

# **Evaluace pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory**

Bc. Eva Foukalová

---

Diplomová práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Eva Foukalová  
Osobní číslo: H21275  
Studijní program: N0111A190013 Sociální pedagogika  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: **Evaluační studie pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory**

## Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti sociálních služeb, pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců.  
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.  
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv, 2013. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2016. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1.
- URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

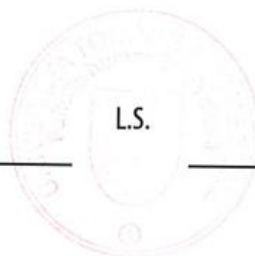
Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Ilona Kočvarová, Ph.D.**  
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

---

**Mgr. Libor Marek, Ph.D.**  
děkar



**doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 10. ledna 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem citoval(a).  
V případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 21.3.2023

.....

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

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

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

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

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

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

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

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

*3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zaměřuje na evaluaci pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory. V rámci teoretické části je pozornost věnována především pracovní spokojenosti zaměstnanců s vazbou na sociální vztahy na pracovišti, odměňování, kulturu organizace, negativní jevy v pracovním prostředí, komunikaci a zpětnou vazbu a také motivaci, jejímž prostřednictvím lze pracovní spokojenost zaměstnanců vhodně ovlivňovat. Definována je také oblast sociálních služeb z pohledu legislativního ukotvení a jsou vymezeny související pojmy, jako jsou zřizovatelé, poskytovatelé a pobytová zařízení. Empirická část je zaměřena na zodpovězení výzkumných otázek vztahujících se k úrovni pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory s vazbou na faktory, kterými jsou dosažené vzdělání, věková skupina, pracovní pozice a také délka praxe na současném pracovišti. Celková pracovní spokojenost zaměstnanců je dána do kontextu poskytované zpětné vazby a oblasti prevence syndromu vyhoření. K zodpovězení na stanovené výzkumné otázky bylo užito výzkumu kvantitativního a metody dotazníkového šetření.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, pobytové sociální služby, zaměstnanci v sociálních službách, motivace, měření spokojenosti

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the evaluation of job satisfaction of employees in residential social service facilities for the elderly. Within the theoretical part, attention is paid mainly to the job satisfaction of employees in relation to social relations in the workplace, remuneration, organizational culture, negative phenomena in the work environment, communication and feedback, as well as motivation, through which the job satisfaction of employees can be appropriately influenced. The field of social services is also defined in terms of legislative anchoring and related concepts such as founders, providers and residential facilities are defined. The empirical part focuses on answering research questions related to the level of job satisfaction of employees in selected residential social service facilities for the elderly

with reference to factors such as educational attainment, age group, job position as well as length of experience in the current workplace. The overall job satisfaction of the employees is put in the context of the feedback provided and the area of burnout syndrome prevention. Quantitative research and questionnaire survey method were used to answer the set research questions.

Keywords: job satisfaction, residential social services, social services employees, motivation, satisfaction measurement

Ráda bych poděkovala především Mgr. Iloně Kočvarové, Ph.D., vedoucí mé práce za její vstřícnost, trpělivost a cenné odborné rady.

Současně děkuji všem, kteří se zapojili do výzkumné části této diplomové práce a také rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

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



## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY</b> .....	<b>14</b>
1.1    LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	16
1.2    KVALITA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	17
1.3    ZŘIZOVATELÉ A POSKYTOVATELÉ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	20
1.4    DRUHY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	21
1.5    POBYTOVÁ ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB PRO SENIORY.....	22
1.6    ZAMĚSTNANCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH .....	24
<b>2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH</b> .....	<b>28</b>
2.1    PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	29
2.2    SOCIÁLNÍ VZTAHY NA PRACOVIŠTI .....	31
2.3    KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA .....	34
2.4    KULTURA ORGANIZACE.....	36
2.5    MOTIVACE .....	38
2.5.1    Motivační faktory.....	40
2.5.2    Motivační teorie .....	42
2.6    ODMĚŇOVÁNÍ .....	49
2.7    NEGATIVNÍ JEVY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ .....	54
2.8    MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI .....	58
<b>3 SHRUTÍ</b> .....	<b>63</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>65</b>
<b>4 VÝZKUM</b> .....	<b>66</b>
4.1    VÝZKUMNÝ CÍL A VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....	66
4.2    METODA VÝZKUMU.....	67
4.3    VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY .....	67
4.4    VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	68
4.5    VÝZKUMNÝ NÁSTROJ .....	69
4.6    ANALÝZA DAT.....	71
<b>5 VYHODNOCENÍ DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ</b> .....	<b>73</b>
<b>6 SHRUTÍ</b> .....	<b>97</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>101</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>103</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>108</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>109</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>110</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>111</b>

## ÚVOD

V této diplomové práci se budeme věnovat evaluaci pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory. Spokojenost zaměstnanců je jedním ze základních faktorů, které ovlivňují dosahování stanovených cílů v zařízení. Pracovní spokojenost můžeme chápat jako příjemný, pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení něčí práce. Dá se také chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a celkovými pracovními podmínkami. Spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mají nižší absenci a také fluktuaci. Nespokojenost zaměstnanců naopak zhoršuje kvalitu práce, je překážkou výkonnosti a také může mít negativní vliv na vztah a důvěru klientů i jejich rodinných příslušníků. Pozitivní a příznivé postoje zaměstnanců k práci signalizují spokojenost s prací, negativní a nepříznivé postoje k práci jsou signálem k nespokojenosti s prací. Pracovní spokojenost je tedy velkým tématem, které je v popředí pozornosti mnoha vedoucích pracovníků v nejrůznějších organizacích, protože lidské zdroje jsou základním stavebním kamenem každého zařízení. Měření a zjišťování spokojenosti zaměstnanců je považováno za standardní nástroj jejich řízení a otevírá cestu ke komunikaci zaměstnanců směrem zdola nahoru. Poskytuje často obtížně dostupnou zpětnou vazbu, mapuje obecnou míru spokojenosti pracovníků a jejich klíčové postoje, které ovlivňují pracovní chování. Umožňuje specifikovat budoucí rizika spojená s aktuálními postoji zaměstnanců, specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení, případně zlepšit pracovní klima. Je proto stěžejní se pracovní spokojeností zaměstnanců zabývat. Zaměstnanci jsou zcela jistě největším bohatstvím každého zařízení.

V diplomové práci si přiblížíme teoretická východiska související s problematikou pracovní spokojenosti v sociálních službách. Konkrétně těch, která souvisí s evaluací pracovní spokojenosti, legislativním ukotvením sociálních služeb a druhy poskytovaných služeb. Budeme se také věnovat požadavkům a nárokům na zaměstnance ze strany zaměstnavatele a etickými principy provázejícími je v této oblasti. Pracovní spokojenost je velmi široké téma, které úzce souvisí s pracovní motivací. Správně cílená motivace výrazným způsobem ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a vede nejen k větší efektivitě a zvyšování jejich pracovního výkonu, ale i k jejich celkové stabilitě a rozvoji. Budeme ji tedy rozpracovávat z pohledu několika autorů a dotkneme se motivačních faktorů a nástrojů pro motivování zaměstnanců, kterých je celá řada. Důležitými faktory, ovlivňujícími pracovní spokojenost, jsou vztahy na pracovišti, podstata samotné práce, odměňování zaměstnanců, komunikace a zpětná vazba mezi zaměstnanci i vztahy mezi nimi a vedením, kultura organizace

a v neposlední řadě také negativní jevy v pracovním prostředí, kterými jsou především konflikty, stres a syndrom vyhoření. V další části naší práce se budeme všem těmto uvedeným tématům věnovat, protože zvyšování míry pracovní spokojenosti a eliminace negativních jevů v pracovním prostředí jsou jedny z hlavních faktorů, které zaměstnanci vedou k větší míře angažovanosti a pozitivně působí na vzájemnou komunikaci.

V rámci metodologické části práce je naším cílem zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory v kontextu zpětné vazby od zaměstnavatele a potenciálního syndromu vyhoření s ohledem na vybrané skupiny zaměstnanců. V návaznosti na tato zjištění se snažíme objasnit, jaké jsou rozdíly v úrovni pracovní spokojenosti v jednotlivých zařízeních v závislosti na daných faktorech.

Vzhledem k charakteru tématu je realizována kvantitativní forma výzkumu za využití metody dotazníkového šetření.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

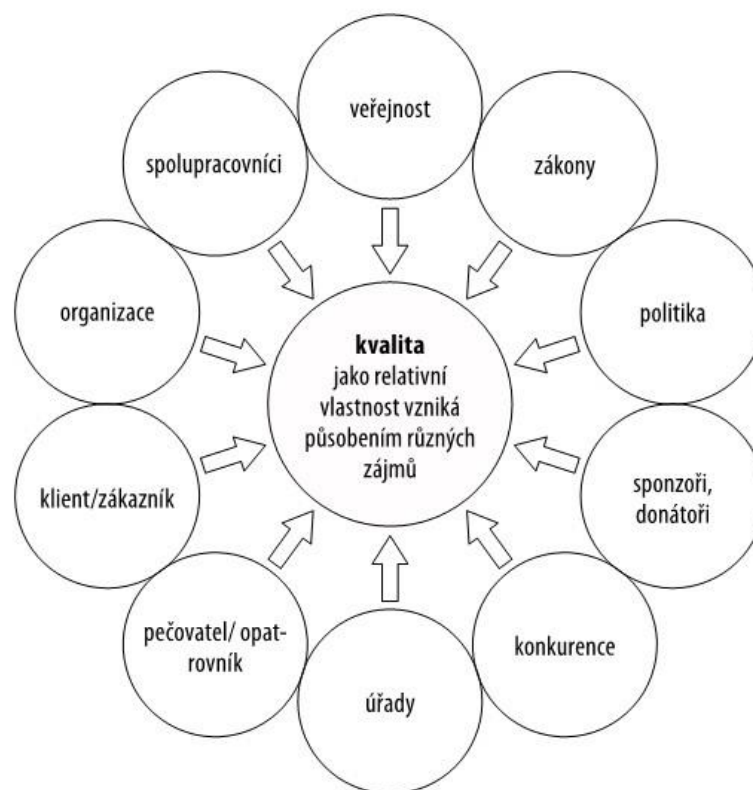
Sociální služby pomáhají lidem žít běžným životem. Umožňují jim například pracovat, nakupovat, navštěvovat školy, účastnit se aktivit jejich volného času, starat se o sebe a domácnost. Zaměřeny jsou na zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti lidského života. Jsou poskytovány jednotlivcům, rodinám i skupinám obyvatel. Mezi nejpočetnější skupiny příjemců sociálních služeb patří zejména senioři, lidé se zdravotním postižením, rodiny s dětmi, ale také lidé, kteří z různých důvodů žijí tzv. na okraji společnosti. (Sociální služby, 2020) Oproti komerčnímu sektoru, jehož cílem je především zisk, je cílem sociálních služeb poskytování pomoci sociálně potřebným. Uspokojují potřeby klientů tak, aby byli schopni vést ve společnosti plnohodnotný život. (Malík Holasová, 2014, s. 29) Sociální služby jsou poskytovány na základě dobrovolně uzavřené smlouvy mezi poskytovatelem a klientem s takovými podmínkami, které jsou projevem jejich svobodné vůle. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 17) Mezi základní činnosti, které jsou vykonávány v rámci poskytování sociálních služeb, patří především pomoc lidem při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu a pomoc při osobní hygieně nebo zajištění hygieny, poskytování stravy nebo pomoc při jejím zajištění, poskytnutí ubytování nebo pomoc při zajištění bydlení, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. Obsah základních činností u jednotlivých druhů sociálních služeb stanovuje příslušný prováděcí předpis. (Sociální služby, 2020) Společnost by se měla potřebami znevýhodněných lidí zabývat, protože přehlížení těchto potřeb může v důsledku znamenat destabilizaci celé společnosti. (Matoušek 2007, s. 10-11)

Na důležitost, kterou hraje poskytování sociálních služeb v naší společnosti, odkazuje dokument od Asociace poskytovatelů sociálních služeb v České republice, který uvádí, že mezi lety 2007 a 2019 došlo k nárůstu počtu osob starších 65 let o 37,9 % a osob starších 80 let o 24,2 %, což jasně ukazuje na zvýšenou potřebu všech forem sociálních služeb pro seniory. Zhoršuje se rovněž zdravotní stav uživatelů sociálních služeb, což představuje nutnost zvýšení počtu personálu v přímé péči. V pobytových službách dochází ke zvyšování počtu zaměstnanců, pečujících o jednoho klienta. Zatímco např. v domovech pro seniory připadalo v roce 2013 na jednoho zaměstnance v přímé péči 3,7 klienta, v roce 2018 je to už 3,06 klienta. Dochází ke zvyšování poměru počtu zaměstnanců a klientů v důsledku zhoršujícího se zdravotního stavu a soběstačnosti klientů, resp. zvyšující se závislosti

na péči. (Financování sociálních služeb v České republice, 2020) Malíková (2011, s. 53) v této souvislosti upozorňuje na fakt, že je nutné si uvědomit míru požadavků kladených na pracovníky, protože nereálnost splnění všech pracovních povinností vede k jejich přetěžování, vyčerpání a vyhoření.

Cílem sociálních služeb ve vztahu ke klientům je především zachovávat jejich lidskou důstojnost, vycházet z individuálně určených potřeb, rozvíjet aktivně jejich schopnosti a zlepšit nebo alespoň zachovat jejich soběstačnost, poskytovat služby v jejich zájmu a v náležité kvalitě. (Sociální služby, 2020) Kvalita, efektivita, individuální a profesionální přístup to je to, co od sociálních služeb ve 21. století očekávají klienti, jejich rodiny ale i veřejnost. (Tajanovská a Plicková, 2020, s. 25) Také Matoušek (2007, s. 9) uvádí, že sociální služby se poskytují za účelem zlepšení kvality života takového člověka, který je společensky znevýhodněný a zohledňují při tom jeho individualitu, ale i rodinu.

Sociální služby a jejich kvalitu ovlivňují zájmy různých aktérů. (Malík Holasová, 2014, s. 34)



**Obrázek 1** Vlivy na kvalitu v sociálních službách  
(Malík Holasová, 2014, s. 34 – upraveno dle Mülhausena, 2004)

Poskytování sociální služby je záležitostí týmu. Na její kvalitě se podílí řada profesí a úspěšnost nebo naopak neúspěšnost je ovlivněna každým jednotlivým působícím pracovníkem. Vedení každého pracovníka zvlášť a péče o jeho profesní spokojenost je správná cesta. (Tajanovská a Plicková, 2020, s. 44)

Do roku 2006 byly sociální služby, tedy služby sociální péče podřízeny právní úpravě z konce 80. let minulého století, která nebyla vyhovující pro uživatele ani pro poskytovatele sociálních služeb. Až v roce 2006 byla přijata nová legislativa, která přinesla očekávanou změnu systému sociální péče. V další kapitole se jí proto budeme věnovat.

## 1.1 Legislativní úprava sociálních služeb

Zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách je vymezena ochrana práva oprávněných zájmů lidí, kteří jsou v jejich prosazování oslabeni z důvodu zdravotního postižení, věku či nějaké nepříznivé životní situace. Zákonem jsou upraveny běžné podmínky života ve společnosti a zákon rovněž garantuje pomoc a podporu potřebným ve formě, která zaručuje zachování lidské důstojnosti, ctí individuální lidské potřeby a také posiluje schopnost sociálního začleňování každého jednotlivce do společnosti v jeho přirozeném sociálním prostředí. Hlavním cílem zákona je tedy vytvoření podmínek pro uspokojování přirozených potřeb lidí, a to formou podpory a pomoci při zvládnutí péče o vlastní osobu, v soběstačnosti nezbytné pro plnohodnotný život a v takových životních situacích, které mohou člověka vyřazovat z běžného života ve společnosti. (Stručný průvodce zákonem o sociálních službách, 2006) Podle Zákona č. 108/2006 Sb. dělíme sociální služby na sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Jde o hlavní funkce, které mají ve společnosti plnit, ať už jsou poskytovány formou pobytovou, ambulantní nebo terénní. (Prudká, 2015, s. 20) Čámský, Sembdner a Krutilová (2011, s. 16) uvádí, že smyslem Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách je zabezpečení sociální péče všem, kteří ji nezbytně potřebují a také náprava v minulosti deformovaných právních vztahů mezi uživateli a poskytovateli sociálních služeb a státem. Zásadní změnou oproti dřívějšímu přístupu ke klientům je totiž nově vytváření takového prostředí, které jim poskytuje prostor pro rozvoj vztahů s poskytovatelem služby, podporuje individuální přístup, rovnoprávnost a dobrovolnost. To vše s ohledem na rodinu a blízké klienta.

Prostředí sociálních služeb je charakterizováno velkým množstvím vztahů mezi lidmi a institucemi, které mají významný vliv na kvalitu lidského života. Jedná se o takové vztahy,



jejichž význam vyžaduje zákonnou oporu z důvodu ochrany práv a oprávněných zájmů těch lidí, kteří jsou jakýmkoli způsobem oslabeni ve schopnosti je prosazovat. Sociální služby umožňují člověku, který je ohrožen sociálním vyloučením, účast na každodenním životě ve společnosti, čímž je myšlena možnost vzdělávání, zaměstnání, společenského a kulturního života. Zákon nabízí nástroje k tomu, aby mohly být naplněny výše uvedené principy. Každému člověku tedy garantuje bezplatné sociální poradenství. Lidem, kteří jsou závislí na pomoci jiného člověka ve zvládnání péče o sebe a v soběstačnosti, bude poskytována státem sociální dávka, kterou je příspěvek na péči. Lidem, kteří nezvládají svoji životní situaci samostatně nebo s pomocí rodiny či jiných blízkých, nabízí velmi širokou nabídku sociálních služeb, ze které si mohou vybírat svobodně, dle svého uvážení, finančních možností či dalších individuálních preferencí. Zákon garantuje, že poskytované služby budou pro uživatele bezpečné, profesionální a přizpůsobené potřebám lidí tak, aby zachovávaly lidskou důstojnost jejich uživatelů a podporovaly je v aktivním přístupu k vlastnímu životu. Zákon rovněž vytváří prostor pro spoluúčast lidí na procesech rozhodování o rozsahu, druhu a dostupnosti sociálních služeb v jejich obci či kraji. (Stručný průvodce zákonem o sociálních službách, 2006) Prudká (2015, s. 19) uvádí, že velmi důležitou změnu oproti dřívějšímu znění zákona, kterou Zákon č. 108/2006 Sb. přinesl, je povinná registrace poskytovatelů sociálních služeb, na kterou je navázána možnost čerpání finančních prostředků z veřejného rozpočtu. Narovnaly se také podmínky pro registrované poskytovatele veřejnoprávní a soukromoprávní včetně jejich práv a povinností. Čámský, Sembdner a Krutilová (2011, s. 17) zmiňují, že se v zákoně rovněž objevily nové instituty vážící se k poskytování sociálních služeb, kterými jsou již zmiňovaný příspěvek na péči, registrace poskytovatelů včetně fyzických osob jako poskytovatelů, smlouva o poskytování služeb, standardy kvality a inspekce.

A právě kvalita sociálních služeb bude tématem, kterému se budeme v další kapitole věnovat, protože to, jak a v jaké kvalitě jsou služby poskytovány, ovlivňují rovněž zaměstnanci v zařízení svým pracovním a také osobním přístupem.

## 1.2 Kvalita sociálních služeb

Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií, které určují normu kvality této služby a tvoří důležitou oblast při poskytování sociálních služeb, garantují úroveň a kvalitu poskytované služby. Povinnost poskytovatele sociální služby dodržovat tyto standardy je

dána Zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. (Malíková, 2011, s. 318) Matoušek (2007, s. 125) uvádí, že standardy kvality jsou metodickým nástrojem pro inspekci kvality. Mohou je tvořit poskytovatelé služeb spolu s klienty s dalším možným využitím pro sebeuposouzení, ale za jejich konečnou podobu odpovídají dostatečně způsobilí experti.

Standardy kvality nejsou pouze nástrojem kontroly plnění stanovených podmínek, ale jsou důležitým vodítkem a zdrojem informací pro klienty a jejich rodiny ohledně kvality poskytování sociální služby. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 25) Slouží k tomu, aby zajistily potřebnou kvalitu sociálních služeb poskytovanou klientům a aby chránily jejich práva a zájmy, které souvisí se všemi činnostmi, spojenými právě s poskytováním těchto služeb. Ochrana práv klienta je protnuta všemi standardy, jsou v nich jasně určeny pravidla a postupy při navázání prvního kontaktu a také povinnosti poskytovatele ohledně prezentace jeho služeb. Pomocí kritérií určují rozsah, náplň a postup činností, jednání, edukaci, platby za poskytované služby, organizační a personální zajištění. Podporují jedinečnost každého klienta, a to individuálně plánovanou sociální službou. Podporují osobní zapojení každého jednotlivce, vyjádření jeho svobodného názoru, představy nebo připomínky k poskytované službě. Garantují spolehlivost, bezpečnost, kvalitu a profesionalitu poskytované služby. (Malíková, 2011, s. 208)

Zpětná vazba od zaměstnanců je pro poskytovatele rovněž dobrým ukazatelem, zda je jeho služba kvalitní a co by na ní mohl vylepšit. Stejně vhodná a žádoucí je i zpětná vazba od rodinných příslušníků a organizací, se kterými poskytovatel spolupracuje. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 221) Matoušek (2007, s. 125–127) upozorňuje na fakt, že je nezbytné, aby se k naplňování kritérií v rámci standardů mohli mimo nezávislých odborníků a poskytovatelů služeb svobodně vyjadřovat i samotní klienti a jejich příbuzní, protože jedině tak může být objektivně vyhodnoceno jejich naplňování v oblasti procedurální, personální a provozní.

Ochrana práv klientů včetně jejich blízkých a příbuzných je důležitá. Pozornost si ale zaslouží i druhá strana mince. Nejde jen o dodržování práv klientů, ale i jejich povinnosti. Nelze tedy zapomínat na velmi důležitou skupinu a tou jsou pracovníci, kteří se na poskytování služeb podílejí a pomáhají jim v nelehké životní situaci. Ochrana práv tedy vyžaduje pohled z více stran. Mnoho klientů se totiž orientuje pouze na uplatňování svých nároků, jejich přístup je naprosto jednostranný a tím je zřetelně narušena rovnováha mezi právy a povinnostmi. Takové neustálé poukazování a dožadování se svých práv má pro pracovníky silně devastující charakter. Nikdo nemá právo chovat se nadřazeně k někomu,

kdo mu pomáhá. Nikdo nemá právo dožadovat se po pracovnících zbytečných činností. Nadměrná péče degraduje pracovníky do role služebníků a zároveň vede ke zvyšování nesoběstačnosti klienta, což je v přímém rozporu s cíli poskytovaných služeb. Pozornost v naší společnosti by měla být věnována budování prestiže celé oblasti sociálních služeb jako velmi záslužné činnosti, kterou pracovníci vykonávají zodpovědně a poctivě. Pracovníci musí cítit spravedlivý přístup, podporu a být doceněni výsledky své práce. Ocenění práce v sociálních službách zatím není celospolečensky na potřebné výši. (Malíková, 2011, s. 224–225)

Kvalita poskytované služby je velmi závislá na zaměstnancích, tedy na jejich schopnostech, dovednostech, vzdělání a také na podmínkách a pracovním prostředí, které mají. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 187) Na zaměstnance jsou zaměřeny již výše zmiňované personální standardy, které obsahují celkové personální zajištění služeb, jako je kvalifikace a zaškolování. Dále jejich pracovní podmínky tak, aby odpovídaly zákoníku práce, a nakonec profesní rozvoj pracovníků, obsahující jejich hodnocení, obousměrnou komunikaci a další vzdělávání. (Matoušek, 2007, s. 128) V oblasti práv zaměstnanců je třeba brát na zřetel míru požadavků na ně kladených, časový prostor ke splnění úkolů, celkové podmínky a jejich pracovní povinnosti. Velmi často se vyskytuje jejich neúměrné přetěžování právě z důvodu velkého počtu klientů na jednoho pracovníka a nedostatku času pro plnění jednotlivých pracovních činností. Navyšování požadavků a povinností, zdůrazňování práv klientů bez ohledu na pracovníky působí silným demotivujícím způsobem a může vést k syndromu vyhoření. (Malíková, 2011, s. 229)

Systémem externího hodnocení zařízení sociálních služeb je od roku 2011 tzv. značka kvality. V tomto systému jsou z pohledu uživatele bodově hodnoceny všechny důležité poskytované sociální služby s cílem předat zájemcům, uživatelům ale i jejich rodinným příslušníkům informaci o tom, jakou kvalitu mohou v konkrétním zařízení očekávat. (Horecký a Filip, 2020, s. 176) Značka kvality je poprvé udělována na dobu 3 let, platnost druhé a další je na 4 roky. (Horecký a Filip, 2020, s. 179)

Kvalita sociálních služeb se do jisté míry odvíjí od toho, kdo je zřizovatelem a kdo poskytovatelem sociální služby a jak jsou v každém jednotlivém zařízení nastaveny parametry pro její udržení. V další kapitole se proto na tyto pojmy zaměříme.

### 1.3 Zřizovatelé a poskytovatelé sociálních služeb

Zřizovatelem zařízení, které poskytuje sociální služby je Ministerstvo práce a sociálních věcí, kraje, obce, nestátní neziskové organizace včetně organizací církevních. Zřizovatelé jsou odpovědní za práci poskytovatele. Sociální služby mohou dle tohoto zákona poskytovat pouze takové subjekty, které získají oprávnění k poskytování sociálních služeb na základě rozhodnutí o registraci. Následně je takový subjekt zaveden do databáze poskytovatelů sociálních služeb, kterou vede příslušný krajský úřad. (Matoušek, s. 13-14) Registraci mohou získat poskytovatelé sociálních služeb pouze při dodržení stanovených zákonných podmínek proto, že jde o způsob garance kvality poskytovaných služeb. Tato kvalita je dále zajišťována pomocí standardů kvality, které prostřednictvím stanovených kritérií přesně určují povinnosti poskytovatelů. (Malíková, 2011, s. 106) Čámský, Sembdner a Krutilová (2011, s. 20) uvádí, že smyslem registrace poskytovatele sociálních služeb před zahájením činnosti je prokázání, že splňuje důležité podmínky charakteru hygienického, personálního, technického a také odborného. To umožní poskytovat sociální služby v potřebném rozsahu a kvalitě.

Poskytovatelem sociálních služeb mohou být subjekty, které jsou zřízeny obcí nebo krajem, nestátní neziskovou organizací a fyzické osoby, nabízející široké spektrum služeb a Ministerstvo práce a sociálních věcí, které je zřizovatelem i poskytovatelem specializovaných ústavů sociální péče. Mezi nejčastější druhy sociálních služeb poskytovaných neziskovými organizacemi patří u pobytových služeb domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, azylové domy a noclehárny. (Malíková, 2011, s. 261) Poskytovatelé mají mít podle standardu č. 1, ve kterém jsou definovány cíle a způsoby poskytování sociálních služeb a dále dle Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, písemně zpracovány postupy, které garantují řádné poskytování sociální služby. Pravidla jsou závazná pro pracovníky organizace nebo registrované služby, někde i pro samotné klienty. Poskytovatelé dále zpracovávají pracovní postupy, vnitřní pravidla a interní předpisy. Obsahově by měla být jednoduchá, stručná a výstižná. Jejich srozumitelnost, soulad s legislativou a praxí a jejich dodržování zajišťuje kvalitu poskytované služby. (Koděrová a Zdeňková, 2020, s. 115-116)

Kontrolou a ověřováním, zda poskytovatelé sociálních služeb plní své závazky a povinnosti vyplývající z jejich registrace, je pověřena Inspekce poskytování sociálních služeb. V jejím podání však nejde pouze o kontrolu, ale také monitorování činnosti, upozorňování na

nedostatky a vedení k jejich napravování a odstraňování. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 25–26)

Sociální služby mohou být zřizovány a poskytovány v různých oblastech a formách. V další kapitole si proto vymezíme druhy sociálních služeb tak, jak jsou určeny platnou legislativou.

#### 1.4 Druhy sociálních služeb

Sociální služby pomáhají člověku řešit vzniklou nepříznivou sociální situaci. Protože jsou příčiny takto nastalé situace u každého jedince rozdílné, existuje celá škála druhů sociálních služeb. (Stručný průvodce zákonem o sociálních službách, 2006)

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách vymezuje tři základní druhy a formy sociálních služeb, kterými jsou sociální poradenství základní a odborné, služby sociální péče a služby sociální prevence. „*Základní sociální poradenství poskytuje osobám potřebné informace přispívající k řešení jejich nepříznivé sociální situace.*“ Je nedílnou součástí všech sociálních služeb a je povinností poskytovatelů tuto službu zajistit. Odborné sociální poradenství se již zaměřuje na jednotlivé sociální skupiny v nejrůznějších typech poraden, např. manželských, rodinných, pro seniory a dalších a obsahuje činnosti jako je zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv. „*Služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem podpořit život v jejich přirozeném sociálním prostředí a umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení.*“ (ČESKO, 2006)

Mezi služby sociální péče patří např. osobní asistence, odlehčovací služby, centra denních služeb, a především domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem. (Matoušek, 2007, s. 43)

„*Služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby.*“ (ČESKO, 2006) Řadíme sem např. azylové domy, ranou péči, krizovou pomoc, kontaktní centra a další. (Matoušek, 2007, s. 44)

Sociální služby členíme také podle formy jejich poskytování, a to jako pobytové, ambulantní nebo terénní. „*Terénními službami se rozumí služby, které jsou osobě poskytovány v jejím*

*přirozeném sociálním prostředí.*“ (ČESKO, 2006) To je v domácnosti, v práci, kde se vzdělává nebo tráví volný čas. Jedná se například o pečovatelskou službu, osobní asistenci či terénní programy pro ohroženou mládež. (Stručný průvodce zákonem o sociálních službách, 2006) Činnost pečovatelské služby většinou obsahuje dovoz jídla, pomoc s obstaráním domácnosti a také pouhý kontakt s pracovníkem, který je pro uživatele zvláště v seniorním věku nenahraditelný. (Matoušek, 2007, s. 91)

*„Ambulantními službami se rozumí služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování.“* (ČESKO, 2006) Jedná se například o poradny, denní stacionáře nebo kontaktní centra. (Stručný průvodce zákonem o sociálních službách, 2006)

*„Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb.“* (ČESKO, 2006) Jde o taková zařízení, kde člověk v určitém období svého života žije celý den, respektive celý rok. Jedná se především o domovy pro seniory nebo pro lidi se zdravotním postižením, ale také o tzv. chráněné bydlení pro lidi se zdravotním postižením nebo azylové domy. (Stručný průvodce zákonem o sociálních službách, 2006)

Vedle povinně poskytovaných sociálních služeb existují další doplňkové služby, které si může uživatel zvolit a sjednat s poskytovatelem podle svého vlastního výběru. V zařízeních sociálních služeb s pobytovými službami jsou poskytovány sociální služby rovněž lidem se zhoršeným zdravotním stavem, kterým musí být zajištěna potřebná zdravotní péče. Zákon stanovuje poskytovatelům těchto druhů služeb povinnost tuto zdravotní péči zajistit. Každý ze žadatelů o službu si může zvolit pro sebe takovou, kterou shledává jako nejvhodnější, která mu pomůže podpořit vlastní aktivitu směřující k řešení jeho nepříznivé situace. Důležitým principem je možnost kombinace různých druhů služeb a kombinace služeb s pomocí a podporou ze strany rodiny nebo jiných lidí. (Stručný průvodce zákonem o sociálních službách, 2006)

V další kapitole se zaměříme na výše zmiňované pobytové služby pro seniory, protože právě pobytová zařízení sociálních služeb jsou tématem naší diplomové práce.

## **1.5 Pobytová zařízení sociálních služeb pro seniory**

Pobytová sociální služba je spojena s ubytováním klientů v zařízeních sociálních služeb se specializovaným zázemím. (Kaczor, 2015, s. 217) Do pobytového zařízení sociálních služeb

mohou být přijaty osoby dle Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a musí odpovídat cílové skupině uživatelů stanovené pro domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem. Služby jsou zde poskytovány na základě písemného smluvního vztahu mezi klientem a poskytovatelem, který uživateli garantuje sjednaný rozsah sociálních služeb, jejich bezpečné a profesionální poskytnutí. Smlouva je tvořena cíleně pro konkrétního klienta tak, aby odpovídala jeho individualitě a stanovenému cíli. (Stručný průvodce zákonem o sociálních službách, 2006) Profesionální personál se zde stará o klientovu pohodu, volnočasové aktivity i zdraví. Klient netráví čas osamocen v ústraní, ale může být v neustálém kontaktu se svými vrstevníky. Pobyt zde může mít klient dočasný, jako např. v odlehčovacích službách, nebo trvalý a ten představují domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem. (Kaczor, 2015, s. 217)

Klientům v pobytových zařízeních jsou služby poskytovány na základě vytvořeného individuálního plánu. Toto individuální plánování a sociální standardy jsou pro klienty zárukou dodržování a ochrany jejich práv. Klient se stává aktivním spolutvůrcem přijímané sociální služby, a především partnerem pečujících pracovníků. Není tedy jen pouhým pasivním příjemcem činností. Všechny takto poskytované činnosti umožňují zvyšování nebo při nejmenším udržování jeho stávající soběstačnosti. Jejich cílem není něco za klienta dělat, ale podporovat ho a pomáhat mu tak, aby byl co nejméně závislý na pomoci druhých, aby si udržoval soběstačnost a sebevědomí. (Malíková, 2011, s. 106)

Domovy pro seniory jsou pobytovou službu s celoročním provozem, která je poskytována jednotlivcům se sníženou soběstačností hlavně z důvodu věku, kteří potřebují pravidelnou pomoc jiné osoby. (Kaczor, 2015, s. 223) Služba musí obsahovat poskytnutí ubytování, stravy, pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu a pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. (ČESKO, 2006)

*„V domovech se zvláštním režimem se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění nebo závislosti na návykových látkách, a osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí a ostatními typy demencí, které mají sníženou soběstačnost z důvodu těchto onemocnění, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Režim v těchto zařízeních při poskytování sociálních služeb je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob.“* (ČESKO, 2006) Jsou zde specificky upraveny podmínky ve vztahu ke klientům a jejich potřebám tak, aby byla

zajištěna jejich bezpečnost, vyšší dohled a také cílené, systematické aktivizace. (Malíková, 2011, s. 108) Seznam úkonů zahrnutých do základních činností, které musí být klientům poskytovány, je pro domovy se zvláštním režimem popsán ve Vyhlášce č. 505/2006 Sb. a je pro tento typ zařízení zcela stejný, jako u domovů pro seniory. V rámci ubytovacích služeb musí poskytovatel zajistit vlastní ubytování a úklid, praní prádla a žehlení. Zajistit klientům celodenní stravu s možností stravování v jídelně nebo na pokoji u lůžka. Zajistit klientům pomoc při zvládnutí sebeobslužných úkonů jako je oblékání, podávání stravy a nápojů, pomoc při orientaci. Podporovat udržování kontaktů s rodinou a rozvoj osobních schopností a dovedností. (Malíková, 2011, s. 635)

*„Odlehčovací služby jsou terénní, ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, o které je jinak pečováno v jejich přirozeném sociálním prostředí.“* (ČESKO, 2006) Odlehčovací služba snižuje zátěž členů rodiny, kteří jinak pečují o svého zdravotně postiženého člena. V domácím prostředí je takovému člověku v rámci poskytované služby k dispozici pečovatel, v pobytovém zařízení sociálních služeb je přebrána péče o něj komplexně. (Matoušek, 2007, s. 97)

V další kapitole se budeme věnovat právě zaměstnancům v sociálních službách, protože jejich práce a vztahy jsou tím, co působí na klienty a jejich rodiny a utváří atmosféru v samotném zařízení.

## 1.6 Zaměstnanci v sociálních službách

Zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a Vyhláškou č. 505/2006 Sb. jsou pro pracovníky v sociálních službách přesně definovány pracovní pozice, kvalifikační a personální požadavky a také povinnosti při dalším vzdělávání. (Malíková, 2011, s. 106) Základní podmínkou pro úspěch zaměstnance v pracovním procesu je dle Pauknerové a kol. (2006, s. 160) jeho soulad s prací v daném zařízení. To je dáno pracovní způsobilostí, kterou tvoří složka fyzická, psychická, odborná, morální a občanská.

Tajanovská a Dohnalová (2020, s. 263-264) ještě doplňují, že práce v sociálních službách vyžaduje kvalifikovanou přípravu, osobní vyzrálost a zkušenosti jak vedení, tak pracovníka sociálního nebo zdravotnického. Poskytování některých služeb je totiž velmi náročné



fyzicky i psychicky, proto vyžaduje především pracovníky kvalifikované a psychicky odolné.



**Obrázek 2** Rozvoj kompetence  
(upraveno dle Pauknerové a kol., 2006, s. 165)

V zařízení poskytujícím sociální službu musí každý pracovník přesně vědět, jaké jsou jeho profesní kompetence, jaká je jeho náplň práce, očekávání ohledně výkonu jeho práce, co se týče času i kvality. Každý jednatel v zařízení má své osobní možnosti, schopnosti, dovednosti, které jsou součástí aktivit celku. Proměnná kritéria, jako jsou specializace a kvalifikace pracovníků, jejich vzdělávání, samotný pracovní proces, zadávání úkolů a jejich časová dotace, znalost poskytování sociální služby, znalost potřeb a očekávání klientů lze různě kombinovat tak, aby došlo k optimálnímu zajištění poskytované sociální služby. K tomu, aby vše v organizačním koloběhu zapadlo, jak má a aby vztahy na pracovišti byly funkční je nutno zajistit, aby každý zaměstnanec přesně pochopil své úkoly a aby se s nimi ztotožnil. (Tajanovská a Plicková, 2020, s. 39-40)

Koubek (2007, s. 326-327) uvádí, že v souvislosti s pracovními vztahy se používá pojem pracovník a zaměstnanec. V praxi se tyto pojmy příliš nerozlišují, ale ve skutečnosti představuje pracovník mnohem širší pojem než zaměstnanec. Pracovníkem můžeme chápat všechny osoby, které pro organizaci pracují na základě rozličných smluv, např. dohody o provedení práce, zatímco zaměstnancem je pouze ten, jehož vztah je upraven pracovní smlouvou. Kvalita vztahů na pracovišti významně ovlivňuje dosahování cílů organizace, ale také samotné pracovníky, jejich pracovní a rodinný život. Harmonické a korektní mezilidské a pracovní vztahy vytvářejí produktivní klima organizace, které má pozitivní vliv na její fungování. Odráží se rovněž ve spokojenosti pracovníků a přispívá ke sladění jejich individuálních potřeb s těmi pracovními. Jestliže jsou tyto vztahy špatné, vytvářejí turbulentní prostředí, ve kterém se špatně plní cíle, vyskytují se konflikty, porušování kázně a stížnosti, roste nedůvěra jak mezi zaměstnanci, tak vedením. Proto je třeba věnovat náležitou péči vytváření zdravých a pozitivních pracovních vztahů, protože ty přispívají k úspěchu každé organizace.

Různorodá činnost, kterou pracovníci v zařízení vykonávají, by měla být činěna dle Malíkové (2011, s. 206) naprosto přirozeně v souladu s vnitřními morálními zásadami a principy, které by měli mít v sobě zakotveny. Je důležité, aby si všichni pracovníci při poskytování sociální služby v pobytovém zařízení uvědomovali, že každý klient je jedinečná osobnost. Vzájemný respekt vytváří předpoklad k úctě a toleranci a přispívá k celkovému výraznému zlepšení mezilidských vztahů. Je to důležité především v situacích, kdy pečujeme o jinou osobu nebo jí pomáháme v nouzi. Rozdílnost okolností nedává právo druhé straně omezovat práva druhých nebo využívat situace ve svůj prospěch. Skupiny slabších osob potřebují ochranu a garanci svých práv téměř všude.

Pracovník, který v rámci poskytování sociální služby vykonává odbornou činnost, je pracovníkem v přímé péči. Tato je zaměřena na pomoc, podporu a péči o uživatele sociální služby a je vymezena základními činnostmi v § 35 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a dále u jednotlivých druhů sociálních služeb. V sociálních službách vykonávají odbornou činnost sociální pracovníci za podmínek stanovených zákonem. Jsou jimi pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci, pedagogičtí pracovníci a manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby. Tito pracovníci musí splňovat odbornou způsobilost podle Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. (Specifikace pracovníků přímé a nepřímé péče, © 2023) Malíková (2011, s. 431) ještě dodává, že předpokladem jejich práce je rovněž způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost a povinnost dalšího vzdělávání.

Pracovníkem v nepřímé péči je takový pracovník, který v rámci sociální služby vykonává jinou než odbornou činnost v sociálních službách tak, jak ji definuje Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Jedná se o vedoucí a provozní pracovníky, jako je ředitel, vedoucí pracovník, účetní, ekonom, údržbář, pracovníci kuchyně nebo prádelny a další. Tito pracovníci nemusí splňovat odbornou způsobilost podle Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. V praxi se může vyskytnout i takový zaměstnanec, který na část úvazku pracuje v nepřímé péči a na část úvazku v péči přímé. Toto rozdělení úvazku je třeba zohlednit v žádosti o dotaci pro poskytovatele sociálních služeb. (Specifikace pracovníků přímé a nepřímé péče, © 2023)

Každá sociální služba musí být poskytována v souladu s platnou legislativou a předpisy. Pro některé skupiny zaměstnanců jsou oficiálně schváleny etické kodexy, které mají dodržovat a řídit se jimi. Jejich aplikace by pro ně měla být samozřejmostí. Etický kodex sociálních pracovníků České republiky byl schválen v roce 2006 a obsahuje etické zásady jako je

respekt jedince bez ohledu na jeho původ, pravidla etického chování sociálního pracovníka ve vztahu ke klientovi i zaměstnavateli a kolegům, etické problémové okruhy a závěr. (Malíková, 2011, s. 237) Čáslava (2020, s. 50-51) upozorňuje, že etická otázka jako překážka vstupuje do práce každého zaměstnance v situaci a s důsledky, které se hluboce dotýkají jeho hodnot a zatěžují mu svědomí. O etický problém jde v situaci, která je pro něho nekomfortní, ale ostatní kolem něho ji mohou vnímat odlišně. Má tedy individuální charakter. Může však také dojít k situaci, která není vázána na hodnotovou hierarchii jednotlivce, a která vytváří pocit napětí a nejistoty v celém týmu. Jde o etické dilema. Nejednoznačnost řešení je rozdílem mezi dilematem a problémem. Problém má řešení vždy, ale v dilematech se střetává více zájmů, norem, potřeb, jsou hodnotově rozporná, nemají jednoznačná řešení a vyžadují závažná rozhodnutí ovlivňující život klientů.

Zaměstnavatelé si v současnosti stále více uvědomují, že úspěšná organizace je závislá na zaměstnancích, jejich schopnostech, dovednostech, jejich motivaci, chování, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli. Je pro ně tedy velmi důležité se jim věnovat s adekvátní péčí, do které by měli zahrnout správné rozvržení pracovní doby, kvalitní pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální a osobní rozvoj zaměstnanců. Protože zaměstnanci jsou zkrátka nejdůležitějším zdrojem, který mají k dispozici. (Koubek, 2007, s. 343) Pro mnohé zaměstnance je jejich práce víc než práce, je to nedílná součást jejich životních hodnot a jsou na ni patřičně hrdí. (Sullivan, 2022)

Protože jsou spokojení zaměstnanci velkou přidanou hodnotou každého zařízení, budeme v další kapitole jejich pracovní spokojenost rozpracovávat z pohledu několika autorů a poukážeme na faktory, které jejich spokojenost ovlivňují ať už pozitivně, nebo negativně. Budeme se také zabývat systémem jejich odměňování a motivace, důležitostí vztahů na pracovišti, komunikací a také zpětnou vazbou, která by jim měla být v zájmu každého zařízení poskytována.

## 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Je nesporným faktem, že zaměstnanci jsou největším bohatstvím zařízení, a proto by se měla zajímat o jejich spokojenost. Spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mají nižší absenci a fluktuaci. Nespokojenost zaměstnanců zhoršuje kvalitu práce, je překážkou výkonnosti a také může mít negativní vliv na vztah a důvěru klientů. Správně cílená motivace významně ovlivňuje spokojenost pracovníků a vede nejen k větší efektivitě a zvyšování výkonu, ale i k jejich celkové stabilitě a rozvoji. Postoje zaměstnanců k pracovnímu prostředí spolurozhodují o celkové úspěšnosti zařízení. Spokojenost zaměstnanců je tak jedním ze základních faktorů ovlivňujících dosahování stanovených cílů v zařízení. Stejně jako jsou dlouhodobé vztahy s klienty založeny na uspokojování potřeb, základem loajality zaměstnanců je budování, udržování či zlepšování jejich spokojenosti. (Pojerová, Svátek a Bojanovský, 2011)

Práci můžeme vnímat jako něco zajímavého a smysluplného, nebo naopak jako něco namáhavého a otravného. Může v nás vyvolávat pocit odporu, ale i pocit pýchy a hrdosti. Zkrátka pocit spokojenosti s vykonanou prací nebo dílem. Může být otázkou našeho potěšení a životního naplnění nebo jen něčím, co děláme, abychom si zajistili obživu nebo zlepšili životní podmínky. Její smysl můžeme spatřovat například v dosažení individuálních cílů, seberealizaci, osobních nebo skupinových potřebách, zájmech a vlastních požadavcích. (Mikuláščík, 2015, s. 224–225) Člověk nevykonává práci v izolaci od ostatních lidí, styk s nimi mu umožňuje uspokojovat osobní i sociální potřeby, plnit úkoly, spolupracovat, vytvářet pozitivní mezilidské vztahy. To vše ne jenom podmínkou práce, ale je to významným zdrojem spokojenosti všech, kteří se setkávají v pracovním procesu. (Kollárik, 2002, s. 125) Pracovní spokojenost je tedy termín velmi rozsáhlý. V souvislosti s ním můžeme hovořit o pracovních postojích a morálce, o pracovitosti, mezilidských vztazích, efektivnosti, pracovním prostředí a také o vztahu zaměstnance a organizace. Míru spokojenosti ovlivňuje celá řada vlivů, kterými jsou například pracovní zařazení, rozmanitost práce, pracovní podmínky a prostředí, pracovní ohodnocení, vztahy se spolupracovníky. Pracovní spokojenost není jednoznačně dána, velkou roli hraje identita jednotlivce. To, co někoho stresuje, jiného uklidňuje. Nejcennějším faktorem pro vytváření hodnot v organizaci je ten lidský. Pracovní spokojenost u všech zaměstnanců by proto měla být zjišťována pravidelně jednou za rok nebo za dva. (Mikuláščík, 2015, s. 133–134)

## 2.1 Pracovní spokojenost

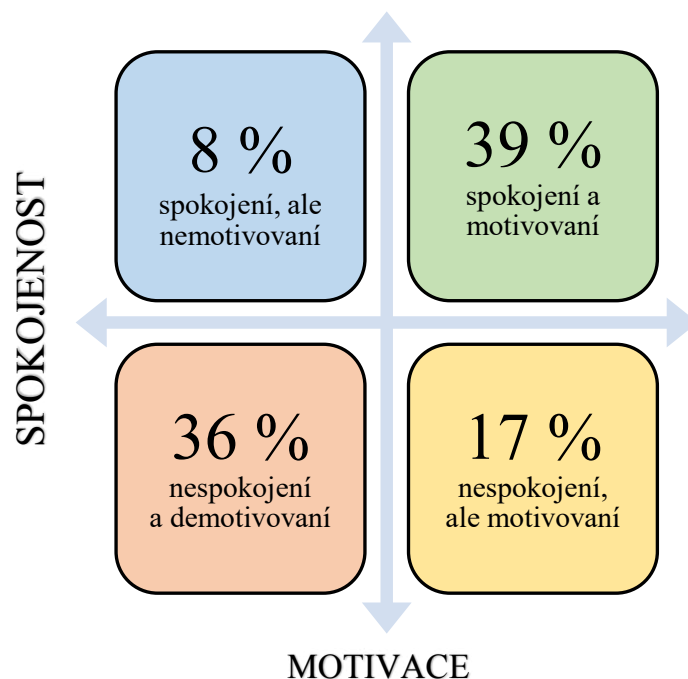
Pojem spokojenost vyjadřuje míru osobního vyrovnání, štěstí a také míru osobního prožívání. Zjednodušeně můžeme říci, že se pojí s psychickým stavem po dosažení určitého cíle a je výsledkem uspokojení potřeby jednotlivce. Spokojenost v práci je obsahově širším pojmem. Zahrnuje vše, co působí v dané činnosti, včetně osobnostních vlastností a hodnot. Obsahuje tedy i pojem spokojenost s prací, tedy činností, kterou zaměstnanec vykonává. Jestliže je spokojenost odrazem vztahu člověka k vlastnímu prostředí, je spokojenost v práci vyjádřením vztahu pracujícího k jednotlivým faktorům pracoviště i k němu jako celku. (Kollárik, 2002 s. 124–125) Uspokojení z práce značí, jaký má jednotlivce ze své práce pocit a jak ji hodnotí. Je jedním z indikátorů jeho psychologické pohody a duševního zdraví. Jestliže je tedy jednotlivce v práci nešťastný, odráží se to i na jeho celkovém životním štěstí. (Arnold a kol., 2007, s. 250) Uspokojení z práce může v průběhu aktivního života stabilně růst, protože starší lidé mohou mít lepší pracovní místa než ti mladší a také mohou mít menší očekávání, takže je zaměstnavatel může snadněji uspokojit. Je částečně určováno dispozicí jednotlivce, ale ne tolik, aby bylo neměnné po celý jeho aktivní život. (Arnold a kol., 2007, s. 258–259)

*„Lidská práce je stálým objektem zkoumání a poznávání z hlediska psychologie, protože je důležitou součástí života, protože život člověka formuje, ovlivňuje, naplňuje, protože je nezbytnou podmínkou pro udržování určitého standardu života.“* (Mikuláščík, 2015, s. 224)

Spokojenost v práci je jev dynamický, souvisí s motivací člověka a jeho aktivizujícími, hybnými složkami. Důvody aktivizace člověka v práci jsou složité a dlouhodobé, ale variabilní s ohledem na čas a podmínky. Pracovní činnost umožňuje člověku v souvislém a dlouhodobém procesu dosáhnout vyšší cíle a uspokojovat vyšší potřeby. Tato cesta není vždy rovnoměrná a přímočará. V životě jednotlivce a jeho práci existuje mnoho vlivů, které mu ztěžují dosažení cílů. Stávají se dlouhodobými nebo krátkodobými frustračními faktory a překážkami, které brání v dosažení spokojenosti. Spokojenost v práci není neměnným a statickým jevem, ale citlivě reagujícím a aktuální vztahy člověka k světu a jeho složkám. Dynamika spokojenosti stejně jako dynamika člověka je zabezpečována objevováním novým motivačních a stimulačních faktorů a výskytem nových podmínek a situací. Je více než žádoucí, aby spokojenost neměla klesající tendenci, aby vyjadřovala pozitivní vztah člověka k novým pracovním podnětům a podmínkám. (Kollárik, 2002, s. 124–126)

V práci trávíme převážnou část našeho života a je naprosto zásadní, zda vykonáváme činnost, která nás baví nebo nebaví. Práce je jedním ze základních kamenů smyslu lidského života, rozvíjí naši osobnost, uspokojuje naše materiální, sociální a psychologické potřeby. Pro každého člověka je důležité patřit do nějaké skupiny a to, jaké máme v zaměstnání sociální vazby, má velký vliv na naši celkovou pracovní spokojenost. (Bednář a kol., 2013, s. 162) Celková spokojenost vyjadřuje dle Kollárika (2002, s. 125) hodnotu a míru vztahu k práci a obsahuje rozličné složky částečné spokojenosti, které k celkové spokojenosti přispívají. Lidé s vysokou mírou nespokojenosti mají výraznější tendence být nespokojenější i s jednotlivými stránkami práce, jsou kritičtější, více projevují svoji nespokojenost navenek.

Pravidelný podzimní průzkum JobsIndex mezi zaměstnanci ukázal, že spokojenost Čechů v práci mírně klesá. Počet nespokojených a demotivovaných zaměstnanců totiž jen oproti létu roku 2022 vzrostl o celá 3 %. Vzhledem k inflaci a rostoucím cenám energií můžeme očekávat, že problém se v následujících měsících bude ještě více prohlubovat. (Ročenka LMC 2022/2023, 2022)



**Obrázek 3** Rozdělení českých zaměstnanců podle spokojenosti a motivace v práci (upraveno dle Ročenky LMC 2022/2023, 2022)

Zaměstnanci většinou očekávají, že se s nimi bude jednat lidsky a slušně, že jim bude přidělována práce, která bude vhodně využívat jejich schopnosti a potenciál, že budou odměňováni spravedlivě, v souladu s jejich přínosem pro organizaci, že jim bude dána příležitost k dalšímu profesnímu růstu, že budou vědět, co se od nich očekává, že jim bude poskytnuta zpětná vazba (spíše pozitivní) o tom, jak se jim daří. Zaměstnavatelé mají ve vztahu ke svým zaměstnancům také jistá očekávání, že budou v jejich prospěch odvádět tu nejlepší práci, že budou zcela oddáni hodnotám organizace, že budou ochotní a loajální a že budou vylepšovat pověst organizace. Někdy jsou tato očekávání oprávněná, jindy nikoliv. Vzájemná nedorozumění mohou vyústit v neshody a stres, vzájemné obviňování a špatný pracovní výkon nebo mohou vést až k ukončení pracovního poměru. Zklamání mohou být zmírněna, jestliže si vedení organizace uvědomí, že jednou z jeho klíčových úloh je právě řídit očekávání, což znamená vyjasňovat si předem představy o tom, čeho by měli zaměstnanci dosáhnout, jaké schopnosti by měli mít a jaké hodnoty by měli vyznávat a respektovat. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 483)

V další kapitole se budeme věnovat zaměstnaneckým vztahům na pracovišti, protože dle Bednáře a kol. (2013, s. 18) mají vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti vždy velkou váhu. Natolik velkou, aby se jimi zaměstnavatelé aktivně zabývali, aby jim věnovali pozornost a aby je aktivně pěstovali. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 336) lidské zdroje, kterými zařízení disponuje, hrají strategickou roli při dosahování jeho úspěchu.

## 2.2 Sociální vztahy na pracovišti

*„Kvalitní, vyvážené a přátelské vztahy na pracovišti, včetně dobré komunikace jednotlivců, vytváří absolutní základ pro úspěšnou a kvalitní práci.“* (Bednář a kol., 2013, str. 190)

Mechanismem vzniku sociálních vztahů na pracovištích je jejich neustálé a prakticky nepřetržité znovu vytváření, a to s reakcí na jakoukoli změnu. Sociální vztahy na pracovišti nejsou nic trvalého, nejsou vzniklé na stálo a navždy. Jsou velmi dynamickým systémem, který se nepřetržitě mění. (Bednář a kol., 2013, str. 33) S tím souhlasí také Armstrong a Taylor (2015, s. 169) a dále uvádí, že v organizaci probíhá řada sociálních procesů, které ovlivňují její fungování. Jde o interakce a vytváření sítí, o komunikaci, o chování ve skupině, o vedení (*leadership*), moc a politiku nebo o konflikty. Interakce mezi lidmi v organizaci vytváří sítě podporující vykonávání nějakého druhu práce a také výměnu informací, která není zajištěna prostřednictvím formální struktury organizace.

Mezilidské vztahy zde vnikají formou sociálních interakcí, které se uskutečňují za využití komunikace mezi jejími účastníky, ať už jde o komunikaci verbální či neverbální. Zkrátka není možné nekomunikovat, neustále jsme v kontaktu s okolím ať už vědomě či nevědomě, neustále probíhá výměna informací. (Bednář a kol., 2013, s. 162–163) Armstrong a Taylor (2015, s. 467) v této souvislosti uvádí, že zaměstnanecké vztahy jsou o vztazích mezi vedením a zaměstnanci, respektive o tom, jak spolu vzájemně vychází a jak zařídit, aby tyto vztahy fungovaly. Zaměstnavatelé vyžadují od svých zaměstnanců oddanost a angažovanost, ale pravidla tomu určují sami. Zaměstnanci zase požadují za dobře odvedenou práci slušný výdělek, chtějí se vyslovovat a spolurozhodovat o svých pracovních podmínkách, stejně jako o způsobu, jak je jejich práce organizována. Zaměstnanci by chtěli mít jistotu zaměstnání, příznivé podmínky pro vykonávanou práci, bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí, možnost řešit připomínky a stížnosti. V těchto otázkách mohou mezi zaměstnavateli a zaměstnanci vznikat konflikty zájmů.

Chce-li zaměstnavatel řídit své zaměstnance efektivně, musí poznat a pochopit faktory, které ovlivňují chování lidí při práci. Řízení zaměstnanců by bylo jistě mnohem jednodušší, kdyby všichni lidé byli stejní, ale oni zkrátka nejsou. Lidé jsou rozdílní v osobních charakteristikách – schopnostech, inteligenci, osobnosti, postojích, emocích, emoční inteligenci a také jsou zásadně ovlivněni prostředím, v němž vyrůstali a z něhož přišli. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 171-172) Sociální vztahy na pracovišti jsou závislé na řadě vnějších i vnitřních faktorů. Takovým vnějším faktorem může být cokoli, co je mimo pracoviště, co lidé sdílí. Mohou to být např. nežádoucí, negativní až strašící mediální informace, které mohou zaměstnanci považovat za reální a budou se podle toho chovat. Tyto informace mají schopnost zahájit proces, který se u zaměstnance projeví změnou jeho individuální motivace, změnou jeho chování, projevuje se na jeho pracovních výsledcích, náchylností k chybám, a také samozřejmě do celkové práce a chování týmu, kde jeho členové obavy sdílí. Tyto vnější faktory mohou spouštět spirálovou zpětnou vazbu neoficiální komunikace, fámy, které mají vliv na všechny zúčastněné. Mohou ale také působit kladně, stmelit tým a nasměrovat ho ke společnému cíli, např. ven z krize, ze které vyjde tým posílen a homogenizován. Vnější faktory však nemusí být pouze subjektivního charakteru, jako zprávy nebo informace a z nich jednotlivci vyvozené sdílené dojmy. Mohou být také objektivní a těch je schopen si zaměstnavatel povšimnout jako prvních, např. změny v podmínkách života zaměstnanců, jejich volného času, osobního života a vlastně všeho, co se odehrává mimo jeho pracoviště. Proto by o nich měl být informován a měl by na ně umět reagovat. Základním předpokladem



je vnímavost jak k vnějším vlivům, tak ke komunikaci v týmu. (Bednář a kol., 2013, s. 36-37)

Organizaci tvoří skupiny nebo týmy zaměstnanců, kteří pracují společně. Takové skupiny se vytvářejí formálně, jako součást struktury organizace, ale mohou vznikat i neformálně. Formální skupiny se v organizaci tvoří za účelem dosažení nějakého určeného pracovního cíle. V organizaci funguje systém řízení, koordinace a kontroly činnosti takto vytvořené skupiny. Neformální skupiny v organizaci vznikají mezi zaměstnanci, kteří se nějak vzájemně přitahují, jsou si sympatičtí. Skupiny vytvářejí ideologii, která ovlivňuje postoje a jednání jejích členů, stejně tak jako míru uspokojení, kterou její členové pociťují. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 170) Bednář a kol. (2013, s. 169) ještě doplňují, že skupina je pro své členy sociálním mikrosvětlem, kde sdílí společné normy, očekávání i činnosti. Každý člen je ve skupině v interakci s jiným členem bez ohledu na její vedení. Tady se projevuje jeho osobnost, motivace, vztahy k lidem a práci. Pokud chce vedení organizace pozitivně ovlivňovat skupinu, musí dobře znát její členy, její dynamiku a strukturu.

Pokud zaměstnanci záleží na tom, aby byl pozitivně přijat ve skupině, a uvědomuje si, že jeho nadměrně velké pracovní snažení není v souladu s mírou její produkce a mohl by v ní vyvolat rozkol, dá se předpokládat, že se takový zaměstnanec přizpůsobí normám dané skupiny. (Adair, 2004, s. 24) Smyslem a také cílem vedení skupiny není jenom pracovní efektivnost, ale právě také spokojenost jejích členů. Pro nastavení dobrých mezilidských vztahů je důležitá role vedoucího a adekvátní způsob jeho vedení skupiny. Hraje významnou úlohu při předcházení a řešení konfliktů a krizových situací. Může dodávat členům motivaci, která je nutná pro dosahování pracovních cílů, ale může skupině také přidávat na efektivitě a soudržnosti. Může také jejím členům poskytnout prostor pro zpětnou vazbu, osobní růst a seberealizaci. (Bednář a kol., 2013, s. 173) Zaměstnavatel, a hlavně vedoucí pracovníci by měli mít na paměti jistá pravidla, jejichž dodržováním mohou pomáhat vytvářet kvalitní a obohacující vztahy na pracovišti. Měli by dodržovat dané i nepsané dohody, být vnímaví k názorům a pocitům zaměstnanců a reagovat na opodstatněné dotazy. Umožnit zaměstnancům vyjádřit názory a ovlivňovat rozhodování v takových záležitostech, které se jich bezprostředně dotýkají. Jednat v dobré víře a uvědomit si, že zájmy vedení organizace a zaměstnanců se nemusí vždy shodovat. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 145)

Kooperace je z hlediska pracovního kolektivu projevem optimálního stavu, kterého by se mělo vedení organizace snažit dosáhnout. Jde o spolupráci všech členů skupiny na dosažení

společně vytyčeného cíle. Toto spolupůsobení kolegů, fungujících v harmonii, je protikladem konkurence a soutěživosti. (Bednář a kol., 2013, s. 168)

Výše jsme nastínili, že dobrá komunikace v organizaci je zásadní záležitostí. A to nejen ta, která je mezi zaměstnanci navzájem, ale především ta od vedení k samotným zaměstnancům. Jak by taková komunikace měla správně vypadat a jaký to má dopad do pracovních vztahů, budeme rozpracovávat v další kapitole.

### 2.3 Komunikace a zpětná vazba

Sociální vztahy v organizaci jsou optimální, jestliže umožní bezproblémovou komunikaci a předávání informací napříč všemi úrovněmi, efektivní zadávání úkolů a spolupráci ve shodě s posláním organizace, když se pracuje na prostředí plném důvěry a profesionality a jestliže dokáže vedení ruku v ruce se zaměstnanci čelit výzvám, problémům a krizovým situacím. Zásadním snažením každé organizace by tedy mělo být vytvořit takové prostředí, ve kterém se zaměstnanci nebudou bát, bude pro ně předvídatelné v komunikaci, odměňování, v pochvalách či trestu. (Bednář a kol., 2013, s. 47) Přínosná komunikace musí být obousměrná a symetrická. Je třeba sdělovat, ale i naslouchat, vnímat a analyzovat. Komunikace není jen o práci, ale utváří i společenské vztahy. (Tajanovská a Plicková, 2020, s. 45) V takovém prostředí každý zaměstnanec ví, jak se chovají nadřízení, podřízení, jaká pravidla platí pro něj i pro všechny ostatní. Tak vzniká důvěra zaměstnanců v organizaci, v sebe navzájem a také v její vedení. (Bednář a kol., 2013, str. 50) Branham (2009, s. 39) dodává, že právě nejvyšší vedení zařízení určuje to, kam bude směřovat, zda jeho rozhodnutí a pravidla přinesou růst nebo naopak stagnaci.

V rámci principů spravedlnosti by zaměstnanci měli znát normy, které mají v rámci výkonu své práce plnit a stejně tak pravidla, které mají dodržovat. Mělo by jim být jasně řečeno, v čem spočívají nedostatky jejich práce, případně jaká porušili pravidla. Měli by dostat šanci ke zlepšení a na nápravu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 143) Rovněž je potřeba s lidmi pravidelně mluvit nejen o práci a úkolech, ale i o tom co potřebují a jak se cítí. Tímto způsobem se k vedení dostanou ty správné informace, které umožní předvídat chování zaměstnanců v konkrétní situaci a zda a za jakých okolností odvedou dobrou práci. (Plamínek, 2015, s. 30) Branham (2009, s. 87) upozorňuje, že mnoho vedoucích pracovníků si myslí, že své podřízené adekvátně vede a poskytuje jim dobrou zpětnou vazbu, ale jejich

podřízení jsou opačného názoru. Proto je velmi důležité, aby vedení informovalo své zaměstnance o tom, jak jim jejich práce jde, jak jsou s ní spokojeni.

Zpětnou vazbu je třeba poskytnout okamžitě a co nejkonkrétněji. Pochvalou u zaměstnance posílíme jeho motivaci a upozorníme na dobrý výkon. Kritické hodnocení po dlouhé časové prodlevě postrádá důvěryhodnost a zaměstnanec nedostane příležitost k nápravě. Mělo by být vedeno snahou o eliminaci negativních emocí a součástí by mělo být také nalezení cesty ven z nastalé situace. (Urban, 2017, s. 64) Kontrola realitou je dle Hroníka (2006, s. 51-53) základní funkcí zpětné vazby. Aby byla efektivní, musí být permanentní a přicházet z různých a mnoha stran v otevřeném systému. Zpětná vazba od druhých je jedním ze základů hodnocení a jde o jasné a přímočaré sdělení.

Zpětnou vazbu lze poskytovat různými způsoby, můžeme ji poskytnout verbálně, tedy tváří v tvář, na pravidelné schůzce s personálem nebo využít e-mail. K vyjádření poděkování nebo vděčnosti stačí opravdu málo. Je důležité věnovat zaměstnancům pozornost, což jim dává pocit, že si jich vedení váží. Zviditelnit zpětnou vazbu, protože viditelné uznání za pracovní přínos bude mít pozitivní dopad na celkový pracovní proces. To vše dělat opravdově a osobně, vnést do práce autenticitu. S upřímnou pozitivní zpětnou vazbou přicházejí pozitivní výsledky. (Miles, 2022) Zpětná vazba totiž v pracovním procesu pomáhá zaměstnanci i vedení zařízení poznat slepá místa, která sami nevidí, ale ostatním jsou zřetelná velmi dobře. Je důležité přijímat ji konstruktivně, protože jen tak může všechny zúčastněné obohatit a posílit. (John a Peters-Kühlinger, 2006, s. 66)

Zaměstnanci budou pracovat lépe, pokud mohou participovat na rozhodování o svých pracovních cílech. Jestliže chce organizace dostat ze svých zaměstnanců opravdu to nejlepší, měla by zapojit hlavně jejich srdce a mysl prostřednictvím jejich vnitřního souhlasu. Když zaměstnanci najdou svou motivaci v dobrovolně přijatých, reálných a podnětných cílech, budou se cítit při plnění úkolu v bezpečí a budou své práci oddáni. (Adair, 2004, s. 135-136) Zaměstnanci by proto dle Koubka (2007, s. 338-339) měli mít možnost se vyjadřovat k záležitostem organizace a sdělovat své osobní názory. Je nutné, aby taková komunikace fungovala jak od vedení k zaměstnancům, tak i opačným směrem, ale také mezi zaměstnanci samotnými. Utajování informací před zaměstnanci má negativní dopad na pracovní vztahy. Stejně tak je špatná situace, kdy zaměstnanci nemají možnost se vyjádřit a o jejich názory nikdo nestojí. Vzájemná informovanost přispívá k dobrým sociálním vztahům v organizaci a k sounáležitosti s ní. Armstrong a Taylor (2005, s. 501) ještě dodávají, že aby byla komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci efektivní, musí být stručná, jasná

a pochopitelná. Informace by měly být zaměstnancům poskytovány systematicky, přičemž základem je jejich pravidelnost, relevantnost, adresnost a včasnost.

Dobrá komunikace a podávání informací zaměstnancům je v zařízení klíčové a vytváří tak u nich pocit sounáležitosti. Naopak odírání informací je nežádoucí, protože jestliže zaměstnanci nabydou dojmu, že jsou mimo okruh důvěry, cítí odtažitost a odcizení. (Branham, 2009, s. 155) Urban (2017, s. 95) upozorňuje, že od snahy motivovat zaměstnance se občas vedení dostává k tendenci s nimi manipulovat. Toto jednání má většinou omezenou účinnost a obrací se proti těm, kteří s ní zachází. Je opakem otevřené komunikace a vytváří tlak na druhou stranu. Výsledkem může být odmítání a defenziva. Proto je dle Bednáře a kol. (2013, s. 72) důležité, aby se vedoucí pracovníci rozhodovali předvídatelně, transparentně a férově. Pak je velmi pravděpodobné, že dosáhnou vytvoření kvalitního pracovního prostředí založeného na důvěře.

Vztahy uvnitř organizace a komunikace mezi zaměstnanci i vedením je důležitou součástí kultury organizace, které se budeme věnovat v následující kapitole.

## 2.4 Kultura organizace

Kultura organizace zahrnuje takové normy, hodnoty, přesvědčení a postoje, které nemusí být nijak vyjádřené, ale zásadně určují způsob chování zaměstnanců i způsob vykonávání jejich práce. Hodnoty vyjadřují jednoduše to, co se v chování zaměstnanců a organizace považuje za důležité a normy zase představují nepsaná pravidla chování. Kultura organizace se týká subjektivních aspektů toho, co se v organizaci děje. Hodnoty a normy, které prostupují celou organizací nebo některou z jejích částí, nemusejí být nijak definovány, nemusí se o nich hovořit, dokonce mohou zůstat bez povšimnutí. Přesto všechno však může kultura organizace výrazně ovlivňovat chování zaměstnanců. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 164) Ideální kultura organizace je dle Bednáře a kol. (2013, s. 38) taková, která zajišťuje důvěru zaměstnanců směrem k vedení organizace a také naopak. Taková, která vytváří transparentní prostředí předvídatelné a racionální pro všechny zúčastněné. Taková, která podněcuje k výkonům ať už jednotlivce či skupiny a která podporuje inovace a iniciativy přicházející jak od zaměstnanců, tak od vedení. Jedná se totiž o pozitivní efekt, který umožní zaměstnancům se realizovat a zajistí jim pocit bezpečného a spolehlivého prostředí. Jestliže má tedy organizace fungovat dlouhodobě, nelze vztahy v ní budovat na čemkoli negativním nebo třeba strachu zaměstnanců z vedení společnosti, protože takové jednání může být pro

všechny devastující. Pozitivní pracovní prostředí je neocenitelným pomocníkem každého vedení.

Úkolem vedení organizace je poznat a pochopit, jak zaměstnanci vnímají organizaci, což vytváří klima organizace, aby měla možnost se vypořádat s negativními faktory. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 177) Vztahy na pracovišti se vytvářejí na různých úrovních, od té nejnižší až po vrcholný management. Sociální vztahy v organizaci ovlivňuje organizační kultura, která je velmi komplikovaným celkem, sestávajícím z mnoha částí, jejichž vzájemným působením dojde ke vzniku jedinečného prostředí organizace a sociální atmosféry, která ovlivňuje to, jak se zde lidé cítí a jaké vztahy se zde utvářejí. (Bednář a kol., 2013, s. 38) Pohoda v práci dle Armstronga a Taylora (2015, s. 507) existuje, jestliže jsou zaměstnanci spokojeni s tím, co dělají, jak je s nimi zacházeno a jak vychází s ostatními. Pohoda zaměstnanců závisí také na kvalitě pracovního života ovlivňovaného jejich zaměstnavatelem. Pocity spokojenosti a radosti vyplývají ze samotné práce a pracovního prostředí. Zabezpečování pohody zaměstnanců úzce souvisí s vytvářením uspokojivého pracovního prostředí, s řešením problémů, které je ovlivňují, a se zajišťováním služeb jednotlivým zaměstnancům i skupinám. Naprosto zásadním aspektem pohody zaměstnanců je jejich zdraví a bezpečnost.

Sociální klima organizace vidí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 201) jako souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které působí na zaměstnance a ovlivňují jejich chování. Mezi vnější faktory patří například celkový systém organizace, její umístění a dopravní dostupnost a mezi vnitřní můžeme zařadit personální politiku, skladbu zaměstnanců dle věku, vzdělání, pohlaví. Již z prvního kontaktu může tedy klient vycítit, zda v zařízení panuje důvěra a spolupráce, nebo naopak klima strachu a obav.

Předpokladem existence organizace s vysokou mírou důvěry je, že vedoucí pracovníci jednají se zaměstnanci poctivě, drží své dané slovo a dělají přesně to, co říkají. Důvěra je vytvářena a udržována příkladným chováním vedoucích pracovníků a oboustranným vyjasňováním si vzájemných očekávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 480) Důvěra zaměstnanců vůči organizaci a jejímu vedení je klíčovou v udržení dlouhodobého úspěchu. Zaměstnanci vnímají jako nejvíce důvěryhodné ty vedoucí, kteří jsou přísní, ale spravedliví, féroví, srozumitelní, čitelní, předvídatelní, jasně definují úkoly a stanovují cíle. Takový vedoucí představuje pro své podřízené potřebný a žádoucí prvek stability. (Bednář a kol., 2013, s. 70-71)

Problémy, které v organizaci vzniknou a je třeba je řešit, mohou být jednoduše a rychle detekovány prostřednictvím komunikace se zaměstnanci, případně jejich zástupci nebo představiteli. Důležité při tom je, že tyto problematické situace může organizace řešit se zaměstnanci jako se zainteresovanou stranou a podnikat tak odpovídající kroky k vytvoření důvěry. Etický přístup k zaměstnaneckým vztahům může být založen na politikách velké oddanosti zaměstnanců a stejně tak vysoké míry jejich zapojení. Oddanost a zapojení musí být vzájemné a upřímné. Vedení organizace musí být připraveno naslouchat, ale rovněž se názory zaměstnanců řídit, případně musí umět vysvětlit důvody, proč něco nejde. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 471) Asi také není příliš rozumné od zaměstnanců očekávat, že jejich oddanost je tím prostředkem, který bude mít přímý a bezprostřední vliv na výkon. V oddanosti nemůžeme vidět to stejné, jako v motivaci. Je možné být jako zaměstnanec nespokojen s nějakým rysem práce, a přitom být neustále oddán své organizaci jako celku. Je však možné se domnívat, že vysoká míra oddanosti práci může znamenat svědomitý a zodpovědný výkon práce, pravidelnou docházku, méně doзору nebo více dobrovolné snahy. Oddanost zaměstnance své organizaci bude nepochybně spojena s úmyslem setrvat v ní. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 235)

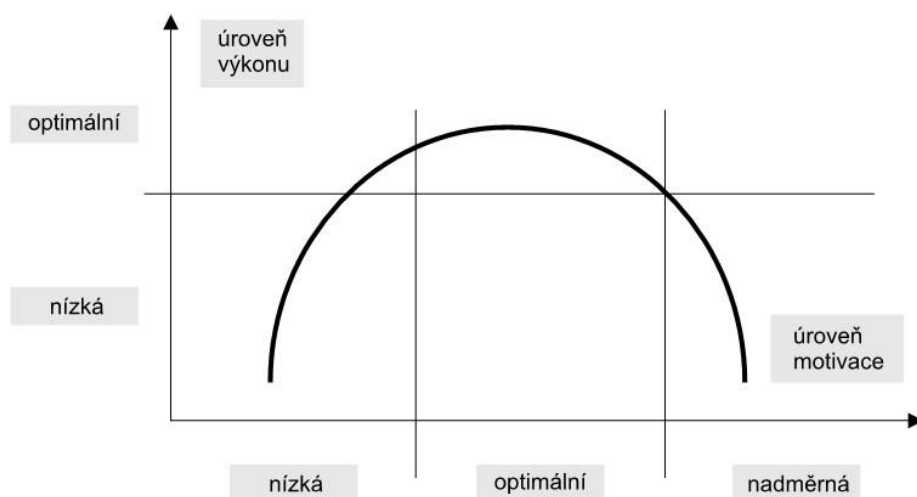
V další kapitole se proto budeme věnovat motivaci a faktorům, které ji ovlivňují, protože dle Saleho (2016, s. 183–184) je motivace energie, na kterou je třeba se v organizaci vážně zaměřit, má-li být využita k dosažení vysoké úrovně výkonu a celkový organizační úspěch. Jakýkoli pokus o vedení nebo zapojení zaměstnanců bez motivace je v dlouhodobém horizontu odsouzen k zániku.

## 2.5 Motivace

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova „movere“, vystihujícího pohyb. Motiv je tedy důvodem něco dělat, udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr našeho chování a obsahuje faktory, které ovlivňují jedince, aby se chovali určitým způsobem. Zaměstnanci jsou motivováni, když jsou v očekávání, že jejich jednání či práce povedou k dosažení cíle nebo úkolu a v souvislosti s tím k získání hodnotné odměny. Takové odměny, která uspokojí a naplní jejich potřeby a přání. Vysokého výkonu v práci je dosahováno prostřednictvím dobře a vhodně motivovaných lidí, připravených dobrovolně vynaložit úsilí, to znamená udělat více, než se od nich očekává. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217) Urban (2017, s. 46) ještě doplňuje, že zaměstnanci, kteří jsou úspěšní, jsou spokojenější a také motivovanější.

Jsou pyšní na svou práci, roste jejich sebedůvěra, vyhledávají náročnější úkoly a ochotněji je přijímají. Motivace jim roste i proto, že v důsledku této úspěšnosti mohou dostat vyšší finanční odměnu. Proto by se organizace měla zamýšlet nad posílením pracovní úspěšnosti svých zaměstnanců a zvyšovat jejich motivaci.

Výkon každého jednotlivce se však může v průběhu času lišit. Výkonnost zaměstnance tvoří soubor jeho vlastností a také dispozic. Tyto se podílejí na plnění zadaných úkolů. (Pauknerová a kol., 2006, s. 166) Výkonnost zaměstnance je dána nejen jeho pracovní způsobilostí, ale také pracovní motivací. Celková motivace se významně podílí na dosažených výkonech. Důležitou roli zde hraje také to, jakou práci daný zaměstnanec vykonává, zda ho uspokojuje, jaký společenský význam jí přikládá. V jeho výkonu se zrcadlí i to, zda se cítí jako platná a prospěšná součást skupiny. (Pauknerová a kol., 2006, s. 172-173)



**Obrázek 4** Vztah motivace a výkonu (Pauknerová a kol., 2006, s. 93)

Smyslem motivace je dle Plamínka (2015, s. 16) vytvoření pozitivního přístupu k nějakému výkonu nebo chování. Kladný vztah k nějakému úkolu vzniká buď proto, že jeho splnění je spojeno například s finanční odměnou, tedy s vnějším podnětem nebo proto, že jeho splnění je v souladu s niterním naladěním jedince, tedy s vnitřními pohnutkami. K tomu Adair (2004, s. 27-28) doplňuje, že téměř každý člověk se většinu času chová jako bytost, kterou řídí rozum, tedy racionálně. V životě však mohou nastat okamžiky, kdy naprosto iracionálně chceme víc, než jsme vůbec ochotni dát, nebo zase naopak dáváme víc, než očekáváme, že

se nám vrátí. Platí tady zákon rovnosti v recipročních jednáních. Jestliže budeme velkoryse dávat, budeme mít tendenci ve stejné míře přijímat. Jestliže tedy bude zaměstnavatel platit svým zaměstnancům nadprůměrné mzdy, vytváří tak podmínku pro jejich nadprůměrnou reakci. Je však třeba mít na paměti, že ne každý jedinec v dané situaci vnímá dostupnost odměny či trestu stejně, s každým jednotlivcem je třeba zacházet jako s individualitou. Zkrátka neexistuje univerzální návod pro motivování druhých. Podle Plamínka (2015, s. 17–35) bychom tedy měli ve světě motivace dodržovat jistá pravidla a mít na paměti, že motivace není jedinou možnou cestou k ovlivňování lidí. Neměli bychom přizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem, myslet na druhé, a ne na sebe, mluvit s nimi o práci i o životě, podporovat jejich osobní rozvoj a být jim pozitivním vzorem. Jestliže není možno přizpůsobit obsah úkolu, měli bychom změnit způsob jeho zadání, dobře ho definovat a vysvětlit. Lidé by měli být spokojeni alespoň s něčím, každý z nich je citlivý na jiné podněty a nejlíp je poznáme, když je vytáhneme z pohodlí a setrvačnosti. Obava z něčeho nepříjemného je může motivovat stejně tak dobře jako touha po něčem příjemném. Pečlivě rozlišovat motivaci od nepřipustné manipulace, na kterou jsou lidé citliví. Adair (2004, s. 148) ještě dodává, že motivace každého jednotlivce se s věkem a s okolnostmi mění. Je možností vedoucího, aby zaměstnanci v každé fázi jeho kariéry pomohl ujasnit si to, co hledá.

Motivace zaměstnanců je tedy jedním z hlavních úkolů a důležitou odpovědností vedoucích pracovníků, a to z jednoduchého důvodu. Motivovaní pracovníci pracují ochotněji, usilovněji a dosahují lepších výsledků a vyšších výkonů při menší kontrole. Předpokladem k jejich motivování znamená pochopit okolnosti, které k tomu přispívají a zároveň i ty, které tomu brání. Tyto okolnosti jsou označovány jako motivační faktory. (Urban, 2017, s. 12)

Z výše uvedených důvodů se v následující podkapitole budeme těmito motivačními faktory zabývat.

### 2.5.1 Motivační faktory

Motivační faktory můžeme dle Urbana (2017, s. 16–17) dělit na hmotné, kde mají dominantní postavení peníze pro uspokojování potřeb, jejich motivační účinek však s rostoucím uspokojením potřeb klesá. A nehmotné, které bývají pro zaměstnance důležité, ale současně bývají vedoucími pracovníky podceňovány. Uspokojují totiž potřeby, které nelze uspokojit penězi. Jedná se například o zvýšení profesního sebehodnocení. Armstrong



a Taylor (2015, s. 216) uvádějí, že existují specifické faktory, které ovlivňují chování zaměstnanců, a tedy i jejich výkon. Prvním z nich je v naší práci již zmiňovaná motivace a faktory, které nás ovlivňují k určitému způsobu chování. Dalším je oddanost, tedy míra, s jakou se zaměstnanci identifikují s organizací nebo se do ní zapojují. A nakonec angažovanost, stav oddání práci a organizaci, kde jsou zaměstnanci motivováni k dosažení vysoké úrovně svého výkonu.

Existuje několik nástrojů, jimiž mohou být zaměstnanci motivováni, každý z nich může mít jiné účinky a efektivitu, ale nejlepší je jejich kombinace, označovaná jako motivační mix. Základním motivačním nástrojem jsou peníze, tedy nástroj ekonomický a finanční. Psychologické a sociální nástroje, označované jako nástroje nefinanční, jsou založeny na jiných hodnotách, než peněžních a jsou další důležitým nástrojem motivace, který může být silnější a citelnější než peníze. Nejjednodušším a nejúčinnějším nástrojem motivace je obyčejná pochvala. Měla by být jasná, srozumitelná, pochopitelná a sdělená v souladu s osobnostními vlastnostmi chváleného. (Bednář a kol., 2013, s. 73) Poděkování nebo pochvala je nejjednodušší formou uznání za dobře odvedenou práci. Nejoblíbenější je u zaměstnanců takové bezprostřední vyjádření z očí do očí, protože ne všichni zaměstnanci dobře nesou předstoupení před celý kolektiv. (Branham, 2009, s. 148) S tím souhlasí také Urban (2017, s. 30) a dodává, že pochvala vyslovená přímo po realizaci úkolu má větší váhu než ta, která je udělena na konci roku.

Dalšími důležitými nástroji motivace jsou ty neekonomické, tedy doplňkové. Někdy to mohou být ale právě tyto nástroje, které motivují zaměstnance více než ty finanční. Jedná se o různé odchylky od pravidel a benefity, které může zaměstnanec využít. Jde např. o umožnění parkování, pružná pracovní doba, poskytování nadstandardního volna pro řešení soukromých záležitostí, poskytování odpočinku během pracovního dne. Takovéto benefity většinou nejsou pro organizaci ekonomicky zatěžující, ale neměly by vést k narušení vztahů mezi zaměstnanci z důvodu závisti nebo mít za následek vyřazení zaměstnance z kolektivu. (Bednář a kol., 2013, s. 76) Branham (2009, s. 38) dodává, že pro motivaci a udržení zaměstnance je důležité mít na paměti jeho individuální potřeby, odlišnosti a to, čemu dává v daném životním období přednost. Mladší zaměstnanci mohou preferovat kariérní růst, starší zaměstnanci naopak příspěvky na zdravotní péči.

Zaměstnanci jsou dle Armstronga a Taylora (2015, s. 194) motivováni, když mají možnost uspokojit taky své vlastní potřeby. Práce umožňuje zaměstnancům vydělávat peníze, tedy získat jistou vnější odměnu, která je prostředkem k uspokojování potřeb základních

i vyšších. Ale práce by měla zaměstnancům poskytovat také vnitřní odměnu, tedy jisté vnitřní uspokojení, které vychází z vykonávání práce, dosahování výsledků, rozvíjení svých schopností, což závisí na přístupu organizace stejně jako na přístupu zaměstnance, který sám ovlivňuje míru svého vnitřního uspokojení. Urban (2017, s. 16) ještě doplňuje, že u většiny zaměstnanců se dá vnitřní motivace podporovat.

Vnitřní motivace se projevuje, když zaměstnanci získají pocit, že je pro ně jejich práce důležitá, podnětná, zajímavá a že jim poskytuje jistou přiměřenou míru volnosti v jednání a rozhodování. Když mají možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako když mají příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218) Vnitřní motivační faktory tedy navazují na dva nejvyšší stupně v hierarchii, kterou sestavil Abraham Harold Maslow. Jsou jimi samostatnost při práci (řízení vlastní činnosti, samostatné rozhodování), možnost rozvíjet své schopnosti získané prováděním práce, viditelné výsledky ze samotné práce (nejsilnější faktor) a její společenský význam. Tyto faktory však nemusí působit na všechny zaměstnance stejnou mírou. (Urban, 2017, s. 14-15)

V další podkapitole se budeme věnovat motivačním teoriím, které souvisí s pracovní spokojeností zaměstnanců. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 335) potřebuje organizace zaměstnance s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, schopností a dovedností, ale musí také vzít v úvahu osobní potřeby rozvoje a růstu jednotlivců, které zaměstnává. Je to dobré samo o sobě, ale rovněž to znamená, že organizace budou mnohem lépe uspokojovat potřeby zaměstnanců, čímž se stanou atraktivnějším místem pro práci.

### 2.5.2 Motivační teorie

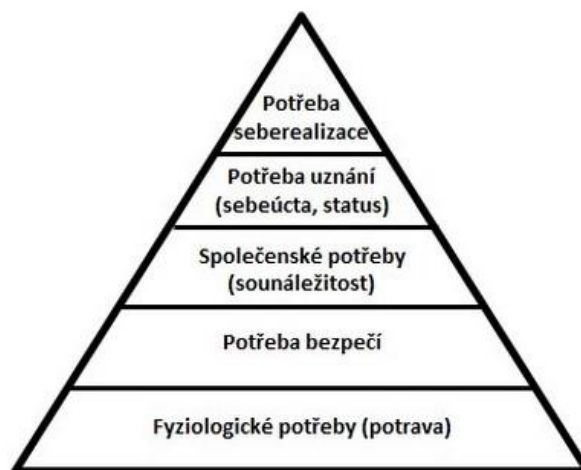
V odborném světě existuje několik názorů, zformovaných do teorií, které jsou zaměřeny na problematiku spokojenosti v práci. Významným kritériem na jejich rozdělení je chápání spokojenosti jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální veličiny. Vznikla tedy jednofaktorová a dvoufaktorová teorie spokojenosti v práci. (Kollárik, 2002, s. 131) Tyto teorie motivace se staly pro organizace východiskem rozhodování o tom, jak zajistit, aby zaměstnanci vynaložili větší pracovní úsilí a dosahovali lepších výsledků, například s použitím systému odměňování podle výkonu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 216)

Jednofaktorová teorie je tradičním přístupem, kdy úplná spokojenost se nachází na jedné straně a naprostá nespokojenost na druhé straně úsečky. Jestliže se tedy spokojenost

zaměstnance snižuje, zvyšuje se zároveň jeho nespokojenost. Podstata této teorie spočívá v předpokladu, že je vzájemná závislost mezi průběhem jednoho i druhého jevu. Jako představitel této teorie můžeme jmenovat Abrahama Harolda Maslowa, který předpokládá, že je to práce, která může být zdrojem větší spokojenosti zaměstnance, protože může uspokojit většinu jím uváděných potřeb. Při postupu v rámci hierarchie potřeb směrem nahoru se zmenšuje uspokojení, což může mít za následek problémy při uspokojení vysoce postavené potřeby seberealizace. (Kollárik, 2002, s. 131-132)

Níže se budeme zabývat teoriemi potřeb, které hledají příčinu lidského chování, tedy motivy a potřeby, a zkoumají, jaké jsou vztahy mezi těmito příčinami. Budeme se tedy zabývat obsahem motivace. (Bělohlávek, 2005, s. 45)

Motiv má dvě složky, jednu energizující, která dodává jednání lidí sílu a energii a druhou řídicí, která dává jejich jednání směr, vybírá způsob a postup k dosahování věcí. Potřeba je stav nedostatku a dle A. H. Maslowa je uspokojování potřeb základem lidské aktivity. Proto tyto potřeby utřídil do hierarchického systému od těch nejnižších po nejvyšší a pokusil se odhalit principy jejich působení. S uspokojením určité úrovně potřeby její význam klesá a jedinec postupuje na další, vyšší úroveň. Pro uspokojení nějaké potřeby musí být nejdříve uspokojeny ty potřeby, které jí hierarchicky předcházejí. (Bělohlávek, 2005, s. 40–41)



**Obrázek 5** Pyramida potřeb Abrahama H. Maslowa (Toman, © 2023)

První čtyři pomyslná patra můžeme označit za tzv. nedostatkové potřeby, poslední kategorie je tzv. potřebou existence, nazývaná jako potřeba růstová. Především potřeba seberealizace, spojená s osobním růstem, má vliv na pracovní výkon jednotlivce. Jedinec chce být úspěšný, je pro něho důležitý kariérní růst a spojení s příležitostmi k povýšení. Při seberealizaci se

pokouší o plné využití svého potenciálu, který chce postupně navyšovat. Z toho plyne, že potřeby růstové jsou vlastně nespokojitelné. (Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon, 2018) Stav spokojenosti či nespokojenosti je zde dán principem, že jestliže není splněna nižší potřeba, vyvolá to u jednotlivce pocit nedostatku a nepohodlí, tedy nespokojenost a musí vyvinout úsilí, aby toto nepohodlí snížil, aby nespokojenost odstranil. (Kollárik, 2002, s. 129) Tato teorie je tou nejpůvodnější v pracovní oblasti. Potřeby jsou zde nejdůležitějšími motivačními stimuly. (Mikuláščík, 2015, s. 129) A. H. Maslow rovněž upozornil na pozitivní emocionální zážitky, které můžeme pozorovat tehdy, když člověk zapomene na sebe sama a zcela se ponoří do své práce. Při nepřetržité práci se cítí šťastný a raduje se. Takové vrcholné zážitky se velmi přibližují ke klasickému pojetí štěstí tak, jak ho chápali antičtí filozofové. (Křivohlavý, 2013, s. 20) Malík Holasová (2014, s. 29) uvádí, že v rámci sociálních služeb je třeba sledovat vývoj potřeb a rozlišovat pohled klientů a zařízení jako takového včetně jeho zaměstnanců. Zaměření výhradně na potřeby klientů je problematické, protože o zaměření služeb rozhodují také jejich poskytovatelé. Vedení zařízení musí dobře rozlišit zájmy všech zainteresovaných, protože ti všichni se různou měrou podílejí na definici potřeb.

Jak jsme již uvedli, zaměstnance je třeba vhodně motivovat a komunikovat s nimi. Jestli tedy není dobře pochopeno, jaké potřeby jedince nebyly naplněny, nemůže vedení organizace ani očekávat, že v práci bude dosahovat skvělých výsledků. K seberealizaci musí mít jedinec příznivé podmínky a vedení organizace vízi, jak zaměstnance vést. Profesní seberealizace vede k úspěchu organizace i jednotlivce. (Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon, 2018) Můžeme tedy říci, že potřeby jsou jakýmsi cílem, kterého chceme sami nebo v rámci skupiny dosáhnout. Je důležité jim věnovat potřebnou pozornost, analyzovat je a následně vhodně motivovat všechny zainteresované. Potřeby úzce souvisí s motivací, proto bychom je neměli brát na lehkou váhu nebo je ignorovat. Potřeba seberealizace v pracovní motivaci hraje ústřední roli. (Břicháček, 2016)

Teorií, která vychází z výše uvedené Maslowovy hierarchie potřeb je Alderferova ERG teorie motivačních potřeb a používá se při sestavování nebo pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. Jedná se o jednodušší a přesvědčivější teorii, která vychází z existence tří základních kategorií potřeb. Tou první je existence, jde například o hlad nebo žízeň, ale také o mzdu, pracovní podmínky zaměstnanců nebo jejich zaměstnanecké výhody. Druhou kategorií potřeb je sounáležitost, která vychází z toho, že lidé nejsou jako bytosti soběstačné, ale mají potřebu se zapojovat do operací uskutečňovaných v jejich

životním prostředí. Prvky sounáležitosti jsou pochopení, přijetí, potvrzení či vliv. Třetí a nejvýznamnější kategorií potřeb je dle této teorie růst. Lidé podle ní hledají příležitosti, jak by mohli co nejlépe využít to, jací jsou, čím se stali, a čím se ještě v budoucnu stát mohou. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 221)

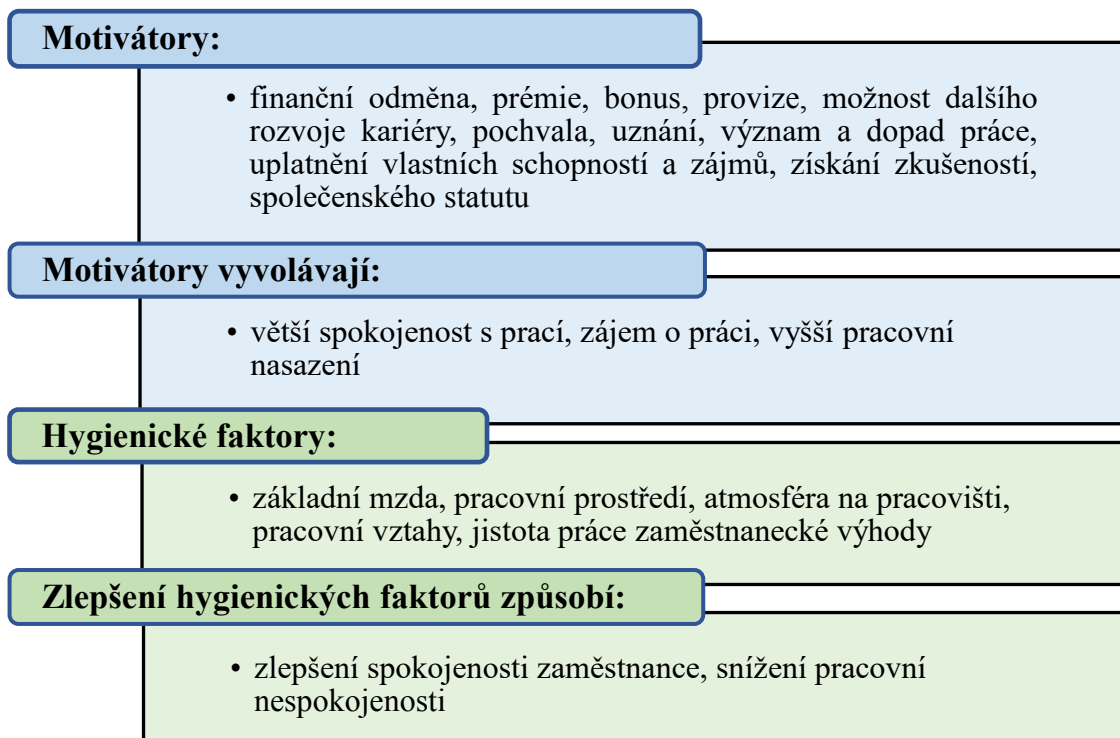
Další teorií, kterou uvádí Bělohlávek (2005, s. 42), je od Clayтона Alderfera. Ten v ní přizpůsobil Maslowovy názory svým vlastním poznatkům z lidského chování a redukoval jeho pět potřeb pouze na tyto tři:

- potřebu existenční, kterou představují všechny materiální a fyziologické potřeby,
- potřebu vztahovou, do níž patří veškeré vztahy k lidem, láska a přátelství, hněv a nenávisť, její neuspokojení způsobuje emocionální odstup a opomíjení jedince,
- potřebu růstovou, která je zaměřena na práci jedince na sobě a okolí, na jeho tvořivost.

Hlavním rozdílem mezi teorií C. Alderfera a A. H. Maslowa je v tom, že A. H. Maslow se domníval, že uspokojením nějaké potřeby se její význam ztratí, ale dle C. Alderfera sice uspokojením potřeby existenční a vztahové klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeby růstové se jejich význam znovu zvyšuje. Často se při uspokojování potřeb objeví nepřekonatelná překážka, bariéra, které jedinci brání v dosažení nějakého cíle. Neuspokojením potřeby tak vzniká frustrace, na kterou lidé reagují různými způsoby, například zesilováním úsilí, vzdáním se cíle a hledáním nových. Jejich jednání se může vystupňovat až k agresi, jejíž příčina je v nahromaděné a nevybité energii. Takové jednání je pro organizaci naprosto nepřijatelné a nežádoucí. (Bělohlávek, 2005, s. 42–44) Důsledkem frustrace bývá regrese potřeb na nižší úroveň. (Bělohlávek, 2005, s. 54)

Důležité dělení motivačních faktorů podle toho, zda vyvolávají spokojenost či naopak nespokojenost nabízí Herzbergova dvoufaktorová teorie. (Urban, 2017, s. 13) Teorie Fredericka Herzberga dělí motivační faktory na motivátory, které vychází z práce samotné a směřují k tomu, že zaměstnanci pracují s vyšším nasazením a zájmem za okolností, které jim mohou zajistit odměnu či povýšení. A hygienické faktory, které motivační účinek nemají a jestliže schází, mohou demotivovat. Týkají se pracovních podmínek, tedy vztahů na pracovišti, s přímým nadřízeným, pracovní jistoty, mzdy či různých výhod. Zdrojem nespokojenosti bývá hlavně nespravedlivé hodnocení a odměňování, netransparentní povyšování, špatná komunikace napříč celou organizací. (Urban, 2017, s. 18) Tato teorie se opírá převážně o motivátory působící na pracovníka uvnitř organizace, ale nebere příliš ohled na jeho životní problémy či události, ať ty kladné nebo záporné, které ho provázejí

mimo zaměstnání. (Břicháček, 2016) S tím souhlasí Pauknerová a kol. (2006, s. 177), která uvádí, že tato teorie nerespektuje individualitu v motivaci zaměstnance, protože skutečnosti, které u něho vyvolávají spokojenost nebo naopak podporují nespokojenost, jsou velmi odlišné.



**Obrázek 6** Přehled motivátorů a hygienických faktorů  
(upraveno dle Urbana, 2017, s. 19)

Z této teorie vyplývají dva důležité závěry:

- že nespokojeného zaměstnance můžeme motivovat jen obtížně, jeho nespokojenost vede k tomu, že práci ve svém životě vnímá jako méně významnou, nesnaží se o zvýšení svého pracovního výkonu, pracuje pod úrovní svých vlastních možností, jestliže tedy chceme takového zaměstnance motivovat, musíme odstranit jeho nespokojenost,
- že odstraněním nespokojenosti nemusí dojít k motivaci, mnoho organizací doufá, že odstraněním nespokojenosti, například zvýšením mzdy nebo vytvořením příjemného pracovního prostředí, dosáhnou motivovanosti. (Urban, 2017, s. 19-20)

Vyšší mzda, velký výběr benefitů nebo lepší pracovní prostředí samy o sobě nevedou k vyšší motivaci. Jestliže se nevyskytují motivátory, je pro zaměstnance práce pouze možností k výdělků. (Urban, 2017, s. 20)

**Tabulka 1** Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání (Pauknerová a kol., 2006, s. 177)

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
<b>Potřeby růstové</b>	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožití vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	<b>Motivátory</b> (satisfactory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
<b>Potřeby deficitní</b>	Sociální potřeby <ul style="list-style-type: none"> <li>• potřeby sounáležitosti</li> <li>• potřeby lásky</li> </ul>	Mezilidské vztahy <ul style="list-style-type: none"> <li>• s nadřízenými</li> <li>• s kolegy</li> <li>• s podřízenými</li> </ul> Odborná kompetence nadřízeného	<b>Faktory hygienické</b> (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Herzbergova teorie se zdá být založena spíše na reálném životě zaměstnanců než na akademických myšlenkách z části proto, že přesvědčivě vysvětluje pozitivní vliv vnitřních motivačních faktorů a upozorňuje, že při vytváření odměňovacího systému je nutné vzít v úvahu jednak peněžní, ale také nepeněžní faktory. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 222) Zaměstnanci orientovaní na hygienické faktory jsou motivováni jenom na krátkou dobu a jen dokud nezískají odměnu. Jestliže se těmito faktory nemůže organizace zabývat, tito zaměstnanci v pracovním procesu selhávají. Dle Herzberga je využívání motivace hygienickými faktory vážným defektem organizace. (Kollárik, 2002, s. 137)

Abraham Harold Maslow a také Frederick Herzberg pochopili, že vývojová cesta člověka má podobu pomyslných schodů, po kterých můžeme kráčet výše. Zcela dole je málo místa pro pochopení druhých, užitečnost, kvalitní vztahy a duševní rovnováhu. Pro organizaci je vhodné, aby jejich zaměstnanci vystoupali co nejvýše. (Plamínek, 2015, s. 32)

K pochopení výše uvedených teorií motivace je nutné zaměřit pozornost také na proces motivace. Tedy jak proces motivace probíhá, jak může být v organizaci dosaženo vyššího úsilí a jak vzniká nezáměr o práci. Tomuto tématu se věnuje teorie očekávání, tedy

expektační teorie Victora Vrooma. Podle ní musí být splněny tři podmínky, aby pracovník vyvinul vyšší pracovní úsilí. První podmínkou je, že úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem. Práce je tedy vykonávána za předpokladu daného efektu, potom teprve vyvolá u pracovníka snahu. Pravděpodobnost, že z činnosti bude odpovídající výkon, se nazývá expektancí, tedy očekáváním. Druhou podmínkou je, že tento výkon musí být odměněn. Pravděpodobnost odměny je instrumentalita, jde o vztah mezi výkonem a odměnou, tedy čím lepší výkon, tím vyšší odměna. Třetí podmínkou je, že jedinec musí o takovou odměnu stát, ať už jde o peníze, povýšení či uznání. Význam typu odměny nazýváme valence. Až po splnění těchto tří podmínek dochází k zahájení činnosti a k jejímu pokračování. (Bělohlávek, 2005, s. 45-46) Vroomův model předpokládá, že spokojenost je odvislá od poměru mezi očekávanými a získanými odměnami. (Kollárik, 2002, s. 130) Podle této teorie je tedy jedinec motivován k práci až tehdy, když jeho námaha vyústí v odpovídající výkon s následnou odměnou, která má pro něho význam. (Bělohlávek, 2005, s. 54) Ve Vroomově expektační teorii jsou tedy důležité tři proměnné hodnoty, tedy svobodná volba několika variant, očekávání, kdy jedinec věří buď v úspěch, nebo neúspěch svého jednání a konání a také preference, což znamená, jakou hodnotu si pracovník představuje v odměnách, které by měl dostat za splnění úkolu. Tuto pracovní motivaci můžeme vyjádřit vzorcem  $M = E * I * P$ , kde M značí pracovní motivaci určitého pracovníka, E značí jeho očekávání, tedy dosažení nějakého výkonu, I označuje účinnost, jistotu pracovníka, že zadaný úkol přinese kýženou odměnu, P jako preferenci, ocenění. Ve výše uvedeném vzorci pro motivaci však nejsou brány na zřetel žádné negativní stimuly, které by jedince ovlivňovaly. Tedy žádné negativní skutečnosti, které by pracovníka ovlivnily např. rodinné problémy, zdravotní nebo psychické problémy. (Břicháček, 2016) Teorie zdůrazňuje dvě zásadní okolnosti. Zda zaměstnanci skutečně věří v získání odměny za odvedenou práci, zda ji opravdu mohou dosáhnout, tedy mají jistá očekávání ze svých zkušeností. Motivace slábne, jestliže jsou tato očekávání nepříznivá. Jestli zaměstnanec nevěří tomu, že úkol zvládne, nemá na něho možnost odměny žádný vliv. (Urban, 2017, s. 31) Jedinec si také může vybrat jemu vyhovující tempo, buď pomalejší, nebo rychlejší. Zkrátka každý jedinec vynakládá takové pracovní úsilí, které přinese jemu žádoucí odměnu. (Břicháček, 2016)

Teorie očekávání zpracovaná Victorem Vroomem, nám umožňuje racionálně a vědomě odhadnout, co získáme jako odměnu za něco, co sami poskytneme. Očekáváme, že naše činnost povede výhledově k vytouženému cíli. Pokud se tedy zaměstnanci dostane ujištění,



že za více odvedené práce dostane více peněz, můžeme předvídat, že bude dělat vše pro to, aby vytouženou odměnu dostal. Pokud se mu však dostane pouze pochvaly, bude zájem o práci rychle ztrácet. Člověk je tedy vědomě sobecky zainteresován. (Adair, 2004, s. 23)

V následující kapitole se budeme věnovat odměňování zaměstnanců, které je, jak jsme již výše uvedli, jedním z hlavních motivačních faktorů. Je proto třeba, aby mu byla vedením jakéhokoli zařízení věnována náležitá pozornost. Urban (2017, s. 32) uvádí, že v motivaci každého jednotlivce existují rozdíly. Jde o subjektivní hodnotu, co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého. Odměnu je třeba přizpůsobovat individuálně ve vztahu k potřebám jednotlivých zaměstnanců.

Vztah mezi motivací a penězi je důležitý, protože ovlivňuje politiky organizace v postupech odměňování a uplatňování peněžních odměn jako pobídky zaměstnancům k vykonávání práce a zlepšování výkonu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 216)

## 2.6 Odměňování

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 145) by měly být v organizaci naplňovány principy spravedlnosti. Zaměstnavatel by se měl ujistit, že politika a postup odměňování jsou v organizaci aplikovány poctivě, důsledně a jasně. Měl by se ujistit, že zaměstnanci znají systém odměňování a že oni sami vědí, jak odměňování jsou. Odměňování výkonu zaměstnance by mělo být založeno na spravedlivých a nestranných kritériích a mělo by se vyvarovat takovému odměňování, které podporuje nežádoucí chování.

Platy státních zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory jsou určovány podle tabulek dle nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a rozhodující je zařazení každého z nich do platové třídy dle katalogu prací a platového stupně dle zařízením uznané praxe v oboru. U soukromých poskytovatelů sociálních služeb není výše odměny limitována, je zcela v jeho kompetenci.

Armstrong a Taylor (2015, s. 421) ještě doplňují, že odměňování jednotlivých zaměstnanců stojí na třech důležitých pilířích. Na výkonu a přínosu každého zaměstnance v konkrétní pracovní roli, kterou vykonává. Druhým pilířem je konkurenceschopnost jeho finanční odměny ve vztahu k celkovému vývoji finančních odměn na trhu práce. Třetím pilířem jsou výsledky hospodaření organizace, a především její schopnost finančně obstát v oblasti plateb dalších peněžních odměn svým zaměstnancům.

Urban (2017, s. 116–118) uvádí tyto formy hmotného odměňování zaměstnanců:

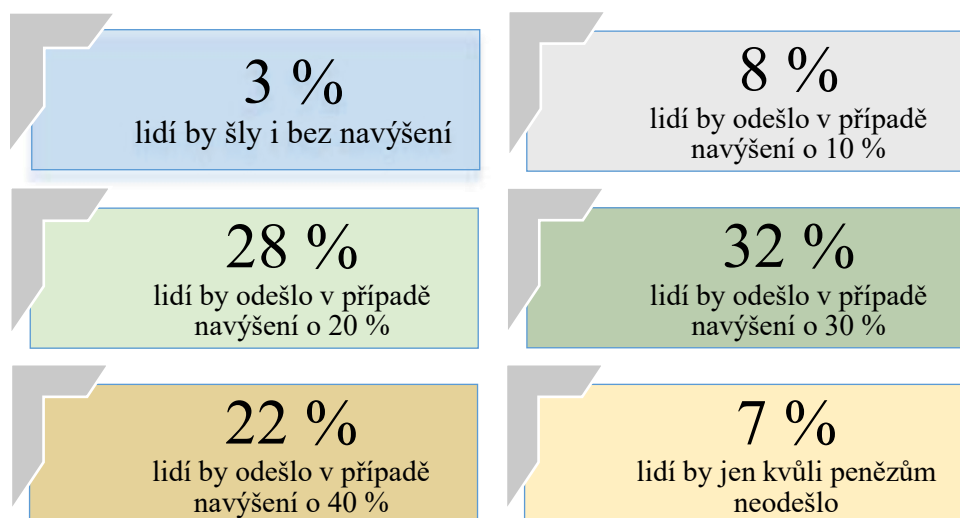
- pevná mzda, která je garantována a jejím cílem je udržet nebo získat zaměstnance, její výše je důležitá v rámci pracovní spokojenosti zaměstnanců a napomáhá k jejich stabilizaci,
- odměna odvislá od schopností zaměstnance, která má za cíl motivovat zvýšení kvalifikace a schopností, jde například o osobní ohodnocení,
- pohyblivá složka mzdy poskytovaná za dosažený výkon, může být vázána na individuální výkon zaměstnance, ale i skupiny, například bonusy a prémie,
- mzdové příplatky za mimořádné a zvýšené nároky na zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody, jejichž cílem je zvýšit pracovní spokojenost, umožnit relaxaci či osobnímu rozvoji, například rozmanité benefity,

využití těchto odměn závisí na podmínkách a cílech organizace.

Peníze, ve formě mzdy, platu nebo jiného druhu odměny, jsou mnoha lidmi považovány za nejobvyklejší vnější odměnu. Peníze zkrátka představují to, po čem většina zaměstnanců touží. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 229) Pokud ve výši mezd není zaměstnanci vnímána spravedlnost, může to mít za následek snižování pracovní motivace i morálky. Peníze mají strategický význam pro většinu lidí, jsou jejich základním stimulem k práci, jsou měřítkem jejich pracovního uznání a pravděpodobně nejužitečnější odměnou, kterou může zaměstnavatel zaměstnanci dát. Vnímání hodnoty peněz jako motivátoru je odvislé od osobnosti každého zaměstnance, jeho individuálních potřebách a očekáváních. (Adair, 2004, s. 157–158) S tím souhlasí Bělohlávek (2005, s. 42–43) a doplňuje, že mzda má v pracovním procesu velký význam, není ale jediným prostředkem motivace. Různí lidé totiž dávají přednost různým motivům, jako jsou peníze, osobní postavení, pracovní výsledky a výkon, přátelství a atmosféra na pracovišti, jistota práce a výdělku, odbornost a její rozvoj, umožnění samostatné práce a tvořivosti. Dle Pauknerové a kol. (2006, s. 206) je tedy hodnotová orientace každého zaměstnance subjektivním vyjádřením toho, čemu dává osobně přednost, co je pro něho významné.

Ročenka LMC 2022/2023 (2022) uvádí, že hlavní motivací zaměstnanců k pracovním změnám je jejich finanční situace a v současné době také i nový trend a tím je stabilita zaměstnavatele. Více než polovina českých zaměstnanců jen těžko vychází s příjmy, a tak se poohlížejí po možnostech, které by jim vyžití usnadnilo. Vyšší mzda je stále na vrcholu motivací ke změně zaměstnavatele, uvádí to celých 78 % českých zaměstnanců. Nejohroženější jsou nízkopříjmové skupiny zaměstnanců, i malé zvýšení mzdy je může

přesvědčit ke změně, protože i pár tisíc korun navíc může jejich životní situaci výrazně zlepšit. Jinak je však většina zaměstnanců ochotna měnit zaměstnání až v případě razantního zvýšení mzdy u nového zaměstnavatele, a to minimálně o 20 %.



**Obrázek 7** Jaké zvýšení mzdy by zaměstnance motivovalo ke změně práce?  
(upraveno dle Ročenky LMC 2022/2023, 2022)

Z Ročenky LMC 2022/2023 (2022) můžeme dále vyčíst, že 52 % zaměstnanců hlásí, že se svou mzdou vychází pouze s obtížemi. Alarmující je fakt, že celých 19 % zaměstnanců hlásí potíže opravdu velké. Tuto situaci by neměli přehlížet ani zaměstnavatelé, protože jestli zaměstnanec bude trápit nedostatek financí, začne se to zákonitě negativně promítat i do jejich pracovních výkonů.

Přetahování zaměstnanců pomocí peněz má ale své limity, a to konkrétně u vzdělanějších zaměstnanců, jejichž motivace ke změně je mnohem komplexnější. Od nové práce totiž čekají kariérní posun, možnost učit se nové věci nebo lepší časovou flexibilitu. (Machálková, 2018) Filip a Šebestík (2020, s. 252) ještě upozorňují, že správně neohodnocený pracovník může odejít pracovat jinam za méně peněz s menší odpovědností, než by musel snášet stres, který se projevuje na jeho osobních vztazích, rodině i zdraví.

Každý zaměstnanec má nějakou subjektivní představu o tom, jak by měl být ohodnocen. Jestliže dostane jako odměnu částku, která se blíží minimu v jím stanoveném finančním žebříčku, nebude mít chuť pracovat, nebude loajální, nebude v práci aktivní, nebude zkrátka motivovaný tak, jak by zaměstnavatel potřeboval. Naopak nadstandardní krátkodobá odměna, může způsobit pravý opak. Jestliže je však zaměstnanec odměňován nadstandardně dlouhodobě, může to jeho motivaci k práci poškodit a vytvořit u něho finanční návyk.

Nelehkým úkolem vedení každé organizace je tedy najít vhodné optimální ekonomické hodnocení svých zaměstnanců tak, aby pozitivně stimulovali jejich vnitřní soutěž a také podporovali pocit jejich vzájemné solidarity. (Bednář a kol., 2013, s. 74–75) Stanovení mzdy na principu kombinace fixní neboli pevné a variabilní, tedy pohyblivé složky funguje dle Adaira (2004, s. 161) napříč rozlišnými odvětvími i profesemi a představuje velmi důležitý prvek v motivování zaměstnanců, protože jim dává možnost dostat finanční podíl z úspěchu při plnění zadaného úkolu.

Dosažení potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem umožňují zaměstnancům nepeněžní odměny. (Armstrong a Taylor, 2015, 423) Každá organizace by se měla zajímat o to, které benefity neboli zaměstnanecké výhody, její zaměstnanci preferují. V těchto preferencích existují individuální rozdíly a je tedy třeba znát potřebu každého zaměstnance zvlášť tak, aby si mohl vybrat právě takový benefit, který je pro něj nejzajímavější nebo nejvhodnější. Dobře vytipované zaměstnanecké výhody mají příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu. (Koubek, 2007, s. 320–321) Zaměstnanecké výhody jsou v organizaci součástí systému odměňování a jedná se o dobrovolnou formu poskytování výhod zaměstnancům, pokud je to ve finančních možnostech zaměstnavatele. Mnoho zaměstnavatelů v dnešní době přechází na tzv. cafeteria systém. V tomto flexibilním systému si může každý zaměstnanec dle vlastního uvážení vybrat takový benefit, který nejlépe vyhovuje jeho potřebám do finanční výše, kterou zaměstnavatel stanoví. (Bláha, Mateciuc a Kaňáková, 2005, s. 174–175) Organizace se proto snaží mít atraktivní nabídku těchto zaměstnaneckých výhod (benefitů), jsou totiž prostředkem boje o pracovní sílu. Cafeteria systém sleduje řadu cílů, kterými jsou zvýšení atraktivity organizace a pracovní spokojenosti, snížení fluktuace a pracovní neschopnosti. (Dvořáková, 2007, s. 338–339)

V září 2018 připravil portál Jobs.cz průzkum mezi tisícovkou respondentů, který zjišťoval spokojenost v práci a dotazoval se na zaměstnanecké benefity. Vyšlo najevo, že nejdůležitějším benefitem je pro české zaměstnance týden nebo i dva týdny dovolené navíc. Na dalších významných příčkách se umístily prémie, sickdays (dny volna na zotavenou) a příspěvky na stravování. Další požadavky na benefity se ovšem podle průzkumu liší. Důležitou roli hrají také bonusy za práci. (Průzkum benefitů, 2019)

Další pracovní výhodou, kterou může zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytovat, se dle Ročenky LMC 2022/2023 stala práce z domova a flexibilní pracovní doba. Větší flexibilita by byla silnou motivací pro změnu práce asi pro čtvrtinu lidí. Již tradičně se mezi klíčovými důvody ke změně zaměstnání drží benefity nebo zajímavější náplň práce. Mladší

zaměstnanec i nadále zajímá především možnost kariérního rozvoje a nově nastupujícím tématem jsou stabilita a jistota v práci. V době ekonomické nejistoty, která nás v současnosti provází, je dlouhodobá perspektiva pro čím dál více zaměstnanců tím nejdůležitějším. Pokud ji organizace dokáže zajistit především rodičům s dětmi nebo dalším pečujícím zaměstnancům, může tak výrazně zvýšit jejich loajalitu.

Pro zaměstnance jsou dnes důležité jiné benefity, než které byly zaměstnavateli nabízeny před pěti lety. Chtějí takové, kterou pro ně budou hlavně dobře využitelné, například příspěvky na dojíždění do práce, na jídlo a na sportovní vyžití. Právě sportovní benefity jsou v organizacích často velice populární. Můžou k nim patřit poukázky a karty do fitness center či bazénů, ale třeba i poukázky na masáže nebo do sauny. (Průzkum benefitů, 2019) Odborníci se shodují, že zaměstnavatelé, kteří mohou proaktivně investovat do řady wellness programů, které vyhovují různým potřebám jejich zaměstnanců, budou dlouhodobě sklízet šťastnější, zdravější a angažovanější pracovní sílu. (Coen, 2023)

Armstrong a Taylor (2015, s. 423) shrnují, že celková odměna je tedy kombinací peněžní a nepeněžní odměny. Různé formy odměn se propojují a využívají jako konzistentní celek. Přístup organizace založený na celkové odměně, přiznává velký význam peněžním odměnám i zaměstnaneckým výhodám. Přístup, který je založený na celkové odměně, přispívá k vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance, která talentovaným a pracovitým zaměstnancům poskytuje dobrý důvod, proč by měli pro organizaci pracovat.

Dosud jsme se v naší práci věnovali takovým tématům, jako jsou vztahy na pracovišti, kultura organizace, motivování a odměňování zaměstnanců. Všechny tyto oblasti mohou za působení nepříznivých okolností vyvolávat negativní projevy v pracovním prostředí, jako jsou konflikty, šikana, nebo syndrom vyhoření. V následující kapitole se budeme těmto oblastem věnovat, protože dle Dvořákové (2007, s. 230) člověk může pracovat ve značně nepříznivých podmínkách prostředí, ale měl by se tomu vyvarovat, protože stupňuje jeho pracovní zátěž. Dlouhodobé vystavení negativním vlivům prostředí a vynaložení velkého úsilí na jeho překonání, může vést ke zdravotnímu nebo morálnímu poškození jedince. Náročná adaptace zaměstnance v takovém prostředí vyvolává nespokojenost nebo odpor, který se dříve nebo později odrazí v jeho vztahu k organizaci. Pracovní výkon klesá, dostavuje se pracovní neschopnost a fluktuace. Také Armstrong a Taylor (2015, s. 177) uvádí, že si organizace musí uvědomit, že tlak vyvíjený na zaměstnance může vyvolat stres, což může současně znamenat, že všechno dosud vynaložené úsilí bude pro její fungování kontraproduktivní.

Proto se v další kapitole budeme věnovat negativním jevům, které se v pracovním prostředí vyskytují, ať už za jejich výskytem stojí cokoli. Protože jejich včasné zachycení a správné zpracování je klíčové pro to, aby se zaměstnanci ve své práci cítili spokojeně.

## 2.7 Negativní jevy v pracovním prostředí

V dnešní době se můžeme na pracovišti setkat s negativními jevy, které se odlišují od obecných pravidel a zákonitostí, mají specifický průběh a negativní dopad na fungování mezilidských vztahů mezi zaměstnanci a vedením organizace. Jejich působením může dojít k nevratným škodám, které se vtisknou do chodu celé organizace, snižuje se produktivita jednotlivců i skupiny, klesá motivace zaměstnanců, zvyšuje se fluktuace a dochází k celkovému ekonomickému propadu. (Bednář a kol., 2013, s. 180) Jak upozorňuje Branham (2009, s. 35), mnoho zaměstnanců odejde ze zaměstnání kvůli události, která se stala o několik týdnů nebo dokonce i měsíců dříve. Proto je pro vedení zařízení velmi důležité včas takovou zásadní událost rozpoznat a podchytit ji.

Ročenka LMC 2022/2023 (2022) uvádí, že jedním z nejčastějších důvodů k výpovědi ze zaměstnání bývá ponižující jednání na pracovišti. Bohužel takovou zkušenost hlásí téměř 40 % zaměstnanců, menší část z nich se pak setkala i se šikanou. Tento fakt se tedy propsal i do toho, že celá pětina lidí by zaměstnavatele změnila v případě lepšího přístupu k lidem. Důvěra na pracovišti a dobré mezilidské vztahy jsou již dlouho důležitým tématem, v aktuálním kontextu však toto téma nabývá na důležitosti. Každý zaměstnanec by měl dle Pauknerové a kol. (2006, s. 240) vědět, na koho se v případě výskytu takového jednání obrátit s prosbou o pomoc. Zaměstnavatel by měl dát jasně najevo, že se takové jednání nebude v zařízení tolerovat, že se jedná o něco naprosto nepřijatelného. Odolnost vůči takovému jednání je závislé také na sebedůvěře každého jednotlivce, na jeho schopnosti snášet stres a řešit problémy, ať už sám, nebo s kolegy.

V každém okamžiku našeho života máme nějaký názor na svoji vlastní hodnotu a hodnotu okolí, které nás obklopuje, především na jeho interakci s námi. Tento hodnotící názor se projevuje emocemi, jejichž významným zdrojem je sebehodnocení. Významný vliv na sebehodnocení má právě i naše okolí, ovlivňuje naše myšlení a přání, a nastavuje nám měřítko k posouzení vlastní úspěšnosti. Máme tedy tendenci neustále hodnotit nejen sebe, ale i okolí. Je téměř nemožné získat na okolí objektivní, nezatížený pohled, náš názor je subjektivní, zatížený a deformovaný vlastní existencí. (Plamínek, 2015, s. 114–115) To, co

se uvnitř nás odehrává, může být nevědomé a také skryté a nepozorovatelné pro naše okolí. Avšak to, co cítíme, nás zásadně ovlivňuje. (Plamínek, 2015, s. 121)

Doprovodným jevem mezilidských vztahů včetně těch pracovních jsou konflikty, které vznikají z nejrůznějších důvodů a mohou mít mnoho příčin. Mezi jejich zdroje patří osobnost jednotlivce a jeho sociální chování, nedorozumění v komunikaci, nedostatky v personální práci, styl vedení organizace, způsob formování týmu, změny v organizaci práce a pracovní podmínky. Špatné pracovní podmínky jako jsou stísněný prostor, nepořádek na pracovišti a jeho rizikovitost, stres nebo nedostatek soukromí a klidu na práci hrají zásadní roli při vzniku konfliktu. Příčiny konfliktů můžeme ale hledat také mimo organizaci. Tyto souvisejí s životem konkrétního zaměstnance, jeho životní nebo finanční situací, rodinnými problémy. Vstupují a ovlivňují pracovní proces zvenčí. Vedoucí pracovníci by měli vědět, jak tyto problémy rozpoznat a umět na ně patřičně reagovat. Na pracovišti je třeba vytvořit atmosféru důvěry a otevřenosti mezi zaměstnanci i vedením. Zaměstnanci by měli mít možnost sdělit své názory, obavy nebo připomínky, případně projevit nespokojenost. Fungující systém komunikace, patří k efektivním nástrojům pro eliminaci a prevenci konfliktů. (Koubek, 2007, s. 336-338) V konfliktech se dle Mikuláščíka (2015, s. 79-80) člověk může učit, získat odolnost, poznat sebe i jiné, prosazovat nápady, ale také ho můžou ničit a neurotizovat, zkrátka ubíjet. Aspektem konfliktní situace bývá často pocit frustrace, svalování viny na druhého, ztráta sebekontroly, despekt k ostatním, zkreslená interpretace událostí, deformace komunikace. Jestliže se však dodržují pravidla, může konflikt probíhat kultivovaně a lépe se najde cesta k nějakému kompromisu nebo shodě.

Bednář a kol. (2013, s. 187–188) uvádí, že jestliže se člověk účastní konfliktu, znamená to pro něho stres nebo frustraci, nepříjemný pocit, který je doprovázen napětím, rozčilením, strachem, vztekem, pocitem křivdy nebo viny. Míra těchto pocitů je zcela individuální, záleží na osobnostním nastavení člověka, ale také na jeho momentálním fyzickém a psychickém stavu. Nejčastěji si představíme střet názorů nebo spor, hádku či jakékoli nedorozumění, které se pojí s negativní emocí, napětím, úzkostí, agresí a bezmocí. V pracovní skupině se konflikty dříve nebo později vyskytnou, je třeba je řešit hned v začátku, protože neřešený konflikt může způsobit trvalé narušení skupiny, jejích vztahů a fungování. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 225) vidí konflikt jako neshodu a přímý střet odporujících si sil, tendencí a vlivů, vytvářejících mezi nimi napětí. Konflikt ale nemusí vždy vést k rozkolu, ale může mít i pozitivní dopad, jako je zrod nových myšlenek a vyčištění vzduchu na pracovišti. Mikuláščík (2015, s. 92-93) také vidí konflikt jako něco

nevyhnutelného, někdy dokonce i nezbytného. Jde o to nalézt pravdu a najít řešení. Neznamená to, stát se jeho obětí, ale být na něj připraven. Neexistuje žádný obecně platný postup, jak konflikt vyřešit. Můžeme ale najít cestu, která nezbytně vyžaduje komunikaci. Jestliže zvládneme konflikt, zvládneme stres.

Příčin konfliktů může být dle Bednáře a kol. (2013, s. 189-190) mnoho, jednou z nich je stav, kdy si jeho strany nejsou schopny přesně určit své požadavky a řádně je zdůvodnit. Hlavním prostředkem pro předcházení konfliktu je tedy komunikace. Konfliktní situace bychom měli řešit ve vhodnou dobu a na vhodném místě s chladnou hlavou. Každé straně bychom měli dát prostor pro vyslovení svého názoru a aktivně mu naslouchat. To vše s myšlenkou na to, že hledáme kompromis, ne vítěznou stranu. S tím souhlasí také John a Peters-Kühlinger (2006, s. 67) a dodávají, že neexistuje jeden správný bod nebo řešení situace. Soužití bez konfliktů je nemyslitelné, je důležité jít s odvahou do názorových odlišností a zajímat se o rozdíly v pohledu a hodnocení jiných. Konflikty jsou dle Plamínka (2015, s. 34) důležité z pohledu funkčnosti daného systému. Ukazují na místa, kde není něco v pořádku, která potřebují adekvátní zásah v jeho prospěch. Konflikt narušuje rovnováhu systému, ale současně mu může pomáhat v rozvoji, dynamizovat ho. A protože mohou odvádět zaměstnance od práce a poškozovat motivaci, musí jim vedení organizací věnovat náležitou pozornost. Armstrong a Taylor (2015, s. 742-743) dále upozorňují, že konflikt by měl být využíván konstruktivně. Mělo by docházet především ke střetům myšlenek o zadaných úkolech a nesouhlas by neměl být nijak potlačován. Jakýkoli nesouhlas by měl být vyjadřován otevřeně, protože je to jediný způsob, jak zajistit, aby se problém odhalil a konflikt vyřešil. Konflikty mezi jednotlivci, podobně jako konflikty mezi skupinami, jsou realitou organizace, která nemusí být nutně dobrá nebo špatná. Konflikty mohou být stejně tak destruktivní jako produktivní.

Mikuláščík (2015, s. 66–67) uvádí, zvládání konfliktů a stresu je důležité pro náš spokojený a vyrovnaný soukromý život, ale také pro ten pracovní. Nevhodné vyrovnávání se se stresem může zesílit nebo také iniciovat řadu nemocí. Odolnost proti stresu můžeme do určité míry zvyšovat, je třeba se s ním umět vyrovnat a připravit se na něho. Bednář a kol. (2013, s. 188) doplňují, že stres se může projevovat napětím, úzkostí, nervozitou, nejistotou, nechutenstvím, panickými atakami, vyčerpáním, nestálostí tlaku, kožními a žaludečními problémy. Dlouhodobé a intenzivní působení těchto vlivů znamená vznik tzv. civilizačních chorob, které znamenají výrazné fyzické i psychické poškození. Jako účinný prostředek k redukci stresu uvádí Kebza a Šolcová (2003, s. 21) aktivní přístup k životu. Měli bychom



umět izolovat stres od jiných životních aktivit, nechat ho za dveřmi své práce stejně tak jako své rodinné starosti nepouštět na své pracoviště. Měli bychom dbát na časté kontakty se svými kamarády a známými, protože dobré sociální zázemí a vztahy s lidmi nám pomáhají zvládat životní těžkosti. Snažit se o harmonický rodinný život, který je naší oporou v náročném pracovním prostředí. A hlavně pěstovat zdravý životní styl, což znamená aktivní odpovědnost za své zdraví, dodržování správné životosprávy s dostatkem spánku a vyloučení škodlivých návyků. Mikuláščík (2015, s. 62-63) ještě dodává, že při optimální životosprávě člověk lépe regeneruje své psychické i fyzické síly, odstraňuje příznaky únavy, celkově je více odolný, vyrovnaný a orientovaný pozitivním směrem.

Stále častěji se v praxi setkáváme se syndromem vyhoření. Může se rozvinout u kohokoliv, na vině je především chronický stres, nezdravý životní styl a často také nevhodné pracovní podmínky. Je to stav, kdy zaměstnanec přestává pociťovat spokojenost s prací, přestává pracovat profesionálně nebo je přepracovaný. Na syndrom vyhoření lze nahlížet jako na stav, kdy vlivem různých vnějších i vnitřních podmínek dojde ke ztrátě ideálů a tím i ke ztrátě vůle a motivace k práci. Profesionální chování se začíná měnit, vytrácí se zájem o klienta či pacienta. Mezi profese, u nichž hrozí jeho zvýšené riziko, patří hlavně pracovníci v sociálních službách a zdravotníci, pro jejichž práci je zcela klíčová komunikace a vztah s klientem, pacientem. Lidé si tyto profese vybírají jako životní poslání a vstupují do práce s velkými ideály. Často zde potom dochází ke střetu s realitou, která může být zcela odlišná od představ, které člověk před nástupem do práce měl. (Weigertová, © 2023) K vyhoření mají dle Venglářové a kol. (2011, s. 16–18) sklony především výkonní lidé, kteří mají hodně společných rysů, jako je pevná vůle a odhodlanost, perfekcionismus, workoholismus, přecitlivělost, přehnané empatie, snížené sebevědomí, značná cílevědomost, nadměrná zodpovědnost, sklony k soběstačnosti, značná soutěživost, potřeba úspěchu a uznání, častý odpor k pravidlům.

To, co dostává zaměstnance pod tlak, nejsou události samotné, ale jsou to jeho pocity s těmito událostmi spojené. Je důležité, jak se s ním člověk vyrovná a co si z takové zkušenosti odnese. (John a Peters-Kühlinger, 2006, s. 15) Negativní pracovní prostředí však má stresující vliv na všechny zaměstnance bez rozdílu a bez ohledu na jejich individualitu. (Branham, 2009, s. 166)

Základní charakteristiku syndromu vyhoření, jak ji vidí Kebza a Šolcová (2003, s. 9), je třeba kromě kontaktu s lidmi, doplnit též o trvalý a zcela nekompromisně prosazovaný požadavek zaměstnavatelů na vysoký, nekolísající výkon, který je již pokládán za standard a malou, či

žádnou možností úlevy, odchylek, vysazení, se závažnými důsledky pro zaměstnance v případě výskytu chyb a omylů. S tím souhlasí také Pauknerová a kol. (2006, s. 143), která uvádí, že stavy přetížení a vyčerpání zaměstnanců vznikají především jako důsledek vysokých nároků a neúnosných požadavků od zaměstnavatele. Překonáváním únavy dojde dříve nebo později k psychickému i fyzickému oslabení organismu, snížené imunitě, zaměstnanec potom nezdědka reaguje popudlivě, podrážděně až agresivně.

Syndrom vyhoření se promítá do postojů a způsobů chování souvisejících s výkonem pracovní činnosti. Je proto i v zájmu zaměstnavatele, aby se prevencí syndromu vyhoření zabýval a pozitivně působil na své zaměstnance. Intervence na straně zaměstnavatele může spočívat také ve zvýšení účasti pracovníků na rozhodování a vytvoření sociálně citlivého prostředí. (Kebza a Šolcová, 2003, s. 19) S tím souhlasí Weigertová (© 2023) a dodává, že zaměstnavatelé mohou zlepšovat podmínky, v nichž lidé pracují. Podmínky na pracovišti, v nichž nejsou brány ohledy na jejich potřeby, kde chybí supervize a kde nelze otevřeně mluvit o problémech, na které při své práci narážejí, jsou jedním z nejvýznamnějších rizikových faktorů a příčin vzniku syndromu vyhoření.

Jak už jsme výše uvedli, je v zájmu každé organizace zjišťovat spokojenosti vlastních zaměstnanců. V následující kapitole si představíme způsoby, jakými můžeme tuto spokojenost měřit.

## 2.8 Měření spokojenosti

Měření spokojenosti zaměstnanců je v mnoha organizacích považováno za standardní nástroj pro jejich řízení a otevírá cestu ke komunikaci zaměstnanců směrem nahoru. Mezi faktory, které jsou hodnoceny, řadíme například finanční a morální ohodnocení, budoucí uplatnění zaměstnance v organizaci, perspektiva jeho dalšího možného rozvoje a také prostředí, ve kterém pracuje. Pro posouzení, jak jsou tyto faktory naplněny, je důležitý názor každého jednotlivého zaměstnance. Prováděný průzkum bývá většinou zaměstnanci hodnocen pozitivně, a to především jako projev zájmu o jejich názor ze strany vedení, kterému poskytuje jinak obtížně dostupnou zpětnou vazbu. Mapuje obecnou míru spokojenosti pracovníků a jejich klíčové postoje, které ovlivňují pracovní chování. Pomáhá popsat stávající stav, specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení, případně zlepšit pracovní klima v organizaci. Standardně se sledují oblasti celkové spokojenosti, tj. firemní strategie, kvalita vedení a řízení organizace, možnost jejich zapojení do rozhodování,

pracovních podmínky, komunikace na pracovišti, motivace a seberealizace, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Výhodou jsou možná periodická opakování průzkumu a porovnání předchozích dat a trendů. Důležitá je také možnost porovnání nároků u skupin respondentů, například z pohledu profese, věku, délky působení, pohlaví. Díky tomu je možné další opatření přesně zacílit. Ze zjištěných výsledků by měla vycházet koncepce dlouhodobého programu personální práce v organizaci. Výhodou externího zpracování průzkumu je otevřenost respondentů, která jde ruku v ruce se zachováním důvěrnosti dat, garantuje potřebný interní odstup, otevřenost respondentů, anonymitu a autentičnost údajů. To vše je nezbytné pro vysokou míru objektivitu a zejména pro důvěryhodnost získaných výsledků. Průzkum spokojenosti zaměstnanců není izolovaný nástroj komunikace se zaměstnanci, jeho provedením práce zdaleka nekončí. Je začátkem pro přijetí adekvátních a cílených opatření. Průzkum by měl být zpracován tak, aby umožňoval co nejpodrobnější statistické vyhodnocení, které dá organizaci základ pro návrh a přijetí opatření ať už pro organizaci jako celek nebo takových, které se týkají pouze některých vybraných organizačních složek nebo útvarů. Pokud organizace nedokáže svým zaměstnancům zdůvodnit proč a jak byla jejich zpětná vazba důležitá a jaké jsou konkrétní přijaté kroky a jejich plnění, může se průzkum stát kontraproduktivním. (Pojerová, Svátek a Bojanovský, 2011)

Spokojenost či náladu v týmu můžeme také měřit ne nárazově, ale průběžně, pomocí tzv. pulsních průzkumů. Zaměstnanci nejsou zatíženi jednorázově masivním dotazníkem, ale lehkou formou kontinuálně třeba jednou za týden. Dobře nastavený pulsní výzkum je rychlý, zaměstnance nezatěžuje a baví je, řeší dlouhodobé i aktuální události, potvrdí nebo upřesní to, co si lidé říkají na chodbách, sleduje změny a trendy, je snadno a rychle využitelný vedením organizace. Takovým nástrojem, který dokáže měřit náladu v týmu, může být konverzační robot (chatbot) Arnold, který se zaměstnanců ptá pomocí specifických otázek vždy diskrétně, detailně, ale zároveň i jednoduše. Jeho výhodou je, že se ptá mnohem častěji, následně data sám vyhodnotí a pošle report. Praktická stránka věci a jednou z výhod Arnolda je to, že díky aplikaci lze průzkumy realizovat s chytrými telefony a bez firemní mailové adresy. Zaměstnanci u něho oceňují netradiční formu, neformálnost, anonymitu, nevnímají průzkum jako něco otravného, berou ho téměř jako konverzaci s kolegou nebo kamarádem. Jednoduše s ním mohou pracovat vedoucí, kteří si vše nastaví dle vlastních potřeb a potřeb svých podřízených. Mohou si nadefinovat interval průzkumu a znění otázek, protože každá organizace je specifická a zajímá ji něco jiného. Může tak být poměrně rychle identifikováno

riziko vyhoření, vznikající konflikt nebo zvyšována výkonnost. Takový průzkum je doporučován jednou za týden, protože častější zjišťování by mohlo mít za důsledek klesání zájmu respondentů. Důležitá je však pravidelnost, dlouhodobost a zpětná vazba směrem k zaměstnancům. (Píp, píp, píp... Měřte náladu ve firmě pomocí pulsního průzkumu, 2022) Kollárik (2002, s. 147–148) upozorňuje, že poznat zdroje pracovní spokojenosti je důležité pro každou organizaci. To, jak kvalitně a v jaké úrovni se jí takového poznání dostane, ovlivňují použité metody měření. Většinou se na měření pracovní spokojenosti používají metody dotazníkové, které vypovídají o zaměstnanci a jeho práci. Základním ukazatelem je míra celkové spokojenosti, která je významným fenoménem nejen z hlediska práce samotné, ale také z pohledu jeho celoživotního působení. Pracovní spokojenost výrazně ovlivňuje spokojenost životní. Nespokojenost v práci způsobuje v životě takové negativní jevy, jakými jsou například nespavost, všeobecná únava nebo psychosomatické nemoci. Pracovní nespokojenost je tedy stresorem jak v pracovní rovině, tak i mimo ni.

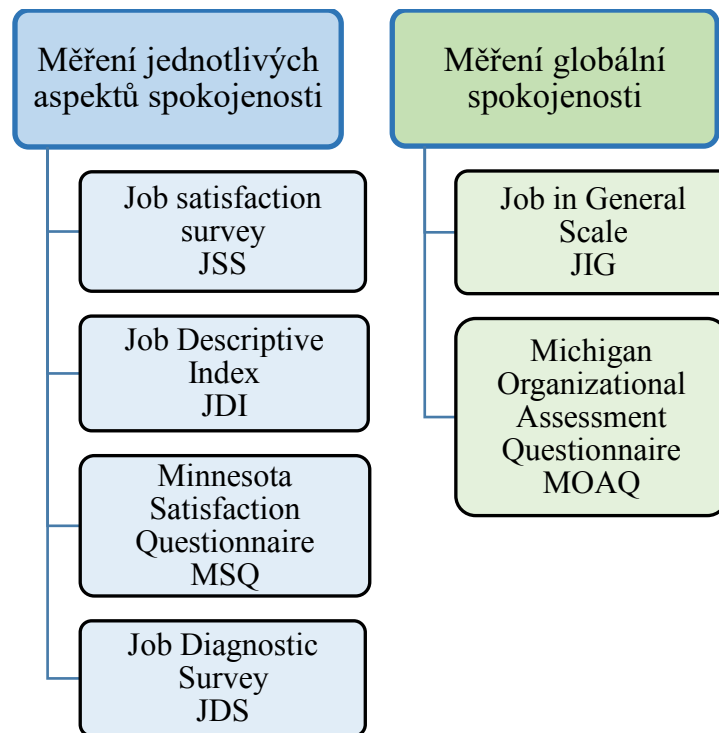
V otázce věku je všeobecně uznáváno, že větší tendenci být v práci nespokojeni mají mladší pracovníci. V období dospělosti postupně stoupá spokojenost s prací a ve středním věku dosahuje nejvyšší úrovně. Rozhoduje o tom délka praxe a zkušeností v dané oblasti, získávání znalostí, ale také hierarchie potřeb, očekávání a motivace každého zaměstnance. Délka zaměstnání v zařízení je důležitým faktorem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Více spokojenosti projevují zaměstnanci s delším počtem odpracovaných let. Naopak za kritické z pohledu spokojenosti můžeme považovat období do dvou let po nástupu do zaměstnání, kdy se projevuje větší nespokojenost v důsledku probíhající adaptace na novou práci, zvýšené zátěže a boje o sociální pozici. Jestliže porovnááme míru spokojenosti mezi muži a ženami, nemůžeme jednoznačně konstatovat, že by mělo pohlaví výrazný vliv na spokojenost, spíše je to otázkou očekávání plynoucích z jednotlivých pracovních pozic a prosazení se v nich. (Kollárik, 2002, s. 152)

Postoj můžeme definovat jako predispozici jednotlivce cítit, myslet, chovat se jistým způsobem vůči konkrétním objektům, například osobám, skupinám lidí nebo věcem. Tím se postoj liší od osobnosti, protože ta je odrazem osobních predispozicí v řadě situací. Postoj jednotlivce v práci se může týkat nadřízených, kolegů, platu nebo také pracovního prostředí. (Arnold a kol., 2007, s. 233) Postojové škály nám dle Pauknerové a kol. (2006, s. 67-68) umožňují zjistit, jaké postoje má jedinec k nějaké skutečnosti nebo jevu. Tento postoj není pouze kladný nebo záporný, ale zjišťuje se i jeho intenzita. Postojová škála je stupnicí s číselnými hodnotami např. mezi 1 až 5. Každá číslice vyjadřuje nějakou intenzitu postoje

a dotazovaný si vybírá tu hodnotu, která nejlépe vyjadřuje jeho postoj v rámci dané skutečnosti. Zjišťovat můžeme také názor jedince na chování jiného člověka, na jeho povahové nebo pracovní vlastnosti, respondent tedy hodnotí a posuzuje nějaký stav. V tomto případě používáme hodnotící, posuzovací škály. Je možné také použít hodnotové škály, kdy hodnoty ukazují na respondentovy preference kulturní nebo individuální. Šetření hodnotových preferencí člověka má diagnostickou hodnotu.

Jestliže postoje hodnotíme pomocí dotazníků, jejich měření je systematické a kvantitativní a závisí na tom, co každý jednotlivec vypoví o svých názorech, pocitech a chování ke konkrétnímu objektu. Dotazníky měřící postoje nejsou sestavovány chaoticky, ale s pomocí propracovaných technik tak, aby opravdu měřily postoje správným způsobem. Mezi tyto techniky patří Thurstonovo škálování neboli škály stejných intervalů, kde se vyskytují položky nebo výroky od vysoce pochvalných až po ty vysoce nepříznivé a obecně rychlejší a lehčí Likertovo škálování, známé jako sumační škála. V tomto přístupu je vybrán velký počet výroků, vztahujících se k příslušnému objektu a tento objekt by měly jasně podporovat, nebo být jasně proti němu. Respondent tedy u každého výroku projevuje svůj souhlas nebo nesouhlas ve škále odpovědí v rozsahu pěti, šesti, sedmi nebo až deseti bodů. (Arnold a kol., 2007, s. 237–238) Existuje velké množství měřítek uspokojení z práce, která zahrnují otázky nebo výroky, které indikují, co si respondent myslí, jak se cítí ve vztahu ke své práci, tedy globální uspokojení. Indukují také specifické aspekty, kterými jsou výše mzdy, pracovní podmínky, kariérní růst, vztahy s kolegy a nadřízenými, tedy uspokojení z aspektů jednotlivých. Velmi často užívanými měřítky jsou index popisu práce – Job Description Index – JDI, stupnice uspokojení z práce – Job Satisfaction Scales a stupnice uspokojení z práce v rámci indikátoru stresu z povolání – Occupational Stress Indicator – OSI. Obvykle se používá Likertova škála. (Arnold a kol., 2007, s. 251–252)

Snad nejjednodušším způsobem, jak zhodnotit pracovní spokojenost, je použít některý z odborníky vytvořených a pečlivě vyvinutých nástrojů uvedených na obrázku č. 8, jejichž spolehlivost a platnost byla prokázána v mnoha studiích. Například Job satisfaction survey, neboli průzkum spokojenosti s prací, od Paula E. Spectora z roku 1994, který do českého jazyka přeložil M. Franěk, hodnotí devět aspektů spokojenosti s prací a také celkovou spokojenost. Škála obsahuje 36 položek a používá formát souhrnné hodnotící škály. Tento formát umožňuje relativně snadnou úpravu. Každá z devíti dílčích škál neboli facet, obsahuje čtyři položky a celkové skóre spokojenosti můžeme zjistit kombinací všech položek. (Spector, 1997)



**Obrázek 8** Nástroje měření pracovní spokojenosti (vlastní zpracování dle Spector, 1997)

Armstrong a Taylor (2015, s. 650–651) uvádí, že dotazníky nám umožňují systematicky získávat odpovědi na zásadní otázky, které potřebujeme zkoumat. Často se užívají jako prostředek k získání informací o názorech nebo faktech. V dotaznících se užívají rozličné metody, například uzavřené otázky, vyžadující odpověď ano nebo ne, určování pořadí dle hodnoty nebo důležitosti, nebo Likertova škála, pojmenovaná po americkém sociologovi Rensisu Likertovi. Ta vyžaduje, aby v reakci na výrok „mám rád svou práci“ mohli respondenti volit odpověď: 1 – rozhodně souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nesouhlasím, 4 – rozhodně nesouhlasím. Alternativně může být použita škála, kdy respondenti označí číslo, které odráží jejich názor na dané prohlášení (čím je číslo vyšší, tím vyšší je míra souhlasu). Takto sestavená škála usnadňuje kvantitativní analýzu odpovědí na dotazníky.

A právě výše uvedená alternativní škála se stala nástrojem praktické části naší diplomové práce. Zvolili jsme Job satisfaction survey, neboli průzkum spokojenosti s prací a doplnili jsme ho dvěma sadami položek, týkajících se zpětné vazby a prevence syndromu vyhoření. K tomu jsme připojili otázky, kterými jsme zaměstnance rozřadili do skupin dle délky trvání jejich pracovního poměru u současného zaměstnavatele, zastávané pracovní pozice, věkové skupiny a dosaženého vzdělání.

### 3 SHRNUTÍ

Teoretická část naší diplomové práce se věnuje evaluaci pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory. Spokojenost či nespokojenost zaměstnanců ovlivňuje kvalitu jejich práce, má vliv na vztah a důvěru klientů a jejich rodinných příslušníků. Měření a zjišťování spokojenosti zaměstnanců poskytuje zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům. Umožňuje jim specifikovat budoucí rizika, najít příčiny problémů a hledat cesty řešení dané situace.

Pozornost je v naší práci věnována legislativní úpravě sociálních služeb, jejich kvalitě, otázce zřizovatelů a poskytovatelů sociálních služeb, pobytovým zařízením sociálních služeb, požadavkům a nárokům na zaměstnance ze strany zaměstnavatele, správně cílené pracovní motivaci a jejím faktorům, které ovlivňují pracovní spokojenost a také motivačním teoriím. Zabýváme se rovněž sociálními vztahy na pracovišti, komunikací a zpětnou vazbou, kulturou organizace, odměňováním a motivací zaměstnanců, negativními jevy v pracovním prostředí a měřením spokojenosti zaměstnanců.

Detailněji rozpracováváme oblast sociálních služeb, jejímž prostřednictvím jsou zajišťovány služby seniorům v pobytových zařízeních. Dle Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách vymezujeme druhy sociálních služeb a jejich formy. Upozorňujeme rovněž na srovnání s minulostí, kdy byly deformovány vztahy mezi uživateli a poskytovateli sociálních služeb a státem. Zabýváme se také kvalitou sociálních služeb, která je dána standardy, jež jsou metodickým nástrojem pro inspekci kvality. Povinností poskytovatele je tyto standardy dodržovat. Věnujeme se také zřizovatelům zařízení sociálních služeb, kteří jsou odpovědni za práci poskytovatelů. Zmiňujeme rovněž inspekci kvality, která kontroluje, ověřuje a monitoruje činnost poskytovatelů. Věnujeme se pracovním pozicím zaměstnanců v sociálních službách, kvalifikačním a personálním požadavkům na ně kladeným a také povinnosti jejich dalšího vzdělávání. Kvalita poskytované sociální služby je totiž závislá z velké části na nich, tedy jejich schopnostech a dovednostech. Jejich práce je záslužnou činností, jejíž ocenění zatím není v rámci celé společnosti na potřebné výši. V souvislosti se zaměstnanci uvádíme rozdíl v pojmu pracovník a zaměstnanec, upozorňujeme na důležitost harmonických a korektních mezilidských a pracovních vztahů. Zabýváme se vnitřními morálními zásadami, principy a definicí pracovníka v přímé a nepřímé péči. Uvádíme, že pracovní spokojenost zaměstnanců je důležitým faktorem, který ovlivňuje produktivitu práce, absenci a fluktuaci. Důležitým tématem naší práce je také dynamický systém sociálních vztahů na pracovišti, který závisí na řadě vnějších a vnitřních faktorů.

Upozorňujeme na fakt, že optimální sociální vztahy závisí na bezproblémové komunikaci napříč všemi úrovněmi v zařízení. Důležité je prostředí plné důvěry a profesionality, ve kterém nechybí konstruktivní a okamžitá zpětná vazba. Rozpracováváme také téma kultury organizace, kde se zabýváme celkovým klimatem organizace a co ho ovlivňuje. Ideální stav vidíme v transparentním prostředí, kde dochází k pozitivnímu podněcování zaměstnanců, kde panuje vzájemná důvěra a jsou podporovány inovace a iniciativy zaměstnanců. Věnujeme se také motivaci a motivačním faktorům. Vhodná a správně cílená motivace má totiž naprosto zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců a jejich pracovní výkon. Věnujeme se také motivačním teoriím z pohledu různých autorů, které jsou zaměřeny právě na problematiku pracovní spokojenosti. V kapitole zaměřené na odměňování pracovníků rozpracováváme odměny peněžní a nepeněžní a také zaměstnanecké výhody, tedy benefity. V teoretické části naší práce rovněž upozorňujeme na negativní jevy v pracovním prostředí, které mají neblahý dopad na vztahy na pracovišti, dopadají na jednotlivé zaměstnance a ovlivňují jejich spokojenost. Uvádíme možnosti, jak těmto negativním jevům předcházet a jak se jim individuálně bránit. V kapitole o měření pracovní spokojenosti upozorňujeme na důležitost tohoto nástroje pro řízení zaměstnanců, které otevírá cestu ke komunikaci zaměstnanců směrem nahoru, tedy směrem k vedení, ale i opačným směrem. Definujeme postoje a postojové škály, metody a techniky měření spokojenosti. Jako jednu z možností takového průzkumu uvádíme i průzkumy pulsní, které jsou snadno a rychle využitelné se zachováním diskrétnosti i neformálnosti.

V teoretické části naší práce jsme tedy mimo oblast sociálních služeb rozpracovávali také aspekty, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců v sociálních službách. Jedná se o vztahy mezi nimi navzájem a také k vedení, obsah práce samotné, kariérní postup, sociální vztahy na pracovišti, komunikaci a zpětnou vazbu, kulturu organizace, odměňování a vliv negativních jevů na jejich výkon. Většinu těchto aspektů lze zahrnout do motivačních strategií organizací a zařízení tak, aby došlo k souznění a naplnění očekávání jejich vedení a všech zaměstnanců, kteří jsou pro chod každého z nich nepostradatelní.

Tyto jednotlivé aspekty spokojenosti zaměstnanců jsou potom součástí praktické části naší diplomové práce.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 VÝZKUM

V praktické části naší práce jsme realizovali kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření za účelem zhodnocení úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních pro seniory v okrese Zlín.

*„Pokud hovoříme o kvantitativně orientovaném výzkumu v pedagogice, můžeme jej vymezit jako záměrnou a systematickou činnost, při které se empirickými metodami zkoumají (ověřují, verifikují, testují) hypotézy o vztazích mezi pedagogickými jevy.“* Klasický pedagogický výzkum má několik fází a řeší jeden nebo více problémů, které spolu zpravidla souvisejí. Řešení takového vědeckého problému představuje řadu na sobě závislých a propojených kroků a činností. Základní schéma bývá stanovení problému, formulace hypotézy a její testování, vyvození závěrů a jejich prezentace. (Chráška, 2016, s. 11)

Níže si specifikujeme výzkumný cíl a výzkumný problém, metodu výzkumu, výzkumný soubor. Stanovíme si výzkumné otázky a hypotézy. Na základě dat zjištěných z dotazníku provedeme jejich vyhodnocení.

### 4.1 Výzkumný cíl a výzkumný problém

Cílem výzkumu v této práci je především zhodnocení úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory v kontextu zpětné vazby od zaměstnavatele a potenciálního syndromu vyhoření s ohledem na vybrané skupiny zaměstnanců. Naší snahou je zjistit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty práce, tedy s platem, benefity, spolupracovníky, vedoucím, možnostmi povýšení, pracovními podmínkami, spolupracovníky, povahou práce, komunikací a také celkovou pracovní spokojenost. Zajímá nás také, jestli se zaměstnancům dostává zpětná vazba od zaměstnavatele a jaká je u nich úroveň prevence syndromu vyhoření. To vše v závislosti na diferencujících faktorech, kterými jsou délka praxe na současném pracovišti, věková skupina, pracovní pozice a dosažené vzdělání respondentů.

Na základě výše uvedeného jsme pro naši práci stanovili výzkumný problém:

**VP 1:** Jaká je úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory s ohledem na jednotlivé aspekty práce a diferencující faktory?

**VP 2:** Jaká je úroveň celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory v kontextu zpětné vazby a prevence syndromu vyhoření?

## 4.2 Metoda výzkumu

Data ve výzkumu získáváme metodami, které bývají označovány jako empirické metody. Jedná se např. o dotazník, rozhovor a další. (Chráska, 2016, s. 16) Dotazník je soustava dopředu připravených a velmi pečlivě formulovaných otázek, které jsou seřazeny promyšleně a na které respondent, tedy dotazovaný, odpovídá písemnou formou. (Chráska, 2016, s. 158)

V rámci naší práce získáváme data od zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory, kteří byli ochotni zúčastnit se dotazníkového šetření. Jako výzkumný nástroj jsme zvolili standardizovaný dotazník s položkami škálovými, který jsme rozšířili o další dvě výzkumné oblasti rovněž se škálou Likertova typu. Doplněn byl dále o uzavřené položky sociodemografického charakteru, které nám pomohly utřídit zaměstnance do skupin dle faktorů, jako je délka praxe na současném pracovišti, pracovní pozice, dosažené vzdělání a věková skupina. Tento dotazník byl kompletován tak, aby bylo možno získat statistická data potřebná k zjištění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory a abychom mohli odpovědět na výzkumné otázky.

## 4.3 Výzkumné otázky a hypotézy

V rámci našeho metodologického zkoumání jsme stanovili výzkumné otázky a věcné hypotézy, které jsou v souladu s 9 subškálami dotazníku Paula E. Spectora a které vystihují jednotlivé aspekty zkoumané úrovně pracovní spokojenosti a dále celkovou úroveň pracovní spokojenosti v kontextu zpětné vazby a syndromu vyhoření. Věcné hypotézy nebudou ověřovány s využitím statistických testů významnosti, protože v rámci našeho výzkumného šetření je k dispozici relativně malý a dostupný (nikoli reprezentativní) výběr respondentů. Hypotézy tedy nebudou jednoznačně potvrzeny nebo vyvráceny, bude konstatováno, zda výsledky podporují znění hypotézy či nikoli.

*„Věcnou hypotézou je domněnka o existenci vztahu mezi dvěma nebo více proměnnými.“*  
(Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 42)

Na základě výzkumného problému a poznatků, vycházejících z teoretické části naší práce, jsme stanovili tyto výzkumné otázky a hypotézy:

**VO 1:** Jaká je úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory v rámci jednotlivých subškál dotazníku JSS v závislosti na faktorech, jako je vybrané zařízení, věková skupina, pracovní pozice, dosažené vzdělání a délka praxe u současného zaměstnavatele?

**VO 2:** Jaká je úroveň celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory v závislosti na faktorech, jako je vybrané zařízení, věková skupina, pracovní pozice, dosažené vzdělání a délka praxe u současného zaměstnavatele?

**H 1:** Předpokládáme, že věkově starší zaměstnanci vykazují vyšší úroveň celkové pracovní spokojenosti v zaměstnání než věkově mladší zaměstnanci.

**H 2:** Předpokládáme, že zaměstnanci s delším počtem odpracovaných let v zařízení vykazují celkově vyšší pracovní spokojenost než zaměstnanci s kratším počtem odpracovaných let v zařízení.

**VO 3:** Jaká je úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců v zařízeních sociálních služeb pro seniory s jednotlivými aspekty práce v rámci vybraných zařízení?

**VO 4:** Jaká je míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců v souvislosti s úrovní poskytované zpětné vazby a s prevencí syndromu vyhoření?

**H 3:** Předpokládáme, že celková úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců má pozitivní souvislost s úrovní pracovní spokojenosti zaměstnanců se zpětnou vazbou.

**H 4:** Předpokládáme, že celková úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců má pozitivní souvislost s úrovní pracovní spokojenosti zaměstnanců v oblasti prevence syndromu vyhoření.

#### 4.4 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvoří zaměstnanci ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory. Výběr byl realizován na základě dostupnosti respondentů z několika zařízení v okrese Zlín. Telefonicky jsme oslovili ředitele pobytových zařízení pro seniory v okrese

Zlín s prosbou o spolupráci při získávání dat. S výzkumem souhlasili ředitelé ve 4 zařízeních, jejichž zřizovatel není ani v jednom případě totožný. V každém zařízení byly dotazníky předány vedení pobytového zařízení v jeden den, v tištěné podobě a v počtu, který si vedení zařízení s výzkumníkem předem telefonicky odsouhlasilo. Do každého zařízení tedy bylo po předchozí dohodě distribuováno 40 dotazníků pro pracovníky, kteří působí jak v přímé, tak i v nepřímé péči. Celkem bylo tedy do 4 pobytových zařízení, které jsme pro naši potřebu označili písmeny A, B, C, D předáno 160 dotazníků v lednu 2023. Vráceno nám bylo v únoru 2023 celkem 103 dotazníků, 5 dotazníků bylo vyřazeno, protože v nich nebylo vyplněno větší množství položek. Řádně vyplněných bylo tedy 98 dotazníků, což znamená návratnost 61,25 %. S počtem 98 respondentů budeme tedy dále pracovat. Dotazníky byly vyplňovány zcela anonymně. Otázka na pohlaví respondentů nebyla po telefonické konzultaci s ředitelem zařízení do dotazníku zadána vzhledem k tomu, že v námi vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb jsou zaměstnány především ženy. Muži by tak byli z pohledu zachování anonymity znevýhodněni.

Porovnáváme-li míru spokojenosti mezi muži a ženami, nelze jednoznačně tvrdit, že by mělo pohlaví výrazný vliv na spokojenost, je to spíše otázka očekávání plynoucích z daných pracovních pozic a prosazení se v nich. (Kollárik, 2002, s. 152)

Výzkumné šetření tedy bylo realizováno se souhlasem ředitelů zapojených zařízení, účast každého respondenta byla zcela anonymní a dobrovolná. Byly minimalizovány dotazy na sociodemografické údaje, aby s využitím jejich kombinace nemohlo dojít k identifikaci některého z respondentů bezprostředně po sběru dat. Respondenti byli o cíli a průběhu šetření informováni a bylo zcela na jejich rozhodnutí, zda se do našeho šetření zapojí.

#### 4.5 Výzkumný nástroj

Pro naše výzkumné šetření jsme zvolili dotazníkovou metodu s šestibodovou Likertovou škálou, jejímž obsahem je standardizovaný dotazník JSS od Paula E. Spectora a soubor položek týkající se zpětné vazby a prevence syndromu vyhoření. Dotazník ještě doplňují uzavřené položky sociodemografického charakteru, týkající se délky praxe na současném pracovišti, pracovní pozice, věkové skupiny a dosaženého vzdělání.

Je skutečností, že mnoho oblastí pedagogické reality nedokážeme zachytit lepším a efektivnějším způsobem než dotazníkem. (Chráška, 2016, s. 176) Nejvýhodnější je osobní

předávání dotazníků. Následuje jejich poměrně rychlé vyplnění respondenty a předání zpět. (Chráška, 2016, s. 169)

Otázky standardizovaného dotazníku JSS od Paula E. Spectora jsou seříděny celkem do 9 subškál a celková spokojenost, tedy celkové skóre spokojenosti, tvoří 10 subškálu. Položky na zpětnou vazbu a prevenci syndromu vyhoření jsme seřídili do dalších 2 samostatných subškál. Všechny těchto 12 subškál, kdy každá z nich obsahuje 4 položky, nám následně pomůže při formulování odpovědí na jednotlivé výzkumné otázky. Níže si specifikujeme položkový obsah jednotlivých subškál, které jsme pro naši potřebu označili jako S1 až S12. Subškála S1 je zaměřena na plat, jde o položky dotazníku JSS č. 1, 10, 19, 28. Subškála S2 je zaměřena na možnost povýšení, jde o položky dotazníku JSS č. 2, 11, 20, 33. Subškála S3 je zaměřena na supervizi, jde o položky dotazníku JSS č. 3, 12, 21, 30. Subškála S4 je zaměřena na benefity, jde o položky dotazníku JSS č. 4, 13, 22, 29. Subškála S5 je zaměřena na odměny, jde o položky dotazníku JSS č. 5, 14, 23, 32. Subškála S6 je zaměřena na pracovní podmínky, jde o položky dotazníku JSS č. 6, 15, 24, 31. Subškála S7 je zaměřena na spolupracovníky, jde o položky dotazníku JSS č. 7, 16, 25, 34. Subškála S8 je zaměřena na povahu práce, jde o položky dotazníku JSS č. 8, 17, 27, 35. Subškála S9 je zaměřena na komunikaci, jde o položky dotazníku JSS č. 9, 18, 26, 36. Subškála S10 je zaměřena na celkovou pracovní spokojenost a jsou v ní obsaženy všechny položky dotazníku JSS, tj. č. 1–36.

Subškála S11 je zaměřena na zpětnou vazbu a je vyjádřena samostatnými položkami dotazníku č. 1–4. Subškála S12 je zaměřena na oblast vztahující se k prevenci syndromu vyhoření a je vyjádřena samostatnými položkami dotazníku č. 1–4. Tyto subškály budeme vyhodnocovat za použití stejného vyhodnocovacího modelu, jako je definováno u standardizovaného dotazníku JSS.

Níže tedy budeme provádět utřídění jednotlivých subškál S1 – S12 do samostatných tabulek a budeme je vyhodnocovat dle instrukcí daných pro dotazník JSS postupně tak, jak jsme uvedli výše.

Odpovědi na položky standardizovaného dotazníku JSS byly očíslovány od 1, která představuje nejsilnější nesouhlas do 6, která představuje nejsilnější souhlas s každou z nich. Souhlas s pozitivně formulovanými položkami a nesouhlas s negativně formulovanými položkami představují spokojenost, nesouhlas s pozitivně formulovanými položkami a souhlas s položkami záporně formulovanými představují nespokojenost. Negativně formulované položky byly bodovány obráceně dle tohoto postupu: 1 = 6; 2 = 5; 3 = 4;

4 = 3; 5 = 2; 6 = 1. Záporně formulované položky standardizovaného dotazníku JSS jsou č. 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36. Skóre s průměrnou odpovědí na položku (po opačném ohodnocení negativně formulovaných položek) 4 nebo více představuje spokojenost, průměrné odpovědi se skóre 3 nebo méně představují nespokojenost. Průměrné skóre mezi 3 a 4 je ambivalentní. Převedené do součtu skóre pro 4 položkové subškály s celkovým možným rozsahem skóre od 4 do 24 znamená skóre 4 až 12 nespokojenost, skóre 16 až 24 spokojenost a skóre mezi 12 až 16 je ambivalentní. Pro subškálu celkové pracovní spokojenosti, kam zahrnujeme všech 36 položek dotazníku JSS, se celkové možné skóre pohybuje v rozmezí od 36 do 216. Skóre 36 až 108 znamená nespokojenost, skóre 144 až 216 spokojenost a skóre mezi 108 a 144 je ambivalentní. (Job Satisfaction Survey, © 2023)

## 4.6 Analýza dat

Vzhledem k této práci a jejímu tématu jsme zvolili explorační analýzu dat, jejímž hlavním smyslem je prozkoumat, jaké informace z námi získaných dat vyplývají, jaké souvislosti, rozdíly a vztahy se v datech ukazují. Tento typ analýzy není realizován s cílem zobecnění zjištěných výsledků na celou populaci, a to zejména proto, že pro takovou analýzu nemáme v rámci našeho výzkumného šetření k dispozici reprezentativní a dostatečně velký výběr respondentů. Naším cílem je zjistit, co platí pro vybraný soubor respondentů bez ambice na zobecňování. Záměrně tedy nejsou aplikovány statistické testy významnosti.

Testy statistické významnosti umožňují statistickou inferenci, tedy zobecnění výsledků z výběru na soubor základní. Nemá smysl používat testy statistické signifikace pro jiné než pravděpodobnostní, tedy reprezentativní výběry. (Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 296)

V rámci zpracování výsledků zjištěná data uspořádáme a graficky znázorníme. Analýzu jsme prováděli s využitím popisných statistik a jejich komparací a dále s využitím korelací.

Pro vyhodnocení míry souvislostí jevů, tedy míry tzv. věcné významnosti použijeme v tomto případě běžně užívaného Pearsonova koeficientu korelace. (Soukup, 2013)

*„Pearsonův koeficient korelace může nabývat hodnot z intervalu od -1 do +1. Hodnota 0 vypovídá o statistické nezávislosti obou proměnných, hodnota +1 (respektive -1) vypovídá o naprosté (funkční) závislosti proměnných. Čím více se vypočítaná hodnota koeficientu*

*korelace blíží hodnotě 1 (nebo -1), tím těsnější je vztah mezi proměnnými (jevy), které srovnáváme.*“ (Chráska, 2016, s. 108)

**Tabulka 2** Interpretace hodnot korelačního koeficientu  
(Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 291)

Hodnota korelace	Interpretace souvislosti
0,01 - 0,09	triviální, žádná
0,10 - 0,29	nízká až střední
0,30 - 0,49	střední až podstatná
0,50 - 0,69	podstatná až velmi silná
0,70 - 0,89	velmi silná
0,90 - 0,99	téměř perfektní

V rámci interpretace dat budeme vycházet z tabulky č. 2. Budeme také vypočítávat koeficient determinace.

Při analýze dat pracujeme se střední hodnotou, kterou je aritmetický průměr (mean) a směrodatnou odchylkou (standard deviation).

Střední hodnoty jakožto míry centrální tendence nebývají pro rozložení dostačující, a proto je vhodné uvádět spolu s nimi i statistické charakteristiky rozptýlení, tedy míry variability např. směrodatnou odchylku. (Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 107) Směrodatná odchylka je nejčastěji používanou mírou variability pro data, získaná měřením intervalovým nebo poměrovým a charakterizuje kolísání hodnot kolem aritmetického průměru. (Chráska, 2016, s. 47)

*„Malá směrodatná odchylka je znamením, že průměr je dobrým a vhodným popisem dané proměnné.“* (Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 108)

Data budou zpracovány do přehledných tabulek a některé graficky znázorněny, aby umožnily snadnější orientaci ve výsledku výzkumu. Výsledky budou zpracovány za pomoci programů SPSS Statistics verze 25, Microsoft Word a Microsoft Excel a také písemně komentovány.



## 5 VYHODNOCENÍ DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Nejdříve si uvedeme a v tabulkách utřídíme počty respondentů našeho výzkumného šetření dle zařízení, ve kterých pracují, dle délky jejich praxe na současném pracovišti, dle pracovní pozice a věkové skupiny a v neposlední řadě dle nevyššího dosaženého vzdělání.

**Tabulka 3** Zastoupení respondentů dle jednotlivých zařízení

zařízení	počet respondentů	počet respondentů (vyjádřeno v %)
A	24	24,5
B	30	30,6
C	28	28,6
D	16	16,3
celkem	98	100,0

Celkem se našeho výzkumného šetření zúčastnilo celkem 98 respondentů ve 4 pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory. V zařízení A to bylo 24 respondentů, což představuje 24,5 % z celkového počtu respondentů. V zařízení B se výzkumného šetření zúčastnilo 30 respondentů, což je 30,6 % z celkového počtu respondentů. V zařízení C bylo do výzkumného šetření zapojeno 28 respondentů, což představuje 28,6 % z celkového počtu respondentů a v zařízení D se výzkumného šetření zúčastnilo 16 respondentů a ti představují 16,3 % z celkového počtu respondentů.

**Tabulka 4** Zastoupení respondentů dle délky praxe na jejich současném pracovišti

délka praxe na současném pracovišti	počet respondentů	počet respondentů (vyjádřeno v %)
méně než 3 roky	28	28,6
3–10 let	48	49,0
11 a více let	22	22,4
celkem	98	100,0

Našeho výzkumného šetření se zúčastnilo 28 respondentů, kteří pracují na svém současném pracovišti méně než 3 roky, což je 28,6 % z celkového počtu respondentů. 48 respondentů pracuje na svém současném pracovišti déle než 3 roky, ale méně než 10 let, což představuje

49 % z celkového počtu respondentů. 11 a více let pracuje na svém současném pracovišti 22 respondentů a ti tvoří 22,4 % z celkového počtu respondentů.

**Tabulka 5** Zastoupení respondentů dle pracovní pozice

pracovní pozice	počet respondentů	počet respondentů (vyjádřeno v %)
pracovníci přímé péče	73	74,5
pracovníci nepřímé péče	25	25,5
celkem	98	100,0

Výzkumného šetření se zúčastnilo 73 pracovníků přímé péče, kteří představují 74,5 % z celkového počtu respondentů a 25 pracovníků nepřímé péče, což činí 25,5 % z celkového počtu respondentů.

**Tabulka 6** Zastoupení respondentů dle věkové skupiny

věková skupina	počet respondentů	počet respondentů (vyjádřeno v %)
do 35 let	31	31,6
35–50 let	43	43,9
51 a více let	24	24,5
celkem	98	100,0

Do výzkumného šetření bylo zapojeno 31 respondentů, kteří dosud nedosáhli věku 35 let, což je 31,6 % z celkového počtu respondentů. 43 respondentů dosáhlo věku od 35 let do 50 let, což je 43,9 % z celkového počtu respondentů. 51 a více let dosáhlo 24 respondentů, což představuje 24,5 % z celkového počtu respondentů.

**Tabulka 7** Zastoupení respondentů dle dosaženého vzdělání

dosažené vzdělání	počet respondentů	počet respondentů (vyjádřeno v %)
základní nebo střední s výučním listem	18	18,4
střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské	80	81,6
celkem	98	100,0

Našeho výzkumného šetření se zúčastnilo 18 respondentů, kteří dosáhli základního nebo středního vzdělání s výučním listem, což představuje 18,4 % z celkového počtu respondentů a 80 respondentů, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou nebo vzdělání vysokoškolského, což představuje 81,6 % z celkového počtu respondentů.

Pro přehlednost ještě doplňujeme celkovou tabulku respondentů dle všech vybraných zařízení pobytových sociálních služeb pro seniory a veškerých, námi stanovených, diferenciačních faktorů.

**Tabulka 8** Celkový přehled respondentů ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory

diferenciační faktory		počet respondentů v zařízení			
		A	B	C	D
<b>délka praxe na současném pracovišti</b>	méně než 3 roky	3	9	10	6
	3–10 let	15	12	16	5
	11 a více let	6	9	2	5
<b>pracovní pozice</b>	pracovníci přímé péče	21	22	21	9
	pracovníci nepřímé péče	3	8	7	7
<b>věková skupina</b>	do 35 let	5	8	14	4
	35–50 let	11	13	11	8
	51 a více let	8	9	3	4
<b>vzdělání</b>	základní nebo střední s výučním listem	3	9	0	6
	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské	21	21	28	10

Doposud jsme v rámci analýzy dat pracovali s respondenty a vyjadřovali jejich četnosti v rámci vybraných zařízení a diferenciačních faktorů. V další části naší práce se budeme věnovat odpovědím na výzkumné otázky a hypotézy tak, jak jsme je stanovili v podkapitole 4.3.

**VO 1: Jaká je úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory v rámci jednotlivých subškál dotazníku JSS v závislosti na faktorech, jako je vybrané zařízení, věková skupina, pracovní pozice, dosažené vzdělání a délka praxe u současného zaměstnavatele?**

V rámci této výzkumné otázky budeme vyhodnocovat skóre v úrovni pracovní spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty práce tak, jak je dáno u standardizovaného dotazníku JSS. Skóre spokojenosti budeme v tabulkách pro přehlednost vyznačovat zelenou barvou, skóre nespokojenosti fialovou a u skóre ambivalentního nebude provedeno barevné odlišení.

První subškálou, kterou budeme vyhodnocovat z pohledu pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory je plat.

**Tabulka 9** Pracovní spokojenost zaměstnanců s platem

<b>Subškála S1 PLAT</b>					
Číslo položky	Položka	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
1	Jsem přesvědčen(a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen(a) za práci, kterou dělám.	1	6	3,5	1,3
10	Nárůst platu je mizivý a málo častý.	1	6	3,0	1,3
19	Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	1	6	3,3	1,4
28	Jsem spokojen(a) s možností platového růstu.	1	6	3,1	1,4
1, 10, 19, 28	Shrnutí subškály S1 Plat	4	24	13,0	4,6

V této subškále položek hodnotíme pracovní spokojenost zaměstnanců s platovými podmínkami. Respondenti byli dotazováni na pracovní spokojenost v rámci spravedlivosti finančního ohodnocení, frekvenci nárůstu platu, docenění práce s ohledem na výši platu a také možnost platového růstu. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že odpovědi na položky dotazníku č. 1, 10, 19 a 28 dosahují skóre mezi 3 až 4. Pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory je tedy ambivalentní, což dokládá také skóre 13,0 shrnující tuto subškálu položek S1 Plat. Nelze tedy v tomto případě konstatovat pracovní spokojenost ani nespokojenost s platovými podmínkami.

Směrodatná odchylka dosahuje u položek této subškály hodnot od 1,3 do 1,4. Variační koeficient u položky č. 1 je 37,1 %, u položky č. 10 je 43,3 %, u položky č. 19 je 42,4 % a u položky č. 28 je 45,1 %. V rámci shrnutí subškály činí variační koeficient 35,4 %. Můžeme tedy konstatovat, že dosažené skóre je u respondentů velmi nevyrovnané a rozptýlené v datech velký, což dokládá také dosažené minimum s hodnotou 1 a maximum s hodnotou 6 v rámci všech položek subškály.

Výše uvedené doplňujeme ještě tabulkou č. 10, která nám přehledně rozlišuje spokojenost zaměstnanců s platem z pohledu faktorů jako je vybrané zařízení, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání.

Tabulka 10 Pracovní spokojenost zaměstnanců s platem dle daných faktorů

Subškála S1 PLAT													
zařízení				délka praxe			pracovní pozice		věková skupina			vzdělání	
A	B	C	D	méně než 3 roky	3 - 10 let	11 a více let	pracovníci přímé péče	pracovníci nepřímé péče	do 35 let	35 - 50 let	51 a více let	základní nebo střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
16,3	11,2	12,0	13,0	12,7	13,0	13,4	12,5	14,4	12,0	13,4	13,5	12,3	13,1

Z tabulky vyplývá, že pracovní spokojenost zaměstnanců s platem můžeme konstatovat pouze u zaměstnanců v zařízení A, kde bylo dosaženo skóre 16,3. Naopak nespokojenost s platem je u zaměstnanců v zařízení B, kde bylo dosaženo skóre 11,2. U zařízení C a D je skóre ambivalentní, nelze tedy konstatovat spokojenost ani nespokojenost s platem u zaměstnanců z pohledu těchto zařízení. Na spokojenost či nespokojenost s platem u zaměstnanců nemá vliv délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina ani dosažené vzdělání. Ve všech těchto případech bylo skóre ambivalentní.

Další subškálou, které se budeme věnovat a vyhodnocovat ji, je pracovní spokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory s možností povýšení.

Tabulka 11 Pracovní spokojenost zaměstnanců s možností povýšení

Subškála S2 MOŽNOST POVÝŠENÍ					
Číslo položky	Položka	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
2	V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.	1	6	3,1	1,3
11	Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	1	5	2,7	1,2
20	Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firem.	1	6	2,6	1,1
33	Jsem spokojen(a) se šancemi na povýšení.	1	6	3,2	1,2
2, 11, 20, 33	shrnutí subškály S2 Možnost povýšení	4	21	11,6	3,5

V této subškále položek hodnotíme pracovní spokojenost zaměstnanců s možností povýšení. Dotazovaní zaměstnanci se měli vyjádřit ke své pracovní spokojenosti s dostupností a šancí na pracovní povýšení také v závislosti na dobře odvedené práci a ve srovnání s jinými firmami. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že odpovědi na položky dotazníku č. 11 a 20 dosahují skóre do hodnoty 3, což značí pracovní nespokojenost. U položky č. 11 žádný z respondentů neprojevil nejsilnější souhlas. Položky dotazníku č. 2 a 33 dosahují skóre mezi 3 až 4, což je skóre ambivalentní. Shrnutí této subškály S2 dosahuje skóre 11,6, což odpovídá skóre pro pracovní nespokojenost. V tomto případě můžeme tedy dle celkového skóre

konstatovat pracovní nespokojenost zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory s možností povýšení.

Směrodatná odchylka dosahuje u položek této subškály hodnot od 1,1 do 1,3. Variační koeficient u položky č. 2 je 41,9 %, u položky č. 11 je 44,4 %, u položky č. 20 je 42,3 % a u položky č. 33 je 37,5 %. V rámci shrnutí subškály činí variační koeficient 30,2 %. Můžeme tedy konstatovat, že dosažené skóre je u respondentů velmi nevyrovnané a rozptýl ve skóre velký, což dokládá také dosažené minimum s hodnotou 1 a maximum s hodnotou 6 v rámci položek subškály č. 2, 20, 33. U položky č. 11 bylo dosaženo minima s hodnotou 1 a maxima s hodnotou 5.

Pro přehlednost výše uvedené hodnocení doplňujeme ještě tabulkou č. 12, která nám přehledně rozlišuje pracovní spokojenost zaměstnanců s možností povýšení z pohledu faktorů jako je vybrané zařízení, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání.

**Tabulka 12** Pracovní spokojenost zaměstnanců s možností povýšení dle daných faktorů

Subškála S2 MOŽNOST POVÝŠENÍ													
zařízení				délka praxe			pracovní pozice		věková skupina			vzdělání	
A	B	C	D	méně než 3 roky	3 - 10 let	11 a více let	pracovníci přímé péče	pracovníci nepřímé péče	do 35 let	35 - 50 let	51 a více let	základní nebo střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
12,6	12,0	11,0	10,3	11,2	12,0	11,1	11,6	11,4	11,5	11,8	11,2	11,7	11,6

Z tabulky vyplývá, že pracovní spokojenost zaměstnanců s možností povýšení nemůžeme konstatovat u žádného z námi vybraných zařízení, naopak pracovní nespokojenost se projevuje v zařízení C a D. Rovněž můžeme konstatovat, že pracovní nespokojenost s možností povýšení se projevuje u zaměstnanců, jejichž délka praxe v zařízeních je kratší než 3 roky. U zaměstnanců s delší praxí v zařízení nelze konstatovat pracovní spokojenost ani nespokojenost, protože dosažené skóre odpovídá ambivalenci. Stejnou ambivalenci ve spokojenosti s možností povýšení vykazují také zaměstnanci v rozdílné pracovní pozici, věkové skupině a vzdělání. Nelze tedy u nich dle dosaženého skóre konstatovat pracovní spokojenost ani pracovní nespokojenost s možností povýšení.

Třetí subškálou, kterou budeme vyhodnocovat, je spokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory se supervizí, tedy s nadřízeným.

Tabulka 13 Pracovní spokojenost zaměstnanců se supervizí

Subškála S3 SUPERVIZE					
Číslo položky	Položka	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
3	Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.	1	6	4,7	1,0
12	Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	1	6	4,8	1,2
21	Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	1	6	4,3	1,4
30	Mám rád(a) svého nadřízeného.	1	6	4,4	1,1
3, 12, 21, 30	shrnutí subškály S3 Supervize	9	24	18,2	3,5

V této subškále položek hodnotíme pracovní spokojenost zaměstnanců se supervizí, tedy s nadřízeným pracovníkem. Respondenti byli dotazováni na pracovní spokojenost v rámci jeho kompetentnosti, spravedlivosti a osobnímu vztahu k samotnému respondentovi. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že odpovědi na položky dotazníku č. 3, 12, 21 a 30 dosahují skóre vyššímu než 4. Zaměstnanci ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory jsou tedy se svým nadřízeným pracovním spokojeni, což dokládá také celkové skóre 18,2 shrnující tuto subškálu položek S3 Supervize.

Směrodatná odchylka dosahuje u položek této subškály hodnot od 1,0 do 1,4. Variační koeficient u položky č. 3 je 21,3 %, u položky č. 12 je 25 %, u položky č. 21 je 32,6 % a u položky č. 30 je 25 %. V rámci shrnutí subškály činí variační koeficient 19,2 %. Můžeme tedy konstatovat, že dosažené skóre je u respondentů nevyrovnané a rozptýl v datech velký, což dokládá také dosažené minimum s hodnotou 1 a maximum s hodnotou 6 v rámci všech položek subškály.

Výše uvedené hodnocení doplňuje také tabulka č. 14, která nám přehledně rozlišuje pracovní spokojenost zaměstnanců se supervizí z pohledu faktorů jako je vybrané zařízení, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání.

Tabulka 14 Pracovní spokojenost zaměstnanců se supervizí dle daných faktorů

Subškála S3 SUPERVIZE													
zařízení				délka praxe			pracovní pozice		věková skupina			vzdělání	
A	B	C	D	méně než 3 roky	3 - 10 let	11 a více let	pracovníci přímé péče	pracovníci nepřímé péče	do 35 let	35 - 50 let	51 a více let	základní nebo střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
17,6	19,9	17,4	17,4	18,8	17,8	18,4	18,1	18,5	18,3	18,0	18,5	17,6	18,3

Z tabulky a dosaženého skóre, které v rámci všech faktorů překračuje hodnotu 16, je patrné, že zaměstnanci vykazují pracovní spokojenost se supervizí ve všech vybraných zařízeních bez ohledu na délku praxe v něm, pracovní pozici, věkovou skupinu nebo vzdělání.

Čtvrtou subškálou, kterou vyhodnocujeme, je spokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory s benefity.

**Tabulka 15** Pracovní spokojenost zaměstnanců s benefity

<b>Subškála S4 BENEFITY</b>					
Číslo položky	Položka	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
4	Nejsem spokojen(a) s benefity, které dostávám.	1	6	3,7	1,4
13	Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	1	6	2,9	1,4
22	Benefity, které máme, jsou spravedlivé.	1	6	3,6	1,3
29	Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	1	6	3,0	1,4
4, 13, 22, 29	shrnutí subškály S4 Benefity	4	23	13,2	3,6

V této subškále položek hodnotíme pracovní spokojenost zaměstnanců s benefity. Respondenti byli dotazováni na pracovní spokojenost s poskytovanými benefity, jejich spravedlivostí, možnostmi jejich rozšíření a také na srovnání s benefity u jiných firem. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že odpovědi na položky dotazníku č. 4, 22 a 29 dosahují skóre mezi 3 až 4, což značí ambivalenci. U položky dotazníku č. 13 je skóre nižší než 3, jedná se tedy o nespokojenost. Pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory s benefity je celkově ambivalentní, což dokládá také skóre 13,2 shrnující tuto subškálu položek S4 Benefity. Nelze tedy v tomto případě konstatovat pracovní spokojenost ani nespokojenost zaměstnanců s benefity.

Směrodatná odchylka dosahuje u položek této subškály hodnot od 1,3 do 1,4. Variační koeficient u položky č. 4 je 37,8 %, u položky č. 13 je 48,3 %, u položky č. 22 je 36,1 % a u položky č. 29 je 46,7 %. V rámci shrnutí subškály činí variační koeficient 27,3 %. Můžeme tedy konstatovat, že dosažené skóre je u respondentů velmi nevyrovnané a rozptýl v datech velký, což dokládá také dosažené minimum s hodnotou 1 a maximum s hodnotou 6 v rámci všech položek subškály.

Výše uvedené hodnocení doplňuje také tabulka č. 16, která nám přehledně rozlišuje pracovní spokojenost zaměstnanců s benefity z pohledu faktorů jako je vybrané zařízení, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání.



Tabulka 16 Pracovní spokojenost s benefity dle daných faktorů

Subškála S4 BENEFITY													
zařízení				délka praxe			pracovní pozice		věková skupina			vzdělání	
A	B	C	D	méně než 3 roky	3 - 10 let	11 a více let	pracovníci přímé péče	pracovníci nepřímé péče	do 35 let	35 - 50 let	51 a více let	základní nebo střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
15,1	11,6	13,7	12,4	13,3	13,4	12,6	12,9	14,0	12,7	13,6	13,1	12,1	13,4

Z tabulky vyplývá, že pracovní spokojenost zaměstnanců s benefity nemůžeme konstatovat u žádného z námi vybraných zařízení, naopak pracovní nespokojenost se projevuje v zařízení B, kde bylo dosaženo skóre 11,6. U zařízení A, C a D je skóre ambivalentní, nelze tedy konstatovat spokojenost ani nespokojenost s benefity u zaměstnanců z pohledu těchto zařízení. Na spokojenost či nespokojenost s benefity u zaměstnanců nemá vliv délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina ani dosažené vzdělání. Ve všech těchto případech bylo skóre ambivalentní.

Pátou subškálou, kterou vyhodnocujeme, je spokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory s odměnami.

Tabulka 17 Pracovní spokojenost s odměnou

Subškála S5 ODMĚNY					
Číslo položky	Položka	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
5	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	1	6	3,9	1,1
14	Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	1	6	3,5	1,4
23	Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.	1	6	3,2	1,4
32	Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	1	6	3,6	1,3
5, 14, 23, 32	shrnutí subškály S5 Odměny	4	24	14,2	4,0

V této subškále položek hodnotíme pracovní spokojenost zaměstnanců s odměnami. Respondenti byli dotazováni na pracovní spokojenost s uznáním za dobře odvedenou práci, jejím dostatečným doceněním a odměněním za pracovní úsilí. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že odpovědi na položky dotazníku č. 5, 14, 23 a 32 dosahují skóre mezi 3 až 4. Pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory je tedy ambivalentní, což dokládá také skóre 14,2 shrnující tuto subškálu položek

S5 Odměny. Nelze tedy v tomto případě konstatovat pracovní spokojenost ani nespokojenost zaměstnanců s odměnami.

Směrodatná odchylka dosahuje u položek této subškály hodnot od 1,1 do 1,4. Variační koeficient u položky č. 5 je 28,2 %, u položky č. 14 je 40 %, u položky č. 23 je 43,8 % a u položky č. 32 je 36,1 %. V rámci shrnutí subškály činí variační koeficient 28,2 %. Můžeme tedy konstatovat, že dosažené skóre je u respondentů velmi nevyrovnané a rozptýl v datech velký, což dokládá také dosažené minimum s hodnotou 1 a maximum s hodnotou 6 v rámci všech položek subškály.

Výše uvedené hodnocení doplňuje také tabulka č. 18, která nám přehledně rozlišuje pracovní spokojenost zaměstnanců s odměnami z pohledu faktorů jako je vybrané zařízení, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání.

**Tabulka 18** Pracovní spokojenost s odměnou dle daných faktorů

Subškála S5 ODMĚNY													
zařízení				délka praxe			pracovní pozice		věková skupina			vzdělání	
A	B	C	D	méně než 3 roky	3 - 10 let	11 a více let	pracovníci přímé péče	pracovníci nepřímé péče	do 35 let	35 - 50 let	51 a více let	základní nebo střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
<b>16,0</b>	<b>13,9</b>	<b>13,5</b>	<b>13,3</b>	<b>13,9</b>	<b>14,3</b>	<b>14,4</b>	<b>13,9</b>	<b>14,9</b>	<b>14,3</b>	<b>14,0</b>	<b>14,4</b>	<b>14,0</b>	<b>14,2</b>

Z tabulky vyplývá, že pracovní spokojenost zaměstnanců s odměnami můžeme konstatovat pouze u zaměstnanců v zařízení A, kde bylo dosaženo skóre 16,0. U zařízení B, C a D je skóre od 13,3 do 13,9, tedy ambivalentní, nelze proto konstatovat spokojenost ani nespokojenost s odměnami u zaměstnanců z pohledu těchto zařízení. Na spokojenost či nespokojenost s odměnami u zaměstnanců nemá vliv délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina ani dosažené vzdělání. Ve všech těchto případech bylo skóre ambivalentní.

Šestou subškálou, kterou vyhodnocujeme, je spokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory s pracovními podmínkami.

Tabulka 19 Pracovní spokojenost s pracovními podmínkami

Subškála S6 PRACOVNÍ PODMÍNKY					
Číslo položky	Položka	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
6	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	1	6	3,6	1,2
15	Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy bržděno zbytečnou byrokracií.	1	6	3,2	1,2
24	Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	1	5	3,3	1,1
31	Mám příliš mnoho papírování.	1	6	3,2	1,2
6, 15, 24, 31	shrnutí subškály S6 Pracovní podmínky	6	20	13,3	3,0

V této subškále položek hodnotíme pracovní spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami. Respondenti byli dotazováni na pracovní spokojenost s pravidly a nařízeními, výskytem byrokracie, pracovními úkoly a množstvím papírování. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že odpovědi na položky dotazníku č. 6, 15, 24 a 31 dosahují skóre mezi 3 až 4, což znamená ambivalenci. U položky č. 24 žádný z respondentů neprojevil nejsilnější souhlas. Pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory je tedy ambivalentní, což dokládá také skóre 13,3 shrnující tuto subškálu položek S6 Pracovní podmínky. Nelze tedy v tomto případě konstatovat pracovní spokojenost ani nespokojenost s pracovními podmínkami.

Směrodatná odchylka dosahuje u položek této subškály hodnot od 1,1 do 1,2. Variační koeficient u položky č. 6 je 33,3 %, u položky č. 15 je 37,5 %, u položky č. 24 je 33,3 % a u položky č. 31 je 37,5 %. V rámci shrnutí subškály činí variační koeficient 22,6 %. Můžeme tedy konstatovat, že dosažené skóre je u respondentů velmi nevyrovnané a rozptýl ve skóre velký, což dokládá také dosažené minimum s hodnotou 1 a maximum s hodnotou 6 v rámci položek subškály č. 5, 15 a 31. U položky č. 24 bylo dosaženo minima s hodnotou 1 a maxima s hodnotou 5.

Výše uvedené hodnocení doplňuje také tabulka č. 20, která nám přehledně rozlišuje pracovní spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami z pohledu faktorů jako je vybrané zařízení, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání.

**Tabulka 20** Pracovní spokojenost s pracovními podmínkami dle daných faktorů

Subškála S6 PRACOVNÍ PODMÍNKY													
zařízení				délka praxe			pracovní pozice		věková skupina			vzdělání	
A	B	C	D	méně než 3 roky	3 - 10 let	11 a více let	pracovníci přímé péče	pracovníci nepřímé péče	do 35 let	35 - 50 let	51 a více let	základní nebo střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
12,5	13,8	13,0	13,6	13,9	12,9	13,1	13,0	14,1	12,9	13,7	12,9	14,1	13,1

Z tabulky vyplývá, že na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami nemá vliv zařízení, kde zaměstnanci pracují, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina ani dosažené vzdělání. Ve všech těchto případech bylo dosaženo skóre od 12,5 do 14,1, což je skóre ambivalentní.

Sedmou subškálou, které se budeme věnovat a vyhodnocovat ji, je spokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory se spolupracovníky.

**Tabulka 21** Pracovní spokojenost se spolupracovníky

Subškála S7 SPOLUPRACOVNÍCI					
Číslo položky	Položka	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
7	Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.	2	6	5,0	0,8
16	Zjistil(a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	1	6	3,8	1,3
25	Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	2	6	4,7	1,1
34	V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.	1	6	3,6	1,3
7, 16, 25, 34	shrnutí subškály S7 Spolupracovníci	10	24	17,1	3,1

V této subškále položek hodnotíme pracovní spokojenost zaměstnanců se spolupracovníky. Respondenti byli dotazováni na pracovní spokojenost ve vztahu ke svým spolupracovníkům, zda je mají rádi a cítí se s nimi příjemně, nebo zda naopak mají kvůli jejich neschopnosti více práce a rozepří. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že odpovědi na položky dotazníku č. 7 a 25 dosahují skóre vyšší než 4, což značí pracovní spokojenost. U těchto položek rovněž žádný z respondentů neprojevil nejsilnější nesouhlas. Odpovědi na položky dotazníku č. 16 a 34 dosahují skóre mezi 3 a 4, což znamená ambivalenci. Zaměstnanci ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory jsou tedy se svými spolupracovníky spokojeni, což dokládá také celkové skóre 17,1 shrnující tuto subškálu položek S7 Spolupracovníci.

Směrodatná odchylka dosahuje u položek této subškály hodnot od 0,8 do 1,3. Variační koeficient u položky č. 7 je 16 %, u položky č. 16 je 34,2 %, u položky č. 25 je 23,4 % a u položky č. 34 je 36,1 %. V rámci shrnutí subškály činí variační koeficient 18,1 %. Můžeme tedy konstatovat, že dosažené skóre je u respondentů nevyrovnané a rozptýl ve skóre poměrně velký. Dokládá to také dosažené minimum s hodnotou 1 a maximum s hodnotou 6 v rámci položek subškály č. 16 a 34. U položek č. 7 a 25 bylo dosaženo minima s hodnotou 2 a maxima s hodnotou 6.

Výše uvedené hodnocení doplňuje také následující tabulka č. 22, která nám přehledně rozlišuje pracovní spokojenost zaměstnanců se spolupracovníky z pohledu faktorů jako je vybrané zařízení, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání.

**Tabulka 22** Pracovní spokojenost se spolupracovníky dle daných faktorů

Subškála S7 SPOLUPRACOVNÍCI													
zařízení				délka praxe			pracovní pozice		věková skupina			vzdělání	
A	B	C	D	méně než 3 roky	3 - 10 let	11 a více let	pracovníci přímé péče	pracovníci nepřímé péče	do 35 let	35 - 50 let	51 a více let	základní nebo střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
15,8	17,7	16,6	18,6	17,5	16,5	17,7	16,6	18,4	16,5	17,4	17,2	17,5	17,0

Z tabulky a dosaženého skóre, které v rámci téměř všech faktorů překračuje hodnotu 16, je patrné, že zaměstnanci vykazují pracovní spokojenost se spolupracovníky ve všech vybraných zařízeních, mimo zařízení A, bez ohledu na délku praxe v něm, pracovní pozici, věkovou skupinu nebo vzdělání.

Osmou subškálou, které se budeme věnovat a vyhodnocovat ji, je spokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory s povahou práce.

**Tabulka 23** Pracovní spokojenost s povahou práce

Subškála S8 POVAHA PRÁCE					
Číslo položky	Položka	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
8	Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	1	6	4,5	1,3
17	Věci, které dělám v práci, mě baví.	2	6	4,7	1,0
27	Jsem hrdý(á) na svoji práci.	1	6	4,7	1,0
35	Má práce mě těší.	2	6	4,7	1,0
8, 17, 27, 35	shrnutí subškály S8 Povaha práce	8	24	18,7	3,2

V této škále položek hodnotíme pracovní spokojenost zaměstnanců s povahou práce. Respondenti byli dotazováni na pracovní spokojenost v rámci smyslu práce, zda je baví, těší, zda jsou na ni hrdí. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že odpovědi na položky dotazníku č. 8, 17, 27 a 35 dosahují skóre vyšší než 4. U položky č. 17 a 35 žádný z respondentů neprojevil nejsilnější nesouhlas. Zaměstnanci ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory jsou tedy s povahou práce spokojeni, což dokládá také celkové skóre 18,7 shrnující tuto subškálu položek S8 Povaha práce.

Směrodatná odchylka dosahuje u položek této subškály hodnot od 1,0 do 1,3. Variační koeficient u položky č. 8 je 28,9 %, u položky č. 17 je 21,28 %, u položky č. 27 je 21,28 % a u položky č. 35 je 21,28 %. V rámci shrnutí subškály činí variační koeficient 17,1 %. Můžeme tedy konstatovat, že dosažené skóre je u respondentů poměrně nevyrovnané a rozptýl ve skóre velký. Dokládá to také dosažené minimum s hodnotou 1 a maximum s hodnotou 6 v rámci položek subškály č. 8 a 27. U položek č. 17 a 35 bylo dosaženo minima s hodnotou 2 a maxima s hodnotou 6.

Výše uvedené hodnocení doplňuje také následující tabulka č. 24, která nám přehledně rozlišuje pracovní spokojenost zaměstnanců s povahou práce z pohledu faktorů jako je vybrané zařízení, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání.

**Tabulka 24** Pracovní spokojenost s povahou práce dle daných faktorů

Subškála S8 POVAHA PRÁCE													
zařízení				délka praxe			pracovní pozice		věková skupina			vzdělání	
A	B	C	D	méně než 3 roky	3 - 10 let	11 a více let	pracovníci přímé péče	pracovníci nepřímé péče	do 35 let	35 - 50 let	51 a více let	základní nebo střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
19,0	19,9	17,2	18,5	19,0	18,9	17,7	18,5	19,2	18,2	19,1	18,5	18,1	18,8

Z tabulky a dosaženého skóre, které v rámci všech faktorů překračuje hodnotu 16, je patrné, že zaměstnanci vykazují pracovní spokojenost s povahou práce ve všech vybraných zařízeních bez ohledu na délku praxe v něm, pracovní pozici, věkovou skupinu nebo vzdělání.

Devátou subškálou, kterou budeme vyhodnocovat, je spokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory s komunikací.

Tabulka 25 Pracovní spokojenost s komunikací

Subškála S9 KOMUNIKACE					
Číslo položky	Položka	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
9	Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.	2	6	3,8	1,0
18	Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	1	6	4,6	1,1
26	Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.	1	6	3,8	1,2
36	Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	1	6	4,4	1,1
9, 18, 26, 36	shrnutí subškály S9 Komunikace	10	24	16,6	2,6

V této subškále položek hodnotíme pracovní spokojenost zaměstnanců s komunikací. Respondenti byli dotazováni na pracovní spokojenost s komunikací uvnitř organizace, ve které pracují, jak jsou jim jasné její cíle organizace, co se s ní děje a jak jsou jim vysvětlovány zadané úkoly. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že odpovědi na položky dotazníku č. 9 a 26 dosahují skóre mezi 3 a 4, což znamená ambivalenci. U položky č. 18 a 36 je skóre vyšší než 4, což značí spokojenost. U položky č. 9 žádný z respondentů neprojevil nejsilnější nesouhlas. Zaměstnanci ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory jsou tedy celkově s povahou práce spokojeni, což dokládá také skóre 16,6 shrnující tuto subškálu položek S9 Komunikace.

Směrodatná odchylka dosahuje u položek této subškály hodnot od 1,0 do 1,2. Variační koeficient u položky č. 9 je 26,3 %, u položky č. 18 je 23,9 %, u položky č. 26 je 31,6 % a u položky č. 36 je 25 %. V rámci shrnutí subškály činí variační koeficient 15,6 %. Můžeme tedy konstatovat, že dosažené skóre je u respondentů poměrně nevyrovnané a rozptýl ve skóre velký, což dokládá také dosažené minimum s hodnotou 1 a maximum s hodnotou 6 v rámci položek subškály č. 18, 26 a 36. U položky č. 9 bylo dosaženo minima s hodnotou 2 a maxima s hodnotou 6.

Výše uvedené hodnocení doplňuje také následující tabulka č. 26, která nám přehledně rozlišuje pracovní spokojenost zaměstnanců s komunikací z pohledu faktorů jako je vybrané zařízení, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání.

Tabulka 26 Pracovní spokojenost s komunikací dle daných faktorů

Subškála S9 KOMUNIKACE													
zařízení				délka praxe			pracovní pozice		věková skupina			vzdělání	
A	B	C	D	méně než 3 roky	3 - 10 let	11 a více let	pracovníci přímé péče	pracovníci nepřímé péče	do 35 let	35 - 50 let	51 a více let	základní nebo střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
16,5	17,4	15,5	17,2	17,1	16,4	16,4	16,3	17,4	16,5	16,7	16,6	16,4	16,7

Z tabulky a dosaženého skóre, které v rámci téměř všech faktorů překračuje hodnotu 16, je patrné, že zaměstnanci vykazují pracovní spokojenost s komunikací ve všech vybraných zařízeních mimo zařízení C, bez ohledu na délku praxe v něm, pracovní pozici, věkovou skupinu nebo vzdělání.

Na základě výše uvedených a vyhodnocených subškál, týkajících se jednotlivých aspektů práce dle JSS můžeme vyhodnotit poslední, desátou subškálu S10, tedy celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory a odpovědět na námi stanovenou výzkumnou otázku a hypotézu.

**VO 2: Jaká je úroveň celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory v závislosti na faktorech, jako je vybrané zařízení, věková skupina, pracovní pozice, dosažené vzdělání a délka praxe u současného zaměstnavatele?**

Do subškály S10 celkové pracovní spokojenosti byly zahrnuty všechny položky standardizovaného dotazníku JSS od č. 1 do č. 36.

**Tabulka 27** Celková pracovní spokojenost zaměstnanců

<b>Subškála S10 CELKOVÁ PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b>					
Číslo položky	Položka	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
1 - 36	viz. standardizovaný dotazník JSS Paul E. Spector	87	193	135,7	19,5

Skóre v této subškále dosahuje hodnoty 135,7, což znamená, že celková pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory je ambivalentní. Nelze tedy konstatovat celkovou pracovní spokojenost ani nespokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory.

Směrodatná odchylka dosahuje u této subškály hodnoty 19,5 a variační koeficient činí 14,4 %.

Výše uvedené hodnocení doplňuje také tabulka č. 28, která nám přehledně rozlišuje celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců z pohledu faktorů jako je vybrané zařízení, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání.



Tabulka 28 Celková pracovní spokojenost zaměstnanců dle daných faktorů

Subškála S10 CELKOVÁ PRACOVNÍ SPOKOJENOST													
zařízení				délka praxe			pracovní pozice		věková skupina			vzdělání	
A	B	C	D	méně než 3 roky	3 - 10 let	11 a více let	pracovníci přímé péče	pracovníci nepřímé péče	do 35 let	35 - 50 let	51 a více let	základní nebo střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
141,5	137,4	129,8	134,1	137,4	135,2	134,8	133,5	142,3	132,8	137,7	135,8	133,7	136,2

Z tabulky vyplývá, že na celkovou pracovní spokojenost či nespokojenost zaměstnanců nemá vliv zařízení, kde zaměstnanci pracují, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina ani dosažené vzdělání. Ve všech těchto případech bylo dosaženo ambivalentního skóre.

**H1: Předpokládáme, že věkově starší zaměstnanci vykazují vyšší úroveň celkové pracovní spokojenosti v zaměstnání než věkově mladší zaměstnanci.**

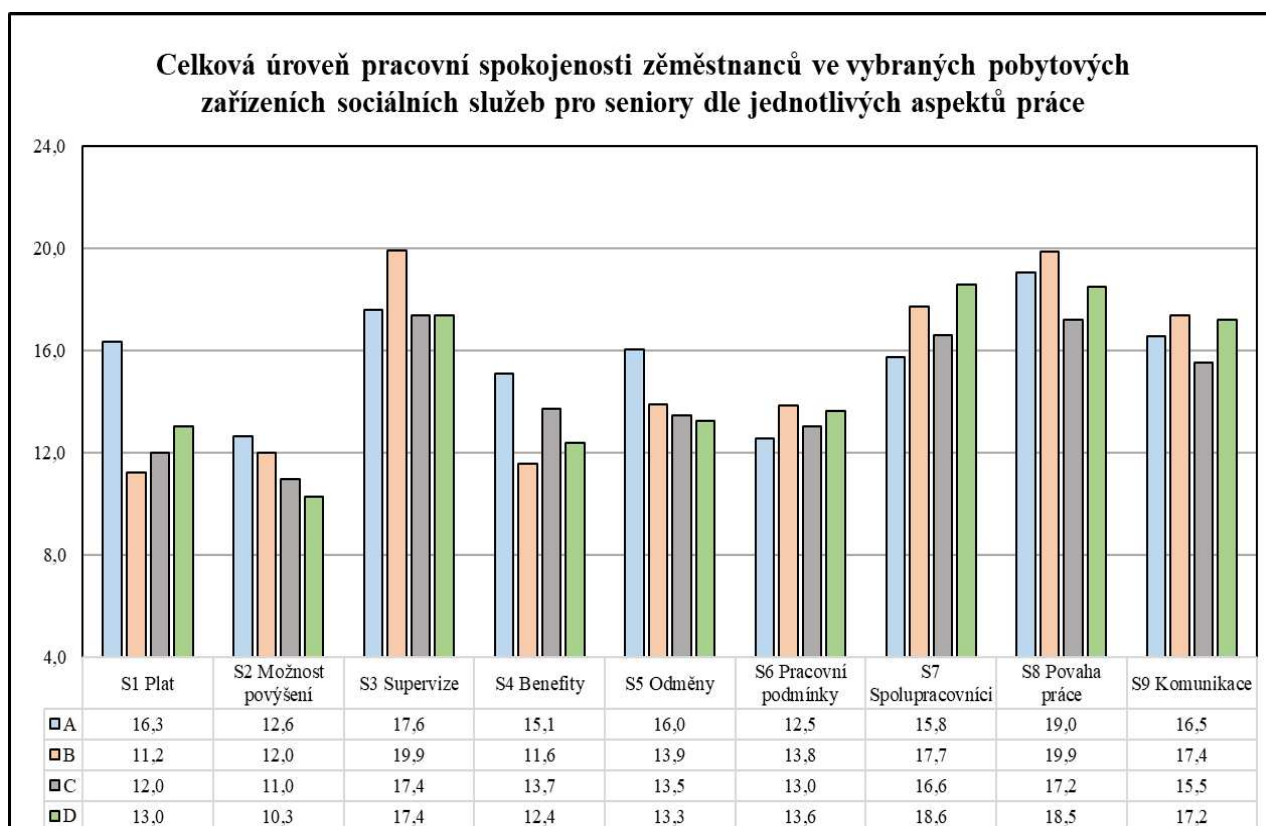
U zaměstnanců ve věkové skupině do 35 let bylo dosaženo celkového skóre 132,8, ve věkové skupině od 35 let do 50 let bylo dosaženo skóre 137,7 a u věkové skupiny nad 51 let bylo dosaženo skóre 135,8. U všech těchto skupin respondentů bylo dosaženo ambivalentního skóre, nelze tedy konstatovat celkovou pracovní spokojenost ani nespokojenost respondentů s ohledem na věkovou skupinu. Můžeme tedy konstatovat, že průměrná spokojenost se dle našich dat s vyšším věkem nezvyšuje, proto výsledky našeho výzkumného šetření nepodporují znění stanovené hypotézy.

**H2: Předpokládáme, že zaměstnanci s delším počtem odpracovaných let v zařízení vykazují celkově vyšší pracovní spokojenost než zaměstnanci s kratším počtem odpracovaných let v zařízení.**

U zaměstnanců s délkou praxe v zařízení kratší než 3 roky bylo dosaženo skóre 137,4, u zaměstnanců, kteří pracují v zařízení od 3 do 10 let, bylo dosaženo skóre 135,2 a u zaměstnanců s 11 a více letou prací v zařízení bylo dosaženo skóre 134,8. U všech těchto skupin respondentů bylo dosaženo ambivalentního skóre, nelze tedy konstatovat jejich celkovou pracovní spokojenost ani nespokojenost s ohledem na délku praxe v zařízení. Můžeme tedy konstatovat, že průměrná spokojenost se dle našich dat s delším počtem odpracovaných let nezvyšuje, proto výsledky našeho výzkumného šetření nepodporují znění stanovené hypotézy.

### VO 3: Jaká je úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců v zařízeních sociálních služeb pro seniory s jednotlivými aspekty práce v rámci vybraných zařízení?

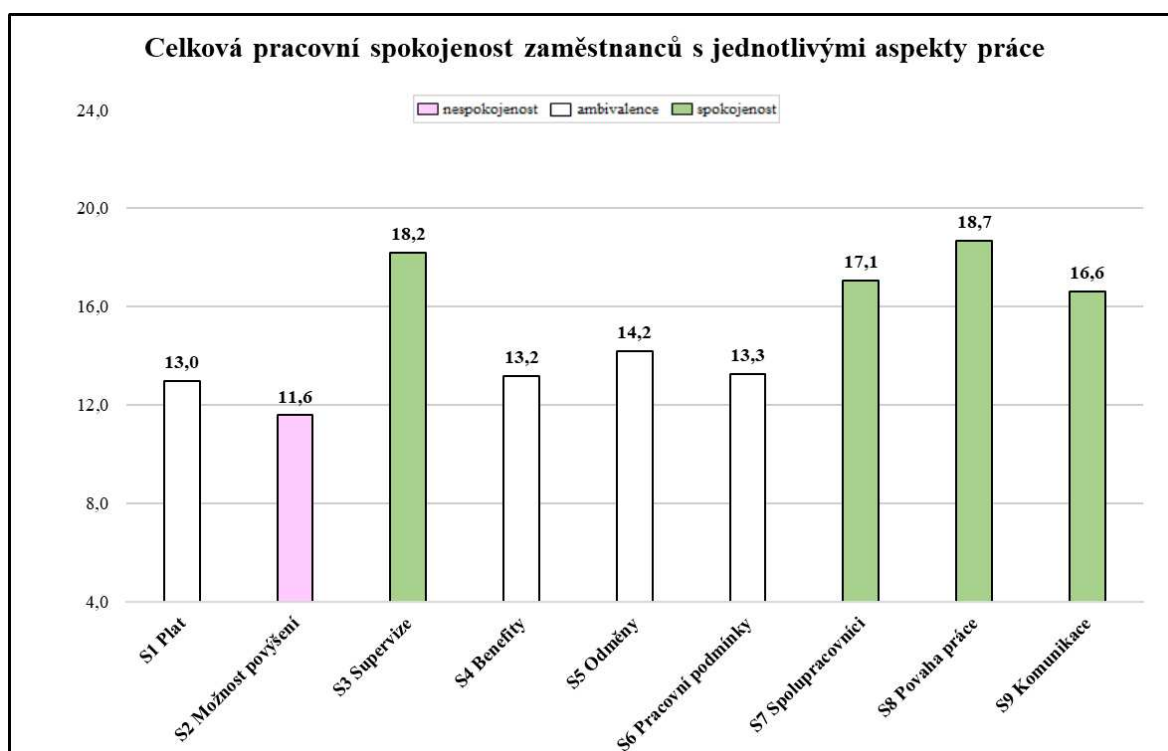
Pro odpověď na tuto výzkumnou otázku jsme zpracovali přehledný graf, do kterého byly zahrnuty všechny aspekty práce dle JSS a všechna vybraná zařízení pobytových sociálních služeb pro seniory.



**Graf 1** Celková úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců s aspekty práce dle vybraných zařízení

V naší práci jsme již uváděli, že celkový možný rozsah skóre je určen od 4 do 24. To znamená, že skóre 4 až 12 značí nespokojenost, skóre 16 až 24 spokojenost a skóre mezi 12 až 16 je ambivalentní. Na základě takto stanovených parametrů můžeme konstatovat, že spokojenost se subškálou S1 Plat vykazují pouze zaměstnanci v zařízení A, naopak zaměstnanci v zařízení B vykazují nespokojenost. U zařízení C a D je skóre ambivalentní. U subškály S2 Možnost povýšení ani v jednom zařízení nedosáhlo skóre spokojenosti, naopak zařízení C a D vykazují nespokojenost. U zařízení A i B dosahuje skóre ambivalence. V rámci subškály S3 Supervize dosáhla všechna zařízení na skóre značící spokojenost. U subškály S4 Benefity vykazují zařízení B nespokojenost, zbylá zařízení A, C a D dosáhla ambivalentního skóre. U subškály S5 Odměny můžeme konstatovat, že pouze zařízení A vykazují spokojenost, zatím co zařízení B, C i D dosáhlo skóre ambivalence.

U subškály S 6 Pracovní podmínky dosáhla všechna vybraná zařízení ambivalentního skóre. V subškále S7 Spolupracovníci je u zařízení B, C a D dosaženo skóre spokojenosti, u zařízení A je dosaženo ambivalence. U subškály S8 Povaha práce dosáhla všechna vybraná zařízení skóre spokojenosti. V rámci subškály S9 Komunikace bylo pouze u zařízení C dosaženo ambivalentního skóre, u dalších vybraných zařízení A, B i D bylo dosaženo skóre spokojenosti. Celkově bychom tedy mohli shrnout a konstatovat, že s aspekty práce, které představují subškály S3 Supervize a S8 Povaha práce, jsou zaměstnanci bez ohledu na vybrané zařízení spokojeni. U aspektů práce, které jsou zastoupeny subškálami S7 Spolupracovníci a S9 Komunikace bylo rovněž u 3 zařízení ze 4 naměřeno skóre odpovídající spokojenosti. Oproti tomu nespokojenost na základě dosaženého skóre je zaměstnanci nejvíce projevoována u aspektů práce, které reprezentuje subškála S2 Možnost povýšení. Aspekty práce, které představují subškály S1 Plat, S4 Benefity, S5 Odměny a S6 Pracovní podmínky nevykazují u zaměstnanců ani spokojenost, ani nespokojenost vzhledem k dosaženému ambivalentnímu skóre bez ohledu na vybrané zařízení. Pouze u zařízení A v subškále S5 Odměny je v rámci tohoto konstatování drobná nesrovnalost, ale naměřené skóre 16 je na samé hranici mezi ambivalencí a spokojeností. Níže uvedený graf č. 2 nám ještě pro porovnání udává celkovou pracovní spokojenost všech zaměstnanců s jednotlivými aspekty práce bez ohledu na vybrané pobytové zařízení sociálních služeb pro seniory dle celkového dosaženého skóre v dotazníku JSS.



**Graf 2** Celková pracovní spokojenost zaměstnanců s jednotlivými aspekty práce

Z grafu je patrné, že zaměstnanci jsou v rámci takto zpracovaných dat celkově pracovně spokojeni se supervizí, tedy svými vedoucími (subškála S3), spolupracovníky (subškála S7), povahou práce (subškála S8) a komunikací (subškála S9) a naopak nespokojeni jsou s možností povýšení (subškála S2). U platu (subškála S1), benefitů, odměn a pracovních podmínek (subškály S4 – S6) neprojevují zaměstnanci ani spokojenost, ani nespokojenost, jde tedy u nich o neutrální postoj k těmto aspektům práce. Tato zjištění zcela podporují námi výše uváděné tvrzení vycházející z hodnocení grafu č. 1.

#### VO 4: Jaká je míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců v souvislosti s úrovní poskytované zpětné vazby a s prevencí syndromu vyhoření?

Pro odpověď na tuto výzkumnou otázku si nejdříve vyhodnotíme jednotlivé subškály S11 a S12, týkající se zpětné vazby a prevence syndromu vyhoření (celkovou pracovní spokojenost jsme hodnotili v předchozí části naší práce). Jejich východiskem byla teoretická část naší diplomové práce. Položky byly utříděny do 4 položkových škál, stejně jako u standardizovaného dotazníku JSS Paula E. Spector. Budeme je tedy vyhodnocovat stejným způsobem.

**Tabulka 29** Pracovní spokojenost se zpětnou vazbou

Subškála S11 ZPĚTNÁ VAZBA					
Číslo položky	Položka	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
1	Mám možnost se otevřeně vyjadřovat k jakýmkoliv tématům bez toho, aniž bych měl(a) strach z odsouzení nebo penalizace.	1	6	3,8	1,2
2	Vedení ode mě přijímá návrhy na inovace a snaží se je pružně implementovat do chodu zařízení.	1	6	3,6	1,1
3	Můj zaměstnavatel pravidelně zjišťuje moji pracovní spokojenost.	1	6	3,5	1,1
4	Od svého zaměstnavatele přesně vím, jak si v práci vedu, jak je s ní spokojen.	1	6	3,6	1,1
1, 2, 3, 4	shrnutí subškály S11 Zpětná vazba	4	22	14,5	3,6

V této subškále položek hodnotíme pracovní spokojenost zaměstnanců se zpětnou vazbou. Respondenti byli dotazováni na pracovní spokojenost v rámci možnosti se otevřeně vyjadřovat, podávání návrhů, pravidelnosti zjišťování spokojenosti a spokojenosti zaměstnavatele s odvedenou prací. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že odpovědi na položky dotazníku č. 1, 2, 3 a 4 dosahují skóre mezi 3 až 4, což znamená ambivalenci. Pracovní

spokojenost zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory je tedy ambivalentní, což dokládá také skóre 14,5 shrnující tuto subškálu položek S11 Zpětná vazba. Nelze tedy v tomto případě konstatovat pracovní spokojenost ani nespokojenost zaměstnanců se zpětnou vazbou.

Směrodatná odchylka dosahuje u položek této subškály hodnot od 1,1 do 1,2. Variační koeficient u položky č. 1 je 31,6 %, u položky č. 2 je 30,6 %, u položky č. 3 je 31,4 % a u položky č. 4 je 30,6 %. V rámci shrnutí subškály činí variační koeficient 24,8 %. Můžeme tedy konstatovat, že dosažené skóre je u respondentů nevyrovnané a rozptýl ve skóre velký, což dokládá také dosažené minimum s hodnotou 1 a maximum s hodnotou 6 v rámci všech položek subškály.

Výše uvedené hodnocení doplňuje také následující tabulka č. 30, která nám přehledně rozlišuje pracovní spokojenost zaměstnanců se zpětnou vazbou z pohledu faktorů jako je vybrané zařízení, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání.

**Tabulka 30** Pracovní spokojenost se zpětnou vazbou dle daných faktorů

Subškála S11 ZPĚTNÁ VAZBA														
zařízení				délka praxe			pracovní pozice		věková skupina			vzdělání		
A	B	C	D	méně než 3 roky	3 - 10 let	11 a více let	pracovníci přímé péče	pracovníci nepřímé péče	do 35 let	35 - 50 let	51 a více let	základní nebo střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské	
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	
13,9	15,3	13,3	15,8	14,3	14,5	14,6	14,0	15,7	13,8	14,9	14,5	15,5	14,2	

Z tabulky vyplývá, že na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců se zpětnou vazbou nemá vliv zařízení, kde zaměstnanci pracují, délka praxe, zastávaná pracovní pozice, věková skupina ani dosažené vzdělání. Ve všech těchto případech bylo dosaženo skóre od 13,3 do 15,8, což je skóre ambivalentní.

Poslední, dvanáctou subškálou, kterou budeme vyhodnocovat, je pracovní spokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory s mimopracovními činnostmi, které působí jako prevence syndromu vyhoření.

Tabulka 31 Pracovní spokojenost s prevencí syndromu vyhoření

Subškála S12 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ					
Číslo položky	Položka	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
1	Udržuji časté kontakty se svými přáteli a kamarády.	1	6	4,4	1,2
2	Snažím se udržet si zdravý životní styl.	3	6	4,3	0,8
3	Je pro mě snadné sladit rodinný a pracovní život.	1	6	3,8	1,2
4	Mám koníčky, kterým se pravidelně věnuji.	1	6	4,1	1,3
1, 2, 3, 4	shrnutí subškály S12 Prevence syndromu vyhoření	10	24	16,7	3,3

V této subškále položek hodnotíme, zda se zaměstnancům mimo jejich pracovní prostředí dostává také takového životního prostoru, který pozitivně působí proti možnému výskytu syndromu vyhoření. Respondenti byli dotazováni na udržování kontaktů s přáteli a zdravého životního stylu, sladění rodinného a pracovního života a na prostor pro koníčky. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že odpovědi na položky dotazníku č. 1, 2 a 4 dosahují skóre vyšší než 4, což značí spokojenost. U položky dotazníku č. 3 dosahuje skóre 3,8, což znamená ambivalenci. U položky č. 2 žádný z respondentů neprojevil nejsilnější ani silný nesouhlas. Zaměstnanci ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory jsou tedy s dostupností takových životních činností, které jim umožňují kvalitní prevenci syndromu vyhoření spokojeni, což dokládá také celkové skóre 16,7 shrnující tuto subškálu položek S12 Prevence syndromu vyhoření.

Směrodatná odchylka dosahuje u položek této subškály hodnot od 0,8 do 1,3. Variační koeficient u položky č. 1 je 27,3 %, u položky č. 2 je 18,6 %, u položky č. 3 je 31,6 % a u položky č. 4 je 31,7 %. V rámci shrnutí subškály činí variační koeficient 19,8 %. Můžeme tedy konstatovat, že dosažené skóre je u respondentů poměrně nevyrovnané a rozptýl ve skóre velký, což dokládá také dosažené minimum s hodnotou 1 a maximum s hodnotou 6 v rámci položek subškály č. 1, 3 a 4. U položky č. 2 bylo dosaženo minima s hodnotou 3 a maxima s hodnotou 6.

Výše uvedené hodnocení doplňuje také následující tabulka č. 32, která nám přehledně rozlišuje pracovní spokojenost zaměstnanců se zpětnou vazbou z pohledu faktorů jako je vybrané zařízení, délka praxe v něm, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání.

Tabulka 32 Pracovní spokojenost s prevencí syndromu vyhoření dle daných faktorů

Subškála S12 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ													
zařízení				délka praxe			pracovní pozice		věková skupina			vzdělání	
A	B	C	D	méně než 3 roky	3 - 10 let	11 a více let	pracovníci přímé péče	pracovníci nepřímé péče	do 35 let	35 - 50 let	51 a více let	základní nebo střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
17,0	17,2	14,7	18,7	16,8	16,3	17,2	16,3	17,8	16,3	16,9	16,6	18,1	16,3

Z tabulky a dosaženého skóre, které v rámci téměř všech faktorů překračuje hodnotu 16, je patrné, že zaměstnanci vykazují pracovní spokojenost s prevencí syndromu vyhoření ve všech vybraných zařízeních, mimo zařízení C, bez ohledu na délku praxe, pracovní pozici, věkovou skupinu nebo vzdělání.

Pro odpověď na námi stanovené hypotézy musíme nejdříve vyhodnotit souvislost mezi celkovou pracovní spokojeností, zpětnou vazbou a oblastí prevence syndromu vyhoření.

Aplikován je Pearsonův korelační koeficient. (Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 273-291)

Tabulka 33 Pearsonův korelační koeficient

Subškály	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
S1 Plat	1											
S2 Možnost povýšení	0,408	1										
S3 Supervize	0,212	0,120	1									
S4 Benefit	0,597	0,285	0,242	1								
S5 Odměny	0,683	0,377	0,461	0,502	1							
S6 Pracovní podmínky	0,384	0,172	0,314	0,308	0,422	1						
S7 Spolupracovníci	0,140	-0,047	0,371	0,188	0,226	0,253	1					
S8 Povah práce	0,127	0,024	0,435	0,055	0,287	0,251	0,259	1				
S9 Komunikace	0,342	0,051	0,391	0,393	0,397	0,375	0,429	0,439	1			
S10 Celková pracovní spokojenost	0,748	0,457	0,623	0,665	0,813	0,609	0,474	0,487	0,649	1		
S11 Zpětná vazba	0,380	0,372	0,382	0,288	0,398	0,417	0,315	0,272	0,433	0,579	1	
S12 Prevence syndromu vyhoření	0,173	-0,090	0,104	-0,053	0,162	0,131	0,349	0,165	0,155	0,192	0,157	1

**H3: Předpokládáme, že celková úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců má pozitivní souvislost s úrovní pracovní spokojenosti zaměstnanců se zpětnou vazbou**

Hodnota koeficientu korelace mezi celkovou pracovní spokojeností respondentů a zpětnou vazbou má dle tabulky č. 33 hodnotu 0,579, což značí podstatnou, až velmi silnou pozitivní souvislost. Při následné aplikaci koeficientu determinace dostaneme hodnotu 34 %. Úroveň pracovní spokojenosti respondentů se zpětnou vazbou má tedy z 34 % pozitivní souvislost

s celkovou úrovní pracovní spokojenosti, zbylých 66 % variability je třeba přičíst působení jiných faktorů. Na základě těchto zjištění můžeme konstatovat, že naše zjištění podporují znění stanovené hypotézy.

**H4: Předpokládáme, že celková úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců má pozitivní souvislost s úrovní pracovní spokojenosti zaměstnanců v oblasti prevence syndromu vyhoření**

Hodnota koeficientu korelace mezi celkovou pracovní spokojeností respondentů a prevencí syndromu vyhoření má dle tabulky č. 33 hodnotu 0,192, což značí nízkou až střední souvislost. Při následné aplikaci koeficientu determinace dostaneme hodnotu 4 %. Úroveň pracovní spokojenosti respondentů v oblasti prevence syndromu vyhoření má ze 4 % pozitivní souvislost s celkovou úrovní pracovní spokojenosti, zbylých 96 % variability je třeba přičíst působení jiných faktorů. Na základě těchto zjištění můžeme konstatovat, že naše zjištění podporují znění stanovené hypotézy, avšak slabě.



## 6 SHRNU TÍ

V praktické části naší práce jsme se věnovali hodnocení úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory, a to v závislosti na faktorech, jako je délka praxe na současném pracovišti, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání. Hodnotili jsme úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty práce tak, jak byly stanoveny subškálami standardizovaného dotazníku JSS – Job Satisfaction Survey od Paula E. Spectora. Naším cílem bylo také zhodnocení úrovně celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců v těchto pobytových zařízeních v kontextu zpětné vazby a prevence syndromu vyhoření.

Našeho výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 98 zaměstnanců ze 4 vybraných pobytových zařízení sociálních služeb pro seniory v okrese Zlín. Z tohoto celkového počtu respondentů bylo 73 zaměstnanců vykonávajících péči přímou a 25 zaměstnanců, kteří vykonávají péči nepřímou. Za účelem zhodnocení úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců jsme jako výzkumný nástroj, zvolili dotazník, který zahrnuje standardizovaný dotazník JSS obsahující 9 aspektů pracovní spokojenosti a také celkovou pracovní spokojenost. Dotazník jsme ještě doplnili o soubory položek týkající se zpětné vazby a prevence syndromu vyhoření.

V souvislosti s pracovní spokojeností Mikuláščík (2015, s. 133-134) uvádí, že ji můžeme dát do souvislosti s pracovními postoji a morálkou, mezilidskými vztahy, pracovním prostředím a také se vztahem zaměstnance a organizace. Míru spokojenosti ovlivňuje celá řada faktorů, jako jsou například pracovní zařazení, rozmanitost práce, pracovní podmínky a prostředí, pracovní ohodnocení, vztahy se spolupracovníky. Pracovní spokojenost není jednoznačně dána, velkou roli hraje identita jednotlivce.

V rámci vyhodnocení získaných dat bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni s aspekty práce, které v dotazníku představuje supervize, tedy nadřízený pracovník a povaha práce, tedy činnost, která zaměstnance baví, dává jim smysl a jsou na ni hrdí. Naše zjištění je tedy v souladu s Křivohlavým (2013, s. 49), který uvádí, že pro zaměstnance je velmi důležitá smysluplnost jeho práce nejen z osobního hlediska, protože velmi podstatně ovlivňuje jeho pracovní spokojenost, ale důležitá je také smysluplnost práce z pohledu vyššího, tedy společenského a sociálního, která může mít pro společnost velkou hodnotu. Sullivan (2022) dodává, že pro mnoho zaměstnanců znamená práce více než jen obyčejné zaměstnání. Jsou

na ni hrdí a je nedílnou součástí jejich životních hodnot. Weigertová (© 2023) k tomu ještě doplňuje, že lidé si profesi v sociálních službách vybírají jako životní poslání.

Také kvalitní vztahy s vedením organizace, a především s vedoucím pracovníkem jsou pro zaměstnance klíčové. Dle Bednáře a kol. (2013, s. 70-71) představuje pro zaměstnance potřebný prvek stability takový vedoucí, který je přísný, spravedlivý, férový a srozumitelný.

U aspektů práce hodnotících spokojenost s úrovní vztahů se spolupracovníky a komunikací v organizaci bylo rovněž u 3 vybraných zařízení ze 4 naměřeno skóre odpovídající spokojenosti. To je v rámci našich zjištění rovněž pozitivní výsledek, protože k vytváření kvalitních a přátelských vztahů na pracovišti vedou dle Armstronga a Taylora (2015, s. 145) dobře nastavená pravidla, dodržování daných dohod, vnímavost k názorům a pocitům zaměstnanců i jejich vzájemná dobrá komunikace. Plamínek (2015, s. 30) ještě doplňuje, že je třeba také se zaměstnanci pravidelně mluvit nejen o práci a úkolech, ale i o tom co potřebují a jak se cítí.

Nespokojenost se u zaměstnanců na základě našich zjištění nejvíce vyskytuje u možnosti povýšení. Aspekty práce, které představují plat, benefity, odměny a pracovní podmínky nevykazují u zaměstnanců ani spokojenost, ani nespokojenost, a to bez ohledu na vybrané zařízení. Dle Urbana (2017, s. 18) bývá zdrojem nespokojenosti u zaměstnanců hlavně nespravedlivé ohodnocení a odměňování, netransparentní povyšování a také špatná komunikace napříč celou organizací. Coen (2023) dodává, že odborná veřejnost se shoduje na tom, že zaměstnavatelé, kteří dnes mohou proaktivně investovat do programů, které vyhovují individuálním potřebám jejich zaměstnanců, budou dlouhodobě sklízet šťastnější, zdravější a angažovanější pracovní sílu. Armstrong a Taylor (2015, s. 229) však upozorňují, že především peníze představují to, po čem většina zaměstnanců touží.

Celková úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory dosahuje průměrných hodnot, nelze tedy celkově konstatovat pracovní spokojenost ani nespokojenost. Na celkovou pracovní spokojenost nemají dle našich zjištění vliv ani námi definované faktory. Na základě stanovených hypotéz jsme hodnotili celkovou úroveň pracovní spokojenosti v závislosti na věku a počtu odpracovaných let na současném pracovišti. Na podkladě našich zjištění jsme došli k závěru, že příslušnost k rozdílné věkové skupině ani rozdílnost v délce praxe na pracovišti nemá vliv na celkovou úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců v námi vybraných zařízeních.

K otázce věku oproti našim zjištěním Kollárik (2002, s. 152) uvádí, že je všeobecně uznáváno, že větší tendenci být v práci nespokojeni mají mladší pracovníci. V dospělosti postupně stoupá spokojenost s prací a ve středním věku dosahuje nejvyšší úrovně. Délka praxe v zařízení je faktorem, který také ovlivňuje pracovní spokojenost. Více spokojenosti projevují zaměstnanci s delším počtem odpracovaných let, kritické z pohledu spokojenosti může být období do dvou let po nástupu do zaměstnání.

Dále jsme hodnotili úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců se zpětnou vazbou a prevencí syndromu vyhoření. V rámci vyhodnocení získaných dat bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou s úrovní životního prostoru, kterého se jim mimo jejich pracovní prostředí dostává, a který pozitivně působí proti možnému výskytu syndromu vyhoření spokojeni. Toto zjištění považujeme za velmi pozitivní vzhledem k tomu, že jak uvádí Weigertová (© 2023), se syndromem vyhoření se v praxi setkáváme stále častěji. Může se rozvinout u kohokoliv, na vině je především chronický stres, nezdravý životní styl a často také nevhodné pracovní podmínky. Účinný prostředek k redukci stresu vidí Kebza a Šolcová (2003, s. 21) v aktivním přístupu k životu, častých kontaktech s kamarády a známými, v harmonickém rodinném životě a zdravém životním stylu.

V rámci oblasti, zaměřené na úroveň poskytování zpětné vazby vykázali zaměstnanci průměrné skóre, nebylo tedy možno konstatovat jejich pracovní spokojenost ani nespokojenost se zpětnou vazbou v zařízení. A přitom pravidelná zpětná vazba, tedy možnost zaměstnanců se otevřeně vyjadřovat a podávat návrhy na inovace včetně pravidelného zjišťování jejich spokojenosti a úrovně odvedené práce je v zařízení podstatná. Protože jak uvádí Miles (2022) je důležité věnovat zaměstnancům pozornost, což jim dává pocit, že si jich vedení váží. Je důležité zpětnou vazbu zviditelnit, protože viditelné uznání za dobře odvedenou práci má pozitivní dopad na pracovní proces jako celek. Branham (2009, s. 87) ještě dodává, že neméně důležité je, aby vedení zařízení pravidelně informovalo své zaměstnance o tom, jak jim jejich práce jde a jak jsou s ní spokojeni.

Dále jsme také zjišťovali, zda má celková úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců pozitivní souvislost s úrovní zpětné vazby a také s úrovní prevence syndromu vyhoření. Formulovali jsme hypotézy, užili Pearsonova korelačního koeficientu a koeficientu determinace a konstatovali jsme, že naše zjištění podporují znění stanovených hypotéz týkající se pozitivní souvislosti v těchto úrovních.

Je velmi důležité, aby se zaměstnavatelé všemi námi zkoumanými aspekty pracovní spokojenosti zabývali, protože v řadě z nich můžeme spatřovat nástroj pro motivování zaměstnanců. Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 217), vysokého výkonu v práci je totiž dosahováno prostřednictvím dobře a vhodně motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit úsilí, to znamená udělat mnohem více, než se od nich očekává. Urban (2017, s. 46) ještě doplňuje, že zaměstnanci, kteří jsou úspěšní, jsou spokojenější a také motivovanější. Jsou pyšní na svou práci, roste jejich sebedůvěra, vyhledávají náročnější úkoly a ochotněji je přijímají.

## ZÁVĚR

V naší diplomové práci jsme se zabývali hodnocením pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory v kontextu zpětné vazby od zaměstnavatele a potenciálního syndromu vyhoření s ohledem na vybrané skupiny zaměstnanců. Téma pracovní spokojenosti zaměstnanců je stále v popředí pozornosti mnoha vedoucích pracovníků, manažerů a samotných zařízení, protože spokojení zaměstnanci mají velký vliv na pozitivní vnímání zařízení mezi samotnými klienty, rodinnými příslušníky ale také organizacemi státní správy, samosprávy a státu. Spokojený pracovník je zkrátka velkou devizou a přáním každého managementu.

Zjištění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců právě v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory pro nás bylo důležité téma z důvodu zvyšující se závislosti stárnoucí populace na pomoci druhých osob a s tím vyvolané poptávce po pobytových zařízeních, kterých je stále nedostatek. Dochází ke zvyšování poměru počtu zaměstnanců a klientů v důsledku zhoršujícího se zdravotního stavu a soběstačnosti klientů, resp. zvyšující se závislosti na péči. Pracovní spokojenost zaměstnanců je tedy základním kamenem pro kvalitní poskytování služeb a fungování zařízení jako celku.

V teoretické části naší práce jsme věnovali pozornost sociálním službám, jejich legislativnímu ukotvení, kvalitě, otázce zřizovatelů a poskytovatelů sociálních služeb, pobytovým zařízením sociálních služeb, požadavkům a nárokům na zaměstnance ze strany zaměstnavatelů, správně cílené pracovní motivaci a jejím faktorům, které ovlivňují pracovní spokojenost. Vymezili jsme také některé související motivační teorie. Zabývali jsme se rovněž velmi důležitými sociálními vztahy na pracovišti, komunikací a zpětnou vazbou, kulturou organizace, odměňováním zaměstnanců, negativními jevy v pracovním prostředí a měřením spokojenosti zaměstnanců.

V praktické části naší práce jsme hodnotili úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory, a to v závislosti na faktorech, jako je délka praxe na současném pracovišti, zastávaná pracovní pozice, věková skupina a dosažené vzdělání. Hodnotili jsme úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty práce, kterými jsou plat, benefity, odměny, pracovní podmínky, spolupracovníci, komunikace, supervize, povaha práce a možnost povýšení.

Naším cílem bylo také zhodnocení souvislosti celkové úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s poskytovanou zpětnou vazbou a s prevencí syndromu vyhoření.

Celková úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraných pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory dosahovala průměrných hodnot, nebylo tedy možno konstatovat celkovou pracovní spokojenost ani nespokojenost zaměstnanců. Vliv na úroveň spokojenosti neměl ani žádný ze stanovených diferenciačních faktorů.

Z výsledku našeho šetření je patrné, že zaměstnanci jsou v rámci jednotlivých aspektů práce spokojeni především se svými vedoucími pracovníky, povahou práce, kolegy a komunikací na pracovišti. V oblasti úrovně životního prostoru, kterého se jim mimo jejich pracovní prostředí dostává, a který pozitivně působí proti možnému výskytu syndromu vyhoření projeví rovněž spokojenost. Pozornost by tedy měla být zaměřena spíše na ty aspekty práce, které nedosáhly úrovně spokojenosti. Jde především o plat, odměny, benefity, pracovní podmínky a možnost povýšení. V takto definované oblasti bychom mohli hovořit spíše o aspektech práce, kde jednu z hlavních a zásadních úloh hrají finanční možnosti zaměstnavatele a systémové nastavení financování sociálních služeb. Rozhodně to ale neznamena, že by aspekty práce, vykazující spokojenost, měly být upozaděny. Každé zařízení je živý organismus, který se neustále vyvíjí, má svoji dynamiku. Všechny aspekty práce souvisí se všemi zaměstnanci, jejich individuálním vnímáním a osobností. Každý vedoucí pracovník by měl prosazovat individuální přístup ke svým podřízeným doplněný konstruktivní zpětnou vazbou, pokud je to jen trochu možné. Není však ani v moci vedoucího, aby ovlivnil všechny aspekty práce ke spokojenosti všech svých podřízených. Musíme zohlednit také zřizovatele, jejich finanční možnosti a nastavené podmínky financování sociálních služeb státem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9882-0.
- [3] ARNOLD, John a kol., 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-802-5115-183.
- [4] BEDNÁŘ, Vojtěch a kol., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. vydání. Brno: CP Books. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
- [6] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- [7] BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [8] BŘICHÁČEK, Zdeněk, 2016. Potřeby a motivace člověka. *Blog.brichacek* [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://blog.brichacek.net/potreby-a-motivace-cloveka/>
- [9] COEN, Suzie, 2023. Employee benefits, flexibility, well-being: Here are the 3 biggest workplace trends for 2023. *Euronews* [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.euronews.com/next/2023/01/05/employee-benefits-flexibility-well-being-here-are-the-3-biggest-workplace-trends-for-2023>
- [10] ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ, 2011. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0027-7.
- [11] ČÁSLAVA, Pavel, 2020. Etika v řízení sociálních služeb. In: *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, s. 50-51. ISBN 978-80-88361-06-0.
- [12] ČESKO, 2006. Zákon č. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>
- [13] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

- [14] FILIP, Ludvík a Jiří ŠEBESTÍK, 2020. Lidi: naše nejdražší zdroje. In: *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, s. 252. ISBN 978-80-88361-06-0.
- [15] Financování sociálních služeb v České republice, 2020. In: *Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky* [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: [https://www.apsscr.cz/files/files/Financov%C3%A1n%C3%AD%20soci%C3%A1ln%C3%ADch%20slu%C5%BEeb%20v%20%C4%8Cesk%C3%A9%20republice\\_FACT%20SHEETS.pdf](https://www.apsscr.cz/files/files/Financov%C3%A1n%C3%AD%20soci%C3%A1ln%C3%ADch%20slu%C5%BEeb%20v%20%C4%8Cesk%C3%A9%20republice_FACT%20SHEETS.pdf)
- [16] HORECKÝ, Jiří a Ludvík FILIP, 2020. Modely a nástroje na měření a zvyšování kvality sociálních služeb. In: *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, s. 176. ISBN 978-80-88361-06-0.
- [17] HORECKÝ, Jiří a Ludvík FILIP, 2020. Modely a nástroje na měření a zvyšování kvality sociálních služeb. In: *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, s. 179. ISBN 978-80-88361-06-0.
- [18] HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1458-5.
- [19] CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.
- [20] Job Satisfaction Survey, © 2023. *Paul Spector: Industrial and organizational psychology* [online]. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss>
- [21] JOHN, Friedel a Gabriele PETERS-KÜHLINGER, 2006. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1517-1.
- [22] KACZOR, Pavel, 2015. *Sociální politika a sociální systém ČR*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2096-4.
- [23] KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ, 2003. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 80-707-1231-7.
- [24] KODĚROVÁ, Jitka a Jana ZDENĚKOVÁ, 2020. Interní předpisy poskytovatele sociálních služeb. In: *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, s. 115-116. ISBN 978-80-88361-06-0.



- [25] KOLLÁRIK, Teodor, 2002. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 80-223-1731-4.
- [26] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2611-683.
- [27] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2013. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4436-0.
- [28] MACHÁLKOVÁ, Jana, 2018. Práci mění i spokojení lidé, říkají nová data. *Lmc* [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/data-a-pruzkumy/praci-meni-i-spokojeni-lide-rikaji-nova-data/>
- [29] MALÍK HOLASOVÁ, Věra, 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4315-8.
- [30] MALÍKOVÁ, Eva, 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3148-3.
- [31] MAREŠ, Petr, Ladislav RABUŠIC a Petr SOUKUP, 2015. *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-802-1063-624.
- [32] Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon, 2018. *Business Animals* [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>
- [33] MATOUŠEK, Oldřich, 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál. ISBN 978-807-3673-109.
- [34] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4742-212.
- [35] MILES, Madeline, 2022. Use these 17 positive feedback examples to develop a winning team. *BetterUp* [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.betterup.com/blog/positive-feedback-examples>
- [36] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- [37] Píp, píp, píp... Měřte náladu ve firmě pomocí pulsního průzkumu, 2022. *Lmc* [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/pip-pip-pip-merete-naladu-ve-firme-pomoci-pulsniho-pruzkumu>
- [38] PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

- [39] POJEROVÁ, Šárka, Tomáš SVÁTEK a Milan BOJANOVSKÝ, 2011. Průzkum spokojenosti zaměstnanců a jeho význam pro management firmy. *Shine Leadership* [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.shineleadership.cz/blog/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu-a-jeho-vyznam-pro-management-firmy>
- [40] PRUDKÁ, Šárka, 2015. *Sociální služby pro seniory v kontextu sociální politiky*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-807-4788-390.
- [41] Průzkum benefitů: Češi milují volno navíc, firmy zkouší neomezenou dovolenou, 2019. *Lmc* [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/pruzkum-benefitu-cesi-miluji-volno-navic-firmy-zkousi-neomezenou-dovolenou/>
- [42] Ročenka LMC 2022/2023, 2022. In: *Lmc* [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/46242766-6b00-4e8a-a2fb-cc1ba120fa0e.pdf>
- [43] SALE, James, 2016. *Mapping motivation: unlocking the key to employee energy and engagement*. New York: Ashgate Publishing. ISBN 978-1-4724-5927-5.
- [44] Sociální služby, 2020. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/socialni-sluzby-1>
- [45] SOUKUP, Petr, 2013. Věcná významnost výsledků a její možnosti měření. In: *Data a výzkum – SDA Info* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: DOI: <http://dx.doi.org/10.13060/23362391.2013.127.2.41>
- [46] Specifikace pracovníků přímé a nepřímé péče, © 2023. *Středočeský kraj* [online]. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: [https://www.kr-stredocesky.cz/web/socialni-oblast/aktuality/-/asset\\_publisher/tKjTRK6K7Jf2/content/specifikace-pracovniku-prime-a-neprime-pece;jsessionid=12CB7D4481B3F5C75089E919E0AC204A.liferay\\_s1](https://www.kr-stredocesky.cz/web/socialni-oblast/aktuality/-/asset_publisher/tKjTRK6K7Jf2/content/specifikace-pracovniku-prime-a-neprime-pece;jsessionid=12CB7D4481B3F5C75089E919E0AC204A.liferay_s1)
- [47] SPECTOR, Paul E., 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* [online]. Thousand Oaks, California: SAGE [cit. 2023-02-24]. Advanced Topics in Organization Behavior. ISBN 978142231549. Dostupné z: <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231549>
- [48] Stručný průvodce zákonem o sociálních službách, 2006. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/zlom170x170web.pdf/b4c1e796-9edf-d283-c46f-9516858e5dc6>

- [49] SULLIVAN, Amy, 2022. 8 Tips for Work-Life Balance: How to take back control of your non-work hours. *Cleveland Clinic* [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://health.clevelandclinic.org/work-life-balance/>
- [50] TAJANOVSKÁ, Andrea a Lenka PLICKOVÁ, 2020. Jak řídit sociální služby. In: *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, s. 25. ISBN 978-80-88361-06-0.
- [51] TAJANOVSKÁ, Andrea a Lenka PLICKOVÁ, 2020. Jak řídit sociální služby. In: *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, s. 39-40. ISBN 978-80-88361-06-0.
- [52] TAJANOVSKÁ, Andrea a Lenka PLICKOVÁ, 2020. Jak řídit sociální služby. In: *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, s. 44. ISBN 978-80-88361-06-0.
- [53] TAJANOVSKÁ, Andrea a Lenka PLICKOVÁ, 2020. Jak řídit sociální služby. In: *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, s. 45. ISBN 978-80-88361-06-0.
- [54] TAJANOVSKÁ, Andrea a Magda DOHNALOVÁ, 2020. Vzdělávání pracovníků v sociálních službách. In: *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, s. 263-264. ISBN 978-80-88361-06-0.
- [55] TOMAN, Miloš, © 2023. Vybetonujte základy věrnosti zákazníků. *Intuitivní marketing* [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://intuitivnimarketing.cz/maloobchod/hodnoty-na-nichz-postavite-vernost-zakaznika>
- [56] URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [57] VENGLÁŘOVÁ, Martina a kol., 2011. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2.
- [58] WEIGERTO VÁ, Kateřina, © 2023. Syndrom vyhoření ohrožuje stále více lidí. Jak se mu bránit?. *Program Health Plus* [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://programhplus.cz/syndrom-vyhoreni-ohrozuje-stale-vice-lidi-jak-se-mu-branit>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

H	Hypotéza
JSS	Job Satisfaction Survey
S	Subškála
Std.	Směrodatná
VO	Výzkumná otázka
VP	Výzkumný problém

**SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ**

<b>Obrázek 1</b> Vlivy na kvalitu v sociálních službách .....	15
<b>Obrázek 2</b> Rozvoj kompetence.....	25
<b>Obrázek 3</b> Rozdělení českých zaměstnanců podle spokojenosti a motivace v práci .....	30
<b>Obrázek 4</b> Vztah motivace a výkonu .....	39
<b>Obrázek 5</b> Pyramida potřeb Abrahama H. Maslowa .....	43
<b>Obrázek 6</b> Přehled motivátorů a hygienických faktorů.....	46
<b>Obrázek 7</b> Jaké zvýšení mzdy by zaměstnance motivovalo ke změně práce? .....	51
<b>Obrázek 8</b> Nástroje měření pracovní spokojenosti .....	62
<b>Graf 1</b> Celková úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců s aspekty práce dle vybraných zařízení.....	90
<b>Graf 2</b> Celková pracovní spokojenost zaměstnanců s jednotlivými aspekty práce .....	91

**SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1</b> Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání .....	47
<b>Tabulka 2</b> Interpretace hodnot korelačního koeficientu .....	72
<b>Tabulka 3</b> Zastoupení respondentů dle jednotlivých zařízení .....	73
<b>Tabulka 4</b> Zastoupení respondentů dle délky praxe na jejich současném pracovišti .....	73
<b>Tabulka 5</b> Zastoupení respondentů dle pracovní pozice .....	74
<b>Tabulka 6</b> Zastoupení respondentů dle věkové skupiny .....	74
<b>Tabulka 7</b> Zastoupení respondentů dle dosaženého vzdělání .....	74
<b>Tabulka 8</b> Celkový přehled respondentů ve vybraných pobytových zařízeních .....	75
<b>Tabulka 9</b> Pracovní spokojenost zaměstnanců s platem .....	76
<b>Tabulka 10</b> Pracovní spokojenost zaměstnanců s platem dle daných faktorů .....	77
<b>Tabulka 11</b> Pracovní spokojenost zaměstnanců s možností povýšení .....	77
<b>Tabulka 12</b> Pracovní spokojenost zaměstnanců s možností povýšení dle daných faktorů .....	78
<b>Tabulka 13</b> Pracovní spokojenost zaměstnanců se supervizí .....	79
<b>Tabulka 14</b> Pracovní spokojenost zaměstnanců se supervizí dle daných faktorů .....	79
<b>Tabulka 15</b> Pracovní spokojenost zaměstnanců s benefity .....	80
<b>Tabulka 16</b> Pracovní spokojenost s benefity dle daných faktorů .....	81
<b>Tabulka 17</b> Pracovní spokojenost s odměnou .....	81
<b>Tabulka 18</b> Pracovní spokojenost s odměnou dle daných faktorů .....	82
<b>Tabulka 19</b> Pracovní spokojenost s pracovními podmínkami .....	83
<b>Tabulka 20</b> Pracovní spokojenost s pracovními podmínkami dle daných faktorů .....	84
<b>Tabulka 21</b> Pracovní spokojenost se spolupracovníky .....	84
<b>Tabulka 22</b> Pracovní spokojenost se spolupracovníky dle daných faktorů .....	85
<b>Tabulka 23</b> Pracovní spokojenost s povahou práce .....	85
<b>Tabulka 24</b> Pracovní spokojenost s povahou práce dle daných faktorů .....	86
<b>Tabulka 25</b> Pracovní spokojenost s komunikací .....	87
<b>Tabulka 26</b> Pracovní spokojenost s komunikací dle daných faktorů .....	87
<b>Tabulka 27</b> Celková pracovní spokojenost zaměstnanců .....	88
<b>Tabulka 28</b> Celková pracovní spokojenost zaměstnanců dle daných faktorů .....	89
<b>Tabulka 29</b> Pracovní spokojenost se zpětnou vazbou .....	92
<b>Tabulka 30</b> Pracovní spokojenost se zpětnou vazbou dle daných faktorů .....	93
<b>Tabulka 31</b> Pracovní spokojenost s prevencí syndromu vyhoření .....	94
<b>Tabulka 32</b> Pracovní spokojenost s prevencí syndromu vyhoření dle daných faktorů .....	95
<b>Tabulka 33</b> Pearsonův korelační koeficient .....	95

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pracovní spokojenosti

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

## Dotazník pracovní spokojenosti

### **Informace pro respondenty**

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Eva Foukalová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia oboru Sociální pedagogika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultě humanitních studií. Obracím se na Vás touto cestou s prosbou o spolupráci na praktické části mé magisterské práce s názvem „Evaluace pracovní spokojenosti zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory“.

#### *Cíl výzkumu*

Cílem výzkumu je zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců v pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory v kontextu zpětné vazby od zaměstnavatele a potenciálního syndromu vyhoření s ohledem na vybrané skupiny zaměstnanců.

#### *Průběh výzkumu*

Sběr dat pro účely výzkumu bude realizován od 18. 1. 2023 do 14. 2. 2023. Při sběru dat respondenti jednorázově vyplní dotazník formou tužka – papír. Celková doba pro vyplnění dotazníku je odhadována na přibližně 15 minut.

Účastníkům výzkumu nehrozí žádné nebezpečí. Účast na výzkumném šetření představuje pro účastníky jen malé nebo žádné riziko, které je srovnatelné s rizikem, jemuž jsou vystaveni během běžného dne v práci. Účastníci výzkumu se o sobě mohou něco dozvědět a zároveň přispět k obecnému rozvoji poznání v dané oblasti.

Účast ve výzkumu je anonymní a v průběhu výzkumu je kladen důraz na dodržování etických principů. Účast na výzkumném šetření je dobrovolná. Výsledky výzkumu budou použity výhradně s ohledem na výše uvedený cíl.

Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění přiloženého dotazníku. Jeho vyplněním dáváte souhlas se svým zapojením do výzkumu.



Prosím, zakroužkujte u každé otázky vždy jedno z čísel, které nejlépe vystihuje Váš názor		1: Rozhodně nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Spíše nesouhlasím 4: Spíše souhlasím 5: Souhlasím 6: Rozhodně souhlasím					
1	Jsem přesvědčen(a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen(a) za práci, kterou dělám.	1	2	3	4	5	6
2	V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.	1	2	3	4	5	6
3	Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.	1	2	3	4	5	6
4	Nejsem spokojen(a) s benefity, které dostávám.	1	2	3	4	5	6
5	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	1	2	3	4	5	6
6	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	1	2	3	4	5	6
7	Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.	1	2	3	4	5	6
8	Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	1	2	3	4	5	6
9	Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.	1	2	3	4	5	6
10	Nárůst platu je mizivý a málo častý.	1	2	3	4	5	6
11	Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	1	2	3	4	5	6
12	Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	1	2	3	4	5	6
13	Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	1	2	3	4	5	6
14	Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	1	2	3	4	5	6
15	Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy bržděno zbytečnou byrokracií.	1	2	3	4	5	6
16	Zjistil(a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	1	2	3	4	5	6
17	Věci, které dělám v práci, mě baví.	1	2	3	4	5	6
18	Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	1	2	3	4	5	6
19	Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	1	2	3	4	5	6
20	Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firem.	1	2	3	4	5	6
21	Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	1	2	3	4	5	6
22	Benefity, které máme, jsou spravedlivé.	1	2	3	4	5	6
23	Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.	1	2	3	4	5	6
24	Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	1	2	3	4	5	6
25	Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	1	2	3	4	5	6
26	Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.	1	2	3	4	5	6
27	Jsem hrdý(á) na svoji práci.	1	2	3	4	5	6
28	Jsem spokojen(a) s možnostmi platového růstu.	1	2	3	4	5	6
29	Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	1	2	3	4	5	6
30	Mám rád(a) svého nadřízeného.	1	2	3	4	5	6
31	Mám příliš mnoho papírování.	1	2	3	4	5	6
32	Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	1	2	3	4	5	6
33	Jsem spokojen(a) se šancemi na povýšení.	1	2	3	4	5	6
34	V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.	1	2	3	4	5	6
35	Má práce mě těší.	1	2	3	4	5	6
36	Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	1	2	3	4	5	6

	Prosím, zakroužkujte u každé otázky vždy jedno z čísel, které nejlépe vystihuje Váš názor	1: Rozhodně nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Spíše nesouhlasím 4: Spíše souhlasím 5: Souhlasím 6: Rozhodně souhlasím					
1	Mám možnost se otevřeně vyjadřovat k jakýmkoliv tématům bez toho, aniž bych měl(a) strach z odsouzení nebo penalizace.	1	2	3	4	5	6
2	Vedení ode mě přijímá návrhy na inovace a snaží se je pružně implementovat do chodu zařízení.	1	2	3	4	5	6
3	Můj zaměstnavatel pravidelně zjišťuje moji pracovní spokojenost.	1	2	3	4	5	6
4	Od svého zaměstnavatele přesně vím, jak si v práci vedu, jak je s ní spokojen.	1	2	3	4	5	6

	Prosím, zakroužkujte u každé otázky vždy jedno z čísel, které nejlépe vystihuje Váš názor	1: Rozhodně nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Spíše nesouhlasím 4: Spíše souhlasím 5: Souhlasím 6: Rozhodně souhlasím					
1	Udržuji časté kontakty se svými přáteli a kamarády.	1	2	3	4	5	6
2	Snažím se udržet si zdravý životní styl.	1	2	3	4	5	6
3	Je pro mě snadné sladit rodinný a pracovní život.	1	2	3	4	5	6
4	Mám koníčky, kterým se pravidelně věnuji.	1	2	3	4	5	6

*U následujících otázek zakroužkujte prosím jednu z možností*

**1. Jak dlouho pracujete na současném pracovišti?**

- a) méně než 3 roky
- b) 3 - 10 let
- c) 11 a více let

**2. Na jaké pracovní pozici působíte?**

- a) pracovník přímé péče
- b) pracovník nepřímé péče

**3. Vaše věková skupina je:**

- a) do 35 let
- b) 35 – 50 let
- c) 51 a více let

**4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní nebo střední s výučním listem
- b) střední s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské

Mnohokrát děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.