cit. 2015-12-07]. Vedoucí práce Petr Vrzáček.

LULKOVÁ, Marie. *Hodnocení pracovníků jako faktor stimulace pracovního výkonu zdravotníků* [online]. 2015, 124 s. [cit. 2015-12-07]. Vedoucí práce Blanka Tollarová.

ZEMANOVÁ, Radka. *Hodnocení zdravotních sester v Nemocnici Most* [online]. 2008, 123 s., 35 s. příl [cit. 2015-12-07]. Vedoucí práce Petr Vrzáček.

*Příloha č. 2*

Tab č. 18 *Ukázka zpracování dat (přiřazení jednotlivých kódů pod jednotlivé kategorie)*

Spokojenost			Kategorie
1 - ano	Důvody	Náročnost práce	Pracovní podmínky - 1
		Chaos	
Rozmanitost práce			
Znalost lidí			
Hodní pacienti			
Káva			
Smysluplnost práce			
Akční práce			
Cestování			
Rozdíl od nemocnice			
Náplň práce			
Spokojení pacienti			
Akční práce			
Nečeká na práci			
Soustavná práce			
Vstřícné vedení	Pracovní vztahy - 2		
Dobrý kolektiv			
Všichni drží pospolu			
Nejsou podrazy			
Ženský kolektiv			
Vedení stojí za nimi			

	<p>Zastupování v práci</p> <p>Dobří pracovníci</p> <p>Kolektiv</p> <p>Není problém s nadřízeným</p> <p>Malý kolektiv</p> <p>Nevidí některé kolegy</p> <p>Perfektní kolektiv</p> <p>Skvělé vedení</p>	
	<p>Baví</p> <p>Finance</p> <p>Pochvala</p> <p>Stereotyp</p> <p>Vyřešení problémů</p> <p>Naplnění z práce</p> <p>Těší se do práce</p> <p>Těší se na pacienty</p>	Motivace - 3
Nadřízený dělá	<p>Zajímá se o pracovní prostředí</p> <p>Dělá nad rámec svých povinností</p> <p>Nové projekty</p> <p>Nadřízený dělá spoustu věcí dobře</p> <p>Nechybuje</p> <p>Dobře plánuje</p> <p>Vykonává dobře svoji práci</p> <p>Zvládá velký objem práce</p> <p>Dobrý prozákaznický přístup</p> <p>Velké pracovní nasazení</p> <p>Nepřispívá k mé spokojenosti</p> <p>Dobře rozvrhuje práci</p> <p>Kontroluje práci</p> <p>Zajištění správného přísunu informací</p> <p>Velké pracovní nasazení</p>	Pracovní podmínky - 1
	<p>Dobrá komunikace</p> <p>Důvěra</p>	Pracovní vztahy - 2

		<p>Otevřená komunikaci</p> <p>Profesionálně kamarádský vztah s nadřízeným</p> <p>Moc toho nedělá</p> <p>Přátelský vztah</p> <p>Nechá se ovlivnit</p> <p>Nadřízený mě nechává být</p> <p>Důrazná</p> <p>Dobře se chová k podřízeným</p> <p>Snaha o dobrý kolektiv</p> <p>Stojí za náma před ředitelem</p> <p>Stojí za náma před pacientem</p>	
		<p>Fair</p> <p>Neupřednostňuje</p> <p>Vyslyší potřeby</p> <p>Projedná problémy</p> <p>Vyhledá a zařídí</p> <p>Vyjde vstříc při problému – možnost si napracovat práci</p> <p>Vyhoví</p> <p>Tolerantní</p> <p>Vyřeší problémy</p> <p>Osobní zkušenost v plnění závazků</p> <p>Máme její podporu</p> <p>Stojí za tím co řekne</p> <p>Snaží se</p> <p>Příkladem ostatním v nadšení z práce</p>	<p>Motivace - 3</p>
	<p>Nadřízený by mohl ještě dělat</p>	<p>Prosadit víc sester, aby nás bylo víc a neměly jsme to tak náročný</p> <p>Konstruktivní porady</p> <p>Předávat informace</p>	<p>Pracovní podmínky - 1</p>
		<p>Teambulding</p> <p>Sejít se i jindy než ve stresu v práci</p>	<p>Pracovní vztahy - 2</p>

		<p>Přísnost na doktora</p> <p>Víc profesionality vůči mně</p> <p>Více komunikovat Vhodněji se chovat</p> <p>Víc se mnou mluvit o běžných věcech</p> <p>Třeba zeptat se, jak se máš</p> <p>Všímat si mého rozpoložení</p>	
		<p>Pochválit dobré pracovní výkony</p> <p>Zajistit účast na odborných akcích Zajištění získání kreditů</p>	Motivace - 3
<b>0 - ne</b>	Zdroje	<p>Pacienti</p> <p>Prosit o peníze</p> <p>Psychická náročnost</p> <p>Fyzická náročnost</p> <p>Rozmanitost práce</p> <p>Nutnost soustředění</p> <p>Chybí stereotyp</p> <p>Nervózní pacienti</p> <p>Nedočkaví pacienti</p> <p>Pacienti</p> <p>Náplň práce</p>	Pracovní podmínky - 1
		<p>Vliv příbuzenského vztahu</p> <p>Vedení</p> <p>Zřejmá náklonnost k některým kolegům</p> <p>Oblíbenci a vyvolení</p> <p>Zvýhodňování vyvolených</p>	Pracovní vztahy - 2
		<p>Finance pozdě</p> <p>Finance</p>	Motivace - 3
	Nadřízený nedělá	<p>Nevěnuje se řízení zaměstanců</p> <p>Nedostatečně prosazuje své kompetence</p>	Pracovní podmínky - 1
		<p>Komunikace</p> <p>Pochopení</p> <p>Nevěnuje dostatek času</p>	Pracovní vztahy - 2

		podřízeným Není objektivní Nemá dostatečnou autoritu Není upřímný Neříká věci na rovinu	
		Nemá schopnost empatie Nedává vizi v kariérním růstu Instinktivní vedení Chybí manažerský přístup	Motivace - 3
	Nadřízený by měl dělat	Mít zkušenosti Být více důrazný v prosazení svých pravomocí	Pracovní podmínky - 1
		Lépe komunikovat Být empatický Mít pochopení Mít více času na podřízené Přistupovat k podřízeným jako manažer Být objektivní Mít zájem o vedení zaměstnanců Mít sebereflexi	Pracovní vztahy - 2
		Zajistit rozvoj zaměstnanců Být upřímný Být otevřený Mít zájem o zaměstnance	Motivace - 3

*Zdroj: vlastní výzkum*

### *Příloha č. 3*

*Tab č. 19 Ukázka zpracování dat (přehled kódování k jednotlivým respondentům)*

Označení respondenta	Spokojenost	Důvody spokojenosti	Zdroje nespokojenosti	Nadřízený - dělá	Nadřízený - nedělá	Oblasti ke změně vztahu s nadřízeným
<b>R1</b>	1	Náročnost práce Chaos Vstřícné	Finance pozdě Prosit o peníze	Fair Neupřednostňuje Vyslyší potřeby		

		<p>vedení</p> <p>Baví</p> <p>Dobrý kolektiv</p> <p>Drží pospolu</p> <p>Nejsou podrazy</p> <p>Většina holek – podiv</p> <p>Finance – zlepšení</p> <p>Vedení – stojí za nimi</p>		<p>Projedná problémy</p> <p>Dobrá komunikace</p> <p>Důvěra</p> <p>Otevřená komunikaci</p>		
<b>R2</b>	1	<p>Baví</p> <p>Rozmanitost práce</p> <p>Zastupování v práci</p> <p>Znalost lidí</p> <p>Hodní pacienti</p> <p>Dobří pracovníci</p> <p>Nadřizená</p>		Vyhledá a zařídí		
<b>R3</b>	1	<p>Pochvala</p> <p>Stereotyp</p> <p>Kolektiv</p> <p>Lidi ji potřebují</p>	<p>Psychická náročnost</p> <p>Fyzická náročnost</p>	<p>Moc toho nedělá</p> <p>Profesionálně kamarádský vztah s nadřizným</p> <p>Vyjde vstříc při problému – možnost si napravit práci</p>	<p>Nedává benefity</p> <p>Nemá kompetence</p>	
<b>R4</b>	1	Vyřešení problémů		<p>Přátelský vztah</p> <p>Vyhoví</p> <p>Tolerantní</p> <p>Vyřeší problémy</p>		
<b>R5</b>	0		Vliv příbuzenského vztahu	<p>Osobní zkušenost v plnění závazků</p> <p>Nechá se ovlivnit</p> <p>Nové projekty</p>	<p>Nejistota v dodržení závazků</p> <p>Zapomíná</p> <p>Nedotahuje věci</p> <p>Není zdatný</p>	Zamezit příbuzenskému vztahu na pracovišti

					v managementu	
<b>R6</b>	1	Káva Baví Není problém s nadřízeným		Nechává mě být	Není upřímný	
<b>R7</b>	1	Smysluplnost práce Akční práce Cestování Chaos Rozdíl od nemocnice Malý kolektiv Nevidí některé kolegy (Projev: dlouhodobý pracovní poměr)		Spoustu věcí dělá dobře Dobře plánuje Důrazná Stojí za tím co řekne Nechybuje	Není dostatečný zájem o mě	
<b>R8</b>	0		Rozmanitost práce Nutnost soustředění Chybí stereotyp (projev: představa o práci jinde)			Zlepšit komunikaci  Empatie ze strany nadřízeného
<b>R9</b>	1	Zajímavá práce Osobní důležitost Mají ji rádi Oblíbenost v kolektivu Není problém s pacienty		Dobře se chová k podřízeným  Snaha o dobrý kolektiv		
<b>R10</b>	0		Nervózní pacienti Nedočkaví pacienti Lidi	Snaží se  Vykonává dobře svoji práci Zvládá velký objem práce Dobrý prozákaznický	Nejistota  Neobjektivita Vedení lidí	Pochopení  Čas věnovaný zaměstnancům  Manažerský přístup (vedení instinktivní)

				přístup Velké pracovní nasazení		Objektivita Respektování autority
<b>R11</b>	1	Naplnění z práce  Baví		Nepřispívá k mé spokojenosti  Dobře rozvrhuje práci  Kontroluje práci  Zajištění správného přísunu informací	Špatná osobní komunikace  Preference písemné komunikace s někým  Preference oblíbených  Nejistota v zastání	
<b>R12</b>	0		Náplň práce Vedení  Zřejmá náklonnost k některým kolegům  Oblíbenci a vyvolení  Zvýhodňování vyvolených	Velké pracovní nasazení  Příkladem ostatním v nadšení z práce	Špatný manažerský přístup	Výměna nadřízeného  Více péče o zaměstnance  Zastavit jiné aktivity
<b>R13</b>	0	Náplň práce  Baví  Naplnění z práce  Těší se do práce  Těší se na pacienty	Vedení  Finance		Nejistota dobře odvedené práce u ostatních  Nemotivuje  Nepochválí	Vyjasnění pozic – struktury  Upřímnost  Otevřená komunikace
<b>R14</b>	1	Perfektní kolektiv  Skvělé vedení  Spokojení pacienti  Akční práce  Nečeká na práci  Soustavná práce		Stojí za náma před ředitelem  Stojí za náma před pacientem  Máme její podporu  Zajímá se o pracovní prostředí  Dělá nad rámec svých povinností		

*Zdroj: vlastní výzkum*