

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra řízení a supervize  
v sociálních a zdravotnických organizacích

**Bc. Marcela Radová**

**Motivace pracovníků v sociálních službách v chráněných  
bydleních**

*Diplomová práce*

Praha 2020

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických  
organizacích

Bc. Marcela Radová

**Motivace pracovníků v sociálních službách v chráněných  
bydleních**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2020

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy, a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem, vyjma seznamu zdrojů užitých ke zpracování práce.

V Habartově dne 30. 7. 2020

.....

Bc. Marcela Radová, v. r.

### **Poděkování**

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucímu práce panu Mgr. Petru Vrzáčkovi za konzultace během tvorby práce, čas, který mi věnoval, za cenné rady a podněty. Obrovský dík dále náleží mým kolegyním a pracovníkům organizací zapojených do výzkumného šetření.

# OBSAH

OBSAH .....	5
ABSTRAKT .....	7
ABSTRACT .....	8
I. ÚVOD .....	9
II. TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1. Motivace .....	11
1.1 Pojmy související s motivací .....	13
1.1.1 Motiv .....	13
1.1.2 Potřeba .....	14
1.1.3 Stimul a stimulace .....	15
1.1 Typy motivace .....	15
1.2 Shrnutí .....	17
2. Teorie pracovní motivace .....	18
2.1 Expektační teorie .....	19
2.2 Teorie spravedlnosti .....	20
2.3 Teorie zaměřená na stanovení cílů .....	22
2.4 Self-determinační teorie .....	23
2.5 Maslowova hierarchická teorie potřeb .....	24
2.6 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga .....	26
2.6.1 Motivátory a hygienické faktory .....	27
2.6.2 Herzbergova teorie ve výzkumných studiích .....	31
2.7 Shrnutí .....	32
3. Motivace v teoriích řízení lidských zdrojů .....	34
3.1 Klasické teorie .....	34
3.2 Systémové teorie řízení .....	36
3.3 Empirické teorie řízení .....	37
3.4 Shrnutí .....	39
4. Chráněné bydlení .....	41
4.1 Charakteristika sociální služby chráněné bydlení .....	41
4.2 Charakter péče v chráněném bydlení .....	43
4.3 Pracovník v sociálních službách .....	45
4.4 Sociální pracovník .....	46
4.5 Úloha manažera v sociálních službách .....	47
III. Empirická část .....	50

5.	Metodologie výzkumu .....	50
5.1	Cíle výzkumného šetření, teoretická východiska a hypotézy .....	50
5.2	Použité metody a techniky .....	51
5.2.1	Dotazník .....	53
5.2.2	Rozhovor .....	54
5.3	Výzkumný vzorek .....	56
5.3.1	Představení organizací zapojených do výzkumu .....	57
5.4	Sběr dat .....	58
6.	Interpretace zjištěných dat .....	59
6.1	Analýza dat v organizaci CHB1 .....	61
6.1.1	Shrnutí .....	69
6.2	Analýza dat v organizaci CHB2 .....	71
6.2.1	Shrnutí .....	78
6.3	Analýza dat v organizaci CHB3 .....	80
6.3.1	Shrnutí .....	88
6.4	Analýza dat v organizaci CHB4 .....	89
6.4.1	Shrnutí .....	98
7.	Komparace a diskuse výsledků .....	100
	IV. ZÁVĚR .....	110
	LITERATURA A PRAMENY .....	113
	SEZNAM ZKRATEK .....	116
	SEZNAM GRAFŮ .....	117
	SEZNAM TABULEK .....	118
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	119
	SEZNAM PŘÍLOH .....	120

## **ABSTRAKT**

Vlivem klesající nezaměstnanosti posledních let se stává velmi aktuálním tématem v sociálních službách motivace pracovníků. Předmětem diplomové práce je analýza motivace pracovníků v sociálních službách ve třech organizacích, poskytujících sociální službu chráněné bydlení v Karlovarském kraji. Teoretická část práce obsahuje poznatky o motivaci, některých teoriích pracovní motivace, vybraných teoriích řízení v souvislosti s motivací, o sociální službě chráněné bydlení a úloze manažera v sociálních službách. V rámci empirické části práce jsou metodou smíšeného výzkumu řešeny dva cíle. Jedním cílem je analýza motivace pracovníků v sociálních službách. Tento cíl je řešen dotazníkovým šetřením, v rámci kterého jsou zjišťovány faktory, které způsobují spokojenost pracovníků a faktory, které jsou pro pracovníky motivující. Druhý cíl práce – zjištění jak s motivací těchto pracovníků pracují vedoucí pracovníci vybraných organizací – je řešen formou strukturovaných rozhovorů. Výstupy z obou šetření jsou následně analyzovány, komparovány a vybraným organizacím jsou podána doporučení pro posílení motivace zaměstnanců v podobě výzkumné závěrečné zprávy. Hlavním výstupem práce je zjištění, že zdroj motivace pracovníků v sociálních službách spočívá zejména v práci samotné, možnosti pracovních úspěchů, možnosti osobního růstu a dalším faktorům nefinanční povahy. Jejich spokojenost souvisí s pracovním prostředím, podmínkami, mzdou a dalšími vnějšími hygienickými faktory tak, jak je definoval F. Herzberg ve své dvoufaktorové teorii pracovní motivace.

### **Klíčová slova**

motivace, teorie pracovní motivace, potřeby, řízení lidských zdrojů, chráněné bydlení, pracovník v sociálních službách

## **ABSTRACT**

Due to declining employment in the last few years, employee motivation has become a very real issue in social services. The subject of the diploma's thesis is the analysis of the motivation of workers in social services (personal support workers) in three organizations providing community living for disabled people in the Karlovy Vary region.

The theoretical portion of the thesis contains information about motivation, some theories of work motivation and selected theories of human resource management regarding work motivation, plus a section on social services about community living for disabled people and the role of the manager in social services.

Within the empirical part of the thesis two goals are met through the methods of mixed research. One goal is to analyze the motivation of workers in social services, which resolved using a questionnaire survey. That research identified factors causing employee satisfaction and factors that motivate employees. The second goal of the thesis is met in form of structured interview to determine how managers in the researched organisations motivated employees.

The result of both methods were analyzed and compared. Lastly, recommendations for increasing employee motivation were handed to the participating organizations in the research.

The main result of the diploma's thesis is the finding that the source of motivation of workers in social services lies mainly in the work itself, the opportunity to succeed at work, the possibility of personal growth and other factors of a non-financial typ. Employees satisfaction is related to the working environment, working conditions, payment and other external hygienic factors as defined by F. Herzberg in his two-factor theory of work motivation.

### **Keywords**

Motivation, theory of work motivation, needs, human resource management, community living for disabled people, personal support worker



## I. ÚVOD

Tématem této diplomové práce je pracovní motivace. Toto téma jsem zvolila nejen pro jeho aktuálnost, ale také pro svůj profesní rozvoj, abych zjistila, jak se k pracovní motivaci přistupuje na úrovni managementu v jiných organizacích v prostředí sociálních služeb, a jaké přístupy mohou přenést do podmínek organizace, kde pracuji.

V sociálních službách působím 10 let. Za tu dobu se podle mých zkušeností výrazně snížil počet zájemců o práci v sociálních službách. Před 10 lety se v rámci výběrového řízení na pozici pracovníka v sociálních službách hlásilo cca 40 – 60 uchazečů, v současnosti, je to maximálně 5 – 10 uchazečů. Úbytek zájemců o práci v sociálních službách může být způsoben mnoha faktory – klesající nezaměstnanost, nižší finanční ohodnocení oproti jiným profesím, pracovní dobou, která je z velké části přizpůsobována především potřebám klientů apod. O to více se zabývám otázkou, jak udržet zaměstnance, kteří v organizaci již pracují, protože spokojený zaměstnanec, který kvalitně odvádí svou práci, je určitě cílem každého zaměstnavatele, a dosáhnout jej lze zejména účinnou pracovní motivací.

Diplomová práce je členěna do sedmi hlavních kapitol. V první kapitole je objasněn pojem motivace jako takové a další pojmy s ní související, včetně motivace vnitřní a vnější. Poznatky čerpám zejména z odborné literatury autorů jako je Nakonečný, Bedrnová a Nový, Armstrong, Tureckiová a další.

Druhá kapitola je věnována motivačním teoriím, dále pak stěžejnímu tématu - teoriím pracovní motivace. Těchto teorií existuje poměrně značné množství, proto jsou v této kapitole představeny jen některé z nich. Při výběru a objasnění jejich podstaty jsem byla inspirována zejména autory Janem Šmahajem, odborným asistentem Katedry psychologie, Filosofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, který vydal řadu psychologických publikací a podílí se mimo jiné i na výzkumech zaměřených na pracovní motivaci. Dalším podnětným autorem pro teorie pracovní motivace, ze kterého jsou poznatky čerpány, je Martin Hájek, který získal celou řadu certifikátů z managementu a aplikované psychologie. Věnuje se koučování, poradenství, trenérské a lektorské praxi, publikační a osvětové činnosti se zaměřením na rozvoj osobního, týmového a organizačního leadershipu. Kromě těchto autorů se zde prolínají rovněž poznatky z publikací autorů jmenovaných výše.

Následuje kratší exkurz do teorií pracovní motivace. Z těchto jsou představeny tyto: expektační teorie, teorie spravedlnosti, teorie zaměřená na stanovení cílů, self – determinanční teorie a Maslowova hierarchická teorie potřeb. Větší pozornost je věnována Herzbergově dvoufaktorové teorii pracovní motivace, neboť ta je východiskem pro empirickou část této práce.

Třetí kapitola je exkurzem do teorií řízení lidských zdrojů z hlediska historického vývoje ve vztahu k pracovní motivaci. Jsou zde představeny tři základní teorie řízení lidských zdrojů – klasické, systémové a empirické. Při objasňování jejich podstaty vycházím především z Armstronga, Vojtoviče, Doležala, Šajdlerové a Konečného a dalších již zmiňovaných autorů.

Ve čtvrté kapitole je představeno prostředí sociálních služeb, ve kterém je realizováno výzkumné šetření. Jedná se o sociální službu chráněné bydlení tak, jak je vymezena Zákonem o sociálních službách a pohledem některých autorů (Pipeková, Švarcová – Slabinová, Arnoldová apod.). Čtenář se dozví o charakteru péče v chráněném bydlení, o personálním zajištění této služby – pracovníku v sociálních službách, sociálnímu pracovníkovi a v neposlední řadě také o úloze manažera v sociálních službách.

V páté kapitole se zabývám metodologií výzkumného šetření. Jsou zde uvedeny zvolené metody a techniky a způsob vyhodnocení získaných dat z výzkumu, který je postaven na Herzbergově dvoufaktorové teorii pracovní motivace. Součástí kapitoly je také formulace cíle této práce a výzkumných otázek. Nechybí zde ani představení organizací do šetření zapojených a výzkumného vzorku respondentů složeného z pracovníků v sociálních službách a vedoucích pracovníků, na kterém jsou data sebrána a vyhodnocena.

Empirická část práce směřuje k objasnění dvou cílů stanovených pro tuto diplomovou práci. Jedním z nich je analýza motivace pracovníků v sociálních službách v organizacích poskytujících sociální službu chráněné bydlení v Karlovarském kraji, proč tito lidé v daných organizacích pracují, co je pro výkon dané profese motivuje. K tomuto cíli byla vybrána hlavní výzkumná otázka **„Co motivuje pracovníky vybraných organizací v jejich práci a které faktory přispívají k jejich spokojenosti?“** K odpovědi na tuto otázku bylo provedeno dotazníkové šetření za využití hygienických faktorů a motivátorů F. Herzberga. Dalším cílem této práce bylo získat odpověď na otázku, jak s motivací těchto pracovníků pracují vedoucí pracovníci vybraných organizací. K naplnění tohoto cíle byla zvolena výzkumná otázka **„Jak pracují vedoucí pracovníci s motivací svých pracovníků a jaké motivační strategie používají?“** Tento cíl byl řešen rozhovory s vedoucími pracovníky organizací zapojených do výzkumného šetření.

Empirická část práce se dále věnuje interpretaci zjištěných dat, komparaci výstupů z obou výzkumných metod (dotazníkové šetření a rozhovory), diskusi a vlastní reflexi z provedeného šetření. Proto, aby diplomová práce dostala i praktický přínos, budou její závěry předány manažerům zapojených organizací, aby je mohli využít pro svou manažerskou praxi. Zprávy pro organizace zapojené do výzkumného šetření jsou obsaženy v přílohách této práce.

## II. TEORETICKÁ ČÁST

Proč lidé jednají tak, jak jednají, proč pracují tam, kde pracují a co je tou hybnou silou, která udává jejich směr a cíl? Co ji ovlivňuje? Jak už sám název kapitoly nabízí, pak následující řádky budou věnovány motivaci. Co je to vlastně motivace? Kde se bere? Odpovědi na tyto otázky předkládám v následujícím textu.

### 1. Motivace

Motivace pracovníků má v dnešní době opodstatněné místo v oblasti řízení lidských zdrojů (ŘLZ) v organizacích. Z psychologického hlediska jde o velmi zajímavé a zároveň velmi složité téma, ale patrně není člověka, který by si pod tímto pojmem nepředstavil své vlastní vysvětlení na základě své osobní zkušenosti, svého osobního prožívání. „**Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur.**“ (Bedrnová, Nový, 1998: 220-221).

V Psychologickém slovníku P. Hartla (1993) se dozvíme, že „*Motivace je pohnutka k jednání, nejčastěji chápána jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energetizace organismu. Projevuje se napětím, neklidem, nečinností, činností k porušení rovnováhy. V zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti.*“ (Hartl, 1993: 110).

Termín motivace jako takový vychází z latinského slova *motus* (*movere*), což v překladu znamená *pohyb* (*hýbat se*). Jedním z prvních autorů, který se o motivaci začal zajímat, byl americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu Abraham Maslow. Podle něj je možné si pod tímto pojmem představit jakési vnitřní pohnutky člověka, které směřují k určitému chování a jednání. (Maslow, 2014). Dále se definicí tohoto fenoménu zabývá celá řada autorů. Za nejznámější lze považovat definici našeho předního psychologa Milana Nakonečného (1996), který uvádí, že pro pojem motivace neexistuje jednotná definice stejně jako pro řadu dalších psychologických pojmů. Sám se opírá o definice jiných předních psychologů, jako jsou například J. Nuttin, P. G. Zimbardo, W. Herkner, H. Heckhausen a další. Na základě jejich pojetí shrnuje motivaci jako „*...postulovaný proces, určující zaměření (zacílení), trvání a intenzitu chování (jednání). V tomto smyslu je to psychologický hypotetický konstrukt, popisující, resp. vysvětlující psychologické příčiny chování.*“ (Nakonečný, 1996: 15). Podle Bedrnové a Nového: „**Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp.**

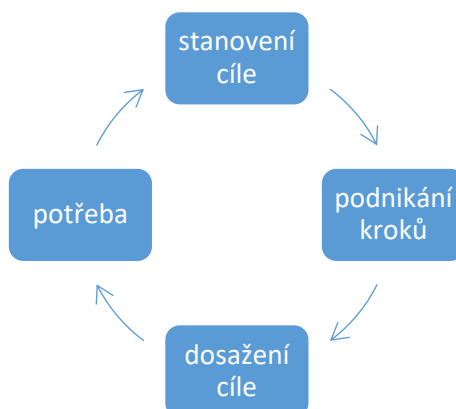
*poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.*“ (Bedrnová, Nový, 1998: 221). Důležité je zmínit, že pohnutek a motivů v člověku působí několik současně. Také oba autoři zmiňují, že ne každá činnost je motivovaná, a za příklad takové činnosti dávají reflexy. Stejně tak nemusí být motivovaná činnost, kterou chce po člověku někdo z vnějšku. Odlišnost v pojetí motivace lze spatřit u Pindera (2008). V jeho pojetí jde v pracovní motivaci o uskupení jakýchsi energetických sil, působících jak uvnitř člověka, tak také z vnějšku. Působením těchto sil je pak v pracovním jednání určována forma, směr, intenzita a trvání (Pinder, 2008: 11)<sup>1</sup>. U něj se tedy na rozdíl od Bedrnové a Nového setkáváme s tezí, že hybné síly nepůsobí pouze uvnitř člověka, ale také z vnějšku. Podobně pak tito autoři vnímají 3 dimenze působení těchto sil – směr, intenzitu a stálost (vytrvalost). Další podobné pojetí najdeme u Provazníka a Komárkové (2004), kteří podobně jako Pinder, Bedrnová a Nový popisují motivaci jako proces, který určuje směr, sílu a trvání chování, ale odlišují se tím, že vztahují motivaci k chování, stejně jako Nakonečný (1996) a Tureckiová, která motivaci definuje jako „*Vnitřní proces, vyjadřující touhu a ochotu jedince vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.*“ (Tureckiová, 2004: 55).

U Armstronga (2007), který se zabývá motivací zaměstnanců, což je také stěžejním tématem této práce, se setkáváme s propojením pojmu motivace a **potřeby**: „*Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby.*“ (Armstrong, 2007: 220). V jeho pojetí tak nejlépe proces motivace vystihuje následující jednoduché schéma:

---

<sup>1</sup> Volný překlad vlastní

## Obrázek č. 1 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007: 220)

Závěrem v této kapitole představím ještě pojetí motivace Legnerové a kolektivu autorek v knize *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Ta za motivaci považuje soubor hybných sil uvnitř člověka, kterými je nasměrován k činnostem, aktivizován a v aktivitě udržován. Tyto síly jej můžou stejně tak od určitého směru odvracet. Kromě směru působení se síly odlišují svojí intenzitou a stálostí, kdy výsledkem je poté motivovaný jedinec či angažovaný jedinec. (Deverová, Dohnalová, Legnerová, Pospíšilová, 2016).

### 1.1 Pojmy související s motivací

V této podkapitole považuji za důležité vymezení pojmů, které souvisí s motivačním procesem. Výše v textu jsem podtržením zvýraznila dva pojmy – **motivy**, **potřeby**. Někteří autoři zmiňovaní v této práci spojují příčiny motivace s motivy, někteří s potřebami. Mohlo by se zdát, že jde prakticky o synonyma, ale pravdou je, že významově jsou tato slova odlišná, a proto si je dovolím blíže specifikovat.

#### 1.1.1 Motiv

S ohledem na skutečnost, že v předchozí kapitole jsme se dozvěděli, že motivace je proces, pak motiv lze považovat za základní jednotku tohoto procesu. Růžička definuje motiv tak, že „*Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka.*“ (Růžička, 1992: 8). Obdobně na toto označení nahlíží také Dvořáková a kol. „*Motivy, jako zaměřené, cílesměrné či paracílesměrné (tj. probíhající, ale nenaplněvané) vnitřní hnací síly mají prioritně dispoziční charakter, ale mohou zůstat na úrovni představy či touhy. Psychologie je dnes chápe jako vnitřní síly subjektu...*“ (Dvořáková a kol., 2007: 151). V jednoduchém a jednoznačném pojetí Armstronga

vypadá definice takto: „*Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali.*“ (Armstrong 2002: 159). Plamínek (2010) označuje motivy za vnitřní pohnutky.

D. McClelland (1953) charakterizuje motiv takto: „*Motiv je sedlinou zkušeností, u nichž určité podnětové klíče jsou spárovány s afekty nebo podmínkami, které afekty vyvolávají.*“ (McClelland in Nakonečný, 1996: 29). Nakonečný jeho definici dále zpřesňuje o spojení afektů se silnými emočními prožitky. Sám se k tomuto termínu vyjadřuje takto: „*Chápeme-li motiv jako psychologický důvod či psychologickou příčinu chování, je zřejmé, že můžeme hovořit o pluralitě motivů, neboť existuje mnoho psychologických důvodů chování.*“ (Nakonečný, 1996: 141).

Tureckiová (2004) rozlišuje v rámci pracovního procesu dva druhy motivů. - přímé (vnitřní, intrinsické) a nepřímé (vnější, extrinsické). Příkladem přímých motivů může být vlastní rozhodování, touha po seberealizaci. Podle autorky je v takovém případě práce, sama o sobě, zdrojem uspokojení. Jako příklad nepřímých motivů uvádí mzdu uspokojující jiné potřeby - potřebu uplatnění se, potřebu jistoty apod. V těchto případech pak bývá práce prostředkem k uspokojení jiných potřeb.

Motivy jsou tedy tak jakési vnitřní či vnější síly, pohnutky, příčiny, důvody, které člověka pohání k činnostem, které buď chce, nebo také nechce vykonávat. V určitý okamžik však v člověku nepůsobí pouze jeden, ale několik motivů současně.

### 1.1.2 Potřeba

Nejnámější a pravděpodobně také nejadekvátnější spojení slova „potřeba“ je s autorem motivační teorie Abrahamem Maslowem, zejména pak tzv. pyramidou potřeb. Jeho hierarchie potřeb se stala základem pro mnoho dalších autorů motivačních teorií (o některých se dočteme v následujících kapitolách), ale váže se k ní i řada kritiků. Více se Maslowem budu zabývat v kapitole č. 2.5 s názvem Maslowova hierarchická teorie potřeb.

Potřeba je autory považována za vnitřní stav pramenící buď z nedostatku, nebo také z přebytku čehokoliv. V důsledku těchto stavů, mají jedinci tendence tyto potřeby uspokojit. Podle Nakonečného (1996) „...*potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, který se vývojem (zkušeností) zpředměťuje, tj. nachází určitý objekt činnosti a s ním spojený instrumentální vzorec chování; (...) V tomto smyslu vyjadřují potřeby spíše vztahy k cílovým objektům, např. potřeba lásky vyžaduje, aby se její objekt, sexuální partner, vůči subjektu této potřeby láskyplně choval;*“ (Nakonečný, 1996: 29).

Bedrnová a Nový (1998) hovoří o potřebě jako o základním zdroji motivace a mají nepochybně pravdu. „*V psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezování potřeb) je **potřeba***

*chápana jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).*“ (Bedrnová, Nový, 1998: 224). Dále dělí potřeby na primární (biologické, fyziologické, viscerogenní) a na potřeby sekundární (sociální, společenské, psychogenní). Mezi primární jsou řazeny potřeby nezbytné pro fungování lidského organismu z biologického hlediska (př. potřeba vzduchu, jídla). Mezi sekundární potřeby řadí ty ostatní, které nejsou spjaty s biologickou podstatou člověka, ale spíše s prostředím – sociálním, kulturním, společenským (př. potřeba lásky, seberealizace).

### 1.1.3 Stimul a stimulace

Bedrnová a Nový (1998) uvádí, že ačkoliv jsou si pojmy stimul a stimulace velmi blízké s pojmy motiv a motivace, pak je vhodné tyto ekvivalenty od sebe rozlišit. *„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“* (Bedrnová, Nový, 1998: 223). Stimulem pak oba autoři rozumí jakékoliv podněty, které na člověka působí a mohou přicházet z vnějšku – ty nazývají incentive, tak mohou být vnitřního charakteru, tzv. endogenní (vnitřní) a může se jednat o impulsy. Plamínek (2010) termínem stimuly označuje vnější podněty působící na člověka. Uvádí také, že jak motivy, tak i stimuly mohou působit současně. O stimulaci hovoří jako o krátkodobém procesu. *„Stimulace je v jeho pojetí velmi jednoduchá. Dokud na člověka působí stimuly (atraktivní hodnoty, odměny), tak práci vykonává. V okamžiku, kdy přestanou stimuly působit, se může práce zastavit. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme (...) můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví.“* (Plamínek 2010: 15).

## 1.1 Typy motivace

Pracovní výkon je ovlivněn řadou faktorů. Jedním z nich je i motivace. Armstrong říká, že pracovní výkon ovlivňují dva typy motivace. Jedná se o "vnitřní a vnější motivaci" (M. Armstrong, 2007: 298). Vznik tohoto dělení motivace Armstrong přičítá Herzbergovi. Nakonečný (in Bedrnová, Nový 1998) vychází z psychologického rozlišení motivace. V jeho pojetí existují *„dva typy pracovní motivace:*

*motiv, které souvisí s prací samou, tzv. motivace intrinsická,*

*motiv, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická.“* (Nakonečný 1992 in Bedrnová, Nový, 1998: 242, zvýraznění v originále)

V případě vnitřní motivace (intrinsické) hovoříme o procesech uvnitř člověka, o tom, čím jedinec motivuje sám sebe. Jedná se především o motivy (pohnutky), které vedou k uspokojení jeho vnitřních potřeb. Podle Nakonečného mezi nejdůležitější intrinsické motivy práce patří:

- potřeba činnosti: Je dokázáno, že experimentálně navozené odnětí činnosti silně frustruje; radost z práce samé;
- potřeba kontaktu (ačkoli byla uváděna též jako extrinsický motiv, pro řadu povolání, jako jsou obchodník, prodavač apod., pro něž je charakteristický kontakt s lidmi, platí také jako intrinsický motiv);
- motiv výkonu tj. uspokojení z dosaženého výkonu;
- snaha mít moc: zaměstnání se svou hierarchií pozic nabízí možnosti vykonávat legálně vliv na osoby a události a prožívat tak radost z moci;
- přání životního smyslu a seberealizace, které může být rozhodujícím způsobem uspokojováno v zaměstnání, které umožňuje za určitých podmínek uplatňování schopností, tvořivosti a psychický růst." (Nakonečný, 1997: 123).

Naproti tomu je podle Armstronga (2002) vnější motivace taková, která na člověka působí zvnějšku. Takovými vnějšími vlivy mohou být mzda, odměna, pochvala, ale i kritika, tresty, snížení osobního ohodnocení, výtky a další. Ačkoliv Armstrong finance řadí mezi vnější typ motivace, tak připouští, že peníze mohou být rovněž vnitřním motivem člověka, neboť mohou být prostředkem, jak dosáhnout některých jeho cílů. *„Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Pro různé lidi a pro tutěž osobu v různé době hrají roli symbolu různým způsobem.“* (Armstrong, 2002:169) Příkladem peněz jako vnitřního motivu u člověka může být nějaký koníček, záliba, sport, jehož realizace je vázána na peníze.

Nakonečný (1997) mezi extrinsické motivy řadí například potřebu peněz, snahu po jistotě (spojenou s finanční stránkou života), snahu po uplatnění, potřebu kontaktu, ale také sexualitu, kdy je zaměstnání pro mnohé prostředím pro potkávání se s jiným pohlavím. Poslední motiv však nelze považovat za všeobecně platný, poněvadž v ženských kolektivech, kterými sociální služby bývají, tento motiv v případě heterogenní společnosti, bude marginální.

Motivů působících na jedince ať již zvenku nebo zevnitř, je skutečně mnoho, čímž se také nabízí široká škála působnosti pro více či méně účinné ovlivňování pracovního výkonu i pracovního jednání.

*„Vzájemný vztah vnitřní a vnější motivace v rámci osobnostní struktury je již několik desetiletí předmětem systematického výzkumu (např. Amabile, 1993; Deci, 1971; Hennessey,*



2010). *Badatelé si kladli otázku: Co se stane, pokud začneme odměňovat jedince za činnost, které se před tím věnoval z osobního zájmu a potěšení? Výzkum na toto téma odstartovali odborníci z Centra pro dotazníkové výzkumy Michiganské University (in Latham, 2012), kteří dospěli k názoru, že využití externích sankcí nebo tlaku pro zvýšení produkce funguje pouze do určité úrovně, ale ne do takové míry, které je docíleno pomocí internalizovaných motivů. (...) Celá řada realizovaných studií prokázala, že obě komponenty motivace se vzájemně nepotencují, ale spíše inhibují.*“ (Šmahaj, 2015: 30)

Pro manažera je velmi důležité oba typy motivace rozlišit, neboť už z podstaty uvedených příkladů obou typů motivací je zřejmé, že vnitřní motivace bude mít vždy nad vnější motivací převahu. Pokud chce manažer ovlivňovat motivaci u zaměstnanců z dlouhodobého hlediska, bude muset svou pozornost soustředit na jejich vnitřní motivaci. Ta může být u každého jedince různá a její znalost je základním předpokladem pro zdárnou motivaci podřízených. Pokud bude manažer usilovat o motivaci zaměstnanců z krátkodobého hlediska, například za účelem splnění nějakého konkrétního či mimořádného úkolu, pak postačí motiv či stimul v podobě odměny (pochvaly), či zvýšení osobního ohodnocení.

## **1.2 Shrnutí**

Autorů, zabývajících se definicemi či charakteristikami motivace je nepřehledné množství, nicméně pro účely této práce, výčet výše uvedených definic pro základní uvedení do problematiky motivace považuji za dostačující. Shrnu-li poznatky citovaných autorů, pak motivace je proces odehrávající se uvnitř i vně člověka, ve kterém z různých příčin působí současně různé faktory, které člověka vedou k určitému chování či jednání, nebo jej od určitého chování či jednání odvrací. Jinými slovy motivovaný člověk něco hledá, od něčeho utíká, u něčeho zůstává, což dokazuje, že motivované chování je orientované chování, tj. má směr a cíl podle toho, co uspokojí jeho potřeby, přání, touhy. Vráťím-li se ke schématu Armstronga (2007) na obrázku č. 1, pak na začátku motivačního procesu je nějaká pohnutka (motiv, potřeba), na základě které si člověk stanoví nějaký cíl a poté za účelem dosažení cíle podniká určité kroky. Pro to, aby mohl manažer účinně ovlivňovat motivaci svých zaměstnanců, měl by být vybaven dovednostmi v porozumění oblasti lidského chování, v oblasti motivačních faktorů každého jednotlivého člověka, a to zejména v oblasti vnitřní motivace. Je proto důležité v následující kapitole přiblížit teorie, zabývající se pracovní motivací.

## 2. Teorie pracovní motivace

Odborná literatura nabízí celou řadu rozličných motivačních teorií od různých autorů. Tyto motivační teorie napomáhají manažerům identifikovat potřeby a motivy pracovníků. Znalost motivačních činitelů jim pak usnadňuje vedení zaměstnanců a má vliv na personální strategie zaměstnavatele a v neposlední řadě i na firemní kulturu. „*Tyto teorie motivace k práci představují teoretický souhrn poznatků, které mají-li být použity v praxi a ovlivnit účinně kvalitu vedení lidí, musí se stát součástí znalostí a profesním vybavením vedoucích zaměstnanců, praktiků – manažerů.*“ (Dvořáková a kol., 2007:161)

Armstrong (2007) pro poznání a ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců považuje za nejužitečnější tyto teorie pracovní motivace:

- **Teorie instrumentality** je založena na principu odměn a trestů (politika cukru a biče) a slouží jako prostředek k docílení žádoucího způsobu jednání.
- **Teorie zaměřená na obsah**, v jejíž podstatě motivace = podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známá jako teorie potřeb. Nejznámějšími autory těchto teorií byli Maslow (1954) a Herzberg (1957).
- **Teorie zaměřené na proces**, jejichž podstatou jsou psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

Vodáček a Vodáčková (1991) rozlišují tři základní skupiny teorií motivace, jejichž hranice nejsou pevné a v částech poznatků i přístupů se překrývají. Jedná se o teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (představitelé: Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland), dále teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (představitelé: Vroom, Adams, Porter a Lawler, Skinner) a teorie zaměřené na speciální účely, kam řadíme participaci zaměstnanců na rozhodování, sebemotivaci manažerů a ostatní motivační přístupy.

Šmahaj (2015) řadí mezi základní teoretická východiska spojovaná s pracovní motivací zejména *expektační teorii* (Vroom, 1964), *teorii spravedlnosti* (Adams, 1963, 1965), *teorii zaměřenou na stanovení cílů* (Locke & Latham, 1990) a *self-determinační teorii* (př. Deci & Ryan, 1985). Důvodem jeho výběru je jednak snaha upozornit na klíčové studie, na důležité kontroverze (zejména u prvních dvou teorií), ale také snaha o zdůraznění vývoje koncepcí souvisejících s druhými dvěma teoriemi. Níže v tabulce č. 1 shrnul vývoj současných teorií pracovní motivace,

kteřé rozdělil podle období jejich vzniku. Jeho shrnutí vychází z publikace Lathama (2012) *Work motivation: History, Theory, Research and Practice*.

*Tabulka č. 1 Přehled vývoje teorií pracovní motivace v 21. století*

21. STOLETÍ – ZKOUMÁNÍ SOUČASNOSTI		
období	hlavní téma	výběr konkrétních teorií a přístupů zaměřených na:
2000 - 2010	počátek období motivace	hierarchii potřeb, sociální kategorizaci, sebeúctu, sociální analýzu
	osobnostní specifika: vzdálené prediktory motivace	pětifaktorový model, sebehodnocení, sebeřízení, osobní evaluaci, cíle, self-determinaci
	hodnoty, budoucí cíle	kulturu společnosti, náplň práce, prospěšné a zdravé prostředí, měření produktivity a zlepšení systému
	kognice: cíle, zpětná vazba a sebeřízení	stanovení cílů, závazků, výkonovou složku, vliv podvědomých cílů na organizační chování
	sociálně kognitivní teorie	teorie očekávaných výsledků, teorie morálního stažení se, teorie vlastní zdatnosti, Pygmalion efekt <sup>2</sup>
	emoce: zaměstnanci mají také city	emoce a nálady, psychologický kontrakt, principy práva organizace

*Zdroj: Šmahaj (2015)*

Z výše uvedeného přehledu je zřejmá spojitost významu motivace s psychologií práce, neboť nejčastěji využívaným konceptem pro výzkum pracovní motivace byly psychologické potřeby. V publikaci Lathama bylo podle Šmahaje (2015) čerpáno především z teorie osobnosti Murraye (1938), Maslowovy hierarchie potřeb (1943, 1954) a McGregorovy teorie Y.

V následujících kapitolách se zaměřím na představení některých uvedených teoretických východisek pracovní motivace.

## 2.1 Expektační teorie

*„Tato teorie vychází z kognitivních motivačních teorií. Jejím tvůrcem je V. H. Vroom (1964), významný představitel současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace.“* (Bedrnová, Nový, 1998: 252). Podstata této teorie spočívá v tom, že zaměstnanci přemýšlí, řeší problémy a hodnotí pracovní jednání. Na základě toho si vyberou takové jednání, které je nasměruje k odměnám a cílům, o které usilují (např. povýšení, vyšší odměny). Provaník s Komárkovou (1996) vidí podstatu této teorie ve vztahu mezi těmito základními pojmy: expektance

<sup>2</sup> Pygmalion efekt = metaforické označení pro důsledek pozitivního očekávání a hodnocení chování a vlastností osobnosti druhé osoby, sebenaplnující předpověď či prognóza

(očekávání) a valence (odměna). „Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek či nástroj (cesta, způsob) k dosažení pro člověka významné hodnoty.“ (Provažník, Komárková; 1996: 115). Bedrnová, Nový (1998: 252) vyjadřují tuto teorii mimo jiné vztahem:

$$M = f(V * E)$$

kde M – úroveň motivace,

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž pracovní jednání povede,

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

*„Za klíčový předpoklad motivace je zde považováno to, aby zaměstnanci viděli i sdíleli cíl takového jednání a byli přesvědčeni či věřili, že právě toto chování je k jejich požadovanému cíli přivede.“* (Vodáček, Vodáčková, 1991: 143)

Výhodou této teorie může být například uplatnění při výkladu motivů pracovního jednání, kdy zaměstnanci reagují na podněty z okolí, se kterými se setkávají a o kterých si vytvářejí vlastní představy o budoucím vývoji. Dá se říci, že čím lákavější je odměna, tím větší snahu jednotlivec vyvine. Slovy Nakonečného „Svůj výkon zvyšuje jedinec tehdy, když mu to přináší zisk jakékoli hodnoty (peníze, uznání, jistotu, atd.). Na dosažení této hodnoty vynakládá tím větší úsilí, čím je daná hodnota pro něj atraktivnější.“ (Nakonečný, 1992:73) Možnou nevýhodou této teorie může být skutečnost, že každý člověk může mít jiná očekávání a jiné představy o odměnách.

Šmahaj (2015) k limitům této teorie uvádí, že „V rámci kontroverzí a nezodpovězených otázek, je teorie kritizována především za to, že odmítá další síly a faktory, které ovlivňují motivaci. (...) Druhou kritikou teorie je skutečnost, že pracovní motivaci nelze zjednodušovat na pouhý součet vstupů a výstupů (Mitchell & Daniels, 2003). I přes výše uvedené limity je expektační teorie, díky své teoretické jednoduchosti, pro aplikaci, diagnostiku a řešení motivačních problémů v organizaci přitažlivá a hojně užívaná.“ (Šmahaj, 2015: 27)

## 2.2 Teorie spravedlnosti

Podobně jako Vroomova expektační teorie, je teorie spravedlnosti založena na kognitivních teoriích motivace. Představitelem této teorie je J. S. Adams (1963). Základem této koncepce je porovnávání. Jde o pochopení toho, jak lidé vnímají, jak je s nimi ve srovnání s ostatními jedinci zacházeno. Aby byli motivováni, očekávají ve srovnání s jinou referenční skupinou spravedlivé

zacházení. V opačném případě dochází k jejich demotivování. Podle Armstronga (2007) může být motivační systém efektivní za předpokladu, že jsou pracovníci přesvědčeni, že je s nimi spravedlivě zacházeno. Spravedlnosti lze dle Bělohávka (2008) docílit porovnáváním vstupů zahrnující vše, co člověk do práce vkládá, a výstupů zahrnující to, co člověk za odvedenou práci dostává, a to jak mezi pracovníky jedné organizace, tak i v porovnání s jinou organizací. Tato teorie je rovněž známá pod názvem teorie rovnováhy.

Bedrnová, Nový (1998) uvádí, že „*Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (...) s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak s efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům.*“ (Bedrnová, Nový, 1998: 253)

Adams (1965) uvádí, že „*existují dvě formy spravedlnosti- **distributivní**, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a **procedurální** spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti*“ (Adams in Armstrong, 2007: 227; zvýraznění v originále).

Pocit'uje-li některý ze zaměstnanců, že je ve vztahu k ostatním kolegům odměňován méně za stejně vykonávanou práci, může u něj nastat pocit nespravedlnosti, což na něj může v konečném důsledku působit demotivačně. Nakonečný k tomuto uvádí, že „*Pocit nespravedlnosti vzniká, když jedincem reflektované výdaje a zisky jsou v psychologické nerovnováze s tím, co chápe jako poměr výdajů a zisků u svých spolupracovníků.*“ (Nakonečný, 1992: 90)

Šmahaj (2015) na základě provedených výzkumných studií Husemana, Hatfielda a Milese (1987) upozorňuje na skutečnost, že ne v každé organizaci, kde došlo ke zvýšení odměn (zisků), se projevilo také zvýšení vstupů (úsilí) ze strany zaměstnanců. Na základě těchto studií uvedených autorů rozděluje zaměstnance do tří skupin:

- benevolentní - upřednostňují nižší vklad/odměnu v porovnání s ostatními;
- citliví na spravedlnost - preferují stejné vklady/odměny pro všechny;
- ctižádostiví - upřednostňují vyšší vklady/odměny v porovnání s ostatními.

Z uvedeného plyne, že například pro nastavení motivačních systémů v organizaci, systému hodnocení zaměstnanců a jejich finančního odměňování je dobré se orientovat v tom, jaké typy zaměstnanců v organizaci máme a jak lidé v organizaci mohou nastavené systémy podle této teorie vnímat.

Stejně jako teorie expektance a teorie očekávání, se ani teorie spravedlnosti nevyhnula kritice. „.... *problematickou otázkou, které tato teorie čelí, je, jak organizace/zaměstnavatelé a zaměstnanci smlouvají při rozporuplnosti vnímané spravedlnosti, která vyplývá z podstaty různorodého srovnávání.*“ (Šmahaj, 2015: 27)

### 2.3 Teorie zaměřená na stanovení cílů

*„Teorie cíle zformulována Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. (...) Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídil a podle toho hodnotil své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedince sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.“* (Armstrong, 2002: 165)

Pojetí této teorie Armstrongem nám říká, že motivace a výkon jsou závislé na jasném zadání úkolů, na přesné definici cílů, které mají být splněny. Za stěžejní a neopomenutelné lze považovat nutnost adekvátní zpětné vazby na výkon a participace zaměstnanců na stanovených cílech. *„Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby“* (Armstrong, 2007: 222)

*„Velké množství výzkumů ukázalo, že obtížné a konkrétní cíle motivují k vysokému výkonu, vyšší pozornosti, úsilí, odolnosti a podporují vytváření nových efektivních strategií pro jejich řešení. Autoři Locke, Motowidlo a Bobko (1986) zjistili, že pokud je obtížnost cíle konstantní, tak je úsilí a očekávání spojeno s vyšším výkonem. Jestliže se však obtížnost cíle v průběhu času střídá, tak je kromě vyššího výkonu spojena i s pozorností, úsilím a odolností. Je zde tedy patrný konflikt s expektanční teorií, protože stanovené obtížnější cíle motivují k vyššímu výkonu než jednoduché cíle.“* (Šmahaj, 2015: 28)

Teorie zaměřená na stanovení cílů, byla oproti předchozím dvěma teoriím kritizována nejméně, ale vyskytlo se její slabé místo v praxi. *„Bylo jím zneužití ze strany manažerů, kteří využívali cíle jako manipulativního nástroje. Z tohoto důvodu došlo k rozšíření o oblast, kdy si cíle stanovují sami zaměstnanci. Locke a Latham (2002) ale poznamenávají, že efekt participovat na nastavení cílů je závislý na závazku k cíli.“* (Šmahaj, 2015: 28)

## 2.4 Self-determinační teorie

Řada studií prokázala, že je tato teorie, nazývána rovněž teorií sebeurčení, vhodným východiskem pro studium motivačních předpokladů i výsledků motivace. Podstatou této teorie je přirozená lidská tendence k osobnímu růstu. „*Teorie sebeurčení amerických profesorů Edwarda L. Deciho a Richarda M. Ryana se zaměřuje na odhalení podstaty motivace se snahou vysvětlit lidské chování. Hlavním předpokladem je, že lidé jsou aktivní a na růst orientovaní jedinci, kteří se přirozeně pokoušejí integrovat jednotlivé části psychiky do smysluplného self a začlenit se do větších sociálních struktur (Deci & Ryan, 1985, 2000). Přestože jsou psychologický růst a integrační tendence přirozené, jsou citlivé k sociálnímu a životnímu prostředí, které jej může podpořit nebo narušit (Ryan & Deci, 2002). Teorie obecně odlišuje vnitřní a vnější motivaci.*“ (Šmahaj, 2015: 28)

Empirické výzkumy identifikují tři potřeby, které jsou základem sebe-motivace a růstu. Mezi tyto základní potřeby Šmahaj (2015) na základě provedených studií výše zmíněných autorů řadí:

- potřebu kompetence – ta vede člověka k vyhledávání výzev, jejichž prostřednictvím jedinec rozvíjí svůj vlastní potenciál. Pojem kompetence se v tomto pojetí neváže ke schopnostem či dovednostem člověka, ale k pocitům sebedůvěry;
- potřebu autonomie – sklon jedince vnímat sebe sama jako zdroj své vlastní činnosti se snahou řídit své chování svými záměry a cíli, přičemž může být ovlivňován zvnějšku za podmínky, že vnější vlivy budou s jeho cíli v souladu;
- potřebu vztahování se k druhým – tato potřeba se váže k přijímání jedince okolím, k navazování bezpečných a pozitivních vztahů.

Self-determinační teorie je mnohem rozsáhlejší, neboť se skládá z několika subteorií, které jsou zaměřeny na její jednotlivé aspekty (např. teorie kognitivního hodnocení, teorie zvnitřňování). Právě koncept této teorie byl největším přínosem pro další empirické studie v oblasti pracovní motivace. Šmahaj (2015) uvádí, že i v českých podmínkách se můžeme setkat se studii souvisejícími s pracovní motivací a s touto teorií.<sup>3</sup> Pro účely této práce považuji přiblížení této teorie za dostačující, a to s ohledem na skutečnost, že není teoretickým východiskem pro empirickou část této práce.

---

<sup>3</sup> Studie v ČR například u autorů Paulík K. „Psychologické aspekty zátěže muži a ženami“ (2010), Očenášková V. „Ženy v akademických povoláních“ (2015), Očenášková V. a Sobotková I. „Partnerská spokojenost žen v akademických povoláních“ (2014).

## 2.5 Maslowova hierarchická teorie potřeb

V kapitole, ve které jsem se zabývala definicemi pojmů souvisejících s motivací, jsem u pojmu *potřeba* okrajově zmínila autora Abrahama Maslowa<sup>4</sup>. Jde o jednoho z předních amerických, klinických psychologů humanistického směru, který se výrazně zasloužil o rozvoj v oblasti výzkumu pracovního jednání. V následujícím textu se budu teorií tohoto autora zabývat podrobněji, ač je právě jeho teorie potřeb značně kritizována a zároveň velmi často citována. Stala se velmi významným základem pro další autory zabývající se výzkumy pracovního jednání, pracovní motivace.

*„Podle Maslowa každá lidská bytost má v sobě dva druhy sil: jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět, k regresi, vyvolávají strach podstoupit riziko a ohrozit tím to, co jedinec již vlastní, strach z nezávislosti, svobody a oddělení (od matky). Druhá skupina sil táhne člověka dopředu k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu.“ (Bedrnová, Nový, 1998: 246; zvýraznění v originále)*

Maslowova teorie potřeb detailněji popisuje význam potřeb člověka jako zdroj motivace jeho chování a jednání. V této teorii jsou potřeby utříděny hierarchicky od základních po vyšší potřeby. Toto uspořádání je tvořeno dvěma skupinami potřeb. Jedny slouží k odstranění nějakého nedostatku a druhé k dosažení nějakých vyšších cílů viz obrázek č. 2. Autor svou původní teorii postupně doplňoval, neboť si byl sám vědom limitů, které původní pětiúrovňové upořádání potřeb mělo. V tomto uspořádání, ve kterém byla v dosahovaných potřebách pouze seberealizace, byl model doplněn o další tři potřeby – poznávací, estetické a na samý vrchol umístil potřebu sebetranscendence<sup>5</sup> (spirituality). Tak Maslow dosáhl osmiúrovňového uspořádání potřeb.

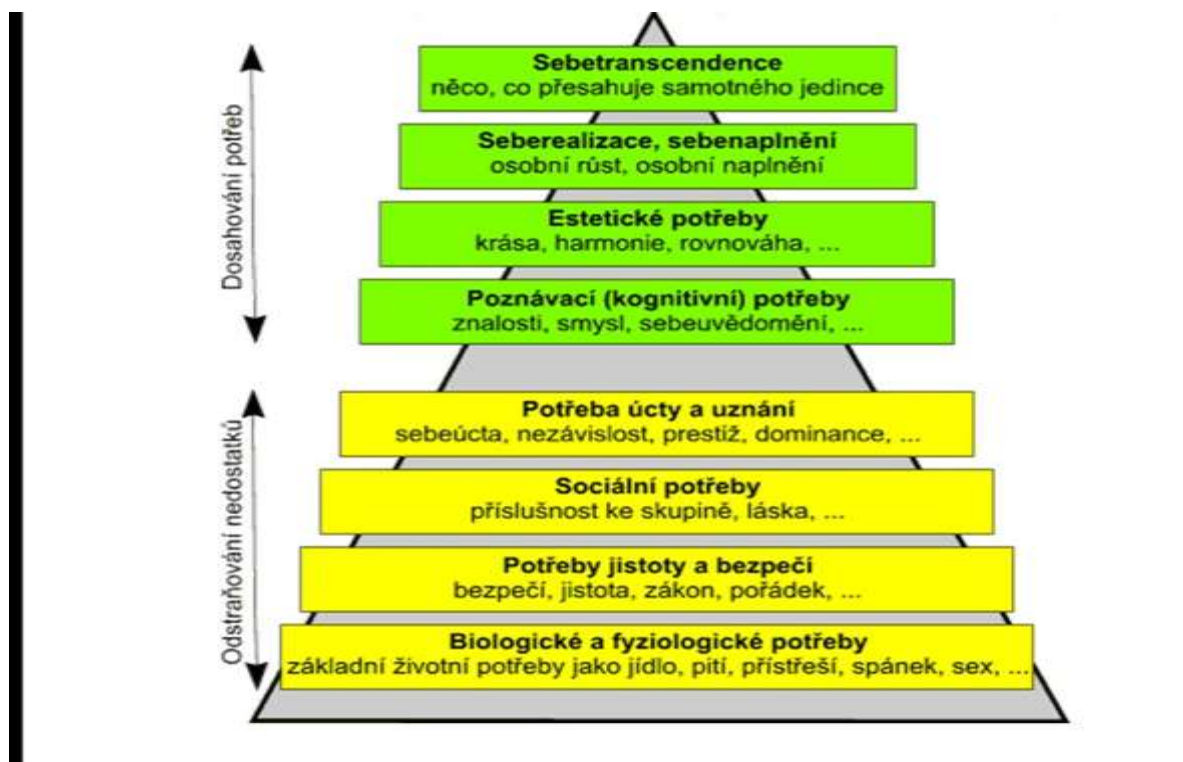
---

<sup>4</sup> Kapitola 1.1.2 Potřeba, str. 13

<sup>5</sup> Sebetranscendence = podle Maslowa stav, kdy lidé, kteří dosáhli seberealizace a sebenaplnění někdy zažívají stav, ve kterém si jsou vědomi nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co je samotné přesahuje - plného potenciálu lidstva jako celku. Tento stav nemusí být nutně podmíněn naplněním nižších potřeb (Hájek, 2006)



Obrázek č. 2 Doplněný osmiúrovňový model hierarchie potřeb A. Maslowa



Zdroj: Hájek (2006), Vybrané motivační teorie

Ne vždy musí nutně dojít k naplnění potřeb ve všech osmi úrovních pyramidy. Jak uvádí Bedrnová, Nový (1998), tak ne každý člověk během života dosáhne naplnění v oblasti potřeb seberealizačních. Úroveň motivace je určována nejsilněji působícími potřebami v psychické mysli jedince. Tyto potřeby jsou nejčastěji vyjadřovány jako „chci“, „potřebuji“, „rád bych“, „toužím“ apod.

*„Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie.“ (Armstrong, 2002: 163)*

Podle Bedrnové, Nového (1998) navzdory kritikům a vlastním pochybnostem autora, je jeho hierarchická teorie potřeb významná jak pro život samotný, tak také v manažerské praxi při poznávání a ovlivňování motivovanosti pracovníků.

## 2.6 Dvoutfaktorová teorie F. Herzberga

Na dvoutfaktorové teorii pracovní motivace je vystavěna empirická část této práce. Dvoutfaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga v odborné literatuře patří k často citovaným teoriím. Je známá rovněž jako motivačně hygienická teorie „*a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.*“ (Herzberg, 1971 in Bedrnová, Nový, 1998: 249) Herzberg připodobnil tyto potřeby do podoby zvířete-Adama a člověka-Abraháma, kdy Adamovi jde o vyhnutí se strastem, a naproti tomu Abrahámovi jde o psychický růst v seberealizaci z plnění úkolů, kdy mívá nutkavou potřebu uskutečnit své vlastní možnosti prostřednictvím neustálého psychického růstu (Nakonečný, 1996).

Herzberg blíže představil svou teorii v publikaci s názvem „*Motivation to Work*“ a uvedl ji otázkou: „*Co lidé chtějí?*“ Odpověděl, „*že lidé chtějí všechno*“ (Herzberg, 2010: 17). Dále autor trefně uvedl, že ve snaze řídit lidi podle toho co chtějí, bychom se stali pouhými číšníky. Kniha je mimo jiné shrnutím poznatků z tzv. Pittsburské studie provedené v 50. letech 20. století, kdy Herzberg a jeho kolegové Bernard Mausner a Barbara Bloch Snyderman zjistili, že na pracovní motivaci působí dvě skupiny odlišných faktorů. První skupinou faktorů jsou faktory vnější, hygienické, tzv. *dissatisfiers* a působí v dimenzi pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost. Druhou skupinou faktorů jsou faktory vnitřní, motivátory, tzv. *satisfiers* a působí v dimenzi pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace. Jsou-li tedy vnější, hygienické faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, způsobují nespokojenost pracovníků a negativně ovlivňují jejich pracovní motivaci. V opačném případě způsobují spokojenost pracovníků, ale nemají výrazný vliv na pracovní motivaci. Jsou-li vnitřní faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, způsobí nespokojenost i nemotivovanost pracovníků. V opačném případě přichází na straně pracovníků spokojenost a příznivý vliv na jejich motivaci. (Herzberg in Bedrnová, Nový, 1998) Podrobněji se budu oběma skupinami faktorů zabývat v kapitole 2.6.1. Je na místě uvést definici termínu spokojenost, který se prolíná celou Herzbergovou teorií, jak také již z uvedeného vyplývá. Armstrong (2007: 228), který s motivací pracuje a věnuje se jejímu ovlivňování, o spokojenosti říká: „*Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které jedinci prožívají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé pocity pak signalizují nespokojenost s prací.*“

Význam Herzbergovy teorie Bedrnová, Nový (1998) vidí v tom, že existuje úzké spojení mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností. „*Podle Herzberga je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace.*“

*Zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.*“ (Bedrnová, Nový, 1998: 251, zvýraznění v originále)

Podle Dvořákové (2007) spočívá největší přínos Herzbergovy teorie v těchto oblastech:

- Definice dvou faktorů pracovní motivace, jejich rozdílný mechanismus působení v procesu utváření spokojenosti s prací a motivace pracovníků;
- určení zásadní role a odpovědnosti manažerů organizace za utváření faktorů hygieny a za aktivaci motivátorů u pracovníků;
- zdůraznění potřeby objektivního průzkumu struktury potřeb pracovníků a úrovně jejich pracovní spokojenosti či nespokojenosti jako východiska pro tvorbu účinného motivačního systému organizace.

Podle Sultona Kermalyho: *„Jedinečnost Herzbergovy teorie vychází z faktu, že její autor proti sobě postavil odlišné faktory pro spokojenost a nespokojenost. Mnoho manažerů se podle Herzberga snaží motivovat pouze pomocí hygienických faktorů (např. pomocí platu), což může být neefektivní. Nejprve musí být zajištěny hygienické faktory, pro jistotu, že není snižována motivace, a poté je třeba se soustředit na motivátory. Je nutné, aby hygienické faktory byly přítomny předtím, než začnou motivátory pracovat.“* (Kermally, 2005 in Rychetská Benyovszká, 2015: 27)

### **2.6.1 Motivátory a hygienické faktory**

Jak jsem již také uvedla v předchozím textu, na základě výzkumné Pittsburské studie Herzberg rozdělil faktory motivace na dvě skupiny s odlišnou funkcí a postavením v procesu motivace. Podobný náhled na toto rozdělení poskytuje také Němečková (2013):

1. Motivátory vnitřních pracovních potřeb – satisfaktory, které se týkají potřeby osobního růstu a s tím spojené zvyšování kvalifikace. V případě pozitivního ladění těchto motivátorů dochází k účinné pracovní motivaci jedince, což vede nejen k pracovní spokojenosti, ale i ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance.
2. Hygienické faktory – dissatisfaktory (udržovací faktory) představují důležitou základnu první skupiny – satisfaktorů, a slouží především k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Tyto faktory se váží k řízení organizace, vedení a kontrole, pracovním podmínkám a administrativním postupům, spravedlivému odměňování. Naplňování těchto faktorů sice nemotivuje zaměstnance k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyšším pracovním výkonům, mají jen malý vliv na pozitivní postoj k práci, ale jejich absence či negativní stav vede k nespokojenosti zaměstnanců.

Herzbergovo pojetí motivátorů a hygienických faktorů nejlépe vystihuje následující schéma (obrázek č. 3). Rychetská Benyovszká (2015) ve výčtu jednotlivých kategorií v obou sloupcích vyšla z poznatků autorů knihy *Work and the Nature of Man*. Jednalo se o výzkum pracovní spokojenosti – nespokojenosti, kdy byly autorem a jeho spolupracovníky zjišťovány příčiny spokojenosti a nespokojenosti.

Obrázek č. 3 Motivátory a hygienické faktory podle Herzberga

Motivátory	Hygienické faktory
úspěch	dohled technický
uznání	politika a správa a organizace
práce samotná	pracovní podmínky
odpovědnost	mezilidské vztahy
povýšení	status
možnost růstu	pracovní jistoty
	plat
	osobní život

Zdroj: Rychetská Benyovszká, 2015, upraveno

Následující specifikace obsahu všech uvedených kategorií, vztahujících se k motivátorům a hygienickým faktorům tak, jak ji dále uvádí Rychetská Benyovszká, má v této kapitole své opodstatnění, neboť byla zdrojem pro výzkumné šetření provedené v rámci této diplomové práce.

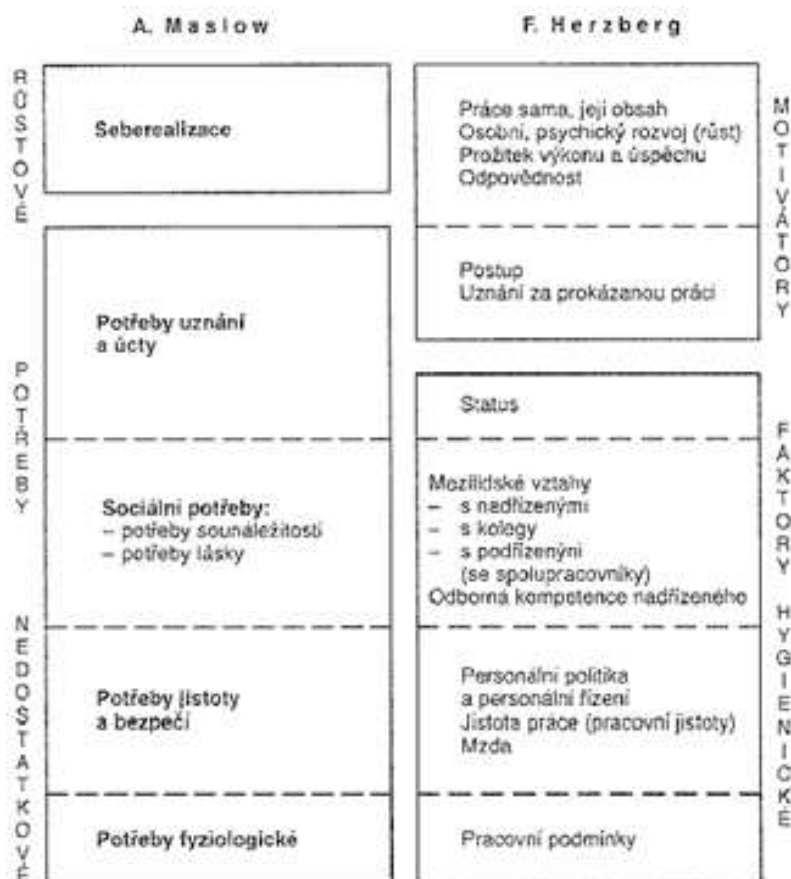
*„Do kategorie **úspěchu** patřily případy respondentů zahrnující úspěšné dokončení práce, řešení problémů. V kategorii **uznání** se jednalo o projev uznání respondentovi, jehož zdrojem mohl být školitel, kolega, jedinec v řízení organizace či z managementu apod. Kategorie **práce sama** byla vytvořena z odpovědí, v nichž respondenti spojovali aktuální pracovní činnosti s dobrými či špatnými pocity. Patří sem např. náplň práce, která může být rutinní, tvůrčí, příliš snadná či naopak příliš obtížná. Faktor **odpovědnosti** zahrnoval série odpovědí, v nichž respondenti mluvili o uspokojení vyplývajícím z odpovědnosti, již měli za svou práci nebo za práci druhých nebo z odpovědnosti za něco nového. A zároveň sem patřily události spojené s negativním postojem k práci pramenícím z nedostatku odpovědnosti. Kategorie **povýšení** zahrnovala události spojené s postupem, tedy změnu pozice respondenta v organizaci. Kategorie **možnost růstu** zahrnovala nejen případy popisující respondentův postup v rámci organizace, ale rovněž rozvoj v jeho profesi a rozvoj jeho vlastních schopností a dovedností.“* (Herzberg 1971 in Rychetská Benyovszká, 2015: 24, zvýraznění v originále)

Jako hygienické faktory byly označeny zejména události spojené s mezilidskými vztahy: *„Jako **dohled technický** byly označeny ty, v nichž kritickou charakteristikou byly kompetence nebo nekompetence, férovost nebo neférovost supervisory (kontrolora nebo školitele), ochota nebo neochota delegovat zodpovědnost a učit ostatní. Permanentně kritický, přehlížející či naopak efektivní dohlížitel může být zdrojem mimořádných pocitů. Kategorie **politika a správa společnosti***

zahrnovala události týkající se personálního řízení a personální politiky organizace. Mohlo jít i o situace, v nichž jedinec ve spleti pracovních a komunikačních vztahů nevěděl, pro koho vlastně pracuje, či o úplnou absenci personální politiky díky nedostatečné organizaci práce. Kategorie **pracovní podmínky** zahrnovala odpovědi týkající se fyzických podmínek práce, množství práce či zařízení, které bylo pro provádění práce k dispozici, např. větrání, osvětlení, pracovní nástroje, prostory. Kategorie **mezilidských vztahů** vznikla kódováním příběhů, v nichž respondenti skutečně mluvili o povaze interakce s nějakou osobou uvnitř organizace. Tři hlavní kategorie jsou: mezilidské vztahy s nadřízenými, mezilidské vztahy s podřízenými, mezilidské vztahy s kolegy. Kategorie **status** byla použita, pokud respondent zmínil nějaký vnější znak, nárok na něco, co souviselo s pracovním postavením a vyvolávalo určité pocity. Např. možnost jezdit firemním autem nebo nemožnost využívat podnikovou jídelnu. Kategorie **pracovní jistoty** se týkala firemní stability či nestability, míry zaměstnanosti. Kategorie **osobní život** zahrnovala situace, v nichž některé aspekty práce ovlivňovaly osobní život takovým způsobem, že výrazně ovlivnily respondentovy pocity týkající se práce. Např. požadavek společnosti, aby se pracovník přestěhoval do oblasti, která je obtížně akceptovatelná jeho rodinou. Kategorie **platu** zahrnovala všechny události, ve kterých finance hrály nějakou roli. Poměrně překvapivě téměř všechny z těchto událostí obsahovaly zvýšení platu, anebo nenaplněné očekávání v tomto směru.“ (Herzberg, 1971 in Rychetská Benyovszká, 2015: 24-25, zvýraznění v originále)

Zajímavostí je, že motivátory v Herzbergově pojetí odpovídají Maslowovým potřebám vyšší úrovně a hygienické faktory Maslowovým potřebám nižší úrovně. Pro jednodušší porovnání nám poslouží následující obrázek č. 4, kde každý sloupec zahrnuje potřeby dané teorie.

Obrázek č. 4 Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie



Zdroj: Steinmann, Schreyögg in Bedrnová, Nový, 1998: 250

Na základě tohoto grafického znázornění mohou obě teorie jevit určitou podobnost, ale co se týče jednotlivých úrovní potřeb, pak oba autoři vychází z jiných předpokladů. Tam, kam Maslow umístil růstové potřeby seberealizace a z části potřeby uznání a úcty, dává Herzberg své motivátory. Nedostatkové potřeby v hierarchii potřeb Maslowa jsou srovnatelné s Herzbergovými hygienickými faktory. „Otázka přiřazení jednotlivých skutečností k jedné ze dvou skupin faktorů – motivátorů nebo hygienických faktorů, je evidentně diskutabilní; zvláště zařazení mzdy mezi faktory hygienické.“ (Bedrnová, Nový, 1998: 250)

Zařazení mzdy/platu do hygienických faktorů vyvolává diskuse také u Dvořákové (2002). Autorka uvádí, že v běžné praxi se často ukazuje, že mzda často působí jako motivátor, tj. bývá projevem uznání, ocenění či pochvalou pracovního výkonu a kvality zaměstnanců. Podle Armstronga (2007) Herzberg zpochybnil efektivnost peněz jako motivačního faktoru tak i faktoru spokojenosti. Nedostatek peněz podle něj vede k nespokojenosti. Ale i jejich relativní dostatek nemusí vést ke spokojenosti. Peníze jako takové nemají žádný vnitřní význam, ale umožňují uspokojování potřeb. U pracovníků hrají významnou úlohu při výběru zaměstnání.

Obdobně vnímá mzdu také Němečková. „*Záležitost mzdy je velmi specifická a není snadné stanovit pevnou hranici, kdy je podle pojetí Herzbergovy teorie dvou dimenzí motivátorem a kdy faktorem hygieny.*“ (Němečková, 2012: 390)

## 2.6.2 Herzbergova teorie ve výzkumných studiích

Herzberg se svými kolegy zkoumal vliv čtrnácti faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost či nespokojenost (viz obr. č. 3, str. 27), v rozmezích frekvence a doby trvání dopadu. Byly použity rozhovory zahrnující kritickou analýzu incidentu<sup>6</sup> (critical incident analysis). V té době se jednalo o velmi inovativní metodu sběru dat. Na základě velmi výrazných výsledků pak bylo nutné vytvořit dvě skupiny faktorů, v závislosti na tom, zda ve středu zájmu byla pracovní spokojenost či nespokojenost. Herzberg a jeho kolegové byli zaujati zjištěním, že spokojenost s proměnnými hygienickými faktory nekorelovala se zvýšeným stupněm pracovní spokojenosti. Vznikající dvoufaktorový model tak zpochybnil převládající paradigma své doby, odkázané na přístup jediného měřítka. Jednalo se o zásadní průlom, který spustil celou řadu dalších studií, zaměřených na ověření platnosti tohoto modelu. (Bassett – Jones, Lloyd, 2005 in Rychetská Benyovszká, 2015)

„*Kermally Sultan ve svém díle Gurus on People management (2005) uvádí, že Herzberg pomocí svého výzkumu zjistil, které faktory činí zaměstnance spokojenější v jejich práci a které faktory způsobují, že svou práci nemají rádi. Faktory vedoucí k vyšší motivaci pracovníka se týkají pracovní náplně (job content), oslovují vyšší úroveň potřeb a zvyšují motivaci, pokud jsou přítomny. Faktory vedoucí k nespokojenosti v práci souvisejí s pracovním kontextem a prostředím. Pokud nejsou přítomny, má to nepříznivý dopad na výkon zaměstnanců. V tomto pohledu je opakem pracovní spokojenosti nedostatek pracovní spokojenosti – ne pracovní nespokojenost. Opakem nespokojenosti s prací je tedy absence nespokojenosti.*“ (Kermally, 2005 in Rychetská Benyovszká, 2015: 27)

V českém prostředí v prováděných výzkumných studiích na téma pracovní spokojenost či pracovní motivace má Herzbergův dvoufaktorový model svůj význam. Z provedených studií vycházejících z tohoto modelu můžeme najít například studii Ivanové K., Nakládalové M., Vévody J. (2012) *Pracovní satisfakce všeobecných sester v ČR podle hodnotových distancí*<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Zjednodušeně řečeno jde o metodu pozorování lidského chování, která měří, jak jsou lidé efektivní nebo neefektivní, když čelí nějaké situaci.

<sup>7</sup> Celý článek k provedené studii je dostupný na:

[https://www.researchgate.net/profile/Jiri\\_Vevoda/publication/277323501\\_Work\\_satisfaction\\_in\\_general\\_nurses\\_in\\_the\\_Czech\\_Republic\\_according\\_to\\_value\\_distances/links/58952d5a92851c8bb672d77c/Work-satisfaction-in-general-nurses-in-the-Czech-Republic-according-to-value-distances.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jiri_Vevoda/publication/277323501_Work_satisfaction_in_general_nurses_in_the_Czech_Republic_according_to_value_distances/links/58952d5a92851c8bb672d77c/Work-satisfaction-in-general-nurses-in-the-Czech-Republic-according-to-value-distances.pdf)

Jednalo se o opakované výzkumné šetření (první v roce 2006, druhé roku 2011), jehož cílem bylo stanovení klíčových faktorů pracovního prostředí, které vedou k fluktuaci sester. Východiskem pro sestavení těchto faktorů byl Herzbergův dvoufaktorový model a základním principem výzkumného designu bylo dvojí hodnocení pracovního prostředí, které se odehrálo nejdříve na základě hodnotových preferencí a následně podle stupně jejich naplnění zaměstnavatelem. Studie jednoznačně prokázala významný vztah mezi pracovní spokojeností a úmyslem odejít, čímž korelace těchto dvou faktorů podtrhla předpoklad, že čím je míra pracovní spokojenosti nižší, tím vyšší je úmysl svého současného zaměstnavatele opustit.

Za významný průzkum lze považovat rozsáhlou empirickou studii realizovanou Němečkovou (2012) s názvem *Úloha mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců finančního sektoru v České republice ve vztahu k Herzbergově teorii dvou dimenzí motivace k práci*.<sup>8</sup> Cílem bylo vymezit roli mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců, kteří zastávají různé pracovní pozice v rámci finančního sektoru, který má problematiku ŘLZ v porovnání s jinými sektory na jedné z nejvyšších úrovní. Autorčiným cílem bylo rovněž ověřit či vyvrátit platnost Herzbergovy teorie dvou dimenzí ve vztahu k úloze mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců. „*Průzkum – zejména pak jeho část, kdy probíhaly diskuse s respondenty u kulatých stolů – prokázal, že i když úloha mzdy jakožto motivačního a stabilizačního faktoru není jednoznačná, je možné vysledovat a následně definovat případy a situace, kdy působí jako motivátor vedoucí k vyšší výkonnosti zaměstnanců (v pojetí Herzbergovy teorie dvou dimenzí jako motivátor vnitřních potřeb zaměstnanců, neboli satisfaktor) a kdy se jedná o faktor, jehož uspokojivý stav nemá vliv na aktivitu zaměstnanců, ale jeho negativní stav či jeho úplná absence vede k nespokojenosti zaměstnanců (faktor hygieny, neboli dissatisfaktor v téže teorii).*“ (Němečková, 2012: 369)

## 2.7 Shrnutí

V této kapitole bylo v úvodu přiblíženo členění teorií pracovní motivace pohledem různých autorů a podle jejich zaměření (obsah, proces, motivační příčiny, průběh motivačního procesu, na speciální účely). Po obecnějším vymezení následovalo bližší představení těch teorií, které jsem považovala za důležité, ať už ve vztahu k tématu práce, nebo je považoval za důležité některý z autorů (Šmahaj), o jehož názory se v kapitole opírám. Představeny byly teorie expektance (V. H. Vroom, 1964), teorie spravedlnosti (J. S. Adams, 1963), teorie zaměřená na stanovení cílů (Latham a Locke, 1979), self-determinační teorie (E. L. Deci a R. M. Ryan, 1985), Maslowova teorie potřeb (A. Maslow, 1943, 1954). V závěru kapitoly byla značná část věnována Herzbergově

---

<sup>8</sup> Celý článek k provedené studii je dostupný na: <https://polek.vse.cz/pdfs/pol/2013/03/05.pdf>



dvoufaktorové teorie (F. Herzberg, 1957), jeho motivátorům a hygienickým faktorům, které jsou východiskem výzkumného šetření na téma motivace pracovníků v sociálních službách v chráněných bydleních.

Expektační teorie je založena na kognitivních teoriích motivace a řeší vztah mezi očekáváním a odměnou. Podstata teorie spočívá v tom, že zaměstnanci přemýšlí, řeší problémy a hodnotí pracovní jednání. Na základě toho si následně vybírají takové jednání, které je nasměruje k odměnám a cílům, o které usilují.

Základem teorie spravedlnosti jsou rovněž kognitivní motivační teorie a její koncept stojí na porovnávání vstupů zahrnujících vše, co člověk do práce vkládá, a výstupů zahrnujících to, co člověk za odvedenou práci dostává, a to jak mezi pracovníky jedné organizace, tak i v porovnání s jinou organizací.

Teorie zaměřená na stanovení cílů udává, že výkon a motivace se u pracovníků zvyšují, jsou-li stanovovány specifické cíle, které jsou náročné a zároveň přijatelné. To samo o sobě nestačí, neboť je důležité, aby existovala zpětná vazba k provedené práci. Autoři této teorie také vyzdvihují důležitost participace pracovníků na stanovování cíle, neboť je to předurčením pro získání souhlasu pro stanovení vyšších cílů.

Podstatou self-determinační teorie je přirozená lidská tendence osobního růstu. Základem osobního růstu jsou tři potřeby – kompetence, autonomie a potřeba vztahu s druhými lidmi.

Maslow ve své teorii potřeb detailněji popisuje význam potřeb člověka jako zdroj motivace jeho chování a jednání. Potřeby jsou utříděny hierarchicky od základních až po ty vyšší. Uspořádání je tvořeno dvěma skupinami potřeb. Jedny slouží k odstranění nějakého nedostatku a druhé k dosažení nějakých vyšších cílů. Z Maslowovy hierarchie potřeb vyšel ve svém konceptu dvou dimenzí F. Herzberg, kterému jsem se věnovala nejpodrobněji.

Všechny uvedené teorie pracovní motivace mají své zastánce, následovníky i kritiky, ale obecně lze říci, že všechny měly značný přínos pro výzkumné studie v oblasti pracovní spokojenosti a pracovní motivace. Závěrem kapitoly použiji slova Hájka (2006), který uvádí, že pokud očekáváme nějakou jednoznačnou odpověď, na to, jak motivovat lidi, tak ji nedostaneme. Motivace podle něj není ani tak technika, jako spíše umění, na které také nebývá jednoznačná odpověď. Význam autor přikládá otázce citu a nikoliv pouze otázce logiky. S tímto nelze nesouhlasit a lze pouze doplnit, že motivace pracovníků je také otázkou intuice. Kdyby byla motivace čistě logickou disciplínou, tak bychom sice přesně věděli, co a jak člověka motivuje, a uměli bychom lépe předvídat, vše lépe uspořádat, ale jak uvádí autor, byl by svět o dost nudnější.

### 3. Motivace v teoriích řízení lidských zdrojů

Předmětem této kapitoly je přiblížení přístupů k řízení lidských zdrojů, a to zejména ve vztahu k motivaci. V odborné literatuře se v rámci řízení setkáváme s pojmy personální řízení, řízení lidských zdrojů či řízení lidského kapitálu. Ve výkladu těchto pojmů se autoři rozcházejí. Někteří je považují za synonyma, že jde prakticky o totéž, pro některé je personální řízení jedna ze složek či agendy řízení lidských zdrojů.

*„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století. Tato koncepce vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a hnací síly činnosti organizace. V tomto pojetí se klade velký důraz na strategický přístup (zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personalistiky).“ (Misíková a kol., 2007:234)*

Pojetí personálního řízení jako synonyma k ŘLZ má patrně historický kontext, sahající do druhé poloviny 19. století, kdy se v souvislosti s rozvojem průmyslu setkáváme s prvopočátky personalistiky - personální administrativou. Podle Koubka (2001) jde o nejstarší pojetí personální práce, zaměřené především na administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí. S tímto obdobím je také spojována klasická teorie řízení, u které se sice nesetkáváme s cílenou motivací pracovníků, jak bude přiblíženo v následující kapitole, ale má zde své místo, a to jednak proto, že posloužila jako základ pro další přístupy či modely řízení, ale také proto, že se jejím přístupem v ŘLZ můžeme setkávat i dnes, a to zejména v podnicích s autoritativním stylem řízení.

#### 3.1 Klasické teorie

*„Klasická škola neboli škola vědeckého řízení, reprezentovaná Fayolem (1916), Taylorem (1911) a Urwickem (1947), věřila na kontrolu, řád a formálnost. Organizace musejí minimalizovat příležitost pro politováníhodné nekontrolovatelné neformální vztahy a ponechávat prostor pouze pro vztahy formální.“ (Armstrong, 2007: 243)*

Za zakladatele vědeckého řízení je považován F. Taylor, který se podle Vojtoviče (2011) zasadil o převrat v procesech organizace práce a rozpracoval základy teorie řízení. *„Díky němu řídicí činnost získala uznání jako samostatná oblast vědeckého zkoumání. Taylor považoval řízení za exaktní vědu, která má přesné znaky, pravidla, principy a vnímal řízení jako jev, který stále vyžaduje hledání způsobu svého zdokonalování.“ (Vojtovič, 2011: 24)*

Podstata Taylorova řízení ve vztahu pracovníka k pracovním úkolům vystihuje podle Vojtoviče vyjádření „*iniciativa se trestá*“. *Dělník musí plnit pracovní úkol přesně, bez iniciativy.*“ (Vojtovič, 2011: 26) Ve svých metodách řízení rozpracovával mimo jiné postupy pro ekonomickou (mzdovou) motivaci, která měla jediný cíl – překročit určené normy výkonu, nikoliv motivaci pracovního jednání tak, jak byla představena v předchozí kapitole.

Mezi klasické teorie je řazena teorie Byrokracie M. Webera (1946), který termínem „byrokracie“ označoval určitý typ formální organizace, v němž neosobnost a racionalita jsou rozvinuty na nejvyšší míru. Byrokracie je podle něj nejvhodnější formou organizace, protože je chladně logická a protože jí nepřekážejí v cestě personalizované vztahy a neracionální a emocionální úvahy. (Armstrong, 2007)

Další představitelem období klasické teorie řízení, s tzv. technokratickým přístupem, byl Henry Ford, vlastník známé automobilky. Genialita Fordovy myšlenky podle Vojtoviče (2011) spočívala ve spojení specializovaného charakteru práce s automatizací výroby (pásová výroba) s vysokou produktivitou a následně i vysokou mzdou. Jeho metody práce se rozšířily i do dalších odvětví průmyslu. Pro Forda bylo charakteristické autoritářské, centralizované vedení.

Z českých klasiků nelze opomenout Tomáše Baťu, který byl v mnoha směrech inspirován Fordem, ale částečně organizaci decentralizoval. Vložil pravomoci do rukou vedoucích pracovníků a vytvořil tzv. dílenské samosprávy (měření výkonu, zaměstnanci se podíleli na zisku i ztrátě). Styl řízení zůstává autoritativní. Stejně jako Ford prosazoval totální kontrolu zaměstnanců (vlastní banka, kde museli zaměstnanci povinně odevzdávat 15 % z platu, nemocnice, školy, domy apod.). Vytvořil „Baťovy školy práce“, kde si připravoval učně, dělníky a inženýry, pořádal jazykové a ekonomické kurzy.

Shrnu-li klasické teorie řízení nazývané rovněž vědecké teorie řízení, pak měly svůj pozitivní vliv na zefektivnění výroby, byly nadefinovány první manažerské kompetence, došlo ke zpracování dělby práce a jsou zde zřejmé první náznaky zájmu o zaměstnance, ale nikoliv cílené práce s jejich motivací. Je zde zřejmá absence psychologického a sociologického poznání, které je podle autorů Bedrnová, Nový (1998) „... *důležitým předpokladem efektivního řízení organizace. Tento obecný a dnes již zcela samozřejmý poznatek byl však v historii manažerského myšlení různě interpretován a v samých počátcích vědeckého přístupu k řízení dokonce naprosto ignorován.*“ (Bedrnová, Nový, 1998: 17)

## 3.2 Systémové teorie řízení

Systémové teorie řízení se podle Armstronga (2007) začínají formulovat koncem 30. let 20. století. Podle něj jsou spojovány s formulací Dunlopa (1958), který o nich hovoří jako o systémových teoriích kolektivních pracovních vztahů, při čemž úlohou systémů je vytvářet směrnice a pravidla v kolektivních vztazích. Limitem systémové teorie řízení je podle autora nedostačující vysvětlení role jednotlivce v těchto kolektivních vztazích.

Autoři Bedrnová, Nový (1998) přičítají vznik systémové teorie v 50. letech 20. století učení Ludwiga von Bertalanffyho. Podle nich systémový přístup znamenal oproti dosavadním koncepcím dvojnásobný pokrok. Jednak došlo k pokusu o systematickou syntézu všech předchozích teorií řízení, a pak také o pohled na organizaci jako otevřený systém závislý na vnějších podmínkách svého okolí. Toto pojetí doplňuje také Doležal (2012), podle kterého v rámci této teorie „... *i praxe managementu jsou sociálně – ekonomické systémy, pro které je typické, že:*

- *Systémy zahrnují jak lidské, tak i ostatní zdroje (software, hardware), které na sebe vzájemně působí;*
- *V systémech probíhají materiální, informační a rozhodovací procesy;*
- *Složité, komplexní systémy, s velkým počtem aktivních prvků (lidí) s rozdílným říditelným i neříditelným chováním;*
- *Dynamické, proměnné systémy, které se vzhledem ke svému okolí vyvíjejí jednak jako celek, jednak jako jednotlivé části tohoto celku;*
- *Stochastické systémy, které jako celek (včetně svého okolí) i jako jednotlivé prvky a vazby tohoto celku podléhají vlivu náhodných veličin či jsou samy náhodnými veličinami.*“ (Doležal a kol., 2012: 43)

Bedrnová, Nový (1998) dále uvádí, že z psychologického hlediska systémové teorie řízení čerpají z různých směrů rozvinutých v USA v rámci tradičního behaviorismu, a to zejména z poznatků o skupinové dynamice a z teorií motivace. Z těchto autoři uvádějí například Vroomovu teorii očekávání, Adamsovu teorii spravedlnosti<sup>9</sup>. V koncepci systémových teorií jsou ve středu zájmu jak jednotlivci, tak pracovní skupiny, jejich motivace, očekávání, dovednosti apod. Jsou však v rámci behaviorálního konceptu chápány „*mechanisticky jako nezávisle proměnné, jež mohou být manažerem libovolně manipulovány.*“ (Bedrnová, Nový, 1998: 19)

---

<sup>9</sup> Obě teorie představeny viz kapitola 2 Teorie pracovní motivace, str. 18-21

Behaviorální koncept jako východisko systémových teorií řízení potvrzuje také Armstrong (2007), který jej opírá o tzv. Školu reprezentovanou vědami o chování lidí, kdy se v 60. letech soustřeďovala pozornost na chování lidí v organizacích. „*Psychologové a sociologové jako Argyrys (1957), Herzberg a kol. (1957)<sup>10</sup>, McGregor (1960) a Likert (1961) přijali humanistické hledisko, které se soustřeďuje na to, čím mohou lidé přispět a jak mohou být nejlépe motivováni.*“ (Armstrong, 2007: 244)

Koncepci systémových teorií řízení jsou Bedrnovou a Novým (1998) vytýkány tři nedostatky. Jednak mají podle nich spíše popisný charakter, protože nám umožňují pochopit, jak organizace funguje v určitém okamžiku, ale už není možné podle ní predikovat důsledky změn v jednotlivých subsystémech (produkce, údržba, pomezí, adaptace, management) pro systém jako celek a jeho další části. Další výtkou zmíněných autorů je, že uplatňuje stejný pohled na všechny organizace bez ohledu na vliv dalších organizačních a lidských podmínek. Poslední výtkou je nevěnující se pozornost struktuře řídicích a mocenských vztahů v organizaci. Zvažuje pouze jednu univerzální hierarchii s vrcholem v podobě top managementu – manažerského subsystému.

### 3.3 Empirické teorie řízení

Z názvu této teorie vyplývá, že její základ tvoří poznání. „*Základem tohoto směru jsou studie konkrétních řídicích situací, zobecnění jejich výsledků a ve formě pouček a doporučení jejich uplatňování v řídicí praxi i v rozvoji teorie managementu.*“ (Šajdlerová, Konečný, 2007: 67) Oba autoři hovoří o empirické teorii řízení jako o pragmatickém empirickém přístupu k managementu, kde jsou propojovány výsledky empirických studií s praktickou činností firem. Za nejvýznamnějšího představitele tohoto směru autoři uvádí P. F. Druckera (1909 – 2005), který byl podle nich nejuznávanějším a nejvyhledávanějším poradcem v oboru managementu. Vydal více než 30 publikací, které byly přeloženy do více než 20 jazyků. „*Jako první systematicky vymezil a popsal místo a funkce managementu v moderní institucionální společnosti a vyjádřil i jeho nezbytné vývojové proměny. Dle P. F. Druckera je management oblast, ve které je praxe bez teorie stejně neúčinná, jako teorie bez praxe. Pro manažera je rozhodující umět řídit podnikatelskou činnost, zvládnout systém řízení, umět řídit pracovní kolektivy a jejich práci. P. F. Drucker definoval 5 základních úkolů řízení – stanovování cílů, organizování, motivování a komunikace, měření a hodnocení (posouzení kvality a kvantity výsledků, spravedlivé odměňování), rozvoj pracovníků (včetně zabezpečování integrity kolektivu).*“ (Šajdlerová, Konečný, 2007: 68) Za významnou je považována studie „*Řízení podle cílů*“, podle které je práce manažera založena na

---

<sup>10</sup> Herzbergově dvoufaktorové teorii je věnována kapitola 2.6, str. 25-26

úkolech, které je třeba vykonat pro dosažení cílů společnosti a kontrole jejich plnění. Vráťím-li se ke kapitole motivačních teorií, kde jsou představeny teorie pracovní motivace, pak se v Druckerově pojetí řízení prolínají jak východiska teorie spravedlnosti<sup>11</sup>, tak také teorie zaměřené na stanovení cílů<sup>12</sup> a self-determinační teorie<sup>13</sup>. Můžeme říci, že úspěšnost organizace závisí na kvalitním managementu a řízení pracovní motivace zaměstnanců založené na podstatě nejrozličnějších motivačních teorií, nikoliv pouze na jedné z nich.

*„Drucker (1988) zdůrazňuje, že organizace v souvislosti s rozvojem nové technologie a rozšiřujícím se využíváním pracovníků pracujících s informacemi vytvořili situaci, „že celé vrstvy manažerů ani nerozhodují, ani nevedou lidi. Místo toho je jejich hlavní, pokud vůbec ne jedinou funkcí, sloužit jako jakási relé – jakési lidské retranslační stanice pro zesláblé a mdlé, nezaostřené a nezaměřené signály, které nahradily komunikaci v tradičních předinformačních organizacích“.*“  
(Drucker, 1988 in Armstrong, 2007: 245)

Šajdlerová, Konečný (2007) v rámci empirického přístupu uvádí ještě novější směr managementu, zasazený do počátku 80. let s názvem „Dokonalost v managementu“. Podstatu tohoto směru autoři přičítají pragmatickým doporučením, jak dosáhnout „dokonalosti“ v manažerském jednání. Jako představitele tohoto konceptu uvádí Thomase J. Peterese a Roberta H. Watermana. Ti na základě provedené analýzy údajů 62 vysoce hodnocených firem z období 1961 – 1980 zformulovali osm rysů „dokonalých“ podniků, respektive doporučení pro manažery:

1. **Aktivně jednat** - znamená především zaměřit tvůrčí úsilí vedoucích pracovníků na produktivní, podstatné činnosti řízených kolektivů. Jde o činnost zabezpečující cíle firmy, a tím i úspěch.
2. **Být blízko zákazníkovi** - doporučení zdůrazňuje především soustavně sledovat, vyhodnocovat a respektovat potřeby, připomínky a přání uživatelů výrobků a poskytovaných služeb. Být ve stálém styku se zákazníky a získat si jejich oblibu spolehlivým, kvalitním a rychlým plněním jejich požadavků, učinit kvalitu práce pro zákazníka součástí kultury firmy.
3. **Autonomnost a podnikavost** - předpokládá ponechat výkonným pracovníkům a dílčím organizačním jednotkám firmy značnou samostatnost, pravomoc a zodpovědnost pro tvůrčí, činorodé jednání. Usměrnění této aktivity dávají jednak rámcové cíle (společná strategie), dále pak osobní neformální styk vedení firmy s podřízenými jednotkami (vertikální

---

<sup>11</sup> Teorie spravedlnosti, str. 19-21

<sup>12</sup> Teorie zaměřená na stanovení cílů, str. 21-22

<sup>13</sup> Self-determinační teorie, str. 22-23

komunikační vazby). Hybnou silou aktivního jednání je motivace, hmotná stimulace a interní soutěžení, či interní podnikání („intrapreneurship“).

4. **Zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí** - doporučuje se zvyšovat výkonnost (produktivitu) nejen moderní technikou a organizací, ale i aktivní spoluúčastí zaměstnanců na všech činnostech firmy. K tomu se navrhuje zabezpečit znalost cílů i záměrů organizace všemi pracovníky, vytvářet u nich vědomí, že na každém z nich záleží a jeho osobní účast a úsilí je podstatné pro úspěch i neúspěch podniku. V tomto duchu je koncipována i hmotná zainteresovanost, tj. v těsné závislosti na dosažených vítězstvích i prohrách.
5. **Držet se činností, kde vznikají hodnoty firmy** - doporučuje se soustředit stálou pozornost vedoucích pracovníků na hlavní rozhodující činnosti podniku, kde se předurčuje úspěšnost plnění poslání firmy (cílů, výrobně – hospodářské činnosti). Myslí se tím bezprostřední a neformální kontakt, který umožňuje posoudit reálnou situaci a není zkreslen soustavou zprostředkovaných informací (hlášení, sdělení).
6. **Držet se toho, co firma zná a umí** - Znamená to v parafrázi, „ševče, drž se svého kopyta“, tj. neopouštěj unáhleně a zejména ne v plné šíři dobře osvojený profil výrobní hospodářské činnosti. Nevyklízej lehkovážně již vydobyté dodavatelské pozice a do nových oblastí činnosti podniku přecházej postupně, dílčími ověřenými kroky („nevstupovat do neznámé vody oběma nohama najednou“).
7. **Jednoduché organizační formy, nepočetný aparát** - Peters a Waterman doporučují využívat jednoduché organizační struktury s malým počtem řídicích stupňů, nepočetnou administrativou a s nevelkým – ale výkonným – štábem centrálního strategického vedení firmy. Nedovolit rozbíjet administrativě, zejména pak na vyšších stupních řízení.
8. **Umění spojovat řízení „s přitaženou i volnou uzdou“**- Uvedené doporučení především zdůrazňuje umění vzájemně sladit metody centralizovaného a decentralizovaného řízení. Jde především o účelnou míru delegace rozhodovacích práv i zodpovědnosti na články, které mají nejlepší kvalifikační (především informační) předpoklady pro plnění podnikových úkolů. Zejména se doporučuje vytvořit jasnou, centrálně založenou a pro všechny zaměstnance závaznou strategii (soustavu cílů i postupů k jejich dosažení), ale zároveň přitom využívat rozmanité možnosti její pružné realizace decentralizovanou pravomocí a rozhodovacím prostorem pro iniciativní jednání. (Šajdlerová, Konečný, 2007: 71 - 76)

### 3.4 Shrnutí

V této kapitole byl podán přehled teorií řízení lidských zdrojů v kontextu historického vývoje. Pojetí terminologie teorií řízení je u jednotlivých uvedených autorů rozmanité. Někteří

hovoří v souvislosti s teoriemi jako o školách, někteří o metodách či přístupech. Společná mají východiska, podstatu a prostředí vývoje, kterým je především průmysl a obchod, nikoliv prostředí sociálních služeb. V tomto ohledu ne všechny teorie najdou své uplatnění v sociálních službách jako například klasická teorie, kterou si v tomto prostředí lze představit jen těžko.

Určitá forma motivace se teoriemi prolíná napříč historií. U klasické teorie sledujeme v pojetí Taylora motivaci ekonomickou, kde bylo zastáváno přesvědčení, že pracovník je motivován pouze výší svého platu. Mzda tak byla pojímána jako motivátor. Na organizaci bylo v pojetí klasické teorie pohlíženo jako na uzavřený systém, což se v důsledku dalšího vývoje proměnilo, a u systémové teorie zaznamenáváme pohled na organizaci jako otevřený systém, závislý na vnějších podmínkách a okolnostech. Motivace pracovníků vycházela zejména z teorií motivace založených na konceptu behaviorismu a jeho představitelů jako byli Argyrys, Herzberg, McGregor a Likert.

Systémové teorie (školy systémů) se staly východiskem pro empirické teorie řízení, v nichž se mísily poznatky z empirických studií organizací s běžnou praxí. Nejvýznamnějším představitelem té doby byl F. P. Drucker a jeho definice pěti úkolů řízení (stanovování cílů, organizování, motivování a komunikace, měření a hodnocení) a studie Řízení podle cílů.

Empirické teorie byly uzavřeny novějším směrem z 80. let 20. století, spadajícím do těchto teorií, a to *Dokonalostí managementu*, který byl prezentován na práci Thomase J. Peterese a Roberta H. Watermana. Ti ve své práci zformulovali osm rysů „dokonalých“ podniků, respektive doporučení pro manažery. Ve dvou z těchto doporučení (autonomie a podnikavost, zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí) autoři přikládají značný význam roli motivace, která spočívá především ve hmotné stimulaci, interním soutěžení, participaci pracovníků na cílech organizace, na všech jejích činnostech a na posilování a vytváření vědomí u pracovníků, že na každém z nich záleží a jeho osobní účast a úsilí je podstatné pro úspěch i neúspěch podniku. Empirické teorie řízení lze považovat za ideální model pro řízení organizací poskytující sociální služby.



## 4. Chráněné bydlení

Následující text je věnován specifikaci sociální služby chráněné bydlení, neboť v prostředí této služby je realizováno výzkumné šetření. Je proto důležité vědět, o jakou službu jde, na jakou cílovou skupinu osob je služba směřována, jaké je její personální zajištění z pohledu Zákona o sociálních službách a odborné literatury. Část kapitoly bude věnována roli manažera, neboť jeho role je zásadní ve vztahu k empirické části této práce. Dále budou vysvětleny pojmy pojící se k organizacím poskytujícím službu chráněné bydlení, které se do výzkumného šetření zapojily. Jedná se o vysvětlení pojmů nezisková organizace, příspěvková organizace.

### 4.1 Charakteristika sociální služby chráněné bydlení

ZSS v § 2 odst. 2 obecně stanovuje, že *„Rozsah a forma pomoci a podpory poskytnuté prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost osob. Pomoc musí vycházet z individuálně určených potřeb osob, musí působit na osoby aktivně, podporovat rozvoj jejich samostatnosti, motivovat je k takovým činnostem, které nevedou k dlouhodobému setrvávání nebo prohlubování nepříznivé sociální situace, a posilovat jejich sociální začleňování. Sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob a v náležité kvalitě takovými způsoby, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob.“*

Dále vymezuje službu chráněné bydlení v § 51, která je definována takto: *„Chráněné bydlení je pobytová služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění, včetně duševního onemocnění, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Chráněné bydlení má formu skupinového, popřípadě individuálního bydlení.“*

Obecně je služba chráněné bydlení zacílena dle ZSS na jedince, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění, včetně duševního onemocnění, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Konkrétně pak záleží na poskytovateli služby, jakému okruhu osob bude služba určena.

Pro organizace zapojené do výzkumného šetření je společným rysem kromě druhu poskytované služby také vymezení cílové skupiny. Služba všech tří poskytovatelů je určena dospělým lidem s mentálním postižením<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Přesná definice cílové skupiny je uvedena u jednotlivých organizací v kapitole 5.3.1 Představení organizací zapojených do výzkumu, str. 56-57

Odborné literatury k problematice chráněného bydlení není mnoho, ani cílem této práce není nějak detailněji analyzovat tuto službu jako takovou. Je však žádoucí se s touto službou seznámit, aby byl vytvořen kontext, ve kterém se pohybují pracovníci, na které je cíl diplomové práce zaměřen. Zákon sám je však pro definování sociální služby chráněné bydlení poněkud plochý. Proto předkládám vymezení chráněného bydlení některými současnými autory.

V pojetí Švarcové - Slabinové: „*Chráněné bydlení spočívá v tom, že několik klientů s mentálním postižením bydlí společně v běžném bytě nebo rodinném domku. (...) by mělo mít povahu společné domácnosti, kde dospělým klientům pomáhají asistenti s úklidem, s vařením, se sebeobsluhou a se vším, co klienti sami nemohou zvládat.*“ (Švarcová-Slabinová 2003: 155). Definice autorky vystihuje sociální službu chráněné bydlení ještě před tím, než byla tato služba ukotvena legislativně. Zkušenosti s tímto typem služby již existovaly, a to díky pražské Společnosti DUHA<sup>15</sup>, která byla již v roce 1992 založena skupinou rodičů lidí s mentálním postižením, kteří nechtěli, aby se jejich potomci ocitli v ústavní péči. Proto již v tomto roce byla služba chráněné bydlení poskytována v prvních dvou chráněných bytech v Praze.

Péčí o lidi s postižením v rámci služby chráněné bydlení se ještě před účinností ZSS zabývá také Matoušek (2005). V jeho pojetí je chráněné bydlení rozvíjející se sociální službou, která klientům poskytuje byty či domy s asistencí. Rozsah asistence vychází z konkrétních individuálních potřeb klientů. Někdo potřebuje asistenci 24 hodin denně, někomu postačí asistence jen na některé činnosti jako např. hospodaření s penězi. Asistenti podle autora informují klienta o tom, co mají udělat a jakým způsobem to mají provést. Podporují klienty, aby si ty činnosti zkoušeli dělat sami. Jinými slovy jde o praktický nácvik zkušeností a činností tak, aby si je klienti osvojili a přebírali tak v maximální možné míře odpovědnost za svůj život a za svá rozhodnutí. Tyto praktické nácviky jsou uplatňovány také v organizaci, ve které pracují. Matoušek vidí podstatu práce s lidmi s mentálním postižením takto: „*Současným ideálem je směřování k tomu, aby lidé s mentálním postižením mohli využívat běžné zdroje, tedy instituce, jež poskytují služby veřejnosti. To znamená, aby žili v místním společenství způsobem, který co možná nejvíce odpovídá životu ostatních lidí bez postižení.*“ (Matoušek a kol., 2005: 113)

Pipeková (2006) považuje chráněné bydlení za nejmodernější formu sociálních služeb, která se nejvíce blíží běžnému komunitnímu životu, protože klientům nabízí individuální podporu tak, aby lidé využívající tuto sociální službu mohli žít co nejběžnějším způsobem života. Ve své době se skutečně jednalo o poměrně moderní sociální službu, neboť se opět jedná o starší definici této

---

<sup>15</sup> Více o Společnosti DUHA na <https://spolecnostduha.cz/o-nas/>

služby před účinností ZSS. V současnosti je tato služba již rozšířenější, a to prakticky pro všechny cílové skupiny osob se zdravotním postižením.

Představila jsem chráněné bydlení pohledem některých autorů z doby před jeho ukotvením v legislativě. Nyní představím novější pohled na tuto službu po účinnosti ZSS. Arnoldová k problematice chráněného bydlení uvádí: „*Cílem těchto pobytových zařízení je začlenění zdravotně postižených do přirozeného prostředí jejich města a místa, které je jim domovem. Život v chráněných bytech má vést k větší samostatnosti, ke zvládnutí sebeobsluhy a k plnohodnotnému životu ve společnosti. V těchto zařízeních je tedy zajištěno ubytování v samostatných bytech a pokojích včetně stravy a pomoci při chodu domácnosti. Součástí jsou také výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, stejně jako zprostředkování kontaktu se společenským prostředím. Posláním je umožnit dospělým lidem s mentálním znevýhodněním žít v bytech a podporovat je podle jejich individuálních potřeb, aby mohli podle svých schopností a možností přebírat zodpovědnost za svoji domácnost a svůj život.*“ (Arnoldová, 2016: 43). Černá a kol. (2015) k tomu doplňuje, že se jedná o dlouhodobou pobytovou službu poskytovanou osobám se zdravotním postižením, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Má formu individuálního nebo skupinového bydlení a osobě se poskytuje podle potřeby podpora osobního asistenta. Služba je poskytována za úplatu. Ať už se jedná o starší či novější definice této sociální služby, pak všechny mají společné to, že se jedná o pobytovou sociální službu, která pomáhá klientům zvládat běžný život s podporou asistence. Oproti jiným pobytovým sociálním službám je specifická, protože z hlediska legislativy jde o pobytovou sociální službu, ale s ohledem na prostředí, ve kterém je poskytována, je tato služba spíše terénního charakteru. To sebou nese personální nároky na pracovníky, kteří zajišťují poskytování této sociální služby, protože se permanentně ocitají v dilematu této služby – pobytová nebo terénní. Nároky na personální zajištění této služby u poskytovatelů mohou být také různé, neboť u jednotlivých poskytovatelů mohou být rozdíly v počtu pracovníků na srovnatelný počet klientů ve službě. Tyto rozdíly mohou být způsobeny jednak rozdílnou mírou potřebné podpory, která je klientům zajišťována, ale také rozdílným počtem chráněných domácností a jejich rozložením v dané lokalitě, což bude prezentováno v kapitole, kde představím organizace zapojené do výzkumného šetření v empirické části této diplomové práce<sup>16</sup>.

## 4.2 Charakter péče v chráněném bydlení

ZSS v § 51 odst. 2 definuje základní činnosti služby chráněné bydlení následujícím výčtem:

- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy;
- poskytnutí ubytování,

---

<sup>16</sup> 5.3.1 Představení organizací zapojených do výzkumu, str. 56-57

- pomoc při zajištění chodu domácnosti;
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu;
- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti;
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím;
- sociálně terapeutické činnosti;
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Nedílnou součástí základních činností této služby je také samozřejmě základní sociální poradenství, které je upraveno v § 37 odst. 2 ZSS a není tak tato činnost vymezována u všech druhů sociálních služeb zvlášť. Detailněji problematiku chráněného bydlení upravuje Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Ta definuje v §17 odst. 1, jaké základní činnosti se v rámci této služby provádějí a co zahrnují.

Matoušek (2005) k práci s lidmi s mentálním postižením uvádí, že podpora pracovníků sociálních (i jiných) služeb by měla být poskytována pouze v těch oblastech života, které klient sám nezvládá. V těch oblastech života, které zvládá, by měl být dostatečně zplnomocňován k jejich řešení. *„Služby nemají řídit život uživatele, ale pomoci mu, aby ho mohl co nejvíce řídit sám. (...) Služby by měly být lidem s mentálním postižením poskytovány podle standardizované metodiky posuzování jejich postižení, která nemůže spočívat jen ve stanovení míry rozumových schopností, případně v medicínské diagnóze stavu, ale musí mapovat adaptační schopnosti a dovednosti posuzovaného člověka.“* (Matoušek a kol., 2005: 113). Dále autor uvádí, že takové hodnocení by měla v ideálním případě dělat jiná organizace než ta poskytující péči, protože organizace poskytující péči má tendence upřednostňovat své potřeby před potřebami klientů. Osobně neznám organizaci, která by si posouzení potřeb a schopností klientů nechávala zpracovávat od jiné organizace, ale v Karlovarském kraji sociálním službám v tomto ohledu pomáhají tzv. regionální karty sociálních služeb<sup>17</sup>. Ty byly vytvořeny v rámci individuálního projektu „V Karlovarském kraji společně plánujeme sociální služby“<sup>18</sup>. *„Regionální karta definuje sociální službu prostřednictvím definování oblastí potřeb a jednotlivých potřeb uživatelů sociální služby v rámci příslušné oblasti, které daná sociální služba s uživateli řeší, včetně podrobného vymezení, co konkrétní potřeba uživatele zahrnuje. Regionální karty sociálních služeb jsou podkladem pro hodnocení efektivity sociální služby formou tzv. kvalitativních indikátorů, umožňují tak kontrolu efektivity vynakládaných finančních prostředků a jsou jedním z nástrojů pro plánování krajské sítě sociálních služeb.“* (Karlovarský kraj, 2014: 29)

<sup>17</sup> Více na: [http://www.krkarlovarsky.cz/krajskyurad/cinnosti/Documents/socialzal/51\\_RK\\_CHB\\_V2.pdf](http://www.krkarlovarsky.cz/krajskyurad/cinnosti/Documents/socialzal/51_RK_CHB_V2.pdf)

<sup>18</sup> Více na: <http://www.kr-karlovarsky.cz/dotace/Stranky/dotaceEU/OP-lids-zdroje/IP-AP-SPRSS.aspx>

Regionální karta služby CHB je strukturována do 9 základních oblastí potřeb života, které je možné prostřednictvím této služby zajišťovat. Udává tedy celkový rámec poskytování služby CHB a v přeneseném významu je „pracovní náplní“ pracovníků v sociálních službách. Celá regionální karta je v příloze č. 2

Závěrem lze konstatovat, že potřeby, které služba chráněné bydlení pomáhá klientům naplňovat, odpovídají potřebám tak, jak je definoval Maslow<sup>19</sup> ve svém hierarchickém uspořádání a rozdělení do dvou skupin, kdy jedny slouží k odstranění nějakého nedostatku a druhé k dosažení nějakých vyšších cílů. Potřeby lidí s mentálním znevýhodněním se nijak neliší od potřeb kohokoliv jiného. Odlišný je pouze způsob, jakým jsou tyto potřeby naplňovány. To, co někdo zvládá zcela běžně samostatně, na to člověk s postižením potřebuje pomoc druhé osoby.

### 4.3 Pracovník v sociálních službách

V této kapitole bude definována pracovní pozice pracovník v sociálních službách tak, jak je tato pozice vymezena zákonem ve vztahu k sociální službě chráněné bydlení. ZSS definuje pracovníka v sociálních službách jako pracovníka, který vykonává činnosti od písmene a) až do písmene d). Ve vztahu k pobytové sociální službě chráněné bydlení a ke skutečnosti, že je výzkumné šetření v rámci této diplomové práce zaměřeno na PSS vykonávající přímou péči, postačí definice v rámci písmene a) a b):

- a) přímou obslužnou péči u klientů ambulantních nebo pobytových sociálních služeb – nácviky při každodenních činnostech jako je hygiena, oblékání, udržování čistoty apod. Za odbornou způsobilost je považováno základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu v rozsahu 150 hodin;
- b) základní výchovnou nepedagogickou činnost – podpora rozvoje pracovních návyků, manuální zručnosti, aktivit zaměřených na volný čas, rozvoj osobnosti apod. Odbornou způsobilostí je v tomto případě střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu;

Kvalifikační kurz nemusí absolvovat pracovníci, kteří splňují kvalifikaci vzděláním, tj. získali vzdělání v oboru ošetřovatel a dalších oborech stanovených zvláštním předpisem.<sup>20</sup> Podmínku absolvování kvalifikačního kurzu je podle ZSS nutné splnit do 18 měsíců ode dne

---

<sup>19</sup> Viz kapitola 2.5. Maslowova teorie potřeb, str. 23-25

<sup>20</sup> §36 zákona č. 96/2004 Sb.

nástupu zaměstnance do zaměstnání. Do té doby vykonává pracovník činnost PSS pod dohledem odborně způsobilého pracovníka v sociálních službách.

ZSS dále stanovuje povinnost zaměstnavateli zabezpečit pracovníku v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Povinnost účasti na dalším vzdělávání se nevyžaduje za kalendářní rok, ve kterém pracovník absolvoval akreditovaný kvalifikační kurz.

Takto je vymezena pracovní pozice PSS legislativou. V organizacích poskytujících sociální službu CHB se častěji než s termínem pracovník v sociálních službách setkáváme s pojmem asistent. Roli asistenta velmi dobře vystihuje Matoušek (2005). Jeho pojetí se značně podobá roli, kterou skutečně vykonávají pracovníci v CHB. „*Asistent nahrazuje dovednosti a schopnosti, jež uživateli chybějí. (...) Například uživatel v chráněném bytě nejprve potřebuje, aby mu asistent každý den popisoval, co všechno musí večer udělat (vzít si léky, najíst se, umýt nádobí, umýt se, ...). (...) Asistent rozvíjí, případně kompenzuje dovednosti uživatele. U lidí s mentálním postižením nemusí jít jen o pomoc při praktických konkrétních činnostech (např. nakupování, vaření).*“ (Matoušek, 2005: 116). Asistent je tak praktickým průvodcem a pomocníkem pro člověka, který tyto služby potřebuje. Provází ho životem a všemi každodenními činnostmi tak, jak je klient potřebuje. Matoušek (2005) dále uvádí, že asistence jako forma pomoci se na samém počátku využívala u lidí s tělesným postižením, kde jsou lidé schopni pojmenovat své potřeby a vést tak asistenta k tomu, aby jim pomohl cíleně tam, kde potřebují. U lidí s mentálním postižením se asistenti ocitají v obtížnější situaci, kdy jen samotné pojmenování potřeb může být problematictější. S tím nelze než souhlasit, neboť v organizaci, kde pracují, jsou klienti neslyšící, klienti s autismem, s chováním náročným na péči, s poruchami verbální komunikace a dalšími přidruženými vadami. To klade vyšší nároky na personál, na vzdělávání PSS, psychickou zátěž apod.

#### **4.4 Sociální pracovník**

Pracovní pozici sociálního pracovníka upravuje § 109 ZSS. Ten vymezuje jeho kompetence takto: „*Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.*“ § 110 téhož zákona stanovuje předpoklady pro výkon této profese,

kterými jsou bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost. Odbornou způsobilostí je myšleno vzdělání, které je podle tohoto zákona přípustné:

a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,

b) vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu.

*„Sociální pracovník se pohybuje v rámci práv a povinností definovaných právním systémem, zaměstnavatelem a profesními standardy. Institucionální rámec je důležitý, protože sociální pracovník zasahuje do života klientů a je potřeba, aby jeho právo zasahovat bylo legitimní. Odhaluje také detaily ze života klientů – proto jsou důležitá pravidla, která zajišťují klientům ochranu“.* (Matoušek, 2008: 44 – 45) Kromě profesních standardů a legislativy je sociální pracovník vázán také etickým kodexem. Dále by měl být sociální pracovník podle autora profesionálem schopným reflexe, měl by nést odpovědnost za svá rozhodnutí a měl by být vybaven dovednostmi si svá rozhodnutí a jednání umět veřejně obhájit.

#### **4.5 Úloha manažera v sociálních službách**

S ohledem na téma motivace, které se prolíná celou touto diplomovou prací, se nabízí myšlenka, že jedním z úkolů úspěšného manažera je motivace pracovníků. Co vše by měl zastávat manažer, to přiblížím exkurzem do odborné literatury některých autorů. *"Obecná pracovní definice popisuje manažery jako plánovače, organizátory, vůdce a kontrolory. Manažer díky formální autoritě plní v podniku i mimo podnik řadu rolí, pomocí kterých lze manažerskou práci charakterizovat."* (Kovaříková, 1998: 138)

Matoušek (2008) uvádí, že slovo manažer je označením vedoucího či řídicího pracovníka, ale preferuje označení vedoucí pracovník, neboť pojem manažer se v řízení sociálních služeb téměř neuvádí. Je typičtější pro komerční sféru, s čímž je možné souhlasit. I v současnosti se v sociálních službách setkáváme spíše s pojmem vedoucí pracovník. Dále autor uvádí, že v moderním řízení jsou pro vedoucího pracovníka nezbytné znalosti a dovednosti z různých oborů, jako je ekonomie, právo, sociální psychologie, teorie a metody řízení a další. Klíčovým úkolem

vedoucího pracovníka je vést lidi, k čemuž je potřeba výbava v podobě určitých důležitých schopností. Mezi tyto schopnosti řadí zejména schopnost a ochotu naslouchat druhým, ochotu komunikovat, důslednost, smysl pro odpovědnost, nadhled, odstup. Kromě schopností jsou to také morální kvality a orientace na úkol, nikoliv na prosazování své osobnosti. „*V současné době se uplatňuje model, který je založen na aktivaci lidských sociálních potřeb a potřeby seberealizace pracovníka a na předpokladu, že lidé jsou motivováni komplexním uspořádáním vzájemně propojených faktorů (takových, jako jsou peníze, potřeba afiliace, potřeba výkonu, touha po smysluplné práci) a jsou ve vztahu k práci přemotivováni rozmanitostí pracovních úkolů, možnostmi tvořivosti, samostatností a odpovědností, tzn. podmínkami, které potvrzují jejich pracovní kompetenci a umožňují jim vědomí růstu osobnosti.*“ (Nakonečný, 1992: 11)

Mezi základní úkoly vedoucího pracovníka řadí Matoušek (2008) tyto:

- Definice cílů – vedoucí pracovníci jsou nositeli poslání a cílů organizace a volby metod práce; odpovídají tak na otázky „co děláme“ a „jak to děláme“
- Určování priorit a práce s časem – čas je důležitým zdrojem organizace, neustále vznikají nové situace a problémy, ve kterých se vedoucí pracovník musí zorientovat a řešit je. K tomu je potřeba stanovovat pořadí důležitosti úkolů, priorit a umět čas dobře využívat
- Prevence chyb – neustálé sledování dění v organizaci, odhalovat slabá místa či chyby a operativně je odstraňovat. V tomto ohledu je u vedoucího pracovníka vyžadována určitá flexibilita, pružné reagování na vzniklé situace a problémy
- Orientace na klienta – pro vedoucího pracovníka je nezbytné porozumět komplexnímu charakteru sociálních služeb a respektu ke klientům jako autonomním svobodným jedincům, kteří mají právo volby.

Tureckiová (2004) rozlišuje 3 základní role manažera:

- Interpersonální – zde se prolíná role manažera zodpovědného za organizaci práce zaměstnanců a zároveň zprostředkovatele dalších potřebných kontaktů;
- Informační - manažer zodpovídá za monitoring a distribuci informací, i za jejich sdílení; je mluvčím uvnitř i vně organizace;
- Rozhodovací – manažer je přerozdělovač vnitřních zdrojů organizace, vyjednávač usilující o soulad; přijímá kompromisy a očekává se od něj tvůrčí přístup.

Oba autoři odlišně definují role manažera, respektive používají jiný vyjadřovací aparát, ale v zásadě lze shrnout, že vedoucí pracovník řídí, koordinuje, kontroluje práci podřízených, a



organizuje jejich práci. Obdobně vystihuje roli manažera také Drucker<sup>21</sup>, který u manažera shledává za důležitou dovednost zvládat systém řízení, umět řídit pracovní týmy a koordinovat jejich práci. K tomu stanovil 5 základních úkolů pro manažery, kterými jsou: stanovení cílů, organizování (koordinace), motivace a komunikace, kontrola a hodnocení (zpětná vazba a spravedlivé odměňování) a rozvoj pracovníků. Vráťm-li se na začátek této kapitoly, kde jsem uvedla, že jedním z úkolů manažera je motivace pracovníků, pak tato myšlenka jednoznačně vyplývá také z pojetí manažerských úkolů podle Druckera, které jsou mimo jiné postaveny na některých motivačních teoriích, jako je například teorie spravedlnosti či teorie zaměřená na stanovení cílů, jejichž podstata byla objasněna v kapitole o teoriích pracovní motivace. Motivace pracovníků jako úkol pro manažery organizací vyplývá také z podstaty Herzbergovy teorie dvou faktorů, kde práce s faktory hygieny a motivátory spočívá především v úloze vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovník by se měl aktivně zajímat o spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. Dále by měl vědět, co na pracovníky působí motivačně a tyto faktory posilovat.

---

<sup>21</sup> Kapitola 3.3 Empirické teorie řízení, str. 36-38

### III. Empirická část

#### 5. Metodologie výzkumu

Předchozí kapitoly byly věnovány pojmům souvisejícím s motivací a některým vybraným teoriím pracovní motivace. Ty se staly podklady pro výzkumné šetření, které je shrnuto v této kapitole. Představím metody a techniky výzkumného šetření, které jsem použila pro naplnění cíle této práce. Úvodem musím podotknout, že se DP zabývá oblastí pracovní motivace a pracovní spokojenosti v konkrétních organizacích poskytujících pobytové sociální služby (chráněné bydlení) v Karlovarském kraji, a výzkumné šetření bylo realizováno jednorázově u omezeného počtu respondentů. Z tohoto důvodu není možné generalizovat výsledky na všechny organizace poskytující sociální služby. Výsledky z provedeného šetření budou sloužit pouze pro účely vybraných organizací.

##### 5.1 Cíle výzkumného šetření, teoretická východiska a hypotézy

Pro empirickou část této práce jsem si zvolila dva cíle. Jedním z cílů diplomové práce je analyzovat motivaci pracovníků v sociálních službách v organizacích poskytujících sociální službu chráněné bydlení v Karlovarském kraji. Tzn., výzkum má odpovědět na otázku, proč tito lidé v daných organizacích pracují, co je pro výkon dané profese motivuje.

Druhým cílem této práce je získat odpověď na otázku, jak s motivací těchto pracovníků pracují vedoucí pracovníci daných organizací a jaké motivační strategie používají.

Na základě poznatků z Herzbergova dvoufaktorového modelu teorie pracovní motivace vycházím z předpokladu, že motivace lidí pracujících v sociálních službách nespočívá tolik v hygienických faktorech (mzda, pracovní podmínky apod.), ale v práci samotné a dalších motivátorech, tak jak je definoval autor zmíněné teorie. Dále také předpokládám, že vedoucí pracovníci ve vybraných organizacích svým pracovníkům poskytují pomoc a podporu v naplňování jejich potřeb, jako jsou osobní růst, pracovní úspěch, ocenění, uznání apod.<sup>22</sup>

Poznatky načerpané v rámci teoretické části práce a vlastní dlouholeté zkušenosti z prostředí sociálních služeb mě přivedly k predikci následujících hypotéz. K prvnímu cíli této práce - *analýze motivace pracovníků v sociálních službách v organizacích poskytujících sociální službu chráněné bydlení v Karlovarském kraji* – jsem sestavila hlavní výzkumnou otázku (HVO1) a tyto hypotézy:

---

<sup>22</sup> Viz kapitola 2.6.1 Motivátory a hygienické faktory, str. 26-30

## **HVO1: Co motivuje pracovníky vybraných organizací v jejich práci a které faktory přispívají k jejich spokojenosti?**

Odvozené hypotézy vztahující se k **HVO1**:

- 1) Pracovníky v sociálních službách v chráněných bydleních motivuje zejména práce samotná, pracovní úspěchy a možnost osobního růstu.
- 2) Mzda, pracovní podmínky a prostředí souvisí s pracovní spokojeností pracovníků.
- 3) Délka pracovního poměru pracovníka v organizaci souvisí s jeho rozhodnutím v organizaci setrvat, tzn. čím déle je pracovník v organizaci, tím déle je ochoten v ní pracovat.

K naplnění druhého cíle této práce jsem stanovila **HVO2: Jak pracují vedoucí pracovníci s motivací svých pracovníků a jaké motivační strategie používají?** Odvozené hypotézy vztahující se k **HVO2**:

- 1) Vedoucí pracovníci se zajímají o spokojenost a motivaci svých podřízených.
- 2) Vedoucí pracovníci vědí, které faktory na jejich podřízené působí motivačně.
- 3) Vedoucí pracovníci jsou vybaveni odbornými kompetencemi k vedení a motivaci pracovníků.

## **5.2 Použité metody a techniky**

Jako výzkumnou metodu jsem zvolila kombinaci kvalitativního a kvantitativního deduktivního výzkumu tzv. smíšený výzkum, respektive kombinaci dotazníkového šetření a rozhovorů, protože tyto techniky jsou dostačující pro naplnění stanovených cílů práce a následnou interpretaci výsledků. Smíšený výzkum je Hendlem (2005) definován jako přístup, v němž se míchají kvantitativní a kvalitativní metody, techniky či paradigmaty v rámci jediné studie.

Na hlavní výzkumnou otázku č. 1 byla získána odpověď v rámci kvantitativní metody – dotazníkového šetření a následné interpretace zjištěných dat. Podstatu takové metody vidí Švaříček a kol. (2007) ve výběru proměnných, sledování jejich rozložení v populaci a měření vztahů mezi nimi. Znat proměnné a postup interpretace dat je ovšem nutné ještě před vlastním empirickým výzkumem.

*„Vzorem kvantitativního přístupu k výzkumu v sociálních vědách jsou metody přírodních věd. Předpokládá se, že lidské chování můžeme do jisté míry měřit a předpovídat. Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování.“ (Hendl, 2005: 46)*

Druhá výzkumná otázka byla řešena pomocí kvalitativní metody – strukturovaného rozhovoru. Podle Hendla neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum a uvádí definici Creswella (1998): „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ (Creswell, 1998: 12 in Hendl, 2005: 50)

Jiný výklad nalezneme u Švaříčka a kol. „Kvalitativní analýza a interpretace dat je hledání sémantických vztahů mezi nimi a spojování deskriptivních kategorií do logických celků.“ (Švaříček a kol., 2007: 21) „Rozhovor je do určité míry strukturovaná konverzace, kterou badatel řídí pomocí hlavních, navazujících a pátracích otázek.“ (Johnson, 2001 in Švaříček a kol., 2007: 162)

Pro zpracování analýzy zjištěných dat získaných v rámci kvantitativního výzkumu se nabízí využití různých statistických analytických metod, jako jsou např. faktorová, korelační či regresní analýza. Nicméně vzhledem k velké náročnosti zpracování dat těmito metodami a s ohledem na to, že výzkumné instituce pro zpracování těchto a dalších analýz využívají velmi sofistikovaných softwarových produktů<sup>23</sup>, bylo v této práci pro stanovení a komparaci četnosti či intenzity jednotlivých faktorů využito sumačních indexů za pomoci dostupných nástrojů zpracování standardizovaných dotazníků. Ze všech dotazníků byla vytvořena matice a následně byla výsledná data sumarizována v kontingenčních tabulkách s následnou interpretací dat.

V projektu diplomové práce byla plánována jako další technika v rámci výzkumného šetření skupinový rozhovor - focus group<sup>24</sup> – s vedoucími pracovníky organizací zapojených do výzkumu. Předmětem této ohniskové skupiny měla být diskuse nad zjištěnými daty z provedené analýzy dat a jejich doplnění. Když jsem vedoucí pracovníky seznamovala s připravovaným šetřením a žádala je o spolupráci, objasňovala jsem cíle práce, plán výzkumu a jeho předběžný časový harmonogram, tak dva z vedoucích pracovníků účast na ohniskové skupině odmítli s odvoláním se na konec nouzového stavu v ČR, kdy jsou až příliš zaneprázdněni vlastní prací na to, aby si vyhradili prostor ještě na další setkání. Bylo jim vysvětleno, že předmětem ohniskové skupiny měly být de facto výstupy z rozhovorů a dotazníkového šetření. Výstupy z ohniskové skupiny poté měly sloužit pro doplnění závěrečné výzkumné zprávy jednotlivým organizacím. Pro pracovníky, kteří odmítli účast na této skupině, je dostačující výzkumná zpráva zpracovaná na základě zmíněné

---

<sup>23</sup> např. SPSS Statistics od společnosti IBM

<sup>24</sup> Focus group je oblíbenou technikou skupinového rozhovoru, kdy se šest až osm lidí na hodinu až dvě sejde, aby prodiskutovali konkrétní téma. Petersen (1998)

analýzy zjištěných dat. S ohledem na tuto skutečnost není možné focus group realizovat pro nízký počet účastníků. Doporučený počet účastníků skupiny je podle Petersena, (1998) 6 – 8 osob.

### 5.2.1 Dotazník

Výhodou této techniky je, že díky její písemné (elektronické) formě nedochází ke zkreslení osobou tazatele. Nevýhodou naopak je, že získané informace bývají spíše „popisné a hrubé“. „*Pro některé oblasti zkoumání (např. politické postoje) je však použití anonymního dotazníku potřebné*“. Další nevýhodou je nižší návratnost dotazníků (Zich, 2004: 48)

Dotazníkové šetření je vztaženo k HVO1, a to s ohledem na větší počet respondentů. „*Dotazníková metoda je časově výhodná, protože musí být prezentovaná hromadně. Naopak za její nevýhodu můžeme považovat určité omezení odpovědí dotazovaných lidí, dané zněním otázek, nebo systémem volby jedné z předtištěných možností.*“ (Vágnerová, 2012: 57)

Dotazník byl rozeslán 57 respondentům, kteří ve vybraných organizacích pracují na pozici pracovník v sociálních službách<sup>25</sup> a jeho prostřednictvím byl zjišťován subjektivní názor na vybrané motivační faktory a pracovní spokojenost. Bylo uskutečněno elektronickou formou prostřednictvím formuláře Google. Dotazník<sup>26</sup> obsahoval 5 základních otázek zaměřených na průzkum spokojenosti a motivace pracovníků:

1. Jak jste se dostal/a ke své současné práci?
2. Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím a pracovními podmínkami ve Vaší práci?
3. Co Vás ve Vaší práci motivuje?
4. Poskytuje Vaše organizace následující firemní benefity, využíváte je? Pokud je organizace neposkytuje, měl/a byste o ně zájem?
5. Když se celkově zamyslíte nad svou prací v chráněném bydlení, jak jste s ní celkově spokojen/a?

Otázky č. 2 a 3 zahrnovaly podotázky v podobě kategorií hygienických faktorů a motivátorů s výčtem jednotlivých činitelů podle motivátorů a hygienických faktorů F. Herzberga. U otázky č. 2 bylo možné zachytit odpověď respondentů na šestibodové Likertově škále<sup>27</sup>: „Rozhodně

---

<sup>25</sup> Specifikace této pracovní pozice viz kapitola 4.3 Pracovník v sociálních službách, str.44-45

<sup>26</sup> Celý náhled dotazníku je uveden v příloze č. 4 této DP

<sup>27</sup> Likertovo škálování je metodou, která je používána pro určení míry stupně souhlasu či nesouhlasu s tvrzením, se kterým jsou respondenti výzkumu konfrontováni. Představuje jednu z nejspolehlivějších technik měření postojů. Název nese po americkém psychologovi a vědci Rensisu Likertovi. (Hayes, 1998)

spokojen/a“, „spíše spokojen/a“, spíše nespokojen/a“ „rozhodně nespokojen/a“ s prostřední hodnotou „neutrálně“ a šestou možností „nevím, netýká se mě.“

U otázky č. 3 bylo možné zachytit odpověď respondentů na sedmibodové škále 0 – 6, na které vyjadřovali intenzitu motivačního faktoru, a to od 0 – žádná motivace, až po 6 – velmi silná motivace. Důvodem volby sedmi bodů na škále je skutečnost, že se jedná o sociální jev a drobné nuance jsou žádoucí.

Otázka č. 4 obsahovala podotázky v podobě možných zaměstnaneckých benefitů. Spokojenost s nimi dotazovaní vyjadřovali výběrem možnosti, zda je organizace poskytuje a oni jej využívají, zda je organizace poskytuje a oni jej nevyžívají, zda je organizace neposkytuje a oni by o něj měli zájem, zda organizace daný benefit neposkytuje a ani nemají zájem a poslední možnost byla „nevím, netýká se mě“.

U otázek č. 2 a 4 měli respondenti možnost doplnit dle svého uvážení faktor či benefit, který v nabídce postrádali a jeho důležitost měli možnost označit číslem z nabízené škály u ostatních benefitů a faktorů.

Pod otázkou č. 5 dotazovaní vyjadřovali celkovou spokojenost se svou prací na základě výběru z možností podobně jako u otázky č. 2, jen se jednalo o pětibodovou škálu s možnostmi výběru: rozhodně spokojen/a - spíše spokojen/a – neutrálně - spíše nespokojen/a - rozhodně nespokojen/a.

Dotazník dále obsahoval otázku č. 6 - vybrané demografické údaje, kde jsem se dotazovala na pohlaví, věk, délku pracovního poměru, vzdělání, kvalifikaci, pracovní smlouvu, úvazek, čistý měsíční příjem a na předpoklad doby setrvání v organizaci. Tyto údaje budou v rámci interpretace dat vztaženy k výzkumným otázkám.

Všechny otázky v dotazníku byly povinné. Respondentům byla zaručena anonymita. Pro každou organizaci byl vytvořen dotazník pomocí Google formuláře samostatně. Celkem šlo o 4 webové formuláře, na jejichž pozadí se dotazníky třídily podle organizace, aby mohla být data za jednotlivé poskytovatele sociálních služeb vyhodnocena samostatně.

### **5.2.2 Rozhovor**

K naplnění druhého cíle práce byla zvolena kvalitativní metoda strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Tento typ rozhovoru se podle Hendla (2005) používá v případech, kdy potřebujeme minimalizovat variaci otázek kladených respondentům. Redukuje se tím

pravděpodobnost, že se data získaná v rozhovorech, budou výrazně lišit. Výhodu tohoto rozhovoru Hendl (2005) spatřuje ve snadnější analýze dat, pokud nemáme možnost rozhovor opakovat a máme málo času se věnovat respondentům, a také pokud je naším cílem odpovědi srovnávat, což je také jedním z cílů tohoto výzkumného šetření. Naproti tomu nevýhodu vidí autor v restrikci na předem dané téma, kdy respondentům klademe stejně formulované otázky. Ovšem pro možnost porovnání jsou v tomto případě stejně formulované otázky na místě. Z rozhovorů budou pořízeny transkripty<sup>28</sup>, které budou dále zpracovány za pomoci tematických tabulek pro třídění a uspořádání dat a jejich následnou komparaci v kapitole č. 7. S těmito tabulkami se podle Hendla (2005) setkáváme u tzv. rámcové analýzy dat, jejímž cílem je především lepší organizace dat. K rozhovoru byly předem připraveny otázky směřující:

- 1) k zodpovězení výzkumné otázky HVO2: Jak pracují vedoucí pracovníci s motivací svých pracovníků a jaké motivační strategie používají?
- 2) k možné komparaci s výsledky dotazníkového šetření u pracovníků v sociálních službách.

Při tvorbě otázek jsem byla inspirována diplomovou prací Tiché (2012), jejíž hlavním cílem byl výzkum za účelem odhalení používané škály motivátorů a pojmenování rezerv, které v oblasti řízení motivace vedoucí pracovníci sami označí v dotaznících. Hlavní výzkumná otázka autorky byla „*Jakým způsobem pracují manažeři sociálních služeb s motivací zaměstnanců a jaké jsou jejich rezervy?*“ (Tichá, 2012: 53) Výzkumné šetření bylo provedeno na základě dotazníkového šetření a v něm obsaženého souboru otázek a podotázek zaměřených na zjištění toho, zda vedoucí pracovníci motivují své zaměstnance, jakým způsobem pracují s motivačními faktory a proč motivují či nemotivují své zaměstnance. S ohledem na podobnost tématu v rámci naplnění druhého cíle této práce byla sestavena následující obdobná baterie otevřených otázek jako podklad pro rozhovor:

- 1) Jak dlouho pracujete ve vedoucí pozici? Jaké je Vaše vzdělání, kvalifikace? Kolik je Vám let?
- 2) Pracujete cíleně s motivací zaměstnanců v organizaci? Víte, které faktory je motivují a naopak demotivují?
- 3) Máte zájem se o motivaci pracovníků v sociálních službách dozvědět více?
- 4) Zajímáte se o spokojenost zaměstnanců v organizaci? Víte, které faktory způsobují jejich spokojenost a naopak také nespokojenost?

---

<sup>28</sup> Transkript = přepis nahrávky rozhovoru, v tomto případě stylisticky upravený literární opis, očištěný od chyb a dialektu (Hendl, 2005)

- 5) Poskytuje Vaše organizace firemní benefity? Pokud ano, které to jsou? Pokud ne, tak víte, o které benefity mají zaměstnanci zájem?
- 6) Máte v organizaci nastaven systém hodnocení a odměňování zaměstnanců? Pokud ano, jaký? Pokud ne, plánujete jej vytvořit?
- 7) Máte v organizaci zpracovaný funkční motivační program? Pokud ano, popište.
- 8) Poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu k jejich práci?
- 9) Mají zaměstnanci dostatek informací k výkonu své práce?
- 10) Podporujete osobní a profesní růst zaměstnanců? Pokud ano, jak?
- 11) Mají zaměstnanci možnost supervizí? Pokud ano, jaké formy a jak často?
- 12) Jste vstřícný/á k osobním překážkám zaměstnanců (požadavky na volna, náhlé změny služeb)?
- 13) Cítíte se dostatečně vybaven/a teoretickými znalostmi pro motivaci zaměstnanců?
- 14) Víte, co Vás samotného/samotnou motivuje?
- 15) Podporuje Vás zaměstnavatel v prohlubování kompetencí pro vedení lidí?
- 16) Přináší Vám práce uspokojení? Baví Vás?

Uvedené otázky jsou zdrojem pro ověření hypotéz stanovených pro zodpovězení HVO2. K ověření první hypotézy *Vedoucí pracovníci se zajímají o spokojenost a motivaci svých podřízených* jsou vztaženy otázky č. 4, 5, 6, 10, 11, 12 (ke spokojenosti) a č. 7 (k motivaci). K druhé hypotéze *Vedoucí pracovníci vědí, které faktory na jejich podřízené působí motivačně*, budou data získána z odpovědí na otázku č. 2. Poslední hypotéza *Vedoucí pracovníci jsou vybaveni odbornými kompetencemi k vedení a motivaci pracovníků*, bude ověřována na základě odpovědí na otázky č. 1, 3, 13, a 15. Celkový obraz o tom, jak jsou sami vedoucí pracovníci motivováni a spokojeni se svou prací, udávají odpovědi na otázky 14 a 16.

### 5.3 Výzkumný vzorek

Do výzkumného šetření byli zapojeni 3 poskytovatelé sociální služby chráněné bydlení v Karlovarském kraji pro cílovou skupinu dospělých osob s mentálním znevýhodněním a autismem. Jedná se o 2 neziskové organizace a 1 příspěvkovou organizaci, jejímž zřizovatelem je Karlovarský kraj. Jednoho z poskytovatelů jsem rozdělila na dva samostatné subjekty, a to z podstaty poskytované služby CHB. Všem respondentům byla přislíbena anonymita. Anonymity zapojených organizací není možné docílit zcela, neboť se jedná o jediné 3 poskytovatele poskytující sociální službu pro uvedenou cílovou skupinu osob v Karlovarském kraji. Všechny organizace byly s plánovaným výzkumným šetřením seznámeny s předstihem a vyslovily předběžný souhlas se zapojením do výzkumu s tím, že v DP nebudou uvedeny názvy těchto



organizací. Předpoklad zapojených respondentů bylo celkem cca 64, z toho 60 pracovníci v sociálních službách a 4 vedoucí pracovníci zapojených organizací. Fakticky se do výzkumného šetření zapojilo 43 pracovníků v sociálních službách a 4 vedoucí pracovníci.

### 5.3.1 Představení organizací zapojených do výzkumu

Neziskové organizace nesou v rámci výzkumného šetření označení CHB1 a CHB2. Příspěvkovou organizací jsem v rámci výzkumu rozdělila na 2 samostatné subjekty (CHB3 a CHB4), neboť poskytovatel uvedenou sociální službu provozuje pod dvěma různými identifikátory, ve dvou lokalitách se samostatným zázemím, samostatnými týmy pracovníků a jejich vedoucími pracovníky. V následném představení jednotlivých organizací čerpám z dostupných informací v registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV ČR.<sup>29</sup> Zaměřuji se na datum vzniku poskytované služby, definici cílové skupiny, kapacitu, počet chráněných domácností, velikost a složení týmu pracovníků. Pro lepší přehlednost a možnost srovnání jsou údaje uvedené níže v tabulce č. 2

Tabulka č. 2 Základní údaje o organizacích zapojených do výzkumu

Název charakteristiky	CHB1	CHB2	CHB3	CHB4
Datum poskytování sl. CHB	1. 9. 2010	1. 1. 2007	1. 1. 2014	1. 9. 2014
Cílová skupina	lidé s mentálním znevýhodněním a PAS	lidé s lehkým a středně těžkým mentálním postižením	lidé se zdravotním postižením, zejména mentálním	lidé se zdravotním postižením, zejména mentálním
Struktura klientů podle věku	dorost (od 18 let) - mladí dospělí (19 - 26 let) - dospělí (27 - 64 let) - mladší senioři (65 - 80 let) - starší senioři (nad 80 let)	dorost (od 18 let) - mladí dospělí (19 - 26 let) - dospělí (27 - 64 let) - mladší senioři (65 - 80 let) - starší senioři (nad 80 let)	mladí dospělí (19 - 26 let) - dospělí (27 - 64 let) - mladší senioři (65 - 80 let)	mladí dospělí (19 - 26 let) - dospělí (27 - 64 let) - mladší senioři (65 - 80 let)
Kapacita služby	28 lůžek	21 lůžek	26 lůžek	24 lůžek
Prostředí služby	20 bytových jednotek na různých adresách a lokalitách	17 bytových jednotek v 1 objektu na jedné adrese	4 bytové jednotky a 4 rodinné domy na různých adresách	7 bytových jednotek a 2 rodinné domy na různých adresách
Personální zajištění služby	11 PSS, 2 sociální pracovníci, 1 vedoucí pracovník	3 PSS, 1 sociální pracovník, 1 vedoucí pracovník	21 PSS, 1 sociální pracovník, 1 vedoucí pracovník	22 PSS, 1 sociální pracovník, 1 vedoucí pracovník

Zdroj: Registr poskytovatelů sociálních služeb, vlastní zpracování autorky

<sup>29</sup> Portál, do kterého krajské úřady vkládají údaje o poskytovatelích a jejich poskytovaných službách <http://iregistr.mpsv.cz>

## 5.4 Sběr dat

**Dotazníkové šetření** bylo realizováno v období 2 týdnů. Odkazy na vytvořené dotazníky jsem mailem dne 11. 6. 2020 rozeslala vedoucím pracovníkům jednotlivých organizací a požádala jsem je o jejich distribuci mezi pracovníky v sociálních službách. V úvodu dotazníku byl krátký popisný úvod, k jakému účelu získaná data poslouží (viz příloha č. 3). Termín pro vyplnění dotazníku jsem stanovila na 19. 6. 2020. K tak krátkému termínu pro vyplnění dotazníku mě přivedly zkušenosti. Čím delší lhůtu poskytuji pracovníkům např. pro vyplnění dotazníků v rámci hodnocení spokojenosti na pracovišti, tím více mají tendenci vyplnění dotazníků odkládat a zapomínat. Alespoň tedy v naší organizaci se osvědčila kratší lhůta pro plnění některých nenáročných úkolů a předpokládala jsem, že v dalších organizacích to bude podobné. Nejvyšší návratnost dotazníků jsem skutečně zaznamenala v prvních dvou dnech, kdy se z celkového počtu 57 respondentů vrátila téměř 1/3 vyplněných dotazníků. V dalších dnech jsem registrovala jen několik odpovědí. 2 dny před vypršením termínu jsem znovu kontaktovala vedoucí pracovníky s prosbou o připomenutí vyplnění dotazníku mezi pracovníky v sociálních službách. Na základě tohoto připomenutí se mi do 19. 6. 2020 podařilo získat dalších 12 odpovědí. Termín pro vyplnění dotazníku jsem následně prodloužila ještě do 22. 6. 2020, kdy se mi do tohoto termínu podařilo získat ještě další 4 odpovědi. Celkem jsem získala odpovědi původně od 44 respondentů z celkových 57, tj. 77,2 %. Během zpracování dat jsem zjistila, že v jedné z organizací vyplnil dotazník také vedoucí pracovník. Bylo to zřejmé z odpovědí na otázky vztahující se k věku, délce pracovního poměru a vzdělání. Odpovědi byly shodné s těmi, které jsem zaznamenala v rozhovoru s tímto vedoucím pracovníkem. Kromě toho se i průměrná čistá mzda zaznamenaná v dotazníku pohybovala o dost výše, než všech ostatních pracovníků. Tento dotazník jsem z výzkumného šetření vyřadila, aby tak nedošlo ke zkreslení dat. Konečný počet navrácených dotazníků činil 43 z celkových 57. Celková návratnost dotazníků byla 75,4 %. Přehled navrácených dotazníků dle respondentů jednotlivých organizací uvádím níže v tabulce č. 3.

*Tabulka č. 3 Návratnost dotazníkového šetření*

	CHB1	CHB2	CHB3	CHB4
<b>Počet PSS</b>	11	3	21	22
<b>Počet odpovědí</b>	11	3	16	13
<b>Návratnost v %</b>	100 %	100 %	76,2 %	59,1 %
<b>Návratnost celkem v %</b>	75,4 %			

*Zdroj: vlastní výzkum autorky*

**Rozhovory** s vedoucími pracovníky organizací zapojených do výzkumného šetření probíhaly následujícím způsobem. Připravené otázky<sup>30</sup> jsem vedoucím služeb rozeslala e-mailem. Vyzvala jsem je k přípravě na rozhovor s tím, že až se budou cítit na rozhovor připraveni a budou mít na něj také čas, necht' se se mnou spojí. Měli možnost volby mezi osobním rozhovorem, tj. že je v organizaci navštívím, nebo rozhovorem telefonickým. Ve dvou případech se rozhovor uskutečnil v rámci osobního setkání a v dalších dvou případech šlo o rozhovor telefonický. Se všemi respondenty jsem se předem domluvila na termínu a času. Samotná realizace rozhovorů netrvala déle než 20 – 30 minut. K základním otázkám, na které se měli možnost vedoucí pracovníci připravit, jsem dále používala jen doplňující, zpřesňující dotazy směřující k úplnému zodpovězení či pochopení odpovědí na základní otázky. V následující tabulce č. 4 uvádím základní přehled o respondentech na vedoucích pracovních pozicích organizací zapojených do výzkumného šetření. Každý z nich je označen písmenem „V“ a číslem zastoupené organizace.

*Tabulka č. 4 Základní údaje o vedoucích pracovnících*

	V1	V2	V3	V4
<b>Pracovní pozice</b>	Koordinátor/Sociální pracovník	Ředitel	Vedoucí pracovník	Vedoucí pracovník
<b>pohlaví</b>	žena	žena	muž	žena
<b>věk</b>	46	35	48	51
<b>Délka PP/vedoucí pozice</b>	1 rok	9 let	6 let	6 let
<b>vzdělání</b>	Mgr.- Obor sociální politika	Mgr. – Obor řízení a supervize v soc. a zdrav. organizacích	Bc. – speciální pedagogika	Bc. – speciální pedagogika

*Zdroj:* vlastní výzkum autorky

Jak je z přehledu patrné, pak všichni respondenti mají vysokoškolské vzdělání, v jednom případě se jedná přímo o obor řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích na UK Praha. Služebně nejmladší ve vedoucí pozici koordinátor služby/sociální pracovník je žena zastávající danou pozici 1 rok, která vystudovala magisterský obor sociální politika na UK Praha. Z rozhovoru vyplynulo, že v organizaci sice působí 1 rok, ale praxi v sociálních službách má již 28 let, z toho ve vedoucí pozici má zkušenosti 10 let. Další 2 respondenti mají bakalářské vzdělání v oboru speciální pedagogika na UJAK v Praze.

## 6. Interpretace zjištěných dat

V následujícím textu budou prezentovány zjištěné poznatky ze sebraných dat v jednotlivých organizacích. Tyto poznatky budou rozděleny do kapitol po jednotlivých organizacích. V úvodu každé kapitoly budou prezentovány sociodemografické údaje respondentů – věk, pohlaví, délka

<sup>30</sup> Viz kapitola 5.4 Rozhovor, str. 53-55

pracovního poměru, dosažené vzdělání apod. Následovat bude ověřování hypotéz vztahujících se k hlavní výzkumné otázce HVO1 a HVO2<sup>31</sup>.

K ověřování první hypotézy k HVO1 – *Pracovníky v sociálních službách v chráněných bydleních motivuje zejména práce samotná, pracovní úspěchy a možnost osobního růstu* – je kromě uvedených 3 motivačních faktorů použito ještě dalších 11 faktorů, které jsou dle Herzbergovy teorie pro pracovníky motivační. Respondenti označovali intenzitu působení motivačního faktoru na škále od 0 – žádná motivace, až po 6 – velmi silná motivace. Ve zpracovaných přehledech motivačních faktorů (tabulky č. 6, 10, 14, 18) jsou zjištěná data zaznamenána ve třech sloupcích. První sloupec obsahuje počet respondentů, pro který daný faktor působí motivačně – na škále vyznačili intenzitu č. 4 – silnější, 5 – silná, 6 – velmi silná motivace. Ve druhém sloupci je uveden počet respondentů, pro které má daný faktor nižší intenzitu motivace, vyjádřenou č. 3 – slabší a č. 2 – slabou. Poslední sloupec zahrnuje počet respondentů, pro něž má daný faktor č. 1 – velmi slabou, nebo č. 0 – žádnou motivaci.

Ověřování druhé hypotézy k HVO1 – *Mzda, pracovní podmínky a prostředí souvisí s pracovní spokojeností pracovníků* – je interpretováno na zpracovaných přehledech faktorů souvisejících s pracovní spokojeností nebo naopak nespokojeností podle F. Herzberga<sup>32</sup> (tabulky č. 7, 11, 15, 19) Rozděleny jsou do osmi kategorií: pracovní podmínky, mezilidské vztahy, technický dohled, politika a správa organizace, status, plat, osobní život a pracovní jistoty.

Interpretace dat ověřované třetí hypotézy k HVO1 – *Délka pracovního poměru pracovníka v organizaci souvisí s jeho rozhodnutím v organizaci setrvat, tzn. čím déle je pracovník v organizaci, tím déle je ochoten v ní pracovat* – vychází z porovnání délky pracovního poměru a ochotou respondentů v organizaci setrvat ve zpracovaných přehledech (tabulky č. 8, 12, 16, 20 a grafy č. 3, 6, 9, 12)

Druhá výzkumná otázka HVO2 byla ověřována pomocí tří hypotéz. Všechny tři hypotézy byly ověřovány na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky zapojených organizací do výzkumného šetření. K první hypotéze byly vztaženy otázky z rozhovoru v souvislosti se spokojeností pracovníků č. 4, 5, 6, 10, 11 a 12<sup>33</sup> a jejich motivací otázka č. 7. K druhé hypotéze byly vybrány úryvky z otázky rozhovoru č. 2. Třetí hypotéza byla ověřena na odpovědích respondentů na otázky č. 3, 13 a 15. Pro dokreslení osobní spokojenosti a motivace samotných vedoucích pracovníků jsou poskytnuty úryvky z odpovědí na otázky z rozhovoru č. 14 a 16.

---

<sup>31</sup> Kapitola 5.1 Cíle výzkumného šetření, teoretická východiska a hypotézy, str. 49

<sup>32</sup> Kapitola 2.6 Motivátory a hygienické faktory, str. 26-30

<sup>33</sup> Kapitola Rozhovor, vzor otázek str. 53

V závěru každé kapitoly následuje shrnutí vedoucí k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz a odpovědi na hlavní výzkumnou otázku HVO2.

V závěru každé kapitoly budou výsledky výzkumného šetření shrnuty. Následně budou vypracovány výzkumné zprávy pro zastoupené organizace v tomto výzkumném šetření. Ty budou tvořit přílohy č. 5, 6, 7 a 8 této diplomové práce.

## 6.1 Analýza dat v organizaci CHB1

V této organizaci pracuje ryze ženský tým PSS, jak vyplývá z níže uvedeného přehledu v tabulce č. 3. Jejich průměrný věk je 45,4 let. 2/3 dotázaných mají pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Všechny pracovnice se smlouvou na dobu určitou hodlají v organizaci setrvat i v příštích 5 letech (nebo nechtějí opustit zastávanou pozici). Délka pracovního poměru se v organizaci různí, ale lze jednoznačně vyvodit, že pracovnice, které mají pracovní smlouvu na dobu určitou, jsou v organizaci nejkratší dobu, tedy méně než 1 rok. Jde o poměrně stabilní tým, ve kterém více než polovina pracovnic působí déle než 5 let.

Tabulka č. 5 Základní charakteristika respondentů organizace CHB1

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
věk	47	39	49	51	47	49	20	55	55	34	53
pohlaví	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž
délka prac. poměru	7	6	8	6	6	0,66	0,25	7	3	0,58	0,5
dosažené vzdělání	m	v	m	v	m	VŠ	m	v	m	m	m
kvalifikace	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano
pracovní smlouva	N	N	N	N	N	U	U	N	N	U	U
Setrvání v organizaci	n	n	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	n	> 5	> 5

Ž – žena; m – maturita; v – vyučena; VŠ – vysokoškolské; N – smlouva na dobu neurčitou; U – smlouva na dobu určitou; n – nemá jasno

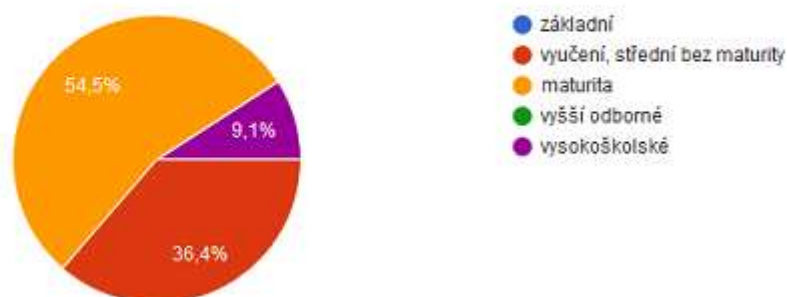
Zdroj: vlastní výzkum autorky

Následující graf č. 1 znázorňuje dosažené vzdělání pracovnic. Z tohoto grafu je zřejmé, že více než polovina respondentek má středoškolské vzdělání s maturitou, 36,4 % má výuční list a jedna z pracovnic má vysokoškolské vzdělání, kterým však nesplňuje kvalifikační požadavky pro výkon PSS, jak ukazuje přehled výše. Tyto kvalifikační požadavky spolu s ní nemá splněny ještě jedna respondentka. Protože jsou obě v organizaci méně než 1 rok, dá se předpokládat, že si potřebnou kvalifikaci doplní.

## Graf. č. 1 Dosažené vzdělání PSS CHB1

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

11 odpovědí



Zdroj: vlastní výzkum autorky

## HVO1 - ověření hypotézy č. 1

Pracovníky v sociálních službách v chráněných bydleních motivuje zejména práce samotná, pracovní úspěchy a možnost osobního růstu.

Tabulka č. 6 Motivační faktory v CHB1

MOTIVACE			
Motivační faktory	silnější, silná, velmi silná	slabší, slabá	velmi slabá, žádná
práce samotná, její obsah (náplň práce)	10	1	
možnost otevřené diskuse nad problémy	9	1	1
adekvátní míra odpovědnosti vzhledem k pracovní pozici	10	1	
možnost podílet se na rozhodování při řešení neobvyklých situací	10	1	
možnost podílet se na aktualizaci metodických postupů	6	5	
možnost podílet se na definici cílů organizace	8	3	
možnost pracovně uspět	8	3	
uznání za vykonanou práci	9	2	
respekt nadřízeného	10	1	
aktivní zájem o spokojenost pracovníků ze strany nadřízeného	10	1	
možnost povýšení	3	8	
zájem nadřízeného o názory a nápady pracovníků	9	2	
podpora osobního růstu ze strany nadřízeného	10	1	
posilování kompetencí ze strany nadřízeného	9	2	

Zdroj: vlastní výzkum autorky

Šetření v rámci motivačních faktorů prokázalo, že pracovníky v sociálních službách v CHB 1 motivuje zejména práce samotná (91 % dotázaných), pracovní úspěchy (72,7 % dotázaných) a možnost osobního růstu (91 % dotázaných). Hypotéza tak byla potvrzena. Silnou motivaci vnímají pracovníci i u dalších faktorů. Nejvíce zastoupeny (91 %) jsou odpovědnost, možnost podílet se

na rozhodování při řešení neobvyklých situací, respekt nadřízeného, aktivní zájem o spokojenost pracovníků. Na druhém místě (81,9 %) jsou zastoupeny faktory: možnost otevřené diskuse nad problémy, uznání za vykonanou práci, zájem nadřízeného o názory a nápady pracovníků, a posilování kompetencí ze strany nadřízeného. Třetí místo (72,7 %) zaujímá možnost podílet se na definici cílů organizace. Nejméně respondentů vnímá jako faktor možnost povýšení, pouze 27,3 %. Z toho lze vyvozovat, že organizace buď nemá zaveden kariérní řád (což v některých, zejména menších, organizacích je možné) a pracovníci tak nemají možnost povýšení, nebo jsou ochotni vykonávat po celou dobu pracovního poměru pracovní pozici, na kterou byli přijati.

## HVO1 - ověření hypotézy č. 2

Tabulka č. 7 Faktory související s pracovní ne/spokojeností v CHB1

Faktory ovlivňující ne/spokojenost v práci související s pracovním kontextem a prostředím	spokojenost	neutrální	nespokojenost	Neví, netýká se
<b>Kategorie: Pracovní podmínky</b>				
pracovní zátěž, množství práce	9	1	1	
smysluplnost práce	11			
psychická náročnost práce	6	3	2	
fyzická náročnost práce	9	2		
jednotvárnost, monotónnost práce	11			
práce pod tlakem termínů	7	2	2	
administrativní náročnost	7	2	2	
dostatek pracovníků na pracovišti	6	5		
dostatek informací pro výkon práce	10	1		
časté řešení vypjatých, nestandardních situací	7	3	1	
<b>Kategorie: Mezilidské vztahy</b>				
týmová spolupráce	10	1		
vztahy s kolegy	11			
vztahy s nadřízenými	11			
<b>Kategorie: Technický dohled</b>				
podpora kolegů	10	1		
podpora nadřízených	9	2		
metodická podpora	10	1		
supervizní podpora	6	3		2
<b>Kategorie: Politika a správa organizace</b>				
způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců	9	2		
vzdělávací systém organizace	10	1		
systém předávání informací	10	1		
odborná kompetence nadřízeného	11			
<b>Kategorie: Status</b>				
možnost využívat služební vozidlo		4	1	6
firemní benefity (stravenky, dovolená navíc apod.)	11			

<b>Kategorie: Plat</b>				
odpovídající mzda/plat	6	5		
odměny	8	3		
zvyšování mzdy v závislosti na odpracovaných letech	7	1	1	2
<b>Kategorie: Osobní život</b>				
dopady na osobní život	5	5	1	
vstřícnost k osobním překážkám při práci, žádostem o volno	11			
<b>Kategorie: Pracovní jistoty</b>				
firemní stabilita	8	3		
možnost práce na dobu neurčitou	7	4		

*Zdroj: vlastní výzkum autorky*

Z provedeného šetření vyplývá, že celých 100 % z dotázaných respondentů vnímá v rámci kategorie pracovní podmínky spokojenost u faktorů smysluplnost práce; jednotvárnost, monotónnost práce. V odpovědi jedné z respondentek bylo k této kategorii doplněno „*Monotónnost nezažívám, každý den je jiný, což mi vyhovuje*“ (R5). U kategorie mezilidských vztahů jsou to vztahy s kolegy a nadřízenými. V kategorii politika a správa organizace jsou všichni respondenti spokojeni s odborností nadřízeného. V rámci statusu panuje mezi všemi respondenty shoda ve spokojenosti s firemními benefity. V kategorii osobní život jsou všichni spokojeni se vstřícností k osobním překážkám v práci, žádostem o volno. Kromě faktoru dopadu práce na osobní život, kdy 45,5 % dotázaných je spokojeno, 45,5 % dotázaných zaujímá neutrální postoj a jeden z respondentů je nespokojen, tak z provedeného šetření vyplynulo, že nadpoloviční většina respondentů je spokojena s většinou faktorů uvedených kategorií. Tento výsledek koreluje s celkovou spokojeností v práci, kterou znázorňuje následující koláčový graf č. 2., kde 36,4 % dotázaných je v organizaci rozhodně spokojeno a 63,6 % dotázaných je spíše spokojeno. Nikdo není nespokojen, ani nezaujal neutrální postoj ve vyjádření se k této otázce. V organizaci tak pracuje 100 % spokojených pracovníků. Hypotézu lze považovat za platnou.

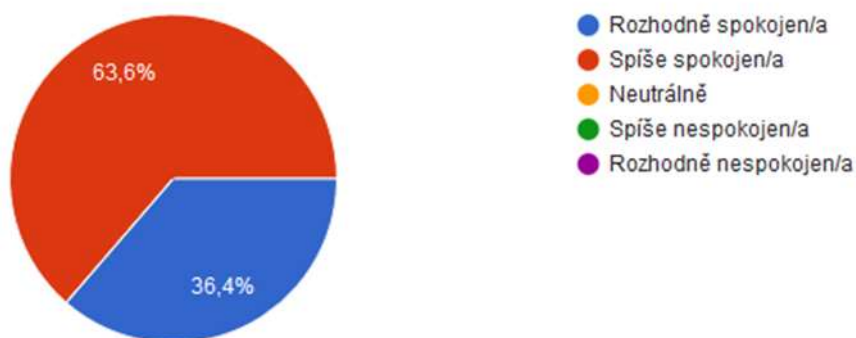
Zajímavá je kategorie Status – možnost využívat služební vozidlo. Všichni pracovníci odpovídají na škále od neutrální po nespokojenost. To je dáno tím, že PSS v této organizaci nemají možnost služební vozidlo téměř vůbec využívat.



Graf č. 2 *Celková spokojenost v CHB1*

Celková spokojenost

11 odpovědí



Zdroj: vlastní výzkum autorky

### HVO1 - ověření hypotézy č. 3

Tabulka č. 8 *Délka působení v organizaci CHB1*

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
délka pracovního poměru	7	6	8	6	6	0,7	0,3	7	3	0,6	0,5
Ochota setrvání v organizaci	n	n	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	n	> 5	> 5

*n – nemá jasno; > 5 – déle než pět let*

Zdroj: vlastní výzkum autorky

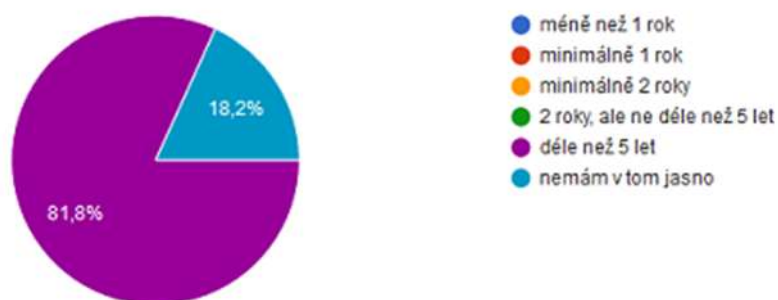
Z porovnání proměnných je zřejmé, že s naprostou jistotou nelze konstatovat, že délka pracovního poměru souvisí s rozhodnutím pracovníka v organizaci setrvat, tj. čím déle je pracovník v organizaci, tím déle je v ní ochoten pracovat. Ve dvou případech, kdy respondentky v organizaci pracují 6 a 7 let, nemají jasno v tom, jak dlouho jsou ještě ochotny v organizaci setrvat. Příčin této nejistoty může být více. Právě proto, že jsou respondentky v organizaci již delší dobu, mohou se cítit unaveny, a mohou tak cítit potřebu změny. Také pro ně nemusela být při vyplňování dotazníku vhodná chvíle, aby se nad touto otázkou více zamýšlely, a tak mohly zůstat nerozhodné. Každopádně by odpovědi těchto respondentek měly být podnětem pro vedoucího pracovníka, aby se na jejich plán do budoucna zaměřil při osobním rozhovoru. Oproti těmto dvěma respondentkám je překvapivé, že 4 dotazované, které působí v organizaci necelý rok, již mají jasno v tom, že by v ní chtěly setrvat déle než 5 let a to i přesto, že 3 z nich mají pracovní smlouvu na dobu určitou. Příčin opět může být více. Mohou pociťovat počáteční nadšení pro práci, která je pro ně stále nová a působí na ně jako výzva. Také mohou cítit obavy z toho, aby o práci nepřišly, a tak raději ve svých odpovědích zvolily maximální možnou délku. Závěrem lze vyvodit, že

hypotéza byla zčásti potvrzena, neboť 36,4 % dotázaných (4 respondentky), které pracují v organizaci nejdéle, jsou ochotny v ní setrvat i minimálně dalších 5 let. Celkový přehled o tom, jaké mají respondentky plány o dalším působení v organizaci, udává následující graf č. 3. Zajímavé je, že 81,8 % respondentek má v plánu setrvat v organizaci déle než 5 let. 18,2 % prozatím nemá ohledně délky pracovního poměru jasno. Nikdo z dotázaných neuvedl jinou z nabízených možností – méně než 1 rok, minimálně 1 rok, minimálně 2 roky a 2 roky, ale ne déle než 5 let. Lze tedy pozorovat určitou korelaci mezi celkovou spokojeností respondentů a ochotou v organizaci pracovat po delší dobu.

### Graf č. 3 Ochota pracovníků setrvat v organizaci CHB1

Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěl/a v současném zaměstnání pracovat?

11 odpovědí



Zdroj: vlastní výzkum autorky

### HVO2 – ověření hypotézy č. 1

K ověření této hypotézy předkládám úryvky odpovědí na následující otázky z rozhovoru s vedoucím pracovníkem V1:

4) Zajímáte se o spokojenost zaměstnanců v organizaci? Víte, které faktory způsobují jejich spokojenost a naopak také nespokojenost? *Určitě se o spokojenost zajímáme. Nejčastěji se od zaměstnanců dozvídám, co je trápí na pravidelných konzultacích face to face. Ale také na poradách. Když nad tím tak přemýšlím, tak vlastně určitým zdrojem informací jsou i neformální setkání u cigarety, kávy. Tam si toho lidi řeknou nejvíc. Spokojenost může zvyšovat dostatečný plat nebo odměna, pracovní podmínky, dostatek času na práci, pohoda mezi zaměstnanci. Myslím tím, že v pracovním týmu se na sebe mohou spolehnout, zájem nadřízeného v dostatečné míře o problémy v práci. A když na druhou stranu, nespokojený může být i ne zrovna v uvozovkách kvalitní pracovník, který oprávněně dostává výtky, ale nemá dostatek sebereflexe.* (V1)

5) Poskytuje Vaše organizace firemní benefity? Pokud ano, které to jsou? Pokud ne, tak víte, o které benefity mají zaměstnanci zájem? „Poskytuje. Jde o stravenky, týden dovolené navíc a příspěvek na služební telefon. Asi by se za určitý benefit dalo považovat to, že si zaměstnanci mohou určit, kolik procent pololetní odměny chtějí čerpat ve flexi pasech. O ničem nevím, co by chtěli, snad jen pracovat na 50 % a dostávat 100 %.“

6) Máte v organizaci nastaven systém hodnocení a odměňování zaměstnanců? Pokud ano, jaký? Pokud ne, plánujete jej vytvořit? „Ano, ten se váže ke standardu kvality a vnitřní směrnici. Základní mzdu mají zaměstnanci stejnou, pohyblivá složka osobní ohodnocení se hodnotí každý měsíc v několika oblastech.“ A to? „Tak náplň práce jako taková, pak oblast systému spolupráce asistent versus klient. To je úroveň dokumentace, naplňování individuálních plánů, spolupráce s metodikem. Pak je třetí oblast, což je týmová spolupráce, účast na poradách, vzdělávání, komunikace, předávání info a podobně.“ A kromě měsíčního hodnocení a odměňování děláte ještě něco? „Jednou za rok každý hodnotí spokojenost se svou prací pomocí dotazníku a následných konzultací se mnou.“

10) Podporujete osobní a profesní růst zaměstnanců? Pokud ano, jak? „Klademe důraz na vzdělávání. Zaměstnanci mají možnost si vybrat část povinného vzdělávání sami.“

11) Mají zaměstnanci možnost supervizí? Pokud ano, jaké formy a jak často? „Ano, mají. Dokonce, jsme pro ně uspořádali školení o jejím významu a přínosu. Mohou využít individuální, tam není limit, jak často, pak týmovou 3x – 4x ročně. No a jinak máme ještě případové se stejnou četností jako týmové.“

12) Jste vstřícný/á k osobním překážkám zaměstnanců (požadavky na volna, náhlé změny služeb)? „To závisí na okolnostech a určitém zaměstnanci. Pokud vím, že zaměstnanec má trvale nestandardní“ požadavky na volno, nejsem příliš chápající. V provozu, kdy zajišťujeme službu 24-7 je prioritou zajistit péči o klienty, takže osobně nemám ráda nenadálé požadavky na volna. Ale jsem velmi benevolentní při plánování služeb. Každý zaměstnanec má možnost požádat předem o volno v určitých dnech. Při sestavování plánu služeb se tomu snažíme plán přizpůsobit.“

7) Máte v organizaci zpracovaný funkční motivační program? Pokud ano, popište jej. „Neumím odpovědět... funkční, asi to děláme jak partyzáni. No ucelený systém nemáme, to ne, ale víme, že motivace je pro lidi důležitá a že to nejsou vždycky peníze. Chválíme, hodnotíme, dáváme zpětnou vazbu, jsme otevření diskusím.“

Z výše uvedených odpovědí na otázky směřující k ověření hypotézy, že se vedoucí pracovníci zajímají o spokojenost a motivaci svých zaměstnanců plyne, že tato hypotéza může být

považována za platnou. Vedoucí pracovník se zajímá o spokojenost svých zaměstnanců. Ví, které faktory ovlivňují jejich spokojenost - dostatečný plat nebo odměna, pracovní podmínky, dostatek času na práci, pohoda mezi zaměstnanci, zájem nadřízeného, firemní benefity, vzdělávací systém, možnosti supervize. Jedná se zároveň o vnější hygienické faktory, ve kterých spokojenost vyjádřili také respondenti v rámci dotazníkového šetření. Dále z rozhovoru vyplynulo, že jsou pracovníci podporováni v osobním i profesním růstu, mají možnost supervizí a vedoucí pracovník je vstřícný k osobním překážkám v práci na straně zaměstnanců. V organizaci nechybí ani systém pro hodnocení a odměňování zaměstnanců, firemní benefity apod.

## **HOV2 – ověření hypotézy č. 2**

2) Pracujete cíleně s motivací zaměstnanců v organizaci? Víte, které faktory je motivují a naopak demotivují? „Motivace je slovo, které se v organizaci skloňuje velmi často. Rozdělila bych motivaci velmi *zjednodušeně na systém pochvaly a výtek. Snažím se, aby se poměr pozitivní odezvy a té negativní byl tak 3:1. Protože pracujeme s lidmi, tak na každého působí stejný motivační faktor trochu jinak. Někoho výtka nebo upozornění nakopne k lepším výkonům, někoho srazí. Je to velmi individuální. Je těžké odhadnout, na koho co působí. Ale obecně bych řekla, že pochvala nikdy „neurazí“. Motivovat může lidi třeba povýšení, odměna za práci, vyšší plat nebo mimořádná odměna, nebo třeba ta pochvala, možná i zájem o problémy v práci nebo nějaký úspěch. Je to různé.“*

Vedoucí pracovník V1 s motivací zaměstnanců pracuje cíleně, ačkoliv v organizaci není zpracován ucelený motivační program. Ví, které faktory mohou na pracovníky působit motivačně. Některé zmíněné motivační faktory vedoucím pracovníkem korelují s faktory, které v rámci dotazníkového šetření považují za motivační i sami zaměstnanci. Jedná se zejména o pochvalu (uznání), aktivní zájem nadřízeného o spokojenost pracovníků, úspěch z vykonané práce apod. Významný rozdíl ve vnímání motivačních faktorů je pouze u možnosti povýšení, kterou sami pracovníci za motivační považují nejméně.

## **HVO2 – ověření hypotézy č. 3**

Vedoucí pracovník z organizace CHB1 vystudoval magisterské studium v oboru sociální politika na UK v Praze, má 28 let zkušeností z prostředí sociálních služeb a 10 let zkušeností s vedením lidí. Ačkoliv je v organizaci teprve krátkou dobu – 1 rok, pak předchozí zkušenosti umožňují adekvátní vedení pracovníků v uvedené organizaci. Nicméně v rozhovoru jsem obsáhla

také otázky, kterými jsem chtěla platnost hypotézy ověřit, a níže předkládám znění těchto otázek i odpovědi na ně.

3) Máte zájem se o motivaci pracovníků v sociálních službách dozvědět více? *„Sama jsem si do vzdělávacího plánu zařadila školení v této oblasti, protože si myslím, že je důležité neustále se zdokonalovat v práci s lidmi. Jsme relativně malá organizace, která si nemůže dovolit zadat profesionální personální audit, a proto se s kolegy snažíme kontinuálně s podřízenými pracovníky pracovat a pracovat i na sobě, aby řízený personál byl řízený dobře.“*

13) Cítíte se dostatečně vybaven/a teoretickými znalostmi pro motivaci zaměstnanců? *„Necítím, znalostí není nikdy dost. A to je důvod, pro který mám v osobním plánu vzdělávání právě řízení lidí.“*

15) Podporuje Vás zaměstnavatel v prohlubování kompetencí pro vedení lidí? *„Myslím, že ano.“*

Osobní spokojenost a motivace vedoucího pracovníka V1:

14) Víte, co Vás samotného/samotnou motivuje? *„V tomhle mám naprosto jasno. Je to uznání a pochvala.“*

16) Přináší Vám práce uspokojení? Baví Vás? *„Za dobu své praxe jsem měla možnost zažít i výrazně odlišné modely řízení lidí a způsob práce obecně. Mohu říct, že práce mi přináší nejen uspokojení, ale i radost. Takže, ano baví mě.“*

Z uvedených odpovědí vyplývá, že i třetí hypotéza je platná. Vedoucí pracovník je vybaven odbornými kompetencemi a navíc má sám potřebu se v oblasti řízení lidských zdrojů i nadále vzdělávat. K tomu všemu jej práce baví, přináší mu uspokojení a ví, co jej samotného motivuje – uznání a pochvala.

### **6.1.1 Shrnutí**

V organizaci CHB1 na pozici PSS pracuje 11 žen. Návratnost dotazníků činila celých 100 %. Provedené šetření potvrdilo platnost dvou ze tří stanovených hypotéz zcela a jednu zčásti. Převážná část pracovníků je ve své práci motivována většinou motivátorů uvedených v tabulce č. 6, a zároveň definovaných F. Herzbergem. Z těchto faktorů dosáhly velkého zastoupení také faktory obsažené v první hypotéze – práce samotná (91 %), pracovní úspěchy (72,7 %) a možnost osobního růstu (91 %). Naopak pro nejméně pracovníků je zdrojem motivace možnost povýšení (27,3 %). Platnost první hypotézy byla potvrzena zcela.

V rámci druhé hypotézy se jednalo o ověření souvislosti mzdy a pracovních podmínek s pracovní spokojeností pracovníků. Do výzkumného šetření bylo zařazeno všech 8 kategorií s vnějšími hygienickými faktory tak, jak je definoval F. Herzberg. Výsledkem je, že nikdo z dotázaných není nespokojen s faktory obsaženými v kategoriích mezilidské vztahy, technický dohled, politiky a správy organizace. V kategorii pracovních podmínek se vyskytují pouze nespokojení jednotlivci, a to s faktory pracovní zátěž (1), psychická náročnost (2), práce pod tlakem termínů (2), administrativní náročnost (2) a časté řešení vypjatých a nestandardních situací (1). Většina dotázaných je v kategorii pracovní podmínky se všemi faktory spokojena. V kategorii plat je nadpoloviční většina dotázaných spokojena se mzdou jako takovou a dále pak také s odměnami a se zvyšováním mzdy v závislosti na odpracovaných letech. Nespokojenost v rámci této kategorie byla zaznamenána pouze v jednom případě, a to u faktoru zvyšování mzdy v závislosti na odpracovaných letech. Lze tedy říci, že i platnost druhé hypotézy byla potvrzena.

V rámci výzkumného šetření se nepodařilo najít spojitost mezi délkou pracovního poměru a rozhodnutím setrvat v organizaci déle než 5 let, Platnost této hypotézy byla potvrzena částečně, neboť pouze u 36,4 % dotázaných byla tato spojitost nalezena.

Odpovědí na HVO1 je, že pro pracovnice organizace CHB1 jsou zdrojem motivace motivátory definované podle F. Herzberga a stejně tak i zdrojem ne/spokojenosti jsou všechny uvedené faktory podle tohoto autora. V případě motivátorů je odlišná pouze intenzita motivace u jednotlivých pracovníků.

V rámci rozhovoru s vedoucím pracovníkem jsem získala pomocí ověřování hypotéz odpověď na HVO2 – Jak pracují vedoucí pracovníci s motivací svých pracovníků a jaké motivační strategie používají. Vedoucí pracovník této organizace se aktivně zajímá o spokojenost a motivaci svých podřízených. Nerozlišuje sice mezi zdroji spokojenosti a motivace, ale v zásadě má svůj způsob, jak cíleně oba zdroje u pracovníků zjišťovat. K lepšímu porozumění toho, co je pro pracovníky motivační a co způsobuje jejich spokojenost či nespokojenost, mu může pomoci závěrečná výzkumná zpráva, která bude kromě doporučení obsahovat také výsledky dotazníkového šetření. Co se týče výbavy pracovníka odbornými kompetencemi, tak se tento pracovník necítí být vybaven teoretickými znalostmi pro motivaci zaměstnanců, ale má zájem tyto znalosti získávat. Jeho potřeba se dále vzdělávat vyplynula i z jím zmíněného vzdělávacího plánu pro tento rok. Z pohledu pracovníků, kteří jsou s odbornou kompetencí nadřízeného spokojeni lze konstatovat, že je vedoucí pracovník potřebnými kompetencemi vybaven.

## 6.2 Analýza dat v organizaci CHB2

V této organizaci pracuje stejně jako v CHB1 ryze ženský tým PSS, jak vyplývá z níže uvedeného přehledu v tabulce č. 3. Jejich průměrný věk je 43,3 let. Všechny dotázané mají pracovní smlouvu na dobu neurčitou. 2/3 pracovníc hodlají v organizaci setrvat i v příštích 5 letech (nebo nechtějí opustit zastávanou pozici).

Tabulka č. 9 Základní charakteristika respondentů organizace CHB2

Respondent	1	2	3
věk	42	45	43
pohlaví	Ž	Ž	Ž
délka prac. poměru	8	3	2
dosažené vzdělání	m	m	v
kvalifikace	ano	ano	ano
pracovní smlouva	N	N	N
setrvání v organizaci	> 5 let	n	> 5 let

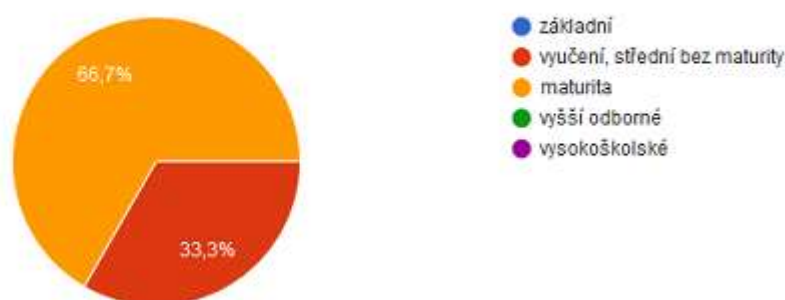
Zdroj: vlastní výzkum autorky

Následující graf č. 4 znázorňuje dosažené vzdělání pracovníc. Z tohoto grafu je zřejmé, že 2/3 respondentek má středoškolské vzdělání s maturitou a 1/3 má výuční list. Kvalifikační požadavky pro výkon PSS, jak ukazuje přehled výše, mají splněny všechny respondentky.

Graf č. 4 Dosažené vzdělání PSS CHB2

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

3 odpovědi



Zdroj: vlastní výzkum autorky

## HVO1 – ověření hypotézy č. 1

Tabulka č. 10 Motivační faktory v CHB2

MOTIVACE			
Motivační faktory	silnější, silná, velmi silná	slabší, slabá	velmi slabá, žádná
práce samotná, její obsah (náplň práce)	3		
možnost otevřené diskuse nad problémy	3		
adekvátní míra odpovědnosti vzhledem k pracovní pozici	3		
možnost podílet se na rozhodování při řešení neobvyklých situací	3		
možnost podílet se na aktualizaci metodických postupů	3		
možnost podílet se na definici cílů organizace	2	1	
možnost pracovních úspěchů	3		
uznání za vykonanou práci	3		
respekt nadřízeného	3		
aktivní zájem o spokojenost pracovníků ze strany nadřízeného	3		
možnost povýšení	2	1	
zájem nadřízeného o názory a nápady pracovníků	3		
podpora osobního růstu ze strany nadřízeného	2	1	
posilování kompetencí ze strany nadřízeného	3		

*Zdroj: vlastní výzkum autorky*

Šetření v rámci motivačních faktorů prokázalo, že pracovníky v sociálních službách v CHB 2 motivují k práci téměř všechny uvedené motivátory, tj. u 11 z nich byla všemi respondenty vyznačena silnější, silná nebo dokonce velmi silná motivace. Výjimku tvoří pouze 3 motivátory, které 1/3 dotázaných vnímá jako méně motivující. Jsou to tyto motivátory: možnost podílet se na definici cílů organizace, možnost povýšení a podpora osobního růstu ze strany nadřízeného. Hypotéza tak byla potvrzena. U nižší intenzity motivace možnosti povýšení lze vyvozovat, že organizace nemá zaveden kariérní řád. Jedná se o velmi malou organizaci, o čemž svědčí i počet pracovníků přímé péče.



## HVO1 – ověření hypotézy č. 2

Tabulka č. 11 Faktory související s pracovní ne/spokojeností v CHB2

Faktory ovlivňující ne/spokojenost v práci související s pracovním kontextem a prostředím	spokojenost	neutrální	nespokojenost	Neví, netýká se
<b>Kategorie: Pracovní podmínky</b>				
pracovní zátěž, množství práce		2	1	
smysluplnost práce	3			
psychická náročnost práce		2	1	
fyzická náročnost práce	2	1		
jednotvárnost, monotónnost práce		3		
práce pod tlakem termínů	1	1	1	
administrativní náročnost	1		2	
dostatek pracovníků na pracovišti	1	1	1	
dostatek informací pro výkon práce	2		1	
časté řešení vypjatých, nestandardních situací	2	1		
<b>Kategorie: Mezilidské vztahy</b>				
týmová spolupráce	1	2		
vztahy s kolegy	2	1		
vztahy s nadřízenými	3			
<b>Kategorie: Technický dohled</b>				
podpora kolegů	3			
podpora nadřízených	2	1		
metodická podpora	1	2		
supervizní podpora	2		1	
<b>Kategorie: Politika a správa organizace</b>				
způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců	1	2		
vzdělávací systém organizace	2	1		
systém předávání informací	1		2	
odborná kompetence nadřízeného	3			
<b>Kategorie: Status</b>				
možnost využívat služební vozidlo	3			
firemní benefity (stravenky, dovolená navíc apod.)	3			
<b>Kategorie: Plat</b>				
odpovídající mzda/plat	2		1	
odměny	3			
zvyšování mzdy v závislosti na odpracovaných letech	1	2		
<b>Kategorie: Osobní život</b>				
dopady na osobní život		3		
vstřícnost k osobním překážkám při práci, žádostem o volno	3			
<b>Kategorie: Pracovní jistoty</b>				
firemní stabilita	3			
možnost práce na dobu neurčitou	2	1		

Zdroj: vlastní výzkum autorky

Z provedeného šetření vyplývá, že celých 100 % z dotázaných respondentů vnímá v rámci kategorie pracovní podmínky spokojenost pouze u faktoru smysluplnost práce. U ostatních faktorů se odpovědi respondentů rozcházejí. U 7 uvedených faktorů v rámci kategorie pracovní podmínky zaujali respondenti neutrální stanovisko. Nevyjádřili tak spokojenost ani nespokojenost. Jedná se o pracovní zátěž (2/3), fyzickou (1/3) a psychickou náročnost práce (2/3), práce pod tlakem termínů (1/3), dostatek pracovníků na pracovišti (1/3), časté řešení vypjatých, nestandardních situací (1/3). V případě jednoho z faktorů – jednotvárnost, monotónnost práce zaujali neutrální postoj všichni respondenti. U některých faktorů se setkáváme také s vyjádřením nespokojenosti, a to u faktorů pracovní zátěž (1/3), psychická náročnost (1/3), práce pod tlakem termínů (1/3), administrativní zátěž (2/3), dostatek pracovníků na pracovišti (1/3) a dostatek informací pro výkon práce (1/3).

Z vnějších hygienických faktorů z ostatních kategorií má 100% zastoupení spokojenost u vztahu s nadřízenými, podpory kolegů, odborné kompetence nadřízeného, možnosti využívat služební vozidlo, firemních benefitů, odměn, vstřícnosti k osobním překážkám (žádostem o volno) a firemní stability.

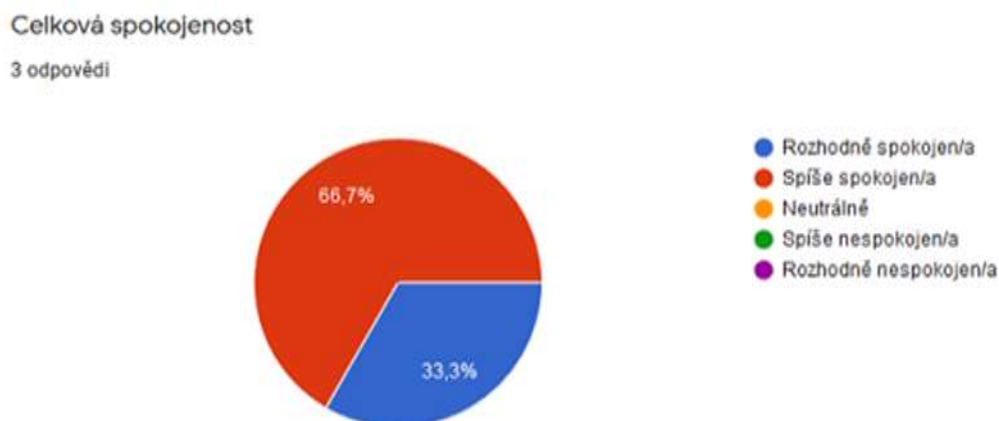
Překvapivé zjištění nastalo u 2/3 respondentů, kteří jsou nespokojeni se systémem předávání informací. V tak malém pracovním týmu lze předpokládat, že systém předávání informací nebude problematický a důvodem pro nespokojenost. Problémy s předáváním informací dle mého názoru a zkušeností přibývají až v početnějších pracovních kolektivech. Domnívám se, že by tento výsledek měl vést vedoucího pracovníka k odhalení příčin, proč právě tento faktor způsobuje v pracovním týmu nespokojenost. 1/3 dotázaných vyjádřila nespokojenost s odpovídající mzdou a supervizní podporou.

Neutrální postoj vyjadřovali respondenti u faktorů týmové spolupráce (2/3), u vztahu s kolegy (1/3), podpory nadřízených (1/3), metodické podpory (2/3), způsobu hodnocení a odměňování zaměstnanců (2/3), vzdělávacího systému organizace (1/3), zvyšování mzdy v závislosti na odpracovaných letech (2/3), možnosti práce na dobu neurčitou (1/3). Všichni respondenti nevyjádřili spokojenost ani nespokojenost u faktoru dopady na osobní život.

Celkově jsou pro výsledky z provedeného šetření v oblasti spokojenosti v tomto nejmenším vzorku překvapivé. Nečekala jsem takový rozptyl odpovědí u týmu o třech pracovnících a nejsem si jistá, do jaké míry koreluje odpověď respondentů v otázce celkové spokojenosti zaměstnanců na pracovišti se zjištěnými výsledky pracovní spokojenosti, viz následující grafické znázornění. Po opětovném prozkoumání dotazníků je patrné, že pouze jeden pracovník vykazuje vyšší míru

celkové nespokojenosti, kdy v rámci průzkumu pracovní spokojenosti odpovídal negativně (u 8 faktorů) a neutrálně (u 9 faktorů) z celkových 30 faktorů. V tak malém vzorku se pak takový případ stává více nápadným než ve vzorku s více respondenty. Nicméně i druhou hypotézu lze považovat za platnou

**Graf č. 5 Celková spokojenost v CHB2**



*Zdroj:* vlastní výzkum autorky

Celková spokojenost je 100 %, přičemž 1/3 dotázaných je rozhodně spokojena a 2/3 respondentek je spíše spokojena.

### HVO1 – ověření hypotézy č. 3

*Tabulka č. 12 Délka působení v organizaci CHB2*

Respondent	1	2	3
délka pracovního poměru	8	3	2
Ochota setrvání v organizaci	> 5 let	n	> 5

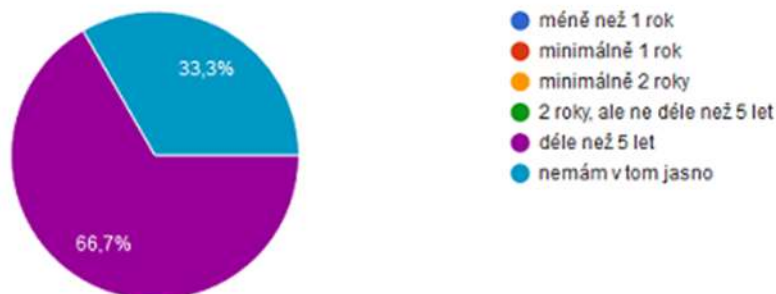
*Zdroj:* vlastní výzkum autorky

Z porovnání proměnných je zřejmé, že s naprostou jistotou nelze konstatovat stejně jako u organizace CHB1, že délka pracovního poměru souvisí s rozhodnutím pracovníka v organizaci setrvat, tj. čím déle je pracovník v organizaci, tím déle je v ní ochoten pracovat. Platnost hypotézy je potvrzena pouze u 2/3 respondentů. Hypotéza tak byla ověřena pouze částečně. S určitostí lze konstatovat pouze to, že 2/3 dotázaných dle následujícího grafického znázornění jsou ochotny v organizaci setrvat minimálně dalších 5 let.

## Graf č. 6 Ochota pracovníků setrvat v organizaci CHB2

Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěl/a v současném zaměstnání pracovat?

3 odpovědi



Zdroj: vlastní výzkum autorky

### HVO2 – ověření hypotézy č. 1

K ověření této hypotézy předkládám úryvky odpovědí na následující otázky z rozhovoru s vedoucím pracovníkem V2:

4) Zajímáte se o spokojenost zaměstnanců v organizaci? Víte, které faktory způsobují jejich spokojenost a naopak také nespokojenost? „*Spokojenost zaměstnanců zjišťuji jak dotazníky, tak v rámci rozhovoru a pravidelných porad. Nejdůležitějším faktorem, který způsobuje jejich spokojenost je finanční stabilita organizace, poskytuje jim jistotu. Faktor, který se může podílet na jejich nespokojenosti, je naopak nejistota ve financování neziskového sektoru.*“

5) Poskytuje Vaše organizace firemní benefity? Pokud ano, které to jsou? Pokud ne, tak víte, o které benefity mají zaměstnanci zájem? „*Benefity neposkytujeme, zaměstnanci by měli zájem o stravenky.*“

6) Máte v organizaci nastaven systém hodnocení a odměňování zaměstnanců? Pokud ano, jaký? Pokud ne, plánujete jej vytvořit? „*Systém máme nastaven, jde o půlroční hodnocení zaměstnanců formou hodnotícího formuláře a pohovoru se zaměstnancem.*“

10) Podporujete osobní a profesní růst zaměstnanců? Pokud ano, jak? „*Ano, formou vzdělávacích akcí a umožněním studia pro zvýšení kvalifikace.*“

11) Mají zaměstnanci možnost supervizi? Pokud ano, jaké formy a jak často? „*Ano mají, jde o skupinovou supervizi, která se koná 1 x za 2 měsíce.*“

12) Jste vstřícný/á k osobním překážkám zaměstnanců (požadavky na volna, náhlé změny služeb)? „*Ano.*“

7) Máte v organizaci zpracovaný funkční motivační program? Pokud ano, popište. „*Nemáme motivační program.*“

Z výše uvedených odpovědí na otázky směřující k ověření hypotézy, že se vedoucí pracovníci zajímají o spokojenost a motivaci svých zaměstnanců plyne, že je tato hypotéza ověřena jen zčásti. Vedoucí pracovník se sice dle svých slov zajímá o spokojenost svých zaměstnanců, ale zmiňuje pouze jeden faktor působící na spokojenost zaměstnanců a tím je finanční stabilita organizace. Nespokojenost pak přičítá nejistotě ve financování neziskového sektoru. To ovšem nevede ke znalosti toho, co činí pracovníky spokojené a naopak nespokojené. Vráťím-li se k zajímavým výsledkům dotazníkového šetření v rámci faktorů ovlivňujících pracovní ne/spokojenost, pak výsledky jsou odlišné s tím, jak vidí otázku spokojenosti nadřízený. Z dotazníkového šetření vyplynula spokojenost pracovníků se vztahy s nadřízenými, podporou kolegů, odbornou kompetencí nadřízeného, možností využívat služební vozidlo, firemními benefity, odměnami, vstřícností k osobním překážkám (žádostem o volno) a s firemní stabilitou. Nespokojenost pak byla respondenty vyjadřována u systému předávání informací a administrativní zátěže, a to dokonce u 2/3 dotázaných. Dále se jednalo v menší míře o pracovní zátěž, psychickou náročnost, práci pod tlakem termínů, dostatek pracovníků na pracovišti a dostatek informací pro výkon práce.

## **HVO2 – ověření hypotézy č. 2.**

2) Pracujete cíleně s motivací zaměstnanců v organizaci? Víte, které faktory je motivují a naopak demotivují? „*Pracovníky se snažím motivovat především průběžnými pochvalami jejich pracovního výkonu, dále půlročními odměnami. Pochvala je dle mého názoru jedním z nejdůležitějších faktorů jejich motivace. Co je naopak může demotivovat, je nadměra administrativy, ve které se jim snažím být maximálně nápomocna. Neustále pracujeme na tom, aby administrativa byla jednoduchá a přitom efektivní.*“

Vedoucí pracovník V2 pracuje s motivací zaměstnanců. Ví, které faktory mohou na pracovníky působit motivačně. Zmiňuje zejména nefinanční motivaci v podobě pochvaly, kterou vnímá v motivaci jako nejdůležitější. Pracovníci jsou motivováni kromě pochvaly (uznání) také všemi ostatními faktory uvedenými v tabulce č. 10. Faktor, který vedoucí pracovník zařazuje jako demotivační – přemíra administrativy – ten je zastoupen 2/3 dotázaných respondentů jako faktor způsobující nespokojenost. Nejde tedy přímo o demotivaci, ale o nespokojenost. Pozitivní je, že

si tuto skutečnost vedoucí pracovník uvědomuje a z rozhovoru vyplynulo, že také pracuje na tom, aby se administrativa v organizaci zjednodušila. Jinak kromě těchto faktorů z rozhovoru vyplynulo, že pracovníci jsou podporováni v osobním i profesním růstu, mají možnost supervizí a vedoucí pracovník je vstřícný k osobním překážkám v práci na straně zaměstnanců. V organizaci nechybí ani systém pro hodnocení a odměňování zaměstnanců. V organizaci nemají zastoupení podle vedoucího pracovníka pouze firemní benefity, ale ty jsou v rámci šetření v oblasti pracovní spokojenosti u PSS hodnoceny všemi respondenty jako faktor spokojenosti. Po bližším zkoumání výsledků dotazníkového šetření respondenti považují za benefit, který organizace poskytuje, dovolenou nad rámec 4 týdnů, příspěvek na sport, zdraví a kulturu, služební telefon a služební vůz.

### **HVO2 – ověření hypotézy č. 3**

Vedoucí pracovník z organizace CHB2 vystudoval magisterské studium v řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích na UK v Praze, má 9 let zkušeností s vedením lidí. Nicméně v rozhovoru jsem obsáhla také otázky, kterými jsem chtěla platnost hypotézy ověřit, a níže předkládám znění těchto otázek i odpovědi na ně.

3) Máte zájem se o motivaci pracovníků v sociálních službách dozvědět více? „*Ano, měla bych zájem.*“

13) Cítíte se dostatečně vybaven/a teoretickými znalostmi pro motivaci zaměstnanců? „*Ne.*“

15) Podporuje Vás zaměstnavatel v prohlubování kompetencí pro vedení lidí? „*Ano.*“

Osobní spokojenost a motivace vedoucího pracovníka V2:

14) Víte, co Vás samotného/samotnou motivuje? „*Finanční stabilita organizace, dobré vztahy se samosprávou a státní správou.*“

16) Přináší Vám práce uspokojení? Baví Vás? „*Ano.*“

Z uvedených odpovědí vyplývá, že i třetí hypotéza je platná. Vedoucí pracovník je vybaven odbornými kompetencemi, ač se tak sám necítí, a navíc má sám potřebu se v oblasti řízení lidských zdrojů i nadále vzdělávat. K tomu všemu jej práce baví, přináší mu uspokojení a ví, co jej samotného motivuje – finanční stabilita organizace, dobré vztahy se samosprávou a státní správou.

#### **6.2.1 Shrnutí**

V organizaci CHB2 na pozici PSS pracují 3 ženy. Jedná se o nejmenší výzkumný vzorek ve výzkumném šetření se 100% návratností dotazníků. Provedené šetření potvrdilo platnost dvou

hypotéz zcela a jednu zčásti. Převážná část pracovníků je ve své práci motivována všemi motivátory uvedenými v tabulce č. 10. Platnost obsažených motivátorů v první hypotéze byla potvrzena zcela, téměř na 100 % - práce samotná a pracovní úspěchy (100 %) a možnost osobního růstu (66,7 %).

V rámci ověření souvislosti mzdy a pracovních podmínek s pracovní spokojeností pracovníků se výsledky u jednotlivých respondentek značně rozcházejí. 100% spokojenost se v kategorii pracovní podmínky vyskytuje pouze u smyslnosti práce. U ostatních faktorů se respondentky přikláněly ke spokojenosti i nespokojenosti, ale u 7 z 10 faktorů zaujímaly také neutrální postoj. V kategorii plat je 100% spokojenost vyjádřena pouze u odměn. Se mzdou je spokojeno 66,7 % respondentek a 33,3 % je nespokojených. U ostatních kategorií jsou výsledky velmi podobné těm v kategorii pracovní podmínky s výjimkou kategorie status, kde zavládla 100% spokojenost dotázaných s možností využívat firemní vozidlo a firemními benefity. Nikdo není nespokojen v kategoriích mezilidské vztahy, technický dohled, status, osobní život a pracovní jistoty. K zamyšlení pro vedoucího pracovníka jsou zejména 2 faktory. Jsou jimi administrativní náročnost a systém předávání informací, kde jsou nespokojeny 2/3 pracovníků.

V rámci výzkumného šetření se nepodařilo najít spojitost mezi délkou pracovního poměru a rozhodnutím setrvat v organizaci déle než 5 let, Platnost této hypotézy byla potvrzena částečně, neboť pouze u 2/3 dotázaných byla tato spojitost nalezena.

Odpovědí na HVO1 je, že pro pracovníce organizace CHB2 jsou zdrojem motivace všechny motivátory definované podle F. Herzberga a stejně tak i zdrojem ne/spokojenosti jsou všechny uvedené faktory podle tohoto autora. V případě motivátorů je odlišná pouze intenzita motivace u jednotlivých pracovníků a u vnějších hygienických faktorů je rozdíl v počtu pracovníků, pro který je daný faktor zdrojem spokojenosti, a pro který zdrojem nespokojenosti.

V rámci rozhovoru s vedoucím pracovníkem jsem získala pomocí ověřování hypotéz odpověď na HVO2 – Jak pracují vedoucí pracovníci s motivací svých pracovníků a jaké motivační strategie používají. Vedoucí pracovník této organizace sice uvádí, že se zajímá o spokojenost a motivaci svých podřízených pomocí dotazníků, rozhovorů a pravidelných porad. Nicméně jím uvedené faktory nekorelují s těmi, jak tyto faktory vnímají sami pracovníci. V oblasti motivace si vedoucí pracovník uvědomuje důležitost motivace svých zaměstnanců a pracuje s ní cíleně. Se svými pracovníky se shoduje na nespokojenosti s administrativní zátěží, kterou vnímá jako demotivující. Druhý významný rozdíl mezi výsledky dotazníkového šetření u PSS a odpovědí v rozhovoru s vedoucím pracovníkem je v otázce firemních benefitů, kdy PSS jsou s nimi spokojené a vedoucí pracovník si existenci benefitů v organizaci neuvědomuje. Pro celkový přehled o tom, co je pro pracovníce této organizace zdrojem motivace a co způsobuje jejich

spokojenost či nespokojenost, mu může pomoci závěrečná výzkumná zpráva, která bude kromě doporučení obsahovat také výsledky dotazníkového šetření. Co se týče výbavy pracovníka odbornými kompetencemi, tak se tento pracovník necítí být vybaven teoretickými znalostmi pro motivaci zaměstnanců, ač k tomu dosaženým vzděláním předpoklady má. Sám chce potřebné znalosti získávat. Z pohledu pracovníků, kteří jsou spokojeni s odbornou kompetencí nadřízeného, lze výbavu odbornými kompetencemi rovněž vyvodit.

### 6.3 Analýza dat v organizaci CHB3

V této organizaci pracuje z genderového hlediska smíšený tým PSS, i když zastoupení 2 mužů z celkového počtu respondentů je poměrně nízký, jak vyplývá z níže uvedeného přehledu v tabulce č. 13. Jejich průměrný věk je 46,4 let. Všichni dotázaní mají pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Délka pracovního poměru se v organizaci různí. Jde o poměrně mladý tým pracovníků, z nichž 75 % respondentů je v organizaci teprve 1 rok nebo méně než 1 rok. Nejdéle je v organizaci zaměstnán jeden muž, a to 10 let, což znamená, že u poskytovatele pracuje celkem 10 let, ale ve službě CHB působí 6 let, což je doba, po kterou je poskytovatelem tato služba poskytována. Další nejdéle pracující zaměstnanci jsou jedna žena v délce pracovního poměru 5 let, jedna žena v délce 4 let a jedna v délce 3 let. 37,5 % respondentů má v plánu setrvat v organizaci ještě dalších minimálně 5 let. Více než 1 rok má v plánu v organizaci pracovat 12,5 % dotázaných a 50 % v této otázce nemá jasno.

Tabulka č. 13 Základní charakteristika respondentů organizace CHB3

<b>Respondent</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>věk</b>	37	46	41	52	59	47	32	32
<b>pohlaví</b>	Ž	Ž	Ž	Ž	M	Ž	Ž	Ž
<b>délka prac. poměru</b>	3	1	1	5	1	1	1	1
<b>dosažené vzdělání</b>	VŠ	VŠ	v	VOŠ	VŠ	m	v	z
<b>kvalifikace</b>	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano
<b>pracovní smlouva</b>	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>setrvání v organizaci</b>	> 5 let	n	n	n	> 5 let	n	> 5 let	> 5 let
<b>Respondent</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
<b>věk</b>	46	45	45	45	56	56	52	51
<b>pohlaví</b>	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	M
<b>délka prac. poměru</b>	1	4	1	1	1	1	1	10
<b>dosažené vzdělání</b>	z	v	v	v	v	v	v	m
<b>kvalifikace</b>	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
<b>pracovní smlouva</b>	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>setrvání v organizaci</b>	> 5 let	> 1 rok	n	> 1 rok	n	n	> 5 let	n

Zdroj: vlastní výzkum autorky

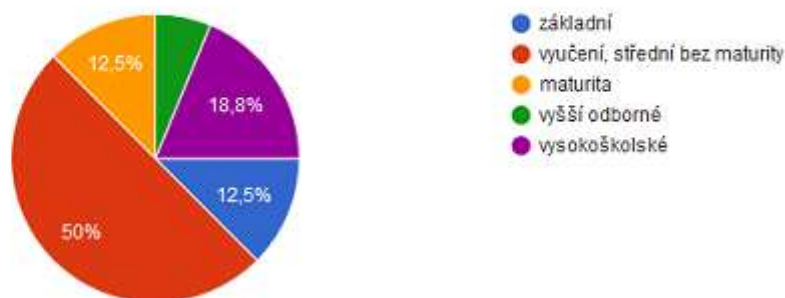


Většina respondentů, s výjimkou jednoho, splňuje kvalifikační požadavky pro výkon zastávané pracovní pozice. Vzdelanostní strukturu respondentů znázorňuje následující graf.

**Graf č. 7 Dosažené vzdělání PSS CHB3**

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

16 odpovědi



*Zdroj:* vlastní výzkum autorky

Z grafu vyplývá, že 50 % respondentů dosáhlo na střední vzdělání bez maturity (s výučním listem), 12 % respondentů má pouze základní vzdělání, maturitu má 12,5 % dotázaných, jeden z respondentů (6,3 %) má vyšší odborné vzdělání a 18,8 % dotázaných má vysokoškolské vzdělání.

## HVO1 – ověření hypotézy č. 1

*Tabulka č. 14 Motivační faktory v CHB3*

MOTIVACE			
Motivační faktory	silnější, silná, velmi silná	slabší, slabá	velmi slabá, žádná
práce samotná, její obsah (náplň práce)	15	1	
možnost otevřené diskuse nad problémy	10	6	
adekvátní míra odpovědnosti vzhledem k pracovní pozici	15	1	
možnost podílet se na rozhodování při řešení neobvyklých situací	15	1	
možnost podílet se na aktualizaci metodických postupů	12	4	
možnost podílet se na definici cílů organizace	11	5	
možnost pracovní úspěšnosti	10	5	1
uznání za vykonanou práci	13	3	
respekt nadřízeného	14	2	
aktivní zájem o spokojenost pracovníků ze strany nadřízeného	15	1	
možnost povýšení	3	10	3
zájem nadřízeného o názory a nápady pracovníků	13	3	
podpora osobního růstu ze strany nadřízeného	10	6	
posilování kompetencí ze strany nadřízeného	10	6	

*Zdroj:* vlastní výzkum autorky

V této organizaci šetření v rámci motivačních faktorů prokázalo velmi silné zastoupení v motivaci u práce samotné, adekvátní míry odpovědnosti vzhledem k pracovní pozici a u aktivního zájmu o spokojenost pracovníků ze strany nadřízeného. Tyto faktory hrají důležitou roli ve vztahu k motivaci u 93,8 % dotazovaných. O něco méně, ale pořád silně zastoupeny jsou faktory respekt nadřízeného (87,5 %). Shodně jsou zastoupeny uznání za vykonanou práci a zájem o názory a nápady pracovníků ze strany nadřízeného (81,3 %). Další v pořadí jsou pak faktory možnost podílet se na aktualizaci metodických postupů (75 %), možnost podílet se na definici cílů organizace (68,8 %). Další 4 faktory jsou pro motivaci pracovníků významné v 62,5 % případů. Naproti tomu jako nejméně motivační faktor vnímají respondenti možnost povýšení, pouze 18,8 % z nich. Pro stejné procento dotázaných tento faktor není motivační téměř vůbec. Z toho lze vyvozovat, že organizace buď nemá zaveden kariérní řád (což v některých, zejména menších, organizacích je možné) a pracovníci tak nemají možnost povýšení, nebo jsou ochotni vykonávat po celou dobu pracovního poměru pracovní pozici, na kterou byli přijati. Zajímavostí je, že jeden z respondentů nevnímá možnost pracovního úspěchu jako motivátor, ačkoliv pro většinu pracovníků jak v této organizaci, tak i v předchozích dvou, jde o důležitý motivátor v jejich práci.

## HVO1 – ověření hypotézy č. 2

Tabulka č. 15 Faktory související s pracovní ne/spokojeností v CHB3

Faktory ovlivňující ne/spokojenost v práci související s pracovním kontextem a prostředím	spokojenost	neutrální	nespokojenost	Neví, netýká se
<b>Kategorie: Pracovní podmínky</b>				
pracovní zátěž, množství práce	11	3		2
smysluplnost práce	15	1		
psychická náročnost práce	9	3	2	1
fyzická náročnost práce	9	4		3
jednotvárnost, monotónnost práce	10	3		3
práce pod tlakem termínů	7	9		
administrativní náročnost	5	7	3	1
dostatek pracovníků na pracovišti	8	8		
dostatek informací pro výkon práce	13	2	1	
časté řešení vypjatých, nestandardních situací	9	7		
<b>Kategorie: Mezilidské vztahy</b>				
týmová spolupráce	9	6	1	
vztahy s kolegy	11	4	1	
vztahy s nadřízenými	15	1		
<b>Kategorie: Technický dohled</b>				
podpora kolegů	12	3	1	

podpora nadřízených	14	2		
metodická podpora	11	5		
supervizní podpora	11	3	2	
<b>Kategorie: Politika a správa organizace</b>				
způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců	10	6		
vzdělávací systém organizace	8	7		1
systém předávání informací	12	4		
odborná kompetence nadřízeného	12	4		
<b>Kategorie: Status</b>				
možnost využívat služební vozidlo	2	3	2	9
firemní benefity (stravenky, dovolená navíc apod.)	14	2		
<b>Kategorie: Plat</b>				
odpovídající mzda/plat	11	4	1	
odměny	7	7	1	1
zvyšování mzdy v závislosti na odpracovaných letech	7	6		3
<b>Kategorie: Osobní život</b>				
dopady na osobní život	8	6		2
vstřícnost k osobním překážkám při práci, žádostem o volno	11	5		
<b>Kategorie: Pracovní jistoty</b>				
firemní stabilita	11	5		
možnost práce na dobu neurčitou	13	1		2

*Zdroj: vlastní výzkum autorky*

Z provedeného šetření vyplývá, že 93,8 % z dotázaných respondentů vnímá v rámci kategorie pracovní podmínky spokojenost u faktorů smysluplnost práce a u vztahu s nadřízenými. 87,5 % dotázaných je spokojeno s podporou nadřízených a firemními benefity. 81,3 % respondentů je spokojeno s možností práce na dobu neurčitou, přičemž všichni tuto možnost také mají. Stejně zastoupení má u respondentů dostatek informací pro výkon práce, které je navíc podobné se systémem předávání informací, se kterým vyjádřilo spokojenost 75 % dotázaných. Stejně procento dotazovaných je spokojeno s odbornou kompetencí nadřízeného a s podporou kolegů. Spokojenost s pracovní zátěží, vztahy s kolegy, metodickou a supervizní podporou, odpovídající mzdou, vstřícností k osobním překážkám v práci a firemní stabilitou vyjádřilo 68,8 % respondentů. O něco méně spokojenosti vzbuzuje u respondentů administrativní náročnost, kdy spokojeno je s ní 31,3 % a naopak nespokojeno je 18,8 % dotázaných. V případě tohoto faktoru 43,8 % respondentů vyjádřili neutrální stanovisko.

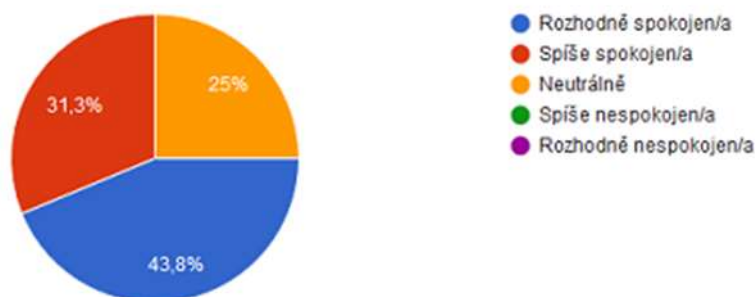
Zajímavá je kategorie Status – možnost využívat služební vozidlo – stejně jako u organizace CHB1, přičemž zde 56,3 % respondentů uvádí, že se jich tento faktor netýká. Pouze 2 pracovníci vyjadřují nespokojenost a 2 spokojenost. Zbývá 3 respondenti zaujali neutrální postoj. Zdá se, že i v této organizaci pracovníci nemají možnost služební vozidlo téměř vůbec využívat.

Další zajímavostí je skutečnost, že neutrální stanovisko se objevuje ve všech 30 uvedených případech s různou četností – od 1 respondenta až po 9 respondentů. Vysoký podíl respondentů s neutrálním postojem se vyskytuje nejvíce u faktoru práce pod tlakem termínů (9 resp.), dostatek pracovníků na pracovišti (8 resp.). 7 neutrálních stanovisek je zaznamenáno u faktorů administrativní náročnost, časté řešení vypjatých nestandardních situací, vzdělávací systém, odměny. U 11 faktorů se objevilo také vyjádření respondentů, že se jich daný faktor netýká. To může být způsobeno tím, co jsem uvedla v úvodu při představení respondentů, že se jedná o velmi mladý pracovní tým. Je v něm velké zastoupení pracovníků, kteří jsou v organizaci 1 rok či méně. Nemusí tak mít ještě přehled o všem, co se v organizaci nabízí, jak některé procesy fungují apod.

Celkovou spokojenost pracovníků znázorňuje následující koláčový graf č. 8., kde 43,8 % dotázaných je v organizaci rozhodně spokojeno a 31,3 % dotázaných je spíše spokojeno. Nikdo není nespokojen, neutrální postoj ve vyjádření se k této otázce zaujalo 25 % respondentů. V organizaci tak pracuje 75,1 % spokojených pracovníků.

**Graf č. 8 Celková spokojenost v CHB3**

Celková spokojenost  
16 odpovědí



*Zdroj:* vlastní výzkum autorky

### HVO1 – ověření hypotézy č. 3

*Tabulka č. 16 Délka působení v organizaci CHB3*

<b>Respondent</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>délka prac. poměru</b>	3	1	1	5	1	1	1	1
<b>setrvání v organizaci</b>	> 5 let	n	n	n	> 5 let	n	> 5 let	> 5 let
<b>Respondent</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
<b>délka prac. poměru</b>	1	4	1	1	1	1	1	10
<b>setrvání v organizaci</b>	> 5 let	> 1 rok	n	> 1 rok	n	n	> 5 let	n

*Zdroj:* vlastní výzkum autorky

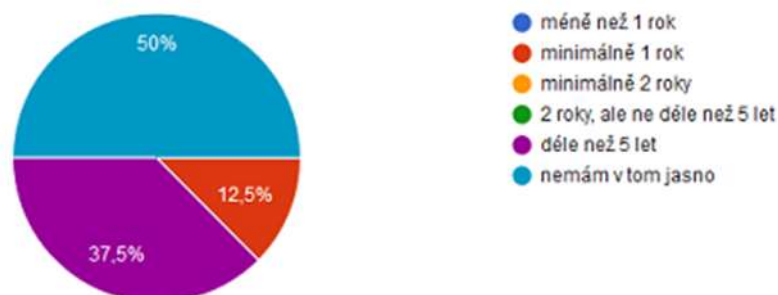
Z porovnání proměnných je zřejmé, zde není spojitost mezi délkou pracovního poměru a rozhodnutím pracovníka v organizaci setrvat, tj. čím déle je pracovník v organizaci, tím déle je v ní ochoten pracovat. Hypotéza tak není pravdivá. Nejdéle pracující respondent v organizaci nemá jasno v tom, jak dlouho v ní ještě bude pracovat. Respondent, pracující zde 4 roky uvedl, že minimálně rok v organizaci setrvá. Jediný respondent, pracující v organizaci 3 roky uvedl, že ještě minimálně 5 let je ochoten v organizaci setrvat. Mezi respondenty, kteří jsou v organizaci 1 rok, je téměř vyrovnaný podíl těch, kteří nemají jasno (6) s těmi, co jsou ochotni v organizaci pracovat dalších 5 let (5).

Následující grafický přehled udává celkový obraz o ochotě respondentů v organizaci setrvat.

### Graf č. 9 Ochota pracovníků setrvat v organizaci CHB3

Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěl/a v současném zaměstnání pracovat?

16 odpovědí



Zdroj: vlastní výzkum autorky

Z celkového počtu respondentů 50 % z nich nemá jasno ohledně svého dalšího působení v organizaci. 37,5 % je ochotno v organizaci setrvat minimálně dalších 5 let. 12,5 % v ní chce vydržet ještě minimálně rok.

### HVO2 – ověření hypotézy č. 1

K ověření této hypotézy předkládám úryvky odpovědí na následující otázky z rozhovoru s vedoucím pracovníkem V3:

4) Zajímáte se o spokojenost zaměstnanců v organizaci? Víte, které faktory způsobují jejich spokojenost a naopak také nespokojenost? „*Ano, jistě. Spokojení jsou, když je pochválim, když se jim dostává uznání, jsou spokojeni s finančním ohodnocením. Nespokojenost, no, jak bych to řekl... u nás je to vyčerpávající práce, někdy vyčerpávají ty stereotypy, že u některých klientů je to pořád dokola a žádný pokrok, třeba, a to je vyčerpávající. Pak taky, když nejsou jasně daná pravidla,*

*postupy, to dělá neplechu... no a někdy, když to drhne v týmu, to jsou taky nespokojení. Někdy to v té týmové spolupráci zaskřípe.“*

5) Poskytuje Vaše organizace firemní benefity? Pokud ano, které to jsou? Pokud ne, tak víte, o které benefity mají zaměstnanci zájem? *„Jo jo. Máme fond FKSP a ve výši 3000,- ročně přispívá zaměstnavatel na dovolenou, pak stravenky, a jednou za dva roky mají nárok na příspěvek na pracovní obuv ve výši 500,-kč. Jinak mě nic nenapadá.“*

6) Máte v organizaci nastaven systém hodnocení a odměňování zaměstnanců? Pokud ano, jaký? Pokud ne, plánujete jej vytvořit? *„Samozřejmě, máme. Hodnotí se role klíčového pracovníka, náročnost práce, administrativa, jako způsob vedení dokumentace. Na základě toho se přiznává osobní ohodnocení. To se dělá čtvrtletně. Když je pracovník kvalitní, tak to bývá prakticky neměnné. Když někdo tu práci dělá nekvalitně nebo se vyskytne nějaký problém, pak se osobko snižuje. Jinak je hodnotím operativně, mluvíme spolu průběžně, když je problém, tak se řeší hned. Pak jednou za rok pracovníci vyplňují sebehodnoticí dotazníky a dotazníky na hodnocení spokojenosti.“*

10) Podporujete osobní a profesní růst zaměstnanců? Pokud ano, jak? *„Nebráníme tomu. Mám lidi, co třeba i dálkově studují, tak v tom je podporuju, umožním jim ty volna. Jinak kromě těch 24 hodin vzdělávání ze zákona nic dalšího neděláme.“* A nějaké speciální vzdělávání z potřeb těch pracovníků, když přijdou s nějakým kurzem pro svůj osobní rozvoj? *„Tak v tom zatím není zkušenost. Nepamatuju, že by někdo s něčím přišel.“* A kdyby přišel? *„Kdyby ano, tak bych to podpořil, to jo, ale nesměla by přijít asistentka, že si chce udělat kurz třeba na nehty, to zase ne.“*

11) Mají zaměstnanci možnost supervizí? Pokud ano, jaké formy a jak často? *„Už 6 let mají pravidelně co 2 měsíce supervize. Jaké, týmové nebo individuální? Týmové, o ty individuální nebyl zatím zájem.“*

12) Jste vstřícný/á k osobním překážkám zaměstnanců (požadavky na volna, náhlé změny služeb)? *„Samozřejmě. To se děje dost často, většinou jsou to rodinné důvody, péče o dítě, nebo to studium, když mají lidi zkouškové, jak jsem říkal..“*

7) Máte v organizaci zpracovaný funkční motivační program? Pokud ano, popište. *„Jako vyloženě zpracovanej systém, to ne. Dělam to spíš intuitivně. Ve ... různých směrnících něco motivačního máme, takže to vychází třeba i z nich, jako mzdový řád, pak máme něco popsáno v jednom ze standardů. Základ je pochvala, ocenění a tak no.“*

Z výše uvedených odpovědí na otázky směřující k ověření hypotézy, že se vedoucí pracovníci zajímají o spokojenost a motivaci svých zaměstnanců plyne, že tato hypotéza může být

považována za platnou. Vedoucí pracovník se zajímá o spokojenost svých zaměstnanců. Ví, které faktory ovlivňují jejich spokojenost, jako například pochvala, finanční ohodnocení apod. Pracovníci jsou podporováni v osobním i profesním růstu, mají možnost supervizí a vedoucí pracovník je vstřícný k osobním překážkám v práci na straně zaměstnanců. V organizaci nechybí ani systém pro hodnocení a odměňování zaměstnanců, firemní benefity apod.

### **HVO2 – ověření hypotézy č. 2**

2) Pracujete cíleně s motivací zaměstnanců v organizaci? Víte, které faktory je motivují a naopak demotivují? *„Dalo by se říci, že ano.... Určitě, to dělám operativně, když je problém, tak se musí řešit hned a když je za co pochválit, tak to také dělám hned. Zpětná vazba a ty pochvaly, ty hodně potřebuji při téhle náročné práci. Pak taky podporu vedoucího, to jako mě, to fakt také pomáhá. Demotivační, to je těžké, někdy jsou třeba nespokojený, ale že by až demotivovaný, to zase ne. Dlouhodobá nespokojenost může vést k demotivaci, tak s čím jsou třeba hodně nespokojeni? „To už jsem říkal, ta práce je někdy vyčerpávající, když se to nikam nesune a je to pořád dokola. Někdy to jsou problémy v týmu. Někdo něco plácne, někdo to blbě pochopí a je malér... no ale dlouhodobě se to neděje.“*

Vedoucí pracovník V3 s motivací zaměstnanců pracuje dle svých slov spíše intuitivně. Vypracovaný motivační program v organizaci není. Vedoucí pracovník částečně ví, které faktory mohou na pracovníky působit motivačně. Některé zmíněné motivační faktory vedoucím pracovníkem korelují s faktory, které v rámci dotazníkového šetření považují za motivační i sami zaměstnanci. Jedná se zejména o pochvalu, ocenění, podporu nadřízeného. Z uvedeného vyvozují, že hypotéza je ověřena jen zčásti.

### **HVO2 – ověření hypotézy č. 3**

Vedoucí pracovník z organizace CHB3 vystudoval bakalářské studium v oboru speciální pedagogika na UJAK v Praze, má 16 let zkušeností z prostředí sociálních služeb a 6 let zkušeností s vedením lidí. Nicméně v rozhovoru jsem obsáhla také otázky, kterými jsem chtěla platnost hypotézy ověřit, a níže předkládám znění těchto otázek i odpovědi na ně.

3) Máte zájem se o motivaci pracovníků v sociálních službách dozvědět více? *„Tak určitě, je to důležité pro práci“*

13) Cítíte se dostatečně vybaven/a teoretickými znalostmi pro motivaci zaměstnanců? *„Já osobně ano.“*

15) Podporuje Vás zaměstnavatel v prohlubování kompetencí pro vedení lidí? „*Asi ani ne. Zaměstnavatel je asi spokojenější, tak mě cíleně nikam neposílá. Mám dost zkušeností z praxe. Nejlepší škola je život, to je známá pravda.*“

Osobní spokojenost a motivace vedoucího pracovníka V3:

14) Víte, co Vás samotného/samotnou motivuje? „*Já mám na té práci rád tu volnější pracovní dobu, tu možnost rozhodování si o čase, jo? Jak si to udělám, tak to mám. A pak finanční ohodnocení, to je taky motivační.*“

16) Přináší Vám práce uspokojení? Baví Vás? „*Určitě, jsem tady rád a mám rád tu práci.*“

Z uvedených odpovědí vyplývá, že hypotézu lze považovat za platnou jen částečně. Vedoucí pracovník není zcela vybaven odbornými kompetencemi, ač se tak sám cítí. Na jednu stranu se chce o motivaci pracovníků dozvědět více, z čehož usuzují, že by se chtěl v této oblasti vzdělávat, ale na druhou stranu nemá v tomto ohledu adekvátní podporu zaměstnavatele a sám vyzdvihuje své zkušenosti z praxe a dává přednost „škole života“. Nicméně podřízení tohoto pracovníka vyjadřují spokojenost s jeho odbornou kompetencí. Konkrétně toto stanovisko vyjádřilo 75 % z dotázaných respondentů. 87,5 % respondentů je spokojeno s podporou svého nadřízeného pracovníka. Z toho lze vyvodit, že kompetence k vedení lidí má a může si je prohloubit adekvátním vzděláváním. Navíc práce tohoto vedoucího pracovníka baví, přináší mu uspokojení a ví, co jej samotného motivuje – možnost rozhodování si o čase a finanční ohodnocení. Finanční ohodnocení řadí F. Herzberg mezi hygienické faktory ovlivňující spokojenost či nespokojenost pracovníků, nikoliv jejich motivaci, ale je možné, že může motivaci vedoucího pracovníka ovlivňovat. Jak je uvedeno teoretické části diplomové práce, tak otázka mzdy je velmi diskutabilní a není jednoduché určit hranici, kdy je motivátorem, a kdy hygienickým faktorem.<sup>34</sup>

### 6.3.1 Shrnutí

V organizaci CHB3 na pozici PSS pracuje 21 zaměstnanců. Návratnost dotazníků činila 76,2 %. Provedené šetření potvrdilo platnost dvou ze tří hypotéz. Převážná část respondentů je ve své práci motivována většinou motivátorů uvedených v tabulce č. 14. Z těchto faktorů dosáhly velkého zastoupení také faktory obsažené v první hypotéze – práce samotná (93,8 %), pracovní úspěchy a možnost osobního růstu (62,5 %) Naopak pro nejméně pracovníků je zdrojem motivace možnost povýšení (18,8 %). Platnost první hypotézy tak byla ověřena zcela.

---

<sup>34</sup> 2.6.1 Motivátory a hygienické faktory, str. 26-30



V rámci druhé hypotézy se jednalo o ověření platnosti souvislosti mzdy a pracovních podmínek s pracovní spokojeností pracovníků. Většina dotázaných je v kategorii pracovní podmínky s většinou faktorů spokojena. Méně spokojených respondentů je s administrativní náročností (31,3 %), kde byla rovněž zastoupena také nespokojenost (18,8 %), a s prací pod tlakem termínů (43,8 %). V kategorii plat je nadpoloviční většina dotázaných spokojena se mzdou (68,8 %). U ostatních kategorií převažuje s jednotlivými faktory u respondentů spokojenost. Platnost této hypotézy byla potvrzena.

V rámci výzkumného šetření se nepodařilo najít spojitost mezi délkou pracovního poměru a rozhodnutím setrvat v organizaci déle než 5 let. Platnost této hypotézy nebyla potvrzena.

Odpovědí na HVO1 je, že pro pracovnice organizace CHB3 jsou zdrojem motivace motivátory definované podle F. Herzberga a stejně tak i zdrojem ne/spokojenosti jsou všechny uvedené faktory podle tohoto autora. V případě motivátorů je odlišná pouze intenzita motivace u jednotlivých pracovníků a u vnějších hygienických faktorů je rozdíl v počtu pracovníků, pro který je daný faktor zdrojem spokojenosti, a pro který zdrojem nespokojenosti.

V rámci rozhovoru s vedoucím pracovníkem jsem získala pomocí ověřování hypotéz odpověď na HVO2 – Jak pracují vedoucí pracovníci s motivací svých pracovníků a jaké motivační strategie používají. Vedoucí pracovník této organizace se aktivně zajímá o spokojenost a motivaci svých podřízených. Nerozlišuje mezi zdroji spokojenosti a motivace, ale má svůj způsob, jak cíleně oba zdroje u pracovníků zjišťovat. K lepšímu porozumění toho, co je pro pracovníky motivační a co způsobuje jejich spokojenost či nespokojenost, mu může pomoci závěrečná výzkumná zpráva, která bude kromě doporučení obsahovat také výsledky dotazníkového šetření. Co se týče výbavy pracovníka odbornými kompetencemi, tak se tento pracovník cítí být vybaven teoretickými znalostmi pro motivaci zaměstnanců, ale má zájem tyto znalosti získávat, ačkoliv v tomto ohledu se necítí být svým zaměstnavatelem podporován. Z pohledu pracovníků, kteří jsou spokojeni s odbornou kompetencí svého nadřízeného lze vyvodit, že vedoucí pracovník tyto kompetence má.

#### **6.4 Analýza dat v organizaci CHB4**

V této organizaci pracuje z genderového hlediska smíšený tým PSS. Zastoupení mužů je v této organizaci vyšší než v organizaci CHB3, jak vyplývá z níže uvedeného přehledu v tabulce č. 13. Jejich podíl činí 38,5 %. Průměrný věk respondentů je 42,2 let. Všichni dotázaní mají pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Délka pracovního poměru se v organizaci různí. Opět jde o poměrně mladý tým pracovníků, z nichž 53,9 % respondentů je v organizaci teprve 1 rok nebo méně než 1 rok. Nejdéle jsou v organizaci zaměstnány dvě ženy, a to 7 let. Pak následuje jedna

žena s délkou pracovního poměru 6 let, jedna žena v délce 3 let nakonec 2 muži v délce pracovního poměru 2 roky. Zajímavostí je, že 77 % respondentů má v plánu setrvat v organizaci ještě dalších minimálně 5 let. Jeden z respondentů vidí svou budoucnost v organizaci ještě minimálně na 2 roky, ale ne déle než 5 let. Pouze 2 respondenti nemají jasno v délce svého působení v organizaci.

Tabulka č. 17 **Základní charakteristika respondentů organizace CHB4**

<b>Respondent</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>věk</b>	45	45	53	47	28	44	46
<b>pohlaví</b>	M	M	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž
<b>délka prac. poměru</b>	1	1	7	1	3	1	1
<b>dosažené vzdělání</b>	VŠ	v	m	v	m	v	v
<b>kvalifikace</b>	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano
<b>pracovní smlouva</b>	N	N	N	N	N	N	N
<b>setrvání v organizaci</b>	> 5	> 2 < 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5
<b>Respondent</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	
<b>věk</b>	27	37	54	23	53	46	
<b>pohlaví</b>	Ž	Ž	M	M	M	Ž	
<b>délka prac. poměru</b>	1	6	2	1	2	7	
<b>dosažené vzdělání</b>	v	v	v	v	m	m	
<b>kvalifikace</b>	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
<b>pracovní smlouva</b>	N	N	N	N	N	N	
<b>setrvání v organizaci</b>	> 5	> 5	> 5	n	> 5	n	

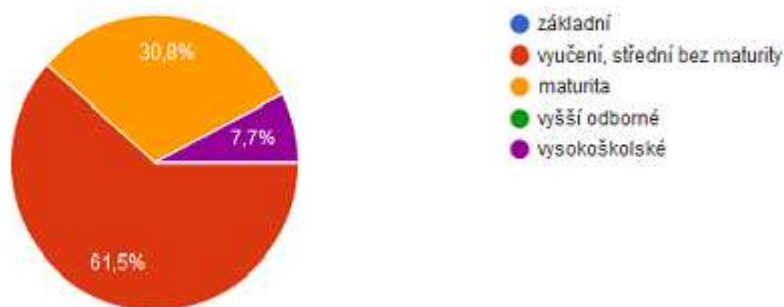
Zdroj: vlastní výzkum autorky

Většina respondentů, s výjimkou jednoho, splňuje kvalifikační požadavky pro výkon zastávané pracovní pozice. Vzdělanostní strukturu respondentů znázorňuje následující graf.

Graf č. 10 **Dosažené vzdělání PSS CHB4**

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

13 odpovědí



Zdroj: vlastní výzkum autorky

Z přehledu vyplývá, že 61,5 % respondentů má nejvyšší ukončené vzdělání střední s výučním listem, 30,8 % dotázaných má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou a 7,7 % má vysokoškolské vzdělání.

## HVO1 – ověření hypotézy č. 1

Tabulka č. 18 **Motivační faktory v CHB4**

MOTIVACE			
Motivační faktory	silnější, silná, velmi silná	slabší, slabá	velmi slabá, žádná
práce samotná, její obsah (náplň práce)	12	1	
možnost otevřené diskuse nad problémy	10	3	
adekvátní míra odpovědnosti vzhledem k pracovní pozici	12	1	
možnost podílet se na rozhodování při řešení neobvyklých situací	10	3	
možnost podílet se na aktualizaci metodických postupů	10	3	
možnost podílet se na definici cílů organizace	9	3	1
možnost pracovním úspěšně	11	1	1
uznání za vykonanou práci	13		
respekt nadřízeného	11	2	
aktivní zájem o spokojenost pracovníků ze strany nadřízeného	12	1	
možnost povýšení	7	2	4
zájem nadřízeného o názory a nápady pracovníků	11	2	
podpora osobního růstu ze strany nadřízeného	10	3	
posilování kompetencí ze strany nadřízeného	10	2	1

*Zdroj: vlastní výzkum autorky*

Z provedeného šetření vyplývá, že pro všechny pracovníky je důležité uznání za vykonanou práci. Počet respondentů tak převyšuje nad motivačním faktorem práce samotná (12), možností pracovním úspěšně (11) i podporu osobního růstu ze strany nadřízeného (10). Přesto je intenzita motivace u všech uvedených faktorů pro většinu dotázaných silná. Hned po uznání za vykonanou práci následují s četností 12 respondentů tyto silně motivující faktory: práce samotná, adekvátní míra odpovědnosti vzhledem k pracovní pozici, aktivní zájem o spokojenost pracovníků ze strany nadřízeného. Pro 11 respondentů je důležitým motivačním faktorem možnost pracovním úspěšně, respekt nadřízeného, zájem nadřízeného o názory a nápady pracovníků. Pro 10 respondentů je motivační možnost otevřené diskuse nad problémy, možnost podílet se na rozhodování při řešení neobvyklých situací, možnost podílet se na aktualizaci metodických postupů, podpora osobního růstu a posilování kompetencí ze strany nadřízeného. 9 respondentů motivuje možnost participace na definici cílů organizace.

Zajímavostí je motivační faktor možnost povýšení, který shledalo jako motivační 7 respondentů, tj. 53,9 % z dotázaných. Pro 4 respondenty (30,8 %) není tento faktor motivující

vůbec a pro 2 respondenty (15,4 %) jde o slabší motivaci ve vztahu k tomuto faktoru. Poprvé se v rámci šetření setkávám s nadpoloviční většinou respondentů, pro které možnost povýšení hraje důležitou roli v jejich motivaci.

Závěrem lze konstatovat, že tým respondentů je velmi silně motivovaný všemi uvedenými faktory a lze tak s jistotou potvrdit platnost stanovené hypotézy, že PSS v CHB motivuje zejména práce samotná, pracovní úspěchy a možnost osobního růstu. Všechny tři faktory byly zastoupeny velmi výrazně, jak už jsem uvedla výše.

## HVO1 – ověření hypotézy č. 2

Tabulka č. 19 Faktory související s pracovní ne/spokojeností v CHB4

Faktory ovlivňující ne/spokojenost v práci související s pracovním kontextem a prostředím	spokojenost	neutrální	nespokojenost	Neví, netýká se
<b>Kategorie: Pracovní podmínky</b>				
pracovní zátěž, množství práce	10	3		
smysluplnost práce	12	1		
psychická náročnost práce	8	5		
fyzická náročnost práce	11	3		
jednotvárnost, monotónnost práce	10	2		1
práce pod tlakem termínů	7	6		
administrativní náročnost	7	3	3	
dostatek pracovníků na pracovišti	11	2		
dostatek informací pro výkon práce	11	2		
časté řešení vypjatých, nestandardních situací	9	4		
<b>Kategorie: Mezilidské vztahy</b>				
týmová spolupráce	11	2		
vztahy s kolegy	9	4		
vztahy s nadřízenými	11	2		
<b>Kategorie: Technický dohled</b>				
podpora kolegů	10	3		
podpora nadřízených	11	2		
metodická podpora	10	3		
supervizní podpora	8	4	1	
<b>Kategorie: Politika a správa organizace</b>				
způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců	11	2		
vzdělávací systém organizace	12	1		
systém předávání informací	11	2		
odborná kompetence nadřízeného	11	2		
<b>Kategorie: Status</b>				
možnost využívat služební vozidlo	5	5		3
firemní benefity (stravenky, dovolená navíc apod.)	11	2		

<b>Kategorie: Plat</b>				
odpovídající mzda/plat	11	2		
odměny	11	2		
zvyšování mzdy v závislosti na odpracovaných letech	9	4		
<b>Kategorie: Osobní život</b>				
dopady na osobní život	7	6		
vstřícnost k osobním překážkám při práci, žádostem o volno	11	2		
<b>Kategorie: Pracovní jistoty</b>				
firemní stabilita	10	3		
možnost práce na dobu neurčitou	12	1		

*Zdroj: vlastní výzkum autorky*

Z provedeného šetření vyplývají následující poznatky. Hned v úvodu lze konstatovat, že stanovená hypotéza je pravdivá. Mzda, pracovní prostředí a podmínky ovlivňují spokojenost zaměstnanců. S odpovídající mzdou a odměnami je spokojeno shodně 84,6 % z dotázaných respondentů. Z kategorie pracovních podmínek je většina respondentů spokojena se všemi uvedenými faktory. Přední příčku ve spokojenosti zaujímá smysluplnost práce (12 resp.), dále se shodným počtem respondentů 11 následuje fyzická náročnost práce, dostatek pracovníků na pracovišti a dostatek informací pro výkon práce. 10 respondentů je spokojeno s jednotvárností a monotónností práce, 9 dotázaných je spokojeno s faktorem časté řešení vypjatých, nestandardních situací. 8 respondentů se cítí být spokojeno v souvislosti s psychickou náročností práce a 7 je spokojeno s faktory práce pod tlakem termínů a administrativní náročnost.

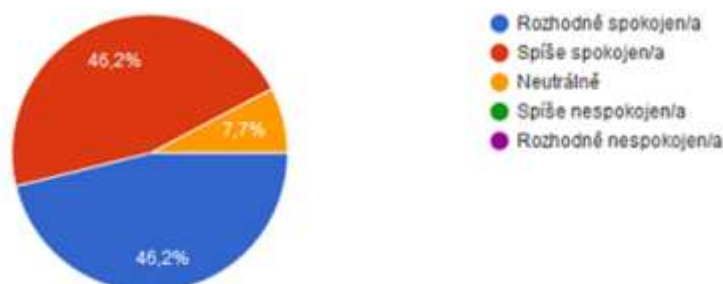
Jak je z výše uvedeného přehledu patrné, tak z ostatních kategorií významně ovlivňují spokojenost pracovníků všechny uvedené faktory s výjimkou možnosti využívat služební vozidlo z kategorie Status. Situace je zde obdobná jako u organizací CHB1 a CHB3, přičemž zde 38,5 % respondentů vyjadřuje spokojenost s tímto faktorem, stejné procento respondentů zaujímá neutrální stanovisko a 23 % uvedlo, že se jich tento faktor netýká. Zdá se, že v této organizaci někteří pracovníci mají možnost služební vozidlo využívat a někteří tuto možnost nemají.

Celkovou spokojenost pracovníků znázorňuje následující koláčový graf č. 11, kde 46,2 % dotázaných je v organizaci rozhodně spokojeno a stejné procento dotázaných je spíše spokojeno. Nikdo není nespokojen, neutrální postoj ve vyjádření se k této otázce zaujalo 7,7 % respondentů. V organizaci tak pracuje 92,4 % spokojených pracovníků.

## Graf č. 11 Celková spokojenost v CHB4

Celková spokojenost

13 odpovědí



Zdroj: vlastní výzkum autorky

### HVO1 – ověření hypotézy č. 3

Tabulka č. 20 Délka působení v organizaci CHB4

Respondent	1	2	3	4	5	6	7
délka prac. poměru	1	1	7	1	3	1	1
setrvání v organizaci	> 5	> 2 < 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5
Respondent	8	9	10	11	12	13	
délka prac. poměru	1	6	2	1	2	7	
setrvání v organizaci	> 5	> 5	> 5	n	> 5	n	

Zdroj: vlastní výzkum autorky

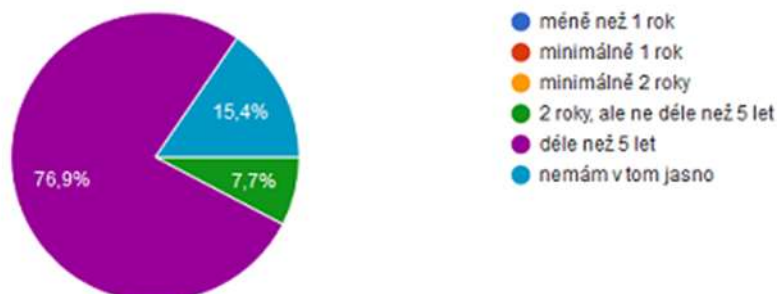
Z komparace proměnných je zřejmé, zde není spojitost mezi délkou pracovního poměru a rozhodnutím pracovníka v organizaci setrvat, tj. čím déle je pracovník v organizaci, tím déle je v ní ochoten pracovat. Hypotézu tak nelze považovat za pravdivou. V organizaci pracují nejdéle 7 let 2 respondenti, přičemž 1 z nich nemá ohledně svého působení v organizaci jasno a druhý má v plánu v organizaci setrvat ještě minimálně 5 let. Stejně tak chce setrvat v organizaci druhý služebně nejstarší respondent (6 let). Nejvyšší počet respondentů ochotných setrvat v organizaci déle než 5 let, je mezi respondenty působícími v organizaci 1 rok. Podíl těchto pracovníků činí 38,5 % z dotázaných.

Následující grafický přehled udává celkový obraz o ochotě respondentů v organizaci setrvat.

## Graf č. 12 Ochota pracovníků setrvat v organizaci CHB4

Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěl/a v současném zaměstnání pracovat?

13 odpovědí



Zdroj: vlastní výzkum autorky

Z celkového počtu respondentů je 76,9 % z nich ochotno v organizaci setrvat minimálně dalších 5 let. 7,75 % v ní chce vydržet ještě minimálně 2 roky, ale ne déle než 5 let a 15,4 % respondentů nemá v otázce setrvání v organizaci jasno.

### HVO2 – ověření hypotézy č. 1

K ověření této hypotézy předkládám úryvky odpovědí na následující otázky z rozhovoru s vedoucím pracovníkem V4:

4) Zajímáte se o spokojenost zaměstnanců v organizaci? Víte, které faktory způsobují jejich spokojenost a naopak také nespokojenost? „Ano, spokojený pracovník rovná se většinou spokojený klient. Myslím si, že spokojenost u nich způsobuje upřímná zpětná vazba z mé strany, včasná a objektivní reakce na konkrétní situaci, pochvala, možnost sdílení úspěchů i neúspěchů, individuální přístup ke každému z nich, posílení vědomí, v čem je pro mne kdo dobrý a důležitý. Nespokojenost někdy kolegové projevují, je-li potřeba se přizpůsobit neplánovaným či nutným změnám. Ale to považuji za normální lidskou vlastnost. Někdo je prostě iniciátorem změn, jiný příjemcem.“

5) Poskytuje Vaše organizace firemní benefity? Pokud ano, které to jsou? Pokud ne, tak víte, o které benefity mají zaměstnanci zájem? „Ano. Příspěvek z FKSP ve výši 3000,- ročně, stravenky, příspěvek na pracovní obuv ve výši 500,-kč 1x za 2 roky.“

6) Máte v organizaci nastaven systém hodnocení a odměňování zaměstnanců? Pokud ano, jaký? Pokud ne, plánujete jej vytvořit? „Ano. Hodnotím pracovníky písemně 1x za rok, hodnocení předchází jejich sebehodnocení. Podle toho se upravuje nebo zůstává výše osobního ohodnocení.“

*Při mimořádných odměnách zohledňuji mimořádné zásluhy. Další hodnocení (v podstatě je to zpětná vazba) pracovníků probíhá průběžně, individuálně, na schůzkách týmu, při pracovních setkáních, vždy, kdy je k tomu vhodná příležitost.“*

10) Podporujete osobní a profesní růst zaměstnanců? Pokud ano, jak? *„Ano. Profesní - zjišťuji zájem kolegů o další vzdělávání, zprostředkovávám.“*

11) Mají zaměstnanci možnost supervizí? Pokud ano, jaké formy a jak často? *„Ano, máme supervize 1x za 2 měsíce. Setkáváme se všichni, včetně mně a sociálního pracovníka. Všichni ví, že mají možnost i individuální supervize. Osvědčilo se nám, že když se sejdem takhle všichni, posiluje to tým jako celek.“*

12) Jste vstřícný/á k osobním překážkám zaměstnanců (požadavky na volna, náhlé změny služeb)? *„Ano, pokud to okolnosti jen trochu dovolí, vyjdu vždy vstříc. Potřebuji požadavky vědět dostatečně dopředu. Vrací se mi to zatím v dobrém. Kolegové jsou ochotni potom přijít, když potřebuju já, jsou flexibilní. Pokud dojde k neplánovaným požadavkům, náhlá výměna služby, pozdější příchod nebo dřívější odchod z práce, z rodinných, zdravotních nebo jiných důvodů, musí mne o tom pracovník informovat a já pomohu operativně zareagovat, abych vyhověla. Pokud mne neinformuje, považuji to za porušení pracovních povinností a domluvených pravidel.“*

7) Máte v organizaci zpracovaný funkční motivační program? Pokud ano, popište. *„Tak ten takhle extra zpracovaný nemáme. Spíše je to o tom poznání pracovníků, co je pro ně motivační a podle toho pak jednat. Na každého působí něco jiného.“*

Z výše uvedených odpovědí na otázky směřující k ověření hypotézy, že se vedoucí pracovníci zajímají o spokojenost a motivaci svých zaměstnanců plyne, že tato hypotéza může být považována za platnou. Vedoucí pracovník se zajímá o spokojenost svých zaměstnanců. Ví, které faktory ovlivňují jejich spokojenost, jako jsou zpětná vazba, pochvala, možnost sdílení úspěchů i neúspěchů, individuální přístup ke každému pracovníkovi apod. Pracovníci jsou podporováni v osobním i profesním růstu, mají možnost supervizí a vedoucí pracovník je vstřícný k osobním překážkám v práci na straně zaměstnanců. V organizaci nechybí ani systém pro hodnocení a odměňování zaměstnanců, firemní benefity apod.

## **HVO2 – ověření hypotézy č. 2**

2) Pracujete cíleně s motivací zaměstnanců v organizaci? Víte, které faktory je motivují a naopak demotivují? *„Ano. Kolegy motivuje spravedlivé finanční ohodnocení, upřímná zpětná vazba, uznání a ocenění za práci. V každém z nich posilují vědomí, v čem je pro mne kdo dobrý a důležitý. Je to pro pracovníky nejjednodušší cesta k pochopení toho, jak mohou oni motivovat*



*klienta. Setkala jsem se s demotivací pracovníka, protože se objevil nesoulad v týmové práci, nebo když se dlouhodobě nedařila spolupráce s klientem bez pozitivního výsledku. “*

Vedoucí pracovník V4 s motivací zaměstnanců pracuje cíleně. Ví, které faktory mohou na pracovníky působit motivačně. Některé zmíněné motivační faktory vedoucím pracovníkem koreluje s faktory, které v rámci dotazníkového šetření považují za motivační i sami zaměstnanci. Jedná se zejména o pochvalu (uznání), aktivní zájem nadřízeného o spokojenost pracovníků. Kromě toho vedoucí pracovník posiluje v podřízených vědomí jejich důležitosti, což podle mého názoru rovněž hraje v motivaci pracovníků velmi důležitou roli. Platnost výše uvedené hypotézy je možné na základě uvedených skutečností potvrdit.

### **HVO2 – ověření hypotézy č. 3**

Vedoucí pracovník z organizace CHB4 vystudoval bakalářské studium v oboru speciální pedagogika na UJAK v Praze, má 6 let zkušeností z prostředí sociálních služeb a stejně dlouhou zkušenost zastává vedoucí pozici. Nicméně v rozhovoru jsem obsáhla také otázky, kterými jsem chtěla platnost hypotézy ověřit, a níže předkládám znění těchto otázek i odpovědi na ně.

3) Máte zájem se o motivaci pracovníků v sociálních službách dozvědět více? *„Ano, je fajn, když se člověk doví něco, co by se dalo ještě využít v praxi. “*

13) Cítíte se dostatečně vybaven/a teoretickými znalostmi pro motivaci zaměstnanců? *„Určitě se nebráním se dovybavit. “*

15) Podporuje Vás zaměstnavatel v prohlubování kompetencí pro vedení lidí? *„Ano, v tomto ohledu pracuji samostatně, vyhledávám si kurzy a pak jejich realizaci konzultuji s vedením. “*

Osobní spokojenost a motivace vedoucího pracovníka V4:

14) Víte, co Vás samotného/samotnou motivuje? *„Jsem spokojena s finančním ohodnocením. Každý den je jiný, nemusím sedět na jednom místě přesně od do, dobrá spolupráce s nejbližším kolegou sociálním pracovníkem, když se mi daří vést tým k dobré spolupráci, když mi jednou za rok řekne ředitel, že je rád, že mně tu má, když se od neúčastněných osob dovím, že respektují moji, naší práci, cítím se užitečná. “*

16) Přináší Vám práce uspokojení? Baví Vás? *„Baví. Zatím opravdu baví, nekecám. “*

Z uvedených úryvků z rozhovoru jednoznačně vyplývá, že vedoucí pracovník je vybaven odbornými kompetencemi, potřebnými k vedení lidí. Má zájem se o motivaci zaměstnanců dozvědět více. Cítí se být podporován zaměstnavatelem v prohlubování kompetencí pro vedení lidí a pracuje v tomto ohledu samostatně. Tohoto vedoucího pracovníka motivuje rozmanitost

práce, že každý den je jiný, dále spolupráce s kolegy, ale zaznělo také uznání za práci od ředitele, které se mu dostává patrně jednou za rok. Lze tedy vyvozovat, že i platnost poslední hypotézy je možné potvrdit. Kromě vybavy kompetencemi vedoucího pracovníka jeho zastávaná pozice také baví.

#### 6.4.1 Shrnutí

V organizaci CHB4 na pozici PSS pracuje 22 zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla v této organizaci nejnižší, činila 59,1 %. Provedené šetření potvrdilo platnost dvou ze tří stanovených hypotéz. Převážná část respondentů je ve své práci motivována všemi motivátory uvedenými v tabulce č. 18. Z těchto faktorů dosáhly mimo jiné velké zastoupení také faktory obsažené v první hypotéze – práce samotná (92,3 %), pracovní úspěchy (84,6 %) a možnost osobního růstu (62,5 %). Naopak pro nejméně pracovníků je zdrojem motivace možnost povýšení (77 %). Platnost první hypotézy tak byla ověřena zcela.

V rámci druhé hypotézy se jednalo o ověření platnosti souvislosti mzdy a pracovních podmínek s pracovní spokojeností, nikoliv s motivací. Většina dotázaných je v kategorii pracovní podmínky s většinou faktorů spokojena. Nespokojenost byla vyjádřena u administrativní náročnosti (23,1 %). V kategorii plat je nadpoloviční většina dotázaných spokojena se mzdou a odměnami (84,6 %) a zvyšováním mzdy v závislosti na odpracovaných letech (69,2 %). U ostatních kategorií převažuje s jednotlivými faktory u respondentů spokojenost. Platnost této hypotézy byla potvrzena.

V rámci výzkumného šetření se nepodařilo najít spojitost mezi délkou pracovního poměru a rozhodnutím setrvat v organizaci déle než 5 let. Platnost této hypotézy nebyla potvrzena.

Odpovědí na HVO1 je, že pro pracovnice organizace CHB4 jsou zdrojem motivace motivátory definované podle F. Herzberga a stejně tak i zdrojem ne/spokojenosti jsou všechny uvedené faktory podle tohoto autora. V případě motivátorů je odlišná pouze intenzita motivace u jednotlivých pracovníků a u vnějších hygienických faktorů je rozdíl v počtu pracovníků, pro který je daný faktor zdrojem spokojenosti, a pro který zdrojem nespokojenosti.

V rámci rozhovoru s vedoucím pracovníkem jsem získala pomocí ověřování hypotéz odpověď na HVO2 – Jak pracují vedoucí pracovníci s motivací svých pracovníků a jaké motivační strategie používají. Vedoucí pracovník této organizace se aktivně zajímá o spokojenost a motivaci svých podřízených, má své strategie, jak zdroje spokojenosti a motivace u pracovníků zjišťovat. Pro komplexní přehled zdrojů spokojenosti a motivace mu může ještě více pomoci závěrečná výzkumná zpráva, která bude kromě doporučení obsahovat také výsledky dotazníkového šetření.

Co se týče vybavy pracovníka odbornými kompetencemi, tak se tento pracovník cítí být vybaven teoretickými znalostmi pro motivaci zaměstnanců, ale má zájem tyto znalosti získávat. Z pohledu respondentů v rámci dotazníkového šetření, kteří vyjádřili spokojenost s odbornou kompetencí nadřízeného, lze u tohoto vedoucího pracovníka říci, že je vybaven odbornými kompetencemi pro motivaci svých zaměstnanců.

## 7. Komparace a diskuse výsledků

V následující matici jsou sumarizovány výsledky výzkumného šetření za jednotlivé zkoumané subjekty.

*Tabulka č. 21 Přehled výsledků výzkumného šetření ve všech organizacích*

<b>HVO1</b> Co motivuje pracovníky vybraných organizací v jejich práci a které faktory přispívají k jejich spokojenosti?	<b>CHB1</b>	<b>CHB2</b>	<b>CHB3</b>	<b>CHB4</b>
Pracovníky v sociálních službách v chráněných bydleních motivuje zejména práce samotná, pracovní úspěchy a možnost osobního růstu.	Hypotéza potvrzena	Hypotéza potvrzena	Hypotéza potvrzena	Hypotéza potvrzena
Mzda, pracovní podmínky a prostředí na pracovníky nepůsobí jako zdroj motivace, ale mají souvislost s pracovní spokojeností.	Hypotéza potvrzena	Hypotéza potvrzena	Hypotéza potvrzena	Hypotéza potvrzena
Délka pracovního poměru pracovníka v organizaci souvisí s jeho rozhodnutím v organizaci setrvat, tzn. čím déle je pracovník v organizaci, tím déle je ochoten v ní pracovat.	Hypotéza zčásti potvrzena	Hypotéza zčásti potvrzena	Hypotéza nepotvrzena	Hypotéza nepotvrzena
<b>HVO2: Jak pracují vedoucí pracovníci s motivací svých pracovníků a jaké motivační strategie používají?</b>	<b>CHB1</b>	<b>CHB2</b>	<b>CHB3</b>	<b>CHB4</b>
Vedoucí pracovníci se zajímají o spokojenost a motivaci svých podřízených.	Hypotéza potvrzena	Hypotéza potvrzena	Hypotéza potvrzena	Hypotéza potvrzena
Vedoucí pracovníci vědí, které faktory na jejich podřízené působí motivačně.	Hypotéza zčásti potvrzena	Hypotéza zčásti potvrzena	Hypotéza zčásti potvrzena	Hypotéza zčásti potvrzena
Vedoucí pracovníci jsou vybaveni odbornými kompetencemi k vedení a motivaci pracovníků.	Hypotéza potvrzena	Hypotéza potvrzena	Hypotéza potvrzena	Hypotéza potvrzena

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Z uvedeného přehledu výsledků výzkumného šetření v jednotlivých organizacích vyplývá, že se nepodařilo zcela potvrdit všechny hypotézy, které byly k oběma výzkumným otázkám stanoveny. V rámci hlavní výzkumné otázky č. 1 se podařilo ve všech organizacích zapojených do výzkumu potvrdit platnost dvou hypotéz. Platnost třetí hypotézy vztažené k HVO1 se podařilo částečně potvrdit ve dvou organizacích. Ve dvou potvrzena nebyla. Nelze tedy předpokládat, že je možná souvislost mezi délkou pracovního poměru a rozhodnutím setrvat v organizaci delší dobu. Ve všech organizacích se vyskytují pracovníci, kteří v nich pracují delší dobu, ale nemají jasno v tom, zda jsou ochotni v ní setrvat ještě minimálně dalších 5 let. Jak jsem již uvedla u jedné z organizací v rámci ověřování této hypotézy, tak důvodem může být nastupující únava z práce, kterou pracovníci vykonávají již delší dobu (5 a více let). Ochota setrvat v organizaci déle než 5 let paradoxně převažovala u pracovníků, kteří působí v organizacích nejkratší dobu (cca 1 rok), a to zejména v CHB3 a CHB4, kde je těchto pracovníků také nejvíce. To mě přivedlo k porovnání

dalších zajímavých ukazatelů mezi organizacemi, jako je délka pracovního poměru u respondentů, jejich průměrný věk, ale také počet pracovníků s délkou PP 1 rok či méně.

*Tabulka č. 22 Komparace vybraných statistických dat*

	<b>CHB1</b>	<b>CHB2</b>	<b>CHB3</b>	<b>CHB4</b>
Existence služby	10 let	13 let	6,5 let	6 let
Průměrná délka PP	4,1 let	4,3 let	2,1 let	2,6 let
Průměrný věk respondentů	45,4 let	43,3 let	46,4 let	42,2 let
Počet respondentů s PP v délce 1 rok a méně	4	0	12	7
Počet pracovníků v organizaci celkem	11	3	21	22
Počet respondentů	11	3	16	13

*Zdroj: vlastní výzkum autorky*

Přehled ukazuje zajímavý jev, kterým je kromě podobného průměrného věku respondentů také možná vyšší míra fluktuace u pracovníků v jedné z organizací (CHB3), kde více než polovina zaměstnanců nepůsobí v organizaci déle než 1 rok. V této organizaci činí průměrná délka PP 2,1 let, při čemž je nutno podotknout, že 1 z respondentů v dotazníku uvedl, že v organizaci pracuje 10 let, což nekoresponduje s délkou samotné existence služby poskytovatele, která je 6,5 let. Zohledním-li tuto skutečnost v přepočtu průměrné délky PP zaměstnanců, zkrátí se tak na necelé 2 roky (1,9 let). Jedná se o služebně nejmladší pracovní tým a z hlediska průměrného věku zároveň nejstarší tým pracovníků. Tato skutečnost může být zdrojem pro jejich neutrální postoj u řady faktorů v dotazníkovém šetření plynoucího v rámci analýzy dat. Služebně nejmladší zaměstnanci patrně nedisponují všemi informacemi ohledně provozních záležitostí a poskytovaných benefitů v organizaci, nebo si během svého krátkého působení v organizaci prozatím nevytvořili na vše svůj vlastní názor. Služebně nejstaršími týmy pracovníků se jeví týmy v organizacích CHB1 a CHB2, kde se průměrná délka PP pohybuje kolem 4 let. Průměrný věk respondentů pro mě příliš překvapivý nebyl. Mé zkušenosti ukazují, že práce ve službě CHB není příliš vhodná pro matky s malými dětmi, a to s ohledem na pracovní dobu, která bývá rozložena nerovnoměrně a podle potřeb klientů.

Další zajímavost přineslo dotazníkové šetření v otázce pracovní spokojenosti u kategorie status – v možnosti využívat služební vozidlo. Vyplynul zde zajímavý paradox u organizace CHB2, kde se našlo 100 % spokojených respondentů s možností využívat služební vozidlo, při čemž služba CHB právě v této organizaci se dle prostředí poskytování služby<sup>35</sup> jeví jako nejméně terénní, neboť je poskytována pouze v rámci jednoho objektu. Naproti tomu u ostatních organizací, kde je služba CHB poskytována v různých lokalitách, na různých adresách, se možnost využívat služební vozidlo jako faktor spokojenosti příliš nejevila. Možnost využívat služební vozidlo byla

<sup>35</sup> Kapitola 5.3.1 Představení organizací zapojených do výzkumného šetření str. 56

v dotazníkovém šetření zařazena také do otázky vztahující se k poskytovaným benefitům organizací, která nebyla v rámci analýzy dat v jednotlivých organizacích prezentována. Na otázce benefitů nebyly testovány hypotézy, nicméně jsem považovala za přínosné tuto otázku do dotazníku zařadit a výsledky prezentovat ve výzkumných zprávách, které tvoří přílohy č. 5, 6, 7, 8 této DP pro možnou inspiraci vedoucích pracovníků. V následujícím přehledu uvádím výsledná zjištění o možnosti využívat služební vozidlo v rámci kategorie status, ale také jako poskytovaného benefitu.

*Tabulka č. 23* **Možnost využívat služební vozidlo jako faktor spokojenosti a benefit**

<b>Služební vozidlo – faktor spokojenosti v kategorii status</b>	<b>CHB1</b>	<b>CHB2</b>	<b>CHB3</b>	<b>CHB4</b>
Spokojenost	0	3	2	5
Nespokojenost	1		2	
Neutrální postoj	4		3	5
Netýká se	6		9	3
<b>Služební vozidlo jako benefit organizace</b>				
Poskytuje a využívám	2	2	0	6
Poskytuje a nevyžívám	1		1	0
Neposkytuje, ale chtěl/a bych	2		2	4
Neposkytuje a nemám zájem	4	1	7	2
nevím	2		6	1

*Zdroj:* vlastní výzkum autorky

Z přehledu vyplývá, že ne všichni pracovníci mají jasno v tom, zda organizace umožňuje využívat služební vozidlo. V CHB1 není s tímto faktorem nikdo spokojen, nespokojen je pouze 1 pracovník, 6 pracovníků z 11 uvedlo, že se jich daný faktor netýká a 4 zaujali neutrální postoj. V otázce benefitu pouze 3 pracovníci uvedli, že jej organizace poskytuje a 2 jej využívají, 1 nikoliv. 6 pracovníků uvedlo, že tento benefit organizace neposkytuje, ale 2 z nich by o něj měli zájem. 2 pracovníci neměli v této otázce jasno. V CHB2 jsou s využíváním služebního vozidla všichni 3 pracovníci spokojeni, nicméně v otázce benefitu 2 uvedli, že jej organizace poskytuje a 1, že je neposkytuje, ale nemá o něj ani zájem. V CHB3 z 16 respondentů vyjádřili spokojenost s faktorem 2 pracovníci, nespokojenost také 2. 9 pracovníků označilo možnost, že se jich tento faktor netýká. V otázce benefitu nikdo z pracovníků neoznačil možnost, že organizace tento benefit poskytuje a celkem 9 pracovníků vyjádřilo, že organizace tento benefit neposkytuje, ale 2 pracovníci o něj projevíli zájem. 6 pracovníků v otázce tohoto benefitu nemá jasno. U CHB4 je 5 pracovníků s faktorem možnosti využívat služební vozidlo spokojených, 5 zvolilo neutrální postoj a 3 pracovníků se faktor netýká. 6 pracovníků v otázce služebního vozidla jako benefitu vyjádřilo, že organizace jej poskytuje, 6 že neposkytuje, ale 4 mají o zmíněný benefit zájem. Jeden z pracovníků neměl v této otázce jasno. Z uvedených poznatků je možné vyvodit, že možnost využívat služební vozidla se týká jen některých pracovníků v organizacích. Někteří o této možnosti

nemají informace, a to zpravidla ti, kteří jsou v organizaci nejkratší dobu. V organizacích CHB1, CHB3 a CHB4 jsou pracovníci, kteří v rámci benefitů stojí o možnost využívat služební vozidlo.

Za porovnání stojí další z hygienických faktorů, kterým je mzda a vyjádřená spokojenost s ní v jednotlivých organizacích. Přehled nejlépe vystihuje následující tabulka.

*Tabulka č. 24 Komparace faktoru mzdy v organizacích*

Faktor mzda	CHB1	CHB2	CHB3	CHB4
Spokojenost se mzdou	54,5 %	66,7 %	68,8 %	84,6 %
Nespokojenost se mzdou	0 %	33,3 %	6,2 %	0 %
Neutrální postoj	45,5 %	0 %	25 %	15,4 %
Spokojenost se zvyšováním mzdy	63,6 %	33,3 %	43,7 %	69,2 %
Nespokojenost se zvyšováním mzdy	9,1 %	0 %	0 %	0 %
Neutrální postoj	9,1 %	66,7 %	37,5 %	30,8 %
Netýká se	18,2 %	0 %	18,8 %	0 %

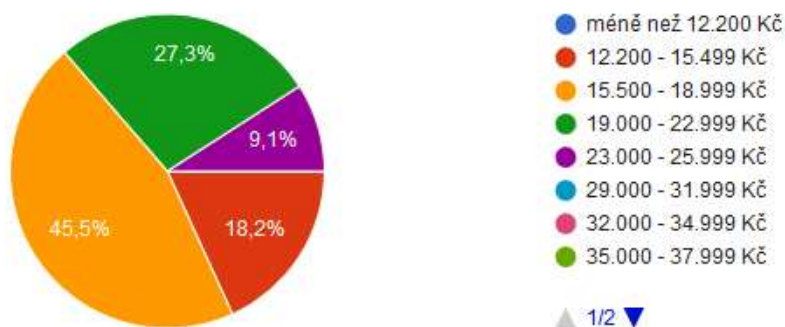
*Zdroj:* vlastní výzkum autorky

Z uvedeného přehledu vyplývá, že největší počet spokojených pracovníků se mzdou je v organizaci CHB4 (84,6 %), poté následuje organizace CHB3 (68,8 %), CHB2 (66,7 %) a nejméně spokojených pracovníků je v CHB1 (54,5 %). Nejvíce nespokojených pracovníků se mzdou je v organizaci CHB2 (33,3 %) a poté v CHB3 (6,2%). U zbývajících dvou organizací není nespokojen nikdo. Se zvyšováním mzdy v závislosti na odpracovaných letech prvenství v počtu spokojených pracovníků rovněž náleží organizaci CHB4 (69,2 %), poté následuje organizace CHB1 (63,6 %), CHB3 (43,7 %) a nejméně spokojených respondentů bylo v CHB2 (33,3 %). Nespokojení pracovníci s tímto ukazatelem se vyskytli pouze v organizaci CHB1 (9,1%). K tomuto přehledu je důležité demonstrovat výsledky z dotazníkového šetření, konkrétně u otázky výše mzdy. S jakou výší průměrné čisté mzdy jsou pracovníci spokojeni či nespokojeni vystihují následující grafy (č. 13 a 14).

*Graf č. 13 Výše mzdy v CHB1*

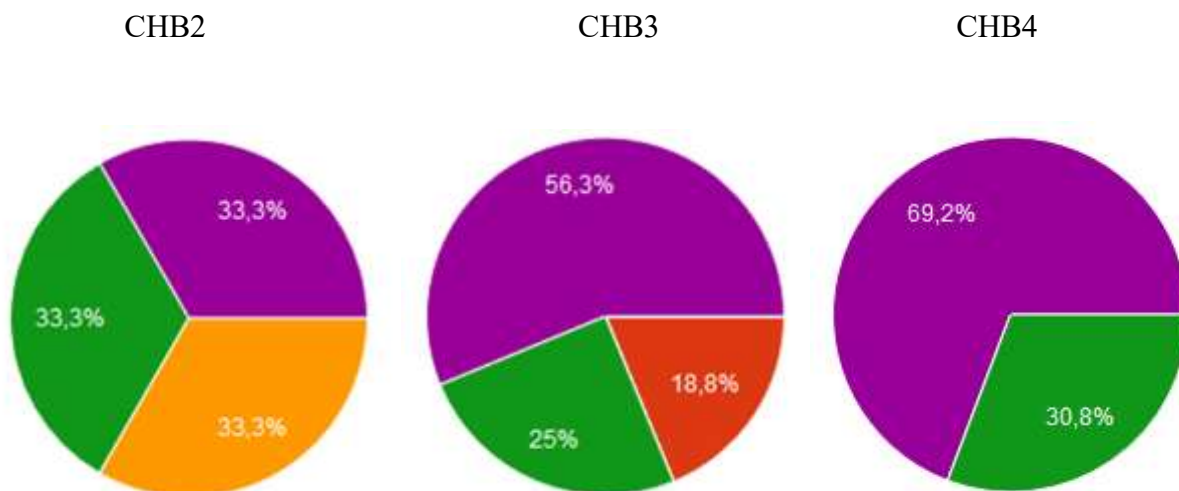
Do jaké kategorie spadá Váš průměrný čistý měsíční příjem?

11 odpovědí



*Zdroj:* vlastní výzkum autorky

Graf č. 14 Výše mzdy v CHB2, CHB3, CHB4



Zdroj: vlastní výzkum autorky

Z uvedeného grafického znázornění zřejmé, že nejvyšší průměrná čistá mzda ve všech organizacích se pohybuje v rozmezí 23.000 – 25.999 Kč. Na mzdu v tomto rozsahu dosahuje nejvyšší počet pracovníků organizace CHB4 (69,2 %), což koresponduje také s výsledkem největšího počtu spokojených pracovníků se mzdou i jejím zvyšováním v závislosti na odpracovaných letech. Nejnižší počet pracovníků dosahující uvedeného maxima se vyskytuje v organizaci CHB1 (9,1 %), což také koresponduje s nejmenším počtem spokojených pracovníků s vyšší mzdy. Nejnižší průměrná čistá mzda v rozmezí 12.200 – 15.499 Kč byla vyjádřena pracovníky v organizacích CHB1 (18,2 %) a v CHB3 (18,8%). Přihlédnou-li k délce pracovního poměru v jednotlivých organizacích, která byla prezentována výše, pak z uvedených výsledků vyplývá, že organizace CHB1, kde je průměrná délka PP 4,1 let, je také organizací s nejnižší průměrnou čistou mzdou. V této organizaci byla nejčteněji vyjádřena průměrná čistá mzda v rozmezí 15.500 – 18.999 Kč (45,5 %). Toto mzdové rozpětí bylo vyjádřeno také v organizaci CHB2 (33,3 %). V ostatních dvou organizacích vyjádřeno nebylo. Z uvedeného se dá vyvozovat, že CHB3 a CHB4 jsou organizacemi s nejlépe placenými pracovníky i přes skutečnost, že dle průměrné délky pracovního poměru mají právě tyto organizace služebně nejmladší týmy. Z pohledu právní formy těchto organizací se jedná o dvě služby jedné příspěvkové organizace, kterou zřizuje kraj. Potvrzuje se všeobecně přijímaná domněnka, že v organizacích zřizovaných orgány veřejné moci jsou mzdy vyšší než v neziskových organizacích.

U druhé výzkumné otázky HVO2 se podařilo zcela ověřit dvě ze tří odvozených hypotéz zcela a jednu částečně ve všech organizacích. Všechny 3 hypotézy byly ověřovány na základě



rozhovorů s vedoucími pracovníky. Otázky k rozhovoru byly respondentům zaslány předem, aby se na ně mohli důkladně připravit.

Z ověřování zájmu o spokojenost a motivaci pracovníků ze strany vedoucích pracovníků z rozhovorů jednoznačně vyplynulo, že se vedoucí pracovníci zajímají o spokojenost a motivaci podřízených ve všech organizacích. Vedoucí pracovníci při zjišťování spokojenosti a motivace pracovníků postupují ve všech organizacích obdobně: provádějí pravidelná dotazníková šetření na průzkum spokojenosti a hodnocení zaměstnanců, vedou rozhovory s pracovníky, mají pravidelné porady, kde je možné tyto záležitosti zjišťovat. V otázce, co způsobuje spokojenost zaměstnanců, mají částečné povědomí o tom, co pracovníky činí spokojenými a co naopak nespokojenými. Oproti respondentům v dotazníkovém šetření zmínili podstatně méně faktorů spokojenosti, jak je patrné z níže uvedeného přehledu (tabulka č. 25).

*Tabulka č. 25 Komparace výsledků faktorů spokojenosti a motivace*

Dotazníkové šetření u PSS	CHB1	CHB2	CHB3	CHB4
Faktory spokojenosti	26 faktorů	16 faktorů	22 faktorů	29 faktorů
Motivační faktory	13 faktorů	14 faktorů	13 faktorů	14 faktorů
<b>Rozhovory s vedoucími pracovníky</b>	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>
Faktory spokojenosti	Plat, odměna, pracovní podmínky, dostatek času na práci, pohoda mezi zaměstnanci, týmová spolupráce, zájem nadřízeného o problémy (7 faktorů)	Finanční stabilita organizace, jistota práce (2 faktory)	Pochvala, uznání, finanční ohodnocení (3 faktory)	Zpětná vazba, adekvátní reakce na vzniklé situace, pochvala, možnost sdílení úspěchů i neúspěchů, posilování vědomí důležitosti (5 faktorů)
Motivační faktory	Pochvala, hodnocení, zpětná vazba, otevřenost diskusím, povýšení, odměna, vyšší plat, mimořádná odměna, zájem o problémy, úspěch (10 faktorů)	Pochvala, půlroční odměny (2 faktory)	Pochvala, ocenění, zpětná vazba, podpora vedoucího (4 faktory)	Spravedlivé finanční ohodnocení, zpětná vazba, uznání a ocenění za práci (4 faktory)

*Zdroj: vlastní výzkum autorky*

Obdobné výsledky najdeme také u druhé hypotézy, ve které jsem ověřovala, zda vedoucí pracovníci vědí, které motivační faktory působí na jejich podřízené motivačně. Vedoucí všech zapojených organizací se zajímají o motivaci zaměstnanců. Ve všech organizacích sice absentuje ucelený funkční motivační systém, ale vedoucí pracovníci s motivací svých zaměstnanců pracují. Jak sami v rozhovorech uvedli, tak tato práce spočívá především v intuici a ve znalosti toho, co

pracovníky motivuje. Stejně tak si uvědomují důležitost motivace a rozdílnost v působení motivačních faktorů. To, co na někoho může působit motivačně, pro druhého může být demotivující. Všichni se shodují v tom, že motivující je jednoznačně pochvala, uznání a ocenění za práci. Vedoucí pracovníci se v odpovědích v rámci rozhovoru lišili ve výčtu a počtu motivačních faktorů od preferovaných motivátorů respondentů v dotazníku, jak ukazuje výše uvedený přehled (tabulka č. 25). Dále je z přehledu patrné, že některé uvedené faktory spokojenosti jsou vedoucími pracovníky označeny také jako motivační faktory. Jedná se především o plat, odměnu, ale i pochvalu, uznání, zpětnou vazbu apod. V zásadě je důležité, že se o spokojenost a motivaci svých podřízených zajímají a s jejich motivací také pracují, i když spíše intuitivně. V tom, co je pro pracovníky zdrojem spokojenosti či nespokojenosti a motivace, v tom jim pomůžou v orientaci výzkumné zprávy, ve kterých jsou obsaženy výsledky dotazníkového šetření jak v oblasti spokojenosti, tak také motivace. Všechny 4 výzkumné zprávy jsou obsaženy v přílohách této diplomové práce.

Za pozitivní výsledky v rámci rozhovorů s vedoucími pracovníky považují jejich přístup k hodnocení a odměňování zaměstnanců. Ve všech organizacích je vypracovaný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále oceňují jejich přístup k osobnímu a profesnímu růstu zaměstnanců, neboť všichni osobní i profesní růst zaměstnanců podporují, a to vzděláváním, kdy zjišťují zájem a následně zprostředkovávají kurzy. Ve všech organizacích jsou zavedeny týmové supervize, v jedné z nich také individuální a případové (CHB1). Další shoda u všech vedoucích pracovníků se prokázala v otázce vstřícnosti k osobním překážkám zaměstnanců, kdy vychází vstříc požadavkům na volna zaměstnanců jak plánovaným, tak i náhlým. Ze shodných výpovědí vedoucích pracovníků u těchto uvedených otázek lze vyvodit také určitou korelaci s výsledky dotazníkového šetření u PSS v oblasti pracovní spokojenosti, kdy respondenti vyjadřovali spokojenost mimo jiné i u faktorů možnosti supervizí, vstřícnosti vedoucího pracovníka k osobním překážkám pracovníků, podpory osobního růstu, hodnocení a odměňování zaměstnanců i vzdělávání.

Velmi cenné je rovněž zjištění, že všechny vedoucí pracovníky jejich práce baví, přináší jim uspokojení a ví, co je samotné motivuje – uznání a pochvala (V1), finanční stabilita organizace a dobré vztahy se státní správou (V2); volná pracovní doba a finanční ohodnocení (V3); finanční ohodnocení, dobrá spolupráce s kolegy, ocenění od nadřízeného (V4). Ne všichni vedoucí pracovníci se cítí dostatečně vybaveni odbornými kompetencemi pro motivaci pracovníků, ale všichni projeví ochotu si znalosti v této oblasti prohlubovat. V tomto ohledu došlo k určitému paradoxu, kdy respondenti v dotazníkovém šetření vyjádřili svou spokojenost s odbornou kompetencí nadřízeného. Nabízí se otázka, zda vyjádřená spokojenost respondentů s odbornou

kompetencí vedoucího byla upřímná, nebo jen zaměstnanci nechtěli „shodit“ svého nadřízeného. To je velmi těžké posoudit, ale asi by nebylo překvapivé, kdyby lidé něco jiného říkali, něco jiného si mysleli a jinak se chovali, neb i s tímto fenoménem zkušenosti existují. „... *zda není rozdíl mezi tím, co zaměstnanci říkají a dělají. Například, že vnější odměna pro ně není důležitá, přitom jejich chování říká něco jiného*“ (Rynes, Gerhart, & Minette, 2004, Mickel & Barron, 2008 in Šmahaj, 2015: 32).

Nyní se dostávám k diskusi a mé reflexi v roli výzkumníka v tomto výzkumném šetření. Poprvé jsem se zabývala výzkumným šetřením takového rozsahu. Doposud jsem měla zkušenosti s průzkumem spokojenosti a hodnocení zaměstnanců jen v organizaci, ve které pracuji. Během vyhodnocování dat jsem si uvědomila, že pro zajištění vyšší validity získaných dat a pro objasnění některých zajímavých a sporných momentů, které se během vyhodnocování dat projevily, jsem ve výzkumném šetření měla zvolit jiný postup. Nejdříve jsem měla provést dotazníkové šetření, vyhodnotit jej a následně realizovat rozhovory s vedoucími pracovníky zapojených organizací do výzkumu. Kdybych tento postup zvolila, mohla jsem některé nejasnosti a otázky, které mi u jednotlivých organizací při práci s daty vyvstaly, řešit v rozhovorech s vedoucími pracovníky. Mohla jsem tak získat odpovědi například na otázku, čím mohl být v jedné z organizací způsoben značný rozptyl v odpovědích respondentů u organizace s nejmenším počtem respondentů; dále na otázku neutrálního postoje pracovníků, který se velmi často objevoval u dvou organizací v motivátorech a hygienických faktorech; na otázku kariérního řádu apod. Bohužel, zvolení jiného postupu nebylo možné ani z objektivních důvodů, a to nedostatkem času vlivem nouzového stavu v ČR v souvislosti s Covid – 19. I přesto, že jsem s ohledem na nouzový stav byla nucena prodloužit čas na zpracování diplomové práce, ocitla jsem se v časové tísní, neboť výzkumné šetření nebylo možné v době nouzového stavu realizovat. Po jeho skončení bylo na jeho realizaci a vyhodnocení podstatně méně času. Jak už jsem ale uvedla v úvodu metodologie, tak výsledky výzkumného šetření budou sloužit pouze organizacím zapojeným do tohoto šetření a nebude možné je generalizovat na všechny poskytovatele sociálních služeb.

Kdybych měla výzkumné šetření opakovat, doplnila bych metodologii ještě o další výzkumnou techniku, například pozorování, které by mi pomohlo zorientovat se v prostředí, ve kterém výzkumné šetření probíhalo. Nechyběla by ani Focus group, jejíž absenci jsem zdůvodnila v kapitole o použitých metodách a technikách výzkumu na str. 50. Určitě bych věnovala velkou pozornost časovému plánu a postupu, jak vyplývá z výše uvedeného. Dále by bylo přínosné do otázky motivačních faktorů zařadit faktor mzdy, který byl v rámci tohoto šetření zařazen v dotazníku pro PSS jen do vnějších hygienických faktorů. Domnívám se, že by tak bylo možné porovnat, do jaké míry mzda ovlivňuje kromě spokojenosti také motivaci pracovníků, neboť jak

už bylo uvedeno v rámci teorií pracovní motivace, tak právě otázka mzdy je velmi diskutovaným faktorem a vedoucí pracovníci by tak mohli získat povědomí o tom, zda mají ve svých týmech pracovníky, jejichž motivaci mzda ovlivňuje či nikoliv. Z provedeného šetření a výše uvedené komparace v otázce mzdy mohou pouze předpokládat, že mzda jako motivační faktor by se mohl vyskytovat nejméně u respondentů v organizaci CHB1.

I přes výše uvedenou reflexi považují oba cíle práce za splněné. Jedním z cílů diplomové práce bylo analyzovat motivaci pracovníků v sociálních službách v organizacích poskytujících sociální službu chráněné bydlení v Karlovarském kraji. Tzn., výzkum měl odpovědět na otázku, proč tito lidé v daných organizacích pracují, co je pro výkon dané profese motivuje. Tohoto cíle se mi podařilo dosáhnout exkurzem do odborné literatury související s tématem a provedeným výzkumným šetřením.

Druhým cílem této práce bylo získat odpověď na otázku, jak s motivací těchto pracovníků pracují vedoucí pracovníci daných organizací a jaké motivační strategie používají. K naplnění tohoto cíle se vztahovalo provedené výzkumné šetření s využitím rozhovorů s vedoucími pracovníky zapojených organizací do výzkumu.

Výsledky výzkumu potvrdily, že je mezi pracovní spokojeností a pracovní motivací určitá spojitost. Ve všech organizacích zapojených do výzkumného šetření se ukázalo, že v nich pracují motivovaní lidé, jejichž motivaci ovlivňují faktory podle F. Herzberga. Stejně tak výsledky ukázaly, že u respondentů převažovala spokojenost v souvislosti s faktory hygieny. Nespokojenost se vyskytovala pouze ojediněle u některých faktorů. Spokojenost však sama o sobě nemusí znamenat motivovanost pracovníků, jak uvádí Bedrnová, Nový (1998), a proto je velmi důležité, aby vedoucí pracovníci vědomě a systematicky pracovali se spokojeností zaměstnanců a stejně tak dokázali pracovat s jejich motivací. Ostatně jak už bylo zmíněno v teoretické části této DP, tak přínosem Herzbergovy teorie pracovní motivace je kromě definice dvou faktorů a jejich rozdílného vlivu na spokojenost a motivaci pracovníků podle Dvořákové (2007) také zejména určení klíčové role a odpovědnosti manažerů organizací za utváření faktorů hygieny a za aktivaci motivátorů u pracovníků. Manažeři by se měli aktivně zajímat o potřeby pracovníků, o úroveň jejich spokojenosti či nespokojenosti a na základě toho by měli vytvářet účinné motivační systémy v organizaci. Z výsledků výzkumného šetření vyplynula absence takovýchto systémů, ale věřím, že výzkumné zprávy s výsledky šetření mohou být pro vedoucí pracovníky těchto organizací dobrým vodítkem, jak tyto systémy ve svých organizacích zavést, aniž by musely být nějak složité. I z tohoto důvodu zprávy obsahují mimo jiné tabulkové přehledy s výsledky dotazníkového šetření tak, jak respondenti odpovídali v otázkách faktorů spokojenosti a motivátorů. Domnívám se, že i to samo o sobě může pomoci vedoucím pracovníkům se zorientovat v tom, co pracovníky

motivuje, co je činí spokojenými a co naopak nespokojenými. Ve zprávách nechybí ani přehled o poskytovaných benefitech, kde vedoucí pracovníci získají povědomí o tom, se kterými benefity jsou zaměstnanci spokojeni, o které benefity projevují zájem a o které nestojí. S ohledem na tato zjištění mohou se spokojeností a motivací svých podřízených pracovat účinněji, systematicky a nejen na základě své intuice.

## IV. ZÁVĚR

Pracovní motivace je velmi aktuálním a často skloňovaným tématem. Zabývá se jím celá řada našich i zahraničních autorů, jak také vyplývá z teoretické části této práce, kde jsem se zabývala objasňováním motivace jako takové včetně pojmů s ní souvisejících. Představeny byly některé vybrané teorie pracovní motivace (Vroomova teorie očekávání, teorie spravedlnosti, teorie zaměřená na stanovení cílů, self – determinální teorie a Maslowova hierarchická teorie potřeb), z nichž podstatná část byla věnována dvoufaktorové teorii F. Herzberga, na jehož teorii dvou faktorů bylo postaveno provedené výzkumné šetření v empirické části práce. Dále jsem se zabývala motivací v teoriích řízení, kdy jsem představila vybrané teorie řízení a vývoj postoje k motivaci pracovníků z hlediska historického vývoje. Představeny byly teorie klasické, systémové a empirické.

V rámci empirické části práce byly řešeny dva cíle. Jedním z cílů byla analýza motivace pracovníků v sociálních službách v organizacích poskytujících sociální službu chráněné bydlení v Karlovarském kraji, proč tito lidé v daných organizacích pracují, co je pro výkon dané profese motivuje. Pro naplnění tohoto cíle jsem zvolila hlavní výzkumnou otázku „Co motivuje pracovníky vybraných organizací v jejich práci a které faktory přispívají k jejich spokojenosti?“ K zodpovězení této výzkumné otázky jsem predikovala tři hypotézy.

- 1) Pracovníky v sociálních službách v chráněných bydleních motivuje zejména práce samotná, pracovní úspěchy a možnost osobního růstu.
- 2) Mzda, pracovní podmínky a prostředí souvisí s pracovní spokojeností pracovníků.
- 3) Délka pracovního poměru pracovníka v organizaci souvisí s jeho rozhodnutím v organizaci setrvat, tzn. čím déle je pracovník v organizaci, tím déle je ochoten v ní setrvat.

K ověření platnosti uvedených hypotéz a odpovědi na hlavní výzkumnou otázku byla použita metoda dotazníkového šetření s pracovníky v sociálních službách organizací zapojených do výzkumného šetření, za využití hygienických faktorů a motivátorů F. Herzberga tak, jak je autor definoval ve své teorii pracovní motivace. Výsledky interpretované v empirické části práce přinesly zjištění, že pracovníky v sociálních službách motivují všechny motivátory, které definoval F. Herzberg. Odlišná je pouze intenzita působení motivačních faktorů ve vnímání jednotlivých pracovníků. Zároveň byla potvrzena hypotéza, že pracovníky v sociálních službách motivuje práce samotná, pracovní úspěchy a možnost osobního růstu. Podobné výsledky ukázaly také zjištění v otázce působení vnějších hygienických faktorů autora, rozdělených do osmi kategorií, kdy každá z nich obsahuje faktory ovlivňující spokojenost či nespokojenost pracovníka. Celkem se jednalo o 30 faktorů, přičemž v jedné z organizací byla prokázána spokojenost s 26

faktory, v jedné s 16 faktory, v jedné s 22 faktory a v jedné dokonce s 29 faktory. Nespokojenost byla prokázána u menšiny faktorů, a to zejména u administrativní a psychické náročnosti práce. Potvrzena tak byla také druhá hypotéza. Platnost třetí hypotézy byla potvrzena také částečně. Nebyla jednoznačně prokázána souvislost mezi délkou pracovního poměru pracovníků v organizaci a jejich ochotou v ní setrvat ještě minimálně 5 let. Ve dvou organizacích byla tato spojitost spatřena jen u malého počtu pracovníků a hypotéza tak byla ověřena alespoň zčásti. V dvou organizacích tato spojitost nebyla prokázána téměř vůbec.

Druhým cílem této práce bylo získat odpověď na otázku, jak s motivací pracovníků pracují vedoucí pracovníci vybraných organizací. K naplnění tohoto cíle byla zvolena výzkumná otázka „Jak pracují vedoucí pracovníci s motivací svých pracovníků a jaké motivační strategie používají?“ K této otázce byly stanoveny 3 hypotézy:

- 1) Vedoucí pracovníci se zajímají o spokojenost a motivaci svých podřízených.
- 2) Vedoucí pracovníci vědí, které faktory na jejich podřízené působí motivačně.
- 3) Vedoucí pracovníci jsou vybaveni odbornými kompetencemi k vedení a motivaci pracovníků.

Pravdivost těchto hypotéz byla řešena rozhovory s vedoucími pracovníky organizací zapojených do výzkumného šetření. Zcela byla potvrzena platnost první a třetí hypotézy. Druhá hypotéza byla ověřena částečně. Nicméně výsledky z provedeného šetření ukázaly, že pracovníci pracují s motivací svých pracovníků. Považují motivaci pracovníků za velmi důležitou součást své práce. Se stejnou vážností přistupují také ke zjišťování spokojenosti a k hodnocení pracovníků. Ačkoliv v žádné z organizací není zaveden funkční motivační systém a vedoucí pracovníci k motivaci svých zaměstnanců přistupují spíše intuitivně, mají alespoň základní povědomí o tom, co ovlivňuje jejich spokojenost, nespokojenost a motivaci. Pro lepší orientaci vedoucích pracovníků a pro praktický přínos této DP, jsou závěry a doporučení obsaženy ve výzkumných zprávách, a byly také zaslány vedoucím pracovníkům zapojených organizací pro praktické využití v jejich praxi.

Ačkoliv považují cíle této práce za splněné, tak výzkumné šetření odhalilo i určité paradoxy, které byly uvedeny jak ve shrnutí analýzy dat jednotlivých organizací, tak také v předchozí kapitole. Určitě by bylo přínosné provést v těchto organizacích opakované výzkumné šetření s časovým odstupem cca 2 – 3 roky s pozměněným metodologickým postupem tak, jak jsem jej reflektovala v předchozí kapitole. Přínosem pro případný opakovaný výzkum by mohla být také změna v možných odpovědích u otázek týkajících se motivátorů a hygienických faktorů. Bylo by zajímavé zjistit, jaké výsledky by výzkumné šetření přineslo bez možnosti volby neutrálního

postoje. Přikláněli by se respondenti k pozitivním nebo negativním postojům v otázkách jednotlivých faktorů? To je otázka, na kterou nyní nedokážu odpovědět, ale věřím, že by tato změna mohla v opakovaném výzkumném šetření přinést zajímavá zjištění. Zkreslení druhého výzkumu by byla ovlivněna výměnou respondentů.

Závěrem dodávám, že výzkumné šetření, ale celkově i tvorba této diplomové práce obohatila mou manažerskou praxi, která se vztahuje k organizaci CHB1. V rámci tvorby teoretické části práce jsem načerpala řadu poznatků ve vztahu k tématu pracovní motivace a řízení lidských zdrojů. V rámci empirické části výsledky výzkumu přinesly zjištění, že máme v organizaci motivované a převážně spokojené pracovníky. Musíme však zapracovat na vytvoření motivačního systému, který v organizaci chybí, a který vnímám jako potřebný. Zároveň nemusí být složitý a může být propojen s již existujícím systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců. Podkladem pro vytvoření tohoto systému poslouží poznatky o tom, že pracovníci jsou motivováni většinou motivačních faktorů tak, jak je definoval F. Herzberg, a také zjištění, že v organizaci převažuje spokojenost pracovníků s faktory hygieny zkoumaných dle autora. Nyní zbývá aktivně zjišťovat, které konkrétní motivátory na jednotlivé pracovníky působí více či méně motivačně, a které faktory hygieny u pracovníků způsobují spokojenost či nespokojenost. Podle těchto poznatků můžeme posilovat motivaci a zvyšovat spokojenost u pracovníků individuálně. To považuji za velmi důležité, protože motivovanost a spokojenost pracovníků se promítá i do poskytovaných služeb klientům, kdy spokojený a motivovaný pracovník odvádí dle mého názoru kvalitnější práci a je pro klienty větším přínosem, než nespokojený a nemotivovaný pracovník. Jinými slovy lze říci, že k dosahování dobrých výsledků při práci s klienty je potřeba mít dobře nastavenou spolupráci také s pracovníky, jejichž prostřednictvím těchto výsledků chceme dosáhnout. V sociálních službách se neustále zabýváme individuálními potřebami našich klientů a někdy zapomínáme na potřeby své a potřeby našich zaměstnanců. Je však důležité si tuto skutečnost uvědomit a věnovat se individuálním potřebám zaměstnanců i svým se stejnou intenzitou jako potřebám klientů.



## LITERATURA A PRAMENY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLDOVÁ, A. *Sociální péče 2. díl: Učebnice pro obor sociální činnost*, 1.vyd. 2016. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5148-1
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- ČERNÁ, M. a kol. *Česká psychopedie. Speciální pedagogika osob s mentálním postižením*. 2015. UK Praha: Karolinum IBSN 978-80-246-3071-7.
- DEVEROVÁ, L., DOHNALOVÁ, M., LEGNEROVÁ K., POSPÍŠILOVÁ, T. 2016. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-061-6.
- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- DVOŘÁKOVÁ, V. *Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací*. [online]. Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU Plzeň. 2002. [cit. 5. června 2020]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16216/1/Dvorakova.pdf>
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HÁJEK, M. *Motivace a vedení lidí. Vybrané teorie Motivace* [online]. 2006 [cit. 5. června 2020]. Dostupný z: <<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>>
- HARTL, Pavel. *Psychologický slovník*. Ilustroval Karel NEPRAŠ. Praha: Jiří Budka, 1993. Slovník. ISBN 80-90-1549-0-5.
- HAYES, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál. 1998. Studium (Portál). ISBN 80-7178-198-3.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozš. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0200-4.
- HERZBERG F., MAUSNER B., BLOCH SNYDERMAN B. *The Motivation to Work*, 12. vydání. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2010. ISBN 978-1-56000-634-3.
- HRONCOVÁ, M. a kol. *Texty k řízení neziskové organizace*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-1-0.
- IVANOVÁ, K., NAKLÁDALOVÁ, M., VÉVODA, J. *Pracovní satisfakce všeobecných sester v ČR podle hodnotových distancí*. Pracovní lékařství. [online]. 2012 [cit. 10. června 2020]. Dostupný z: [https://www.researchgate.net/profile/Jiri\\_Vevoda/publication/277323501\\_Work\\_satisfaction\\_in\\_general\\_nurses\\_in\\_the\\_Czech\\_Republic\\_according\\_to\\_value\\_distances/links/58952d5a92851e8](https://www.researchgate.net/profile/Jiri_Vevoda/publication/277323501_Work_satisfaction_in_general_nurses_in_the_Czech_Republic_according_to_value_distances/links/58952d5a92851e8)

[bb672d77c/Work-satisfaction-in-general-nurses-in-the-Czech-Republic-according-to-value-distances.pdf](https://doi.org/10.1007/978-80-7368-229-3)

JANOUSHKOVÁ, K., ed. *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách: sborník studijních textů pro metodiky sociální prevence a sociální kurátory pověřené koordinační činností*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně sociální fakulta, katedra sociální práce. 2007. ISBN 978-80-7368-229-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MASLOW, A. H. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.

MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.

MATOUŠEK, O., KODYMOVÁ, P., KOLÁČKOVÁ, J., ed. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-002-x.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

NĚMEČKOVÁ I. *Úloha mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců finančního sektoru v České republice ve vztahu k Herzbergově teorii dvou dimenzí motivace k práci*. [online]. VŠE Praha. 2013. [cit. 5. června 2020]. Dostupné z: <<https://polek.vse.cz/pdfs/pol/2013/03/05.pdf>>

PINDER, Craig C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. [online]. New York: Psychology Press, [cit. 24. února 2020]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.4324/9781315734606>>.

PIPEKOVÁ J. *Osoby s mentálním postižením ve světle současných edukativních trendů*. 2006. Vyd. 1. Brno: MSD spol. s.r.o. ISBN 80-86633-40-3.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze. ISBN 80-7079-283-3.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepřac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-x.

Příloha č. 2 Vyhlášky Ministerstva práce a sociálních věcí č. 505 ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. [online] 2006. [cit. 23. února 2020] Dostupné na: <<http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=5010>>

RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 4. dotisk 2.přepřac.vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-626-x.

RYCHETSKÁ BENYOVSKÁ, N. *Pracovní motivace zaměstnanců v nevládních organizacích projektu Rekonstrukce státu*. [online]. Diplomová práce. 2015. [cit. 5. června 2020]. Dostupné z: <<https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/154659>>

ŠMAHAJ J. *Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování*. E-psychologie. Elektronický časopis ČMPS. [online]. 2015. [cit. 5. června 2020] Dostupné z: <<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.2145af26-a659-4726-ae0d-fdb58ad363dd?q=bwmeta1.element.e09fa120-ba3f-4d7a-876d-0f01c42516e3;2&qt=CHILDREN-STATELESS>>

ŠVARCOVÁ-SLABINOVÁ, I. *Mentální retardace: vzdělávání, výchova, sociální péče*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Portál, 2003. Speciální pedagogika (Portál). ISBN 80-7178-821-x.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

TICHÁ, M. Pracovní motivace v sociálních službách. Diplomová práce. [online]. 2012. [cit. 15. června 2020] Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/118758>

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie: dětství a dospívání*. Vyd. 2., dopl. a přeprac. Praha: Karolinum. 2012. ISBN 978-80-246-2153-1.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. Institut řízení, Praha 1991. ISBN 80-7014-034-8.

## **SEZNAM ZKRATEK**

DP = diplomová práce

CHB = sociální služba chráněné bydlení

NNO = nestátní nezisková organizace

p.o. = příspěvková organizace

PAS = porucha autistického spektra

PP = pracovní poměr

PSS = pracovník v sociálních službách

ŘLZ = řízení lidských zdrojů

UJAK = Univerzita Jana Amose Komenského v Praze

UK = Univerzita Karlova v Praze

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Dosažené vzdělání PSS CHB1.....	62
Graf č. 3 Ochota pracovníků setrvat v organizaci CHB1 .....	66
Graf č. 4 Dosažené vzdělání PSS CHB2.....	71
Graf č. 5 Celková spokojenost v CHB2 .....	75
Graf č. 6 Ochota pracovníků setrvat v organizaci CHB2 .....	76
Graf č. 7 Dosažené vzdělání PSS CHB3.....	81
Graf č. 8 Celková spokojenost v CHB3 .....	84
Graf č. 9 Ochota pracovníků setrvat v organizaci CHB3 .....	85
Graf č. 10 Dosažené vzdělání PSS CHB4.....	90
Graf č. 11 Celková spokojenost v CHB4 .....	94
Graf č. 12 Ochota pracovníků setrvat v organizaci CHB4 .....	95
Graf č. 13 Výše mzdy v CHB1 .....	103
Graf č. 14 Výše mzdy v CHB2, CHB3, CHB4.....	104

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Přehled vývoje teorií pracovní motivace v 21. století .....	19
Tabulka č. 2 Základní údaje o organizacích zapojených do výzkumu .....	57
Tabulka č. 3 návratnost dotazníkového šetření .....	58
Tabulka č. 4 Základní údaje o vedoucích pracovnících .....	59
Tabulka č. 5 Základní charakteristika respondentů organizace CHB1 .....	61
Tabulka č. 6 Motivační faktory v CHB1 .....	62
Tabulka č. 7 Faktory související s pracovní ne/spokojeností v CHB1 .....	63
Tabulka č. 8 Délka působení v organizaci CHB1 .....	65
Tabulka č. 9 Základní charakteristika respondentů organizace CHB2 .....	71
Tabulka č. 10 Motivační faktory v CHB2 .....	72
Tabulka č. 11 Faktory související s pracovní ne/spokojeností v CHB2 .....	73
Tabulka č. 12 Délka působení v organizaci CHB2 .....	75
Tabulka č. 13 Základní charakteristika respondentů organizace CHB3 .....	80
Tabulka č. 14 Motivační faktory v CHB3 .....	81
Tabulka č. 15 Faktory související s pracovní ne/spokojeností v CHB3 .....	82
Tabulka č. 16 Délka působení v organizaci CHB3 .....	84
Tabulka č. 17 Základní charakteristika respondentů organizace CHB4 .....	90
Tabulka č. 18 Motivační faktory v CHB4 .....	91
Tabulka č. 19 Faktory související s pracovní ne/spokojeností v CHB4 .....	92
Tabulka č. 20 Délka působení v organizaci CHB4 .....	94
Tabulka č. 21 Přehled výsledků výzkumného šetření ve všech organizacích .....	100
Tabulka č. 22 Komparace vybraných statistických dat .....	101
Tabulka č. 23 Možnost využívat služební vozidlo jako faktor spokojenosti a benefit .....	102
Tabulka č. 24 Komparace faktorů mzdy v organizacích .....	103
Tabulka č. 25 Komparace výsledků faktorů spokojenosti a motivace .....	105

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 <b>Proces motivace</b> .....	13
Obrázek č. 2 <b>Doplňný osmiúrovňový model hierarchie potřeb A. Maslowa</b> ...	25
Obrázek č. 3 <b>Motivátory a hygienické faktory podle Herzberga</b> .....	28
Obrázek č. 4 <b>Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie</b> .....	30

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Projekt diplomové práce

Příloha č. 2 – Regionální karta sociální služby chráněné bydlení

Příloha č. 3 – Průvodní dopis k dotazníkovému šetření

Příloha č. 4 – Dotazník

Příloha č. 5 – Výzkumná zpráva pro organizaci CHB1

Příloha č. 6 - Výzkumná zpráva pro organizaci CHB2

Příloha č. 7 - Výzkumná zpráva pro organizaci CHB3

Příloha č. 8 - Výzkumná zpráva pro organizaci CHB4