

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociální práce

Diplomová práce

Bc. Martin Stromský

Faktory stabilizace pracovního týmu ve službách sociální péče

Factors of work team stabilization in social care services

Praha 2023

Vedoucí práce: PhDr. Petr Vojtíšek Ph.D.

Poděkování

Děkuji PhDr. Petru Vojtíškovi Ph.D., že jsem mohl psát tuto práci pod jeho vedením, za jeho podporu, vstřícnost a odborná doporučení. Zároveň děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili rozhovorů a sdíleli se mnou jejich potřeby a zkušenosti.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 31. prosince 2023

Bc. Martin Stromský

.....

Klíčová slova

[stabilizace, sociální služby, řízení lidských zdrojů, pracovní tým, motivace, rozhovor, analýza]

Klíčová slova

[stabilization, social services, human resources management, work team, motivation, interview, analysis]

Abstrakt

Diplomová práce na téma Faktory stabilizace pracovního týmu ve službách sociální péče se zabývá otázkou potřeb pracovníků v sociálních službách a na ně navazujících nástrojů managementu jako řešení problému nedostatku stabilního personálu v pracovních týmech. Teoretická část konceptualizuje témata sociálních služeb, řízení a vedení lidí. Uvádí obecný přehled sociálních služeb a specifické oblasti služeb sociální péče, včetně legislativního ukotvení. Mapuje pojmy a přístupy v managementu. Dále uvádí významné teorie, které se vztahují k fenoménu motivace. Praktická část je cílena na zjištění potřeb pracovníků v sociálních službách. Základem výzkumu jsou rozhovory se zaměstnanci a řediteli organizací, a to formou polostrukturovaných rozhovorů, jejichž analýza přinesla zmapování potřeb pracovníků v sociálních službách. Následně jsou, na základě interpretace výsledků, navržena opatření pro management organizací a zjištěné skutečnosti vztaženy k teoriím motivace. Cílovou skupinou byli pracovníci ve službách sociální péče.

Abstract

The diploma thesis on the topic of Factors of work team stabilization in social care services deals with the issue of the needs of workers in social services and related management tools as a solution to the problem of a lack of stable personnel in work teams. The theoretical part conceptualizes the topics of social services, management and leadership of people. It provides a general overview of social services and specific areas of social care services, including legislative anchoring. It maps concepts and approaches in management. It also presents important theories that relate to the phenomenon of motivation. The practical part is aimed at identifying the needs of workers in social services. The basis of the research are interviews with employees and directors of organizations, in the form of semi-structured interviews, the analysis of which brought the mapping of the needs of workers in social services. Subsequently, based on the interpretation of the results, measures are proposed for the management of organizations and the facts found are related to theories of motivation. The target group was workers in social care services.

OBSAH

Úvod.....	7
Teoretická část	9
1. Péčové sociální služby	10
1.1. Pojem sociální péče.....	10
1.2. Pojem sociální služby.....	10
1.3. Práva člověka	10
1.3.1. Všeobecná deklarace lidských práv.....	11
1.3.2. Evropská sociální charta.....	11
1.3.3. Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech.....	11
1.3.4. Listina základních práv a svobod ČR.....	12
1.4. Historický kontext sociálních služeb	12
1.5. Současnost.....	15
1.6. Kategorizace sociálních služeb	16
1.6.1. Služby sociální péče	16
1.7. Vybrané statistické ukazatele	18
1.8. Souhrn	19
2. Personální management – řízení lidských zdrojů.....	20
2.1. Management.....	20
2.1.1. Geneze managementu.....	20
2.2. Řízení lidských zdrojů.....	23
2.2.1. Vývoj pojmu ŘLZ	24
2.2.2. Cíle řízení lidských zdrojů.....	25
2.2.3. Strategie.....	27
2.2.4. Strategické řízení	28
2.3. Souhrn	28
3. Pracovní motivace.....	30
3.1. Potřeby a motivace	30
3.2. Pracovní motivace.....	32
3.3. Teorie pracovní motivace.....	33
3.3.1. Teorie instrumentality	33
3.3.2. Teorie zaměřené na procesy	33
3.3.3. Teorie zaměřené na potřeby	37
3.4. Souhrn teorií a významných faktorů	41
4. Specifika řízení a vedení v sociálních službách.....	43
4.1. Úvod.....	43
4.2. Řízení organizací (management).....	44

4.3.	Vedení organizací (leadership)	45
4.4.	Kdo je manažer?.....	46
4.4.1.	Úkoly manažera.....	47
4.5.	Kdo je leader?	48
5.	Sociální služby a specifika jejich řízení a vedení.....	52
5.1.	Souhrn	54
	Empirická část.....	56
6.	Východiska pro empirickou část.....	57
7.	Metodologie výzkumu	59
7.1.	Cíl empirické části.....	59
7.2.	Kvalitativní výzkum.....	59
7.3.	Vymezení analýzy	60
7.3.1.	Interpretativní paradigma	60
7.3.2.	Otevřené kódování, tvorba kategorií	60
8.	Výzkumné šetření.....	62
8.1.	Kritéria výběru vzorku	62
8.2.	Etický rozměr výzkumu	63
8.3.	Výzkumná otázka.....	64
8.3.1.	Technika sběru dat - rozhovory	64
8.4.	Analýza získaných údajů – kategorizace	65
8.4.1.	Postup kategorizace	65
8.4.2.	Obsahové vymezení subkategorií – pracovníci v sociálních službách.....	66
8.4.3.	Obsahové vymezení subkategorií – ředitelé organizací	75
8.5.	Vyhodnocení dat získaných analýzou	85
8.5.1.	Materiální faktory	86
8.5.2.	Sociální faktory	86
8.5.3.	Osobní faktory	87
8.5.4.	Mapa kategorií.....	88
9.	Výsledky výzkumného šetření	91
10.	Zhodnocení vlastního výzkumu a diskuse	95
10.1.	Vztahy zjištěných faktorů k teoretické části	95
10.2.	Zhodnocení výzkumu a diskuse	97
10.3.	Doporučení pro praxi	98
	Závěr	100
	Seznam použité literatury	101
	Seznam tabulek	105
	Seznam příloh	106

Úvod

Rozhodnutí zabývat se v diplomové práci tématem stabilizace pracovního týmu vychází z mé současné praxe. Jako statutární orgán poskytovatele sociálních služeb se opakovaně potýkám s větší mírou fluktuace, než jakou bych si přál, či očekával. Nedostatek pracovních sil zajišťujících přímou péči ve službách sociální péče je dlouhodobý fenomén, se kterým se nejdříve ředitel, vedoucí či osoba v řídicím postavení dříve či později setká. Nicméně toto není skutečnost, která by mě uspokojovala či přesvědčila o tom, že opak není možný. Situace je o to těžší, že jen velmi málo poskytovatelů těchto služeb se může při nedostatku personálu rozhodnout, že službu z provozních důvodů přeruší. Takové rozhodnutí je zcela mimo běžné možnosti poskytovatelů a není to ani principem práce manažera.

Každá sociální služba a její kvalita mohou být ohrožovány mnoha faktory. Od technických, provozních, procesních, metodických až po ty personální. Jsou situace, se kterými si dokáží lidé poradit, některé lze odložit, či je posunout na pozdější dobu, ale nedostatek personálu často spadá do kategorie urgentních situací a zároveň s sebou nese prvek nesnadného a okamžitého nahrazení. Je mnoho profesí, se kterými služby sociální péče nemohou příliš konkurovat např. z hlediska finanční motivace, často také technického a prostorového zázemí, ve kterém se zaměstnanci pohybují a jaké nároky fyzické či psychické jsou na ně kladeny. Oproti tomu však zaměstnanci těchto služeb mají možnost, už v jejich podstatě, zažívat smysluplnou pracovní náplň.

Jaké faktory jsou určující pro zachování stability pracovního týmu, spokojenosti jeho členů, jaké nástroje mají řídicí pracovníci používat, aby eliminovali výše uvedená rizika? Toto jsou otázky, které považuji v současné době za velmi aktuální, neboť fluktuace je ve službách sociální péče, když ne na denním pořádku, tak velmi častá. Pochopitelně velké pracovní týmy jsou na tyto situace připraveny lépe, neboť disponují dostatečnou skupinou pracovníků, kteří mohou na přechodnou dobu překlenout nedostatek počtu kolegů, ale jsou organizace a poskytovatelé, kteří nedisponují velkým počtem kmenových zaměstnanců a pro ně může být i odchod několika členů týmu zásadním ohrožením chodu služeb. Tato diplomová práce se tímto problémem zabývá z pohledu manažerské praxe.

Struktura diplomové práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části práce se zaměřím primárně na konceptualizaci základních pojmů, definic, významných osobností a klíčových teoretických poznatků u vybraného tématu. Kapitoly teoretické části jsou

rozdělené na čtyři základní okruhy. Prvním z nich je oblast služeb sociální péče jako úvod do problematiky a vymezení sociálních služeb, na které se práce vztahuje. Navazuje na ni část zaměřená na genezi managementu a popis dílčí části z řízení lidských zdrojů, které se k tématu vztahují a mohou mít k realizaci výzkumu významné poznatky. Stěžejní částí jsou kapitoly věnující se teoretickým východiskům pracovní motivace, motivačních teorií a na ně navazující téma reflektující aspekty řízení a vedení se zaměřením na sociální služby. Celá tato část je pojata jako vymezení teoretických východisek pro praktickou část a také jako souhrn poznatků, které mohou být pro začínající i zkušené manažery, nejen z řad sociálních pracovníků, použitelné a obohacující.

Praktická část práce je primárně zaměřena na zjištění, popis, kategorizaci, vymezení potřeb, motivů významných pro pracovníky v sociálních službách s využitím kvalitativní metodologie. Cílem je navrhnout, na základě zmapování potřeb pracovníků v sociálních službách, motivační nástroje, opatření pro zajištění dlouhodobé stabilizace pracovního týmu. Tyto potřeby budou zjišťovány pomocí vlastního výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů. Potřeby jsou zde vnímány jako klíčové ukazatele pro návrh a realizaci opatření, která budou, mimo jiné, vycházet i z teoretických poznatků motivačních teorií. Hlavní výzkumnou otázkou diplomové práce je: **Jaké jsou klíčové vnitřní a vnější faktory pracovníků v sociálních službách pro jejich spokojenost a stabilitu v práci?**

Vybraným souborem podotázek budu zjišťovat obsahové vymezení těchto potřeb, a to od dvou skupin respondentů. První bude tvořena pracovníky v sociálních službách a druhá z řad ředitelů organizací. Očekávaným výsledkem výzkumu bude zmapování potřeb pracovníků v sociálních službách, jejich kategorizace a obsahové vymezení, jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu jejich nadřízených, manažerů. Následně budou tyto výsledky interpretovány, porovnávány a také vztaženy k teoretickým poznatkům pracovní motivace. Výstupem diplomové práce budou praktická doporučení, která se budou opírat o analýzu a zjištěné skutečnosti na realizaci opatření, nástrojů managementu, která mohou mít vliv na zvýšení stability pracovního týmu. Cílovou skupinou jsou pracovníci v sociálních službách, specifických péčovských službách, kteří jsou zaměstnání více jak 5 let v sociální službě, věková kategorie mezi 30 a 50 lety, a panuje oboustranná spokojenost s kvalitou a kvantitou jejich práce. Cílová skupina z řad ředitelů je limitována alespoň 5 lety ve funkci.

Teoretická část

1. Péčové sociální služby

1.1. Pojem sociální péče

Sociální péče je v dnešní době chápána jako jeden z institutů sociální ochrany. Termín sociální ochrana se začal používat v souvislosti s přípravou a přijetím Maastrichtské smlouvy v rámci Evropského společenství v roce 1992. Jeho součástí jsou jak obligatorní, tak fakultativní soustavy, pod které spadají i tzv. péčové služby. Pojem sociální péče je na území současného českého státu užíván od konce 19. století jako souhrnné označení pro všechny veřejné sociální agendy a nahradil dříve užívaný pojem chudinská péče. První ministerstvo, které v tehdejší ČSR mělo ve svém resortu sociální agendu, neslo název Ministerstvo sociální péče. Tento pojem lze chápat ze dvou úhlů pohledu. První je užší pojetí a představuje souhrn opatření společnosti ke zvládnání sociálních problémů. Druhé, širší pojetí ztotožňuje pojem sociální péče s dávkami a službami, čímž dává najevo primární prvek této agendy a tím je pečovatelsví (Tomeš, 2010).

1.2. Pojem sociální služby

Sociální služby obecně patří k tradičním nástrojům, kterými stát provádí a zajišťuje cíle své sociální politiky. Stát jako klíčový realizátor politiky je vázán mezinárodními a národními deklaracemi, pakty, úmluvami, chartami atd., které implicitně a explicitně obsahují prvek péče o potřebné. Jmenujme některé nejvýznamnější z nich: Všeobecná deklarace lidských práv, Evropská sociální charta, Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, Listina základních práv a svobod ČR. Tyto dokumenty v sobě obsahují práva, která zakládají nárok člověka na poskytnutí služby z veřejných zdrojů. Níže uvedené prameny práva jsou jen stručným výčtem nejvýznamnějších dokumentů, ve kterých je právní nárok na sociální službu zmíněn.

1.3. Práva člověka

Lidská práva náleží všem lidem bez rozdílu. Dříve se hovořilo o tzv. přirozených právech. Mezi tato práva v dnešní době patří – práva občanská, politická, sociální, hospodářská a kulturní. Tato práva jsou ústavně zaručena a představují mimo jiné i sociální záruky důstojné lidské existence.

1.3.1. Všeobecná deklarace lidských práv

Jeden ze základních dokumentů, který má sice deklaratorní charakter, přesto patří z hlediska katalogu lidských práv k nejvýznamnějším. Všeobecná deklarace lidských práv byla schválena Valným shromážděním Organizace spojených národů dne 10. prosince 1948. Zde se v článku č. 22 deklaruje, že: *„Každý člověk má jako člen společnosti právo na sociální zabezpečení a nárok na to, aby mu byla národním úsilím i mezinárodní součinností a v souladu s organizací a s prostředky příslušného státu zajištěna hospodářská, sociální a kulturní práva, nezbytná k jeho důstojnosti a k svobodnému rozvoji jeho osobnosti“* (OSN Česká republika, 2022).

1.3.2. Evropská sociální charta

Patří k mezinárodním smlouvám, které zavazují státy k ochraně sociálních a hospodářských práv. Za Českou republiku došlo k ratifikaci dne 3. prosince 1999. Spolu s Evropskou úmluvou o ochraně lidských práv a základních svobod je jedním ze dvou pilířů systému ochrany lidských práv v členských zemích. Tato charta měla velký význam pro rozvoj sociální politiky na evropské úrovni. Článek 14 definuje právo na využití služeb sociální péče následovně: *„S cílem zajistit účinné uplatnění práva na využívání služeb sociální péče se smluvní strany zavazují: 1. podporovat nebo poskytovat služby využívající metod sociální práce, které přispívají k blahu a rozvoji jak jednotlivců, tak skupin v komunitě a jejich přizpůsobení společenskému prostředí, 2. povzbuzovat účast jednotlivců a dobrovolných a jiných organizací při zakládání nebo udržování takových služeb“* (Evropská sociální charta, 2022).

1.3.3. Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech

Další z významných dokumentů ve formě paktu, který byl přijat Valným shromážděním OSN dne 16. prosince 1966 v New Yorku a jeho platnost začala v lednu roku 1976. Smluvní strany, které tento pakt přijaly, se zavázaly usilovat o dodržování a rozvoj práv, které se v tomto paktu nacházejí. Článek 9 tohoto paktu říká že: *„Státy, smluvní strany Paktu, uznávají právo každého na sociální zabezpečení, zahrnujíc v to právo na sociální pojištění“* (Vláda ČR, 2022).

1.3.4. Listina základních práv a svobod ČR

Patří do součásti ústavního pořádku České republiky a vyjadřuje vztah mezi občanem a státem. Její význam spočívá v zakotvení principů právního státu a rozvoje demokratické společnosti. Jako součást ústavního pořádku vychází z výše uvedených dokumentů. Ve vztahu k sociální péči se zde praví následující v článku 30: „*Občané mají právo na přiměřené hmotné zabezpečení ve stáří a při nezpůsobilosti k práci, jakož i při ztrátě živitele. Každý, kdo je v hmotné nouzi, má právo na takovou pomoc, která je nezbytná pro zajištění základních životních podmínek*“ (zk. č. 2/1993 Sb.).

Lze říct, že sociální služby se částečně kryjí s širší kategorií tzv. veřejných služeb, které jsou poskytovány v zájmu veřejnosti. Zpravidla lidem, kteří se ocitli v nějaké nevýhodné situaci s cílem jejich opětovného začlenění do společnosti, případně chránit společnost před riziky, která se situací těchto lidí souvisí. Stručně lze konstatovat, že sociální služby zohledňují jak zájmy jednotlivce, tak společnosti jako takové. Vzhledem ke skutečnosti, že jsou tyto služby financovány z veřejných rozpočtů, jsou více závislé na rozhodování státu, krajů, obcí (Matoušek, 2007).

Oproti ostatním prvkům v soustavě sociální ochrany se jedná o systém založený na konání ve prospěch potřebného člověka, přičemž hlavním kritériem je nepříznivá sociální situace (Šámalová, Vojtíšek, 2021).

Jak uvádí Tomeš, sociální služby jsou termínem, který: „...*je používán k druhu sociální péče poskytované konáním (službou) státní (obecní) instituce ve prospěch jiné osoby, šířeji činnosti (výkonu) ve prospěch občanů poskytovaných soukromoprávní či veřejnoprávní institucí přímo nebo soukromoprávní institucí za podpory veřejnoprávní instituce, sociální práce (odborná činnost profesionálních pracovníků) ve prospěch lidí v sociální nouzi*“ (Tomeš, 2010, str. 38).

1.4. Historický kontext sociálních služeb

Historický rozvoj sociálních služeb a s nimi spojený rozvoj sociální politiky má mnoho podob, které jsou závislé na období, ve kterém vznikaly. Není možné vzhledem k zaměření této práce zmínit všechna období a nástroje, které s k nim váží, ale zmíním některé významné myšlenky, nástroje, opatření, která dokreslují cestu k současným sociálním službám.

Geneze sociální politiky a s ní spojených služeb lidem v nouzi jsou svými kořeny opřeny o starověké myslitele Asie a severní Afriky a ukryty v obecných doktrínách filozofie, teologie, politiky, práva. Pozvolný rozpad rodové společnosti a přechod k větší dělbě práce daly vzniku prvním nástrojům sociální politiky, ke kterým patřil např. zákoník Chamurappiho z 18. století př. n. l., jenž definoval jak práva vojáků na vojenský příděl, tak právo vdov a sirotek na část tohoto přídělu. Dále pak při úmrtí vojáka byl jeho syn přijat do vojenského výcviku, a stejně tak váleční veteráni dostávali k zajištění na stáří příděl půdy pro vlastní obživu (Tomeš, 2010).

Zde je patrné, že opatření, z dnešního pohledu a terminologie, ke zmírňování sociálních událostí a předcházení vzniku rizika, byla orientována především na lidi – vojáky, na kterých stála stabilita samotné společnosti,

V nejstarších společnostech starověku se předmětem zájmu panovníků stává chudoba, avšak spíše v kontextu trestání či represivního postoje k potřebným. Tento postoj se v historii několikrát opakoval a v určité podobě jej lze spatřit v chování jednotlivců i dnes. Nelze však na tato opatření hledět jako na předchůdce sociálních služeb, ale spíše jako na prostředek ke zmírnění nepokojů. Historické kořeny služeb se opírají tedy o dva motivy. Jedním je přirozená potřeba člověka pomáhat druhému, a druhým je snaha o udržování společnosti v sociální rovnováze (Matoušek, 2007).

Antický svět zaniká na dekadenci, tj. vnitřní prázdnotu, kterou nahrazuje nově vzniklé náboženství chudých, kterým se stává křesťanství. To s sebou přináší významný prvek, a to je láska k bližnímu. Tento aspekt se poté stává významným při projevu milosrdenství a almužny v období nastávajícího středověku.

Církev jako poskytovatel služeb má počátky v raném středověku, i když se nejedná o službu jako takovou, ale spíše o almužnu, na kterou není žádný právní nárok. Kláštery, fary, řády byly prvními poskytovateli služeb a u některých z nich lze pomoc, kterou zajišťovali, dávat do kontextu s pozdější ústavní péčí. Církev se v této době stává významným poskytovatelem sociálních služeb s celospolečenským uznáním. Oproti tomu „světská moc“, tedy v dnešní podobě stát, k potřebným přistupoval poněkud odlišněji. Hlavním atributem chudých byla hrozba pro stávající společnost, a tak se tendence k sociálnímu vylučování těch, kteří se ocitli mimo standardní rámec, posilovala. S postupem času se tyto postoje poněkud změkčovaly pomocí právních předpisů, přesto si ještě velmi dlouho udržovaly represivní charakter (Matoušek, 2007).

S upevňováním státní moci a běhu času dochází k většímu tlaku na feudální stav, a to ve smyslu větší péče o chudé a nemocné nevolníky. Stát také postupně v průběhu 17. století zřizuje první ústavní služby určené pro chudé, staré, nemocné, děti, tuláky (např. všeobecné špitály). Přelom 18. a 19. století přináší změnu v podobě diferenciaci dle znevýhodnění člověka a zřizují se sirotčince pro děti, blázince pro duševně nemocné, starobince pro staré lidi a chudobince pro nemajetné. V českých zemích vznikají ve městech, často místo církevních řádů, zařízení pro tyto osoby a péči tam zajišťují státní zaměstnanci. Jedná se o zárodky ústavní péče. Oproti tomu na venkově jsou tyto služby poskytovány v pastouškách, byl to takzvaný systém střídavy, tj. lidé v obci se střídavě starali o potřebné. Na toto lze hledět jako na prvek posilující solidaritu a vznik zárodků komunitních sociálních služeb (Matoušek, 2007).

Na našem území se po rozpadu Rakousko – Uherské říše a v meziválečném období významně uplatňovala tzv. recepce rakouských předpisů, tedy převzetí množství právních aktů do právního řádu vzniklého Československa, a to na základě zákona č. 11/1918 Sb. Systém byl nastaven primárně odspoda. Tedy v první linii stála pečující rodina, následně různé druhy spolků, fondů či jiných soukromoprávních institucí. Pokud se člověk nevešel do těchto systémů, péče přecházela postupně na obce, okresy, potažmo na zemi jako takovou. Zřizování ústavní péče spadalo do kompetencí vyšších územně samosprávných celků, které zřizovaly sociální a zdravotní ústavy. Nicméně velkou úlohu zde hrají obce, které na základě tzv. zákona o domovském právu (1883) a chudinského zákona (1868) mají povinnost postarat se o své chudé, potřebné. Ústavní péče, která se pomalu začala rozvíjet, patřila v té době k velkým posunům z hlediska změny kvality přístupu k potřebným (Matoušek, 2007).

Po druhé světové válce dochází k zásadnímu obratu pojetí sociální politiky, a to v souladu s přijetím deklarace OSN roku 1948, tedy Všeobecné deklarace lidských práv a s ní související proměnou sociální ochrany, kdy na straně státu je povinnost, avšak na straně člověka vzniká nárok na dávku, službu. Nicméně principy a koncepce, které vznikaly v období po vzniku samostatného Československa do konce druhé světové války v celé Evropě, byly následně po únorových událostech roku 1948 v tehdejší Československu odloženy a nastoupil nový jednotný systém sociálního zabezpečení. Bylo zrušeno domovské právo, které bylo nahrazeno občanstvím. Následně pak roku 1956 byl vydán zákon o sociálním zabezpečení, který v podstatě veškerou sociální péči předal do rukou státu a jeho institucím. Přesto tento zákon umožňoval, aby péče byla poskytována

i nestátními institucemi, a to v oblasti ústavního zaopatření. Tak bylo možné, aby péči o potřebné poskytovaly dobrovolné organizace, církevní či náboženské společnosti, a další. Kontrolu nad nimi však prováděl Státní úřad sociálního zabezpečení. Později dochází k plné kontrole státu a veškerá péče je vykonávána státními subjekty, důraz je kladen na ústavní péči. Jiná alternativa ve druhé polovině 20. století nebyla k dispozici, pokud se nejednalo o rodinné příslušníky. V tomto období se rozšířila pečovatelská služba pro seniory, stejně tak vznikaly tzv. domovinky – stacionáře, a ústavní péče byla zpravidla poskytována ve velkých kapacitách, a ne příliš kvalitně, ať již z pohledu respektu ke klientům, či samotného zázemí (Matoušek, 2007).

Transformační období po roce 1989 s sebou přináší zásadní změny, nejen společenské, ale také ekonomické a sociální. Role sociálních služeb se začala postupně měnit a služby dostávaly novou kvalitu a podobu. Rozvoj občanské společnosti započal, stejně tak rozvoj třetího sektoru, tj. soukromoprávní organizace začaly plnit svou úlohu, poslání. Dochází k rozvoji neziskového sektoru, který se výrazně orientoval na sociální otázky a pole sociálních služeb. Práce v oblasti sociálních služeb a změny započaly již v roce 1994, avšak až v roce 2006 vznikají klíčové zákony k sociálním službám, životnímu a existenčnímu minimu. Velkým přínosem je odklon od autoritativního přístupu k individualizaci služeb a respektu k člověku a jeho potřebám.

S počátkem roku 1990 se pojí příprava Scénáře sociální reformy. Jednalo se o postupné kroky v proměně sociální ochrany československého systému. Počítá se s konceptem tzv. záchranné sociální sítě, tj. systém, který měl zachytit, ochránit nízkopříjmové skupiny při probíhající transformaci. Součástí transformace systému péče bylo přijetí zákona č. 108/2006 Sb., který vešel v účinnost 1. ledna 2007, včetně prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb. Jednalo se o významný počín ke kvalitativnímu posunu v oblasti sociální péče a odklonu od mnohdy autoritativního a byrokratického přístupu v ústavních zařízeních (Matoušek, 2007).

1.5.Současnost

Sociální služby, které spadají do resortu MPSV jsou v dnešní podobě právně vymezeny zákonem č. 108/2006 Sb.

Uvedený zákon deklaruje, 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 náležitě kvalitě takovými způsoby, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob“ (zák. č. 108/2006 Sb. §2).

Sociální služby mají reflektovat podmínky, které zákon uvádí. Vzhledem k tomu, že se jedná o uspokojování nejen základních potřeb, ale jak vyplývá z definice zákona, také potřeb vyššího řádu, je zapotřebí, aby jejich realizace byla uskutečňována lidmi, kteří těmto potřebám přinejmenším rozumí, jsou s nimi v osobním kontaktu a mají schopnost je specifikovat, definovat a reflektovat (viz také další kapitoly této práce).

1.6. Kategorizace sociálních služeb

Základní členění druhů sociálních služeb dle tohoto zákona je na poradenské, preventivní a péčové služby. Dále zákon upřesňuje další dělení dle formy poskytování služby, a to na ambulantní, terénní a pobytové. V současné době existuje dle uvedeného zákona celkem 35 druhů sociálních služeb. Vzhledem k pojetí této práce není nezbytné zde vyjmenovávat a specifikovat všechny druhy služeb, ale zaměřím se jen na vybrané služby péčové.

1.6.1. Služby sociální péče

Dle definice zákona jsou služby sociální péče charakterizovány jako služby, které: *„napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem podpořit život v jejich přirozeném sociálním prostředí a umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení“ (zák. č. 108/2006 Sb. §38).*

Celkový počet druhů péčových služeb je čtrnáct. Služby, které se váží ke zkoumané problematice, jejím specifikům a cílové skupině zákon definuje následovně:

Pečovatelská služba (§ 40)

- služba určena pro osoby se sníženou soběstačností, které potřebují pomoc druhé osoby. Služba je poskytována v ambulantní či terénní formě, v domácnostech uživatelů či v pobytových zařízeních.

Odlehčovací služba (§ 44)

- služba je určena pro osoby se sníženou soběstačností, o které je jinak pečováno v jejich domácím prostředí, s cílem umožnit pečující osobě prostor pro nezbytný odpočinek.

Týdenní stacionář (§ 47)

- služba je určena pro osoby se sníženou soběstačností, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc druhé osoby.

Domov pro seniory (§ 49)

- v domovech se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

Domov se zvláštním režimem (§ 50)

- v domovech se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Režim v těchto zařízeních při poskytování sociálních služeb je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob.

Důvodem pro zařazení, výběr výše uvedených služeb je jejich povaha a charakter činností, který se významně opírá o přímou obslužnou péči a zároveň je to soubor služeb s cílovou skupinou převážně seniorské populace.

Zákon o sociálních službách specifikuje v § 115 předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách a okruh pracovníků, kteří vykonávají odbornou činnost. Do tohoto okruhu spadá jak sociální pracovník, který je specifikován v § 109 a 110, tak pracovník v sociálních službách (dále také PSS), který je předmětem zkoumání. Pracovník v sociálních službách a jeho činnost je vymezena v § 116. Pro účely této práce budu pracovat s vymezením, které je definováno tímto paragrafem bez dalšího dělení.

Tabulka č. 1 Počty zaměstnanců ve výše uvedených službách za rok 2021

Pozice	Rok 2021 (počet osob)
Sociální pracovník	3 966
Pracovníci v sociálních službách	37 429

Zdroj: MPSV 2021 (upraveno autorem)

Zároveň k okruhu pracovníků uvádí zákon činnosti, které se v dané službě musí zajistit.

Jejich vybraný přehled je uveden níže:

- a) pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- b) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- c) poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy,
- d) pomoc při zajištění chodu domácnosti,
- e) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím.
- f) sociálně terapeutické činnosti,
- g) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí,
- h) výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti (zák. č. 108/2006 Sb.)

1.7. Vybrané statistické ukazatele

Následující data platná ke konci roku 2012 a 2021 jsou ze statistických ročenek MPSV a zobrazují situaci v ČR.

Tabulka č. 2 Počty služeb a uživatelů

Druh služby	Počet uživatelů rok 2012	Počet zařízení 2012	Počet uživatelů rok 2021	Počet zařízení 2021
Pečovatelská služba	113041	x	97766	x
Odlehčovací služby	11201	x	12563	x
Týdenní stacionáře	951	67	766	46
Domov pro seniory	37477	480	35842	526
Domov se zvláštním režimem	10740	210	23062	376

Zdroj: MPSV 2012 a 2021 (upraveno autorem)

Ke konci roku 2021 bylo v České republice evidováno celkem 44 537 neuspokojených žádostí o domov pro seniory, 20 222 žádostí do domovů se zvláštním režimem, 4 651 žádostí o pečovatelskou službu, 2 654 žádostí o odlehčovací služby a 121 žádostí o týdenní stacionáře.

Tabulka č. 3 Výdaje na sociální služby

Druh služby	Výdaje rok 2012 (v tis.)	Výdaje rok 2021 (v tis.)
Pečovatelská služba	2 132 883	4 979 000
Odlehčovací služby	517 623	1 461 173
Týdenní stacionáře	243 895	453 388
Domov pro seniory	10 198 414	18 933 236
Domov se zvláštním režimem	3 343 796	13 023 314

Zdroj: MPSV 2012 a 2021 (upraveno autorem)

1.8.Souhrn

Kapitola se věnovala předmětu sociálních služeb, základním pojmům, historickému kontextu a jejich legislativnímu ukotvení. Úvodní vymezení má význam z hlediska názvosloví užívaného v této práci, historický přehled je přínosný pro celkové vnímání významu sociálních služeb jako klíčového a dlouhodobého nástroje pomoci potřebným v jeho různých podobách. V přehledu péčových služeb byly popsány sociální služby klíčové z hlediska zaměření této práce, tj. ve vztahu k povaze služeb a cílové skupině. Statistická data dokreslují rozsah, počty uživatelů a pracovníků, kteří se v uvedených službách nachází.

2. Personální management – řízení lidských zdrojů

Každá organizace, společnost, firma má vlastní metody, jak získávat lidské zdroje, jak s nimi pracovat, hodnotit, motivovat je, stejně jako provádět kroky k sankčním opatřením. Ať už je způsob a forma personálního managementu jakákoliv, vždy má dopad na klíčovou oporu dané organizace a tou je ve všech případech stabilní pracovní tým, s jehož pomocí je poté naplňován hlavní cíl organizace. Sociální služby nespádají do ziskového sektoru, a tak generování zisku není tím nejdůležitějším předmětem zájmu. Jejich hlavním cílem bývá kvalitní poskytování služeb, a to ideálně s dostatkem stabilního a spokojeného personálu. Tato část se bude zabývat především manažerskou rolí a nezbytnými znalostmi, kterými by měl být dobrý manažer vybaven pro manažerskou práci.

Pro porozumění modernímu pojetí práce s lidskými zdroji je zapotřebí se podívat do historického vývoje samotného managementu, který vykresluje proměňující se přístup k řízení lidí a řízení organizací.

2.1. Management

Management, (v angličtině *to manage* – řídit, původem z francouzského slova *ménagement*, které má svůj základ v latinském slovu *manus* – tedy ruka) představuje souhrn všech činností podniku, organizace, které je nutné zvládnout k jejich fungování. Neexistuje univerzální definice, ale v kontextu této práce jej můžeme nejčastěji chápat jako systém řízení, který zahrnuje základní procesy jako je – plánování, organizování, koordinace, motivování, rozhodování, kontrola, komunikace a další, včetně osobností členů managementu.

2.1.1. Geneze managementu

Následující přehled vývoje managementu byl čerpán z dostupných zdrojů otevřené knihovny Forth Hays State University. Jedná se o vysokou školu v Kansasu, jež poskytuje online studijní materiály, které mi přišly velmi přehledné a dostačující pro tuto práci.

Samotný koncept managementu je tu již po tisíce let. První náznaky sahají až do období 3 tisíce let př. n. l., kdy kněží z Blízkého východu uskutečňovali obchodní jednání. Římané zase prosluli svými legiemi válečníků, které byly vedené centuriony a měly odpovědnosti dle hierarchie autorit. Římskokatolická církev byla organizována dle řetězce velení a popisu práce, stejně tak cechy řemeslníků a obchodníků měly vlastní hierarchii kontroly a moci, která byla od shora dolů, tj. od pána k tovaryšům, učňům.

V moderní době rozlišujeme základní čtyři období, ve kterých docházelo k významným změnám v pojetí managementu.

Průmyslová revoluce, vědecká éra, měření

Začátek 20. století je období velkých převratů ve společnosti včetně zdokonalování výrobních procesů. Dochází k částečné automatizaci výroby, a ta potřebovala řízení a koordinaci pracovních sil. Nové technologie přicházejí s požadavkem zvýšené produktivity a efektivity. Touha porozumět, jak nejlépe podnikat se soustředila na myšlenku pracovních procesů, optimalizace způsobů práce. Jednou z hlavních osobností byl Frederick Taylor, který se soustředil především na oblast měření. Prakticky měřil, kolik může pracovník vyrobit za časovou jednotku a jaké vzdálenosti při tom urazí. Do manažerského uvažování se dostává také optimalizace výstupu a maximální produktivita. Nutnost řídit nejen výkon pracovníků, ale také potřeba propojit celou organizaci do jednoho celku ke společnému cíli. Zde se objevuje jméno významného inovátora Henriho Fayola, který se zasloužil o koncepty plánování, organizování, koordinace, vedení, řízení. Tedy základní manažerské principy, mezi které dnes patří plánování, organizování, vedení a kontrola.

Zaměstnanci a organizace

Po 2. sv. válce dochází ke konjunktuře a se zvýšenou výrobou jde ruku v ruce vztah managementu a pracovníků. Tlak na větší výrobu je pochopitelně tlakem na pracovníky, což vede k nespokojenosti základního pracovního týmu, neboť je požadován větší výkon a zároveň to klade nové nároky na jejich řízení. Tento tlak dává prostor pro vznik personálních oddělení, které měly za úkol jednak snížit nespokojenost zaměstnanců (zabránit vzniku odborů), ale také iniciovat školící programy, snížit fluktuaci, soustředit se na potřeby zaměstnanců ve výrobě, a také jejich potřeby mimo pracovní proces. Objevují se myšlenky zohledňování potřeb zaměstnanců a tím se uvolňují cesty, jak dělat práci zajímavější a obohacující. V tomto období významně přispěli k rozvoji tématu Douglas McGregor a Frederick Herzberg, jako teoretici motivačních faktorů. Jejich poznatky nutí manažery zohledňovat mimo jiné také vnitřní potřeby zaměstnanců, které mají významný dopad na fungování organizace, podniku.

Moderní doba

Za otce moderního managementu je považován Peter Drucker, jako autor konceptu řízení podle cíle tzv. Management by Objective (dále také MBO). Jedná se o koncept, kdy

k dosažení cílů organizace je zapotřebí dosáhnout konkrétních dílčích cílů. Výhodou tohoto konceptu je skutečnost, že zaměstnanci mají jasný pohled na cíl organizace a také mají definovanou individuální odpovědnost. Každý má stanoven cíl a úkolem managementu je podporovat, motivovat, vyhodnocovat výkon. Pokud je cíl splněn, lze sdílet odměny. V případě vzniku problému je na odpovědnosti vedení podniknout kroky k nápravě. Cyklus MBO se vztahuje na každou část organizace a lze jej opakovat neustále. S postupem času se objevují další teorie a koncepty. Henry Mintzberg posunuje myšlenku manažera jako sedící ikony v kanceláři, dává mu potenciál mluvčího, vůdce, alokátora, řešitele krizí, komunikujícího experta, vyjednavče a další. Dále se do moderního managementu dostává pojem kultury organizace, podniku, který je významným a nosným atributem. A to díky práci Toma Peterse a Roberta Watermana, která vysvětlila, že z hlediska řízení organizací fungují transparentnost, otevřené sdílení informací a efektivita komunikace nahoru a dolů v hierarchii organizace. Stejně tak smysluplnost práce a pozitivní přístup k ocenění zaměstnanců a přiznání jejich hodnoty pro organizaci. Další osobnosti přidávaly nové úrovně. Michael Porter se zabýval otázkou, jak konkurovat a dosáhnout tzv. konkurenční výhody. Tedy výhody postavené buď na nízké ceně, nebo diferencovanému produktu, službě, za kterou je zákazník ochotný zaplatit vyšší cenu, anebo na vyplnění mezery na trhu tzv. laserová fixace. Významným příspěvkem Portera je spojení mezi výběrem a provedením jedné ze tří strategií a nebezpečím, že organizace uvízne uprostřed a nebude schopna konkurovat.

21. století

Nové století přináší výzvy, které si nebylo možné představit před několika málo lety. Rozvoj techniky, datových toků, množství informací, které je nutné zpracovávat, klade na manažery nové požadavky, ať už z hlediska jejich zpracování, analyzování či také jejich uchovávání. To jsou příležitosti pro nové kompetence manažera. Velkou otázkou ve službách obecně je také oblast umělé inteligence. Vedle všech výše uvedených je také výzvou rostoucí vliv globalizace, vzájemné propojení světového dění, kultur, právních rádu a dalších aspektů. Zde se objevuje otázka tvorby pracovních míst a jejich zániku. Otázka nerovnosti v kontextu globalizace, kde velké procento světového bohatství vlastní malé procento lidí, což zavdává podnět k možnému vzniku nacionálnějších postojů, expanze na trhy mimo domovskou zemi a mnohé další. Toto vše klade na manažery a management

nové úkoly, potřebu schopností vypořádat se s novým prostředím (Lloyd, R a Aho, W, 2022).

K výše uvedenému přehledu jednotlivých etap je vhodné ještě doplnit dělení dle Vebera (2009) a Bělohávka (2006) včetně stručného souhrnu jednotlivých fází vývoje. Jedná se o tyto fáze vývoje managementu:

- **Klasická škola** – byla zaměřena zejména na zvyšování produktivity a využívání všech prostředků, které byly k dispozici
- **Management 40. až 70. let 20. století** – zaměřen zejména na lidské vztahy, motivace, spolupráci, konflikty. Zvýšení efektivity je otázkou přispívání zaměstnanců samotné organizaci, podniku.
- **Management konce 20. století** – musel se přizpůsobit počínající globalizaci, reflektovat změnu na poli nabídky a poptávky, kdy dochází k převisu nabídky nad poptávkou. Důležitou roli zde hraje lidský kapitál, který je pro firmy jakýmsi „aktivem“, nehmotným, do kterého je zapotřebí investovat, neboť investice se následně vrací v podobě prosperity a stability.
- **Management na počátku 21. století** – musí nutně využívat poznatky z oblasti rozvoje informačních technologií, zkracování vzdáleností, rozvoji globalizace, tlaku na rovné příležitosti, environmentální otázky, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a další.

Výše uvedený exkurz specifikoval historický vývoj managementu, jeho pojmy, osobnosti a proměny postojů k řízení organizací. Jedná se o faktory, které je nutné brát v úvahu při manažerské práci. Další část bude zaměřena na specifika managementu ve vztahu k lidským zdrojům.

2.2. Řízení lidských zdrojů

Personální management můžeme chápat, vedle jiných manažerských povinností, jako soubor odborných činností, které jsou zaměřeny na lidské zdroje s cílem přispívat k úspěšnému fungování organizace, firmy. Představuje činnosti, které v nejobecnějším rozsahu mají za cíl přijímat, udržovat a také ukončovat pracovní vztahy. V moderním pojetí se však místo termínu personální management postupně prosazuje manažersky orientovaná koncepce práce s lidmi, a tou je řízení lidských zdrojů (dále také ŘLZ). V překladu anglický termín Human Resource Management (dále také HRM) představuje jak teoretickou, akademickou rovinu, tak praktickou činnost (Mateiciuc, 2008).

Tento termín se také stal zatím posledním stádiem vývoje personálního managementu (Tomšík, 2005).

Někdy se také tento pojem nahrazuje pojmem „řízení lidí“ a to z důvodu, že pojem „lidské zdroje“ snižují hodnotu člověka na jakousi materiální úroveň (Armstrong & Taylor, 2015).

2.2.1. Vývoj pojmu ŘLZ

Samotný vývoj pojmu „řízení lidských zdrojů“ má svůj počátek v průběhu první světové války, kdy se objevuje termín „péče o pracovníky“, a to v muničních továrnách. Následně ho ve 20. letech 20. století nahrazuje „řízení pracovních sil“. Po druhé světové válce se počíná prosazovat termín „personální řízení“, který byl později nahrazen právě „řízením lidských zdrojů“. Řízení lidských zdrojů má své počátky ve výzkumu, který byl realizován na počátku 20. století a je znám jako „hawthornská studie“. Pro tuto studii je významný prvek spokojenosti pracovníků vázaný na jejich produktivitu, a také význam respektu k autoritě, tj. nadřízenému, který o své zaměstnance projevuje zájem. Za zakladatele řízení lidských zdrojů jsou považováni teoretici v čele s Charlesem Fomburnem a Michaelem Beerem a jejich kolektiv. Zmiňují význam tzv. „modelu shody“ a „harvardského modelu“, tedy cílem ŘLZ je vytvoření rovnováhy mezi všemi zainteresovanými stranami. Autoři jako Guest, Storey také zmiňují model řízení lidských zdrojů založený na unitarismu, tedy sdílení zájmů, hodnot zaměstnanců a zaměstnavatelů, respektování individuálních charakteristik a strategické souznění s cíli organizace. Lidé jsou aktivem v organizaci, nikoliv nákladem (Armstrong & Taylor, 2015).

V praxi je možné se setkat s tím, že termíny personální práce, administrativa, personalistika, personální řízení, řízení lidských zdrojů jsou v podstatě chápány jako synonyma, ale odborná literatura více rozvíjí a specifikuje terminologii spojenou s historií a vývojem tohoto pojmu takto:

Z teoretického hlediska, jak uvádí prof. Koubek, je nutné rozlišovat termín „**personální administrativa, správa**“, která patřila k historicky nejstaršímu pojetí personální práce spojené především s procedurami, které byly navázány na zaměstnávání lidí. Tj. pořizování, uchovávání, aktualizace dokumentů a informací které se týkají zaměstnanců a jejich předávání řídicím složkám. Zároveň dodává, že tato podoba personální práce přežívá v organizacích, pro které je význam této oblasti nedoceňován, respektive podceňován (Koubek, 2015).

Další koncepci personální práce označuje jako „**personální řízení**“. Toto pojetí se formovalo již před 2 světovou válkou a představuje zejména expanzi na trhu,

a to využíváním konkurenční výhody, mezi které patří mimo jiné pečlivě vybíraný, organizovaný, motivovaný pracovní kolektiv, tým. Součástí této koncepce je také myšlenka, že člověk je zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti a s touto myšlenkou se rozvíjí skutečné personální řízení, které je profesionalizováno, vznikají personální útvary s autonomním rozhodováním. Nicméně ještě zde chybí orientace na dlouhodobé, strategické otázky, a také orientace do prostoru, který se nachází vně organizace (Koubek, 2015).

Těmito otázkami se zabývá až „**řízení lidských zdrojů**“, jako nejnovější koncepce formovaná ve druhé polovině 20. století. Zde je kladen významný důraz jak na vnitřní, tak na vnější faktory, ale především na význam člověka a jeho potřeby (Koubek, 2015).

K řízení lidských zdrojů vyjadřuje další autorka, která je charakterizuje jako: „...*strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanost v zájmu organizace. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na zájmy managementu... řízení lidských zdrojů sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování oddané a schopné pracovní síly. Důraz je kladen na participaci pracovníků, na týmovou práci, na formování týmů a flexibilitu. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace...*“ (Kociánová, 2010, s. 11,12).

Dále uvádí také význam implementace informačních systémů a komunikačních technologií, které prospěly řízení lidských zdrojů a jsou v současné době běžnou samozřejmostí firemní praxe (Kociánová, 2010).

V současné době je pojem řízení lidských zdrojů užíván zcela běžně, i když zpravidla spíše v kontextu běžného personálního řízení. ŘLZ představuje také cíle, strategie a koncepce pro systematické řízení lidí.

2.2.2. Cíle řízení lidských zdrojů

Jak se tedy odlišuje řízení lidských zdrojů od starších přístupů k personálnímu řízení? Na nejzákladnější úrovni je posláním, cílem řízení lidských zdrojů podporovat životaschopnost firmy, a to prostřednictvím stabilizace nákladů a také systému řízení práce, které se opírá o legitimní základ a reflektuje jeho sociální rozměr (Boxall, 2007).

Dále pak cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu, který mají pracovníci k dispozici, včetně investic do jejich rozvoje, a to v kontextu dosahování cílů organizace. Součástí je také tvorba podmínek, které by vedly ke spokojenosti pracovníků, jejich motivaci a souznění s cíli organizace (Kociánová, 2010).

Jak uvádí Armstrong: „Řízení lidských zdrojů se stalo spíše něčím, co organizace obvykle dělají než určující filozofií, a pojem řízení lidských zdrojů běžně označuje proces řízení lidí“ (Armstrong & Tylor, 2015, s. 55).

Jak z citace vyplývá, řízení lidských zdrojů je pojímáno spíše z praktického hlediska.

V obdobném duchu se vyjadřují i další autoři jako Boxall: „Řízení lidských zdrojů (HRM), řízení práce a lidí směrem k požadovaným cílům, je základní činností v každé organizaci, ve které jsou zaměstnáni lidé. Není to něco, jehož existence by měla být důmyslně zdůvodňována“ (Boxall, 2007, s. 1).

Michael Armstrong shrnuje řízení lidských zdrojů jako vše, co nějak souvisí se zaměstnáváním lidí v organizaci a jejich řízením a definuje a specifikuje jeho cíle, mezi které patří zejména:

- podpora k dosažení strategických cílů organizace tvorbou a uplatněním strategií lidských zdrojů, které jsou v souladu se strategií organizace,
- rozvoj kultury, která je zaměřena na dosažení výkonu,
- zajistit organizacím kvalitní pracovní tým – kvalifikovaný, talentovaný, oddaný,
- úsilí o vytváření pozitivních pracovních vztahů, budování důvěry a otevřené komunikace mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat etický rozměr přístupu k řízení lidí (Armstrong & Taylor, 2015).

Profesor Koubek (2015) řadí mezi nejvýznamnější faktory, znaky moderního pojetí řízení lidských zdrojů:

- strategický přístup zaměřený na dlouhodobou perspektivu a zvažování dopadů všech rozhodnutí,
- orientaci na vnější faktory, které formují a mají vliv na fungování pracovní síly (populační vývoj, ekonomické podmínky, trh práce, hodnotová orientace člověka, sociální prostředí, způsob života apod.),
- personální práci, která není záležitostí personalistů, ale každodenní součástí všech vedoucích pracovníků,
- personální práce se stává páteří organizace, ústřední manažerskou rolí, orientací na kvalitu pracovního prostředí, participativní způsob řízení, organizační kulturu, dobrou pověst organizace a další.

Každá činnost, která je součástí života organizace má svůj cíl, či směr kterým se ubírá a stejně tak řízení lidských zdrojů má okruh základních cílů. Cíle jako takové vycházejí z širšího rámce, který je vymezen např. vizí, posláním organizace a následně v cílech zúžen a činnostech naplňován.

Výše uvedený přehled cílů řízení lidských zdrojů se z velké části týká právě lidského faktoru, člověka, jeho práce s druhými lidmi a práce pro druhé lidi. To je ústředním úkolem personálních manažerů a manažerů obecně. Tyto skutečnosti kladou nároky na nové přístupy managementu organizací k této oblasti, jako je vytváření strategií a realizace strategického řízení.

2.2.3.Strategie

Strategie je přístup k dosažení cílů, který má tři základní charakteristiky. První z nich je směřování či orientace směrem dopředu. Tedy máme prostředky k dosažení definovaného cíle s tím, že jejich atributy umožňují organizaci přizpůsobit se zvládnání současnosti a předvídat budoucnost. Druhou charakteristikou je, že strategie má respektovat zdroje, které má organizace k dispozici a účinně je využívat. Třetí charakteristikou strategie je, že musí být v souladu s dílčími strategiemi, respektive dílčí strategie např. strategie lidských zdrojů organizace, musí být v souladu se strategií organizace a reflektovat vnitřní a vnější prostředí, které má k dispozici (Armstrong & Taylor, 2015).

Jinde se pak uvádí, že strategie tvoří prohlášení, či vysvětlení toho, co se má stát, kam se chce organizace, podnik, firma dostat a také jakým způsobem. Strategie určuje směr, kterým organizace jde, aby měla trvalou konkurenční výhodu a také proto, aby uskutečnila svou vizi (Armstrong, 2008).

Nicméně je dobré na tomto místě dodat poznámku, která výše uvedenou specifikaci strategie poněkud odlehčí a dá jí nádech nahodilosti či neplánovaného vzhledu. Boxall a Purcell poznamenávají, že: „...strategie organizace je lepší chápat jako soubor strategických rozhodnutí, z nichž některá mohou být výsledkem plánovaného snažení, některá mohou prostě vyplynout ze situace“ (Boxall a Purcell, 2003 cit. dle Armstronga & Taylora, 2015, s. 60).

Ještě je vhodné doplnit co říká o strategii, která se tedy již přímo týká lidských zdrojů Armstrong (2009). Specifikuje, že formulování strategií se může vyvíjet mnoha cestami, ale neexistuje žádná správná cesta. Dále uvádí že: „...různé přístupy k vytváření strategie odrážejí různé způsoby řízení, změny a různé způsoby, jak uvést lidskou část podnikání

do souladu s obchodními cíli“ (Tyson a Wicher, 1994 cit. dle Armstronga & Taylora, 2015, s. 55).

2.2.4.Strategické řízení

Myšlenka, že lidské zdroje organizace, firmy mohou hrát strategickou roli pro její úspěch, mimo jiné vedla k vytvoření oblasti teorie a výzkumu, která se označuje jako strategické řízení lidských zdrojů (Boxall, 2007).

Jedná se o specifický přístup k řízení lidských zdrojů, systematické propojování lidí a organizace, který je zároveň integrován do strategie organizace a dosahování jejích cílů. Jeho základní charakteristikou je systematická a dlouhodobost.

Strategické řízení je proces, který: „...směřuje k naplňování smysluplné existence, usměrňování dlouhodobé činnosti a dosahování perspektivního rozvoje organizace“ (Thomson a Strickland, 1996 cit. dle Armstronga & Taylora, 2015, s. 58).

Strategické řízení se také zabývá konečnými výsledky, prostředky k jejich dosažení. Popisuje vizi, jak bude vypadat budoucnost za několik let, ale také jakými prostředky bude daná vize uskutečňována (Armstrong, 2008).

Pozornost je v této oblasti věnována jak strategickým cílům, tak nezbytným zdrojům, které jsou nutné k jejich dosažení. Dobrý manažer, který uvažuje v intencích strategie volí systematickou a dlouhodobou orientaci, pohled na to, jakým směrem se bude organizace ubírat, s tím, že nutně musí myslet na zdroje, včetně těch lidských, které budou k těmto cílům k využití. Samotná podstata strategického řízení lidských zdrojů je založena spíše na konceptech než na konkrétních postupech, přičemž významnou úlohu zde hraje nejen samotná strategie, ale také činnost personalistů (Armstrong & Taylor, 2015).

2.3.Souhrn

Tato teoretická část měla za úkol podat výstižný přehled pojmů managementu, řízení lidských zdrojů, a to v kontextu cíle této práce, kterým je zjištění stabilizačních faktorů pracovních týmů v sociálních službách. Oblast řízení lidských zdrojů je velmi rozsáhlá, ale pro potřeby této práce si vystačíme se základními charakteristikami, které jsou pro management organizací nejpodstatnější a na které musí brát ohled.

Na základě výše uvedených poznatků je možné konstatovat, že pojem řízení lidských zdrojů je moderní pojetí řízení lidí, které má více jak stoletou genezi. Jedná se o souhrnné

označení pro ty řídicí činnosti v organizaci, které mají ve svém středu člověka – zaměstnance, zohledňují vnitřní a vnější faktory, jež ovlivňují spokojenost a stabilitu jednotlivce, pracovního týmu, a zároveň jsou v souladu s dlouhodobými cíli, které směřují k realizaci vize organizace.

Každý manažer, ředitel by měl mít jasnou představu o cílech a hodnotách, na kterých staví činnost organizace. Zároveň z teorie vyplývá, že hodnoty a cíle mají mít pro zaměstnance význam, mají mít tedy atribut univerzální hodnoty, aby s nimi byli členové týmu ztotožnění a tím byli více motivovaní. Vzhledem k zaměření oblasti této práce si dovoluji podotknout, že hodnoty, na kterých staví sociální služby mají smysl apriori, neboť stojí na důstojnosti člověka, jeho právech a jeho potřebách.

Zároveň bylo zmíněno, že pro potřeby jak zaměstnanců, tak organizace je velmi významným aspektem existence strategie a na ní vázané strategické řízení, které vytvářejí obraz budoucnosti a způsob, jakým ji lze dosáhnout. Představují tedy obraz vysněné budoucnosti, na kterou je možné se těšit a se kterou je možné pracovat v rámci řízení lidských zdrojů.

Pro udržitelnost a spokojenost pracovního týmu hrají roli také motivační faktory.

3. Pracovní motivace

Pracovní motivace je významnou součástí řízení organizace a řízení lidských zdrojů. Je zde nutné vycházet z předpokladu, že motivace, či lépe řečeno faktory motivace jsou u každého člověka odlišné a velmi individuální. Je to výsledek osobnostního a profesního zrání člověka, učení, výchovy a mnoha dalších aspektů lidského života. Člověk se liší od druhého nejen výkonností, ale také motivy, které ho k větší či menší výkonnosti a kvalitě odvedené práce vedou. Tato část věnovaná motivaci bude především zohledňovat její vztah k práci a potřebám zaměstnanců než k její psychologické rovině.

3.1. Potřeby a motivace

Motivace je výrazem pro hnací sílu lidského konání, jednání, rozhodování a dalších činností a aktivit, které s lidským životem souvisejí. Motivace naše chování a jednání usměrňuje, dynamizuje, dává mu váhu a smysl. Původ slova pochází z latinského „*movere*“, které představuje výraz pro pohyb. Je to pro vyjádření jejího charakteru příznačné. Motivace s námi hýbe a posunuje naše jednání a chování k dosažení vytčeného cíle.

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu... nějakému... typu chování“ (Plamínek, 2010, s. 14).

Při bližším zkoumání je možné dojít k závěru, že základní paradigma motivace, tedy obecného či skupinového názoru na nějakou skutečnost, nebo na vnímání nějakého jevu, je vázáno na vztah mezi třemi základními činiteli. **Motiv** je elementární jednotkou, která se k potřebám váže, je jako psychologická příčina hybatelem pro jednání, činnost. Potřeba člověka je vyjádřením nějakého nedostatku, který se snažíme uspokojit. Je odpovědí na to, proč lidé dělají to, co dělají. Pro každého člověka ale platí jiný hodnotový žebříček, každý má motivy, potřeby jinak uspořádané. Motiv a potřeby mohou být vnímány jako synonyma pro jednu skutečnost. Dalším aspektem jednání člověka je samotný pojem **motivace** jako specifická forma energetizace člověka, dodává mu hnací sílu, je pohnutkou, která s člověkem hýbe. A na konci řady stojí pak **motivování** jako proces, při kterém se snažíme druhého člověka pomocí různých nástrojů přimět k určitému jednání, činnosti. Motivování můžeme nazvat nástrojem pro řízení lidí, a to na základě zjištěných potřeb, aby bylo motivování účinné (Nakonečný, 2009).

Pracovní motivace je tématem manažerských úvah od počátku průmyslové výroby. Jak už bylo uvedeno v kapitole o ŘLZ, lze vypožorovat kvalitativní posun v uvažování a přístupu k motivaci a motivování zaměstnanců a následného jednání manažerů

v souvislosti se snahou o fungující firmu, organizaci či podnik. Změny, kterými prochází lidská společnost v rámci svého vývoje, socioekonomické podmínky, postupné zvyšování nároků jak ze strany zaměstnavatelů, tak zaměstnanců, rozvoj organizace práce, požadavky na kvalitu a kvantitu práce, to jsou všechno podmínky, které nutí osoby ve vedoucích funkcích k přehodnocování forem motivace a uplatňování nových přístupů pro stabilizaci pracovního týmu a s ním spojeného výkonu, plnění cílů organizace.

Jak uvádí Šmahaj, pracovní motivace je: „...psychologický proces, který dodává energii a udržuje směr spojovaný s prací, úkolem, určitou rolí...“ (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015, s. 25).

Armstrong ji popisuje takto: „...síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování“ (Armstrong & Taylor, 2015. s. 217).

Cílené aktivity organizací, tedy také práce vedoucích pracovníků, mají vést mimo jiné, ke zlepšení, zvyšování kvality a kvantity práce. Jak uvádí Armstrong: „Cílem strategií motivace je vytvářet pracovní prostředí a rozvíjet politiky a postupy, které umožní zlepšovat výkon zaměstnanců“ (Armstrong & Taylor, 2015. s. 230). V kontextu motivace mají proto mířit na posilování týmové spolupráce, ale také na individuální motivační faktory a umět s nimi pracovat. Neboť: „Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny... která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání“ (Armstrong & Taylor, 2015. s. 218).

Úspěšná organizace je schopna identifikovat klíčové motivační faktory u svých zaměstnanců, zároveň specifikovat požadavky na zaměstnance a zapracovat je do svého strategického plánu lidských zdrojů jako součást strategie organizace. Motivační strategii lze také charakterizovat jako soubor nástrojů, kterými ovlivňujeme motivaci k práci. Výzkumy v této oblasti ukazují, že motivovaní zaměstnanci využívají svůj potenciál a schopnosti z 80 až 90 procent. Z tohoto důvodu zaměstnavatelé zpracovávají motivační programy, které mají zajistit – přijetí cílů organizace, maximalizovat pracovní výkon, podpořit pracovní spokojenost (Dvořáková, 2012).

Určující rolí manažera při motivování zaměstnanců je poznat jejich základní hodnoty a potřeby, používat motivační teorie ve spojitosti s možnostmi organizace jako celku, tedy jako systém hodnocení, odměňování, vzdělávání, firemní komunikace, stejně tak ale růst potenciálu a kompetencí a nezapomínat na vliv prostředí na spokojenost pracovníků (Dvořáková, 2012).

Obdobně se k pracovnímu výkonu a motivaci vyjadřuje další z autorů následovně: „Pracovní chování člověka spoluurčují mnohé osobnostní a individuální charakteristiky a očekávání, jeho identifikace s organizací a prací... motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivační síly bývají vymezovány především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty“ (Kociánová, 2010, s. 22–23).

3.2. Pracovní motivace

Člověk má různé potřeby, které uspokojuje různými kroky, činnostmi. Existuje řada motivačních faktorů, které nelze vysvětlit jinak než pomocí různých teorií. Velmi výstižně je složitost motivace a význam teorií vyjádřena následovně: „...teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat“ (Armstrong, 1999 cit. dle Kociánová, 2010, s. 27).

Psychologie rozlišuje dvě základní skupiny motivů k práci. Prvním z nich jsou tzv. intrinsické motivy, které jsou vztaženy k práci a přímo s ní souvisejí. Sem patří např. potřeby výkonu, činnosti jako takové, kontakt s lidmi, smysl života a seberealizace, touha po moci, rozvoj osobnostních předpokladů. Do druhé skupiny patří tzv. extrinsické motivy, ty spadají mimo pole vlastní práce. Zde se objevují takové faktory jako je potřeba peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, sociálních kontaktů, sounáležitosti, partnerského vztahu (Kociánová, 2010).

Motivace vnitřní je založena na motivech, které jsou v člověku, oproti tomu vnější motivace je založena na stimulech, podnětech, které přicházejí zvenčí. Pro efektivní motivování je potřebné, aby stimul vyvolal pozitivní rezonanci v člověku, a je třeba brát v úvahu, že stimul může u různých lidí vyvolat různé reakce (Blažek, 2014).

Vnitřní motivace představuje hnací sílu v situacích, kdy má člověk pocit, že jeho práce je důležitá, zajímavá, poskytuje mu přiměřenou míru autonomie, možnost rozvíjet své znalosti, dovednosti nebo také kariérní postup. Vnitřní motivace vyplývá z práce samotné a není ovlivněna vnějšími pobídkami. Vnější motivace je naopak charakterizována opatřeními, která podnikáme proto, abychom lidi motivovali. Tedy sem patří např. odměny a tresty. Vnější motivátory mohou mít okamžitý účinek, ale ne vždy mají dlouhodobé trvání. Oproti tomu vnitřní motivátory mohou být dlouhodobé, neboť jsou součástí člověka a jeho

práce. Nejsou vnucovány z vnějšího prostředí. Jak významné jsou vnitřní a vnější faktory motivace, je otázka teorií motivace a jejich vysvětlení (Armstrong & Taylor, 2015).

3.3. Teorie pracovní motivace

Teorie bychom mohli v obecné rovině chápat jako soustavu tvrzení, které vysvětlují nějaký jev. Umožňují nám lépe porozumět dané problematice, předvídat a vysvětlovat jevy, srovnávat skutečnosti, porovnávat a v neposlední řadě také zvyšovat pocit sebejistoty u daného zkoumaného tématu (Matoušek & Křišťan, 2013).

Teorie motivace ve vztahu k pracovnímu výkonu se formovaly již od počátku 20. století. Obecně se rozlišují tři hlavní proudy teorií, a to dle jejich zaměření na (pro ně) klíčový motivační prvek. Rozlišují se tedy teorie instrumentality, teorie zaměřené na procesy a teorie zaměřené na potřeby (Kociánová, 2012).

Vzhledem k povaze této práce a jejímu zaměření je nutné se seznámit se stěžejními teoriemi, které se k pracovní motivaci vztahují, a zároveň jsou z hlediska vnímání motivačních faktorů využitelné.

3.3.1. Teorie instrumentality

První z teorií se nazývá teorie instrumentality. Zde se vychází z přesvědčení, že odměna a trest je tím nejlepším prostředkem (instrumentem) k ovlivňování chování. Tato teorie je spojena se jménem Fredericka W. Taylora, který vztahoval motivaci k finančnímu ohodnocení člověka.

Je založena výhradně na systému kontroly a souvisí s počátky rozvoje managementu. Jaký význam měla odměna a trest ve vztahu k motivaci zaměstnanců vyjadřuje sám Taylor: *„Je nemožné přimět dělníky, během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji... pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy“* (Taylor, 1911 cit. dle Armstrong & Taylor, 2015, s. 221).

Nicméně tato teorie nerespektuje řadu dalších lidských potřeb (Armstrong & Taylor, 2015).

3.3.2. Teorie zaměřené na procesy

Druhou kategorií jsou teorie zaměřené na procesy (teorie očekávání) a jsou spojovány s výkonem práce. Armstrong (2015) uvádí, že tyto teorie kladou důraz na psychické procesy a síly, které motivaci ovlivňují. Označuje je také jako kognitivní

či poznávací, neboť kladou důraz na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí: „...uznávají význam sociálního a pracovního prostředí jako faktorů, které ovlivňují sílu motivace...“ (Shieldse, 2007 cit. dle Armstrong & Taylor, 2015, s. 226).

Teorie posilování

Patří mezi nejstarší a také nejjednodušší. Hlavní roli v ní hraje tzv. zákon účinku, či zákon efektu, který formuloval E. Thorndike, a který představuje prvek k řízení, či ovlivňování lidského chování, a to na základě souvislosti mezi tím co člověk dělá, a tím jaké to má důsledky. V návaznosti na tento výsledek poté reguluje své chování. Na těchto principech je také vystavěna koncepce operantního podmiňování. Této teorii je však vyčítáno, že vnímá člověka poněkud mechanisticky, nepracuje s jeho přirozeností (Armstrong & Taylor, 2015).

Teorie očekávání

Teorie očekávání je spojena se jménem V. H. Vrooma. Hlavním motivem je zde vědomý či racionální proces, který umožní zaměstnancům odhadnout, co získají jako odměnu za to, co poskytnou, udělají. Motivace je součinem hodnoty a očekávání (Kociánová, 2010).

Vychází z přesvědčení, že motivace je potencována tím, že zaměstnanec ví, co má udělat, aby si odměnu zasloužil, a že odměna bude odpovídat jeho vynaloženému úsilí (Armstrong & Taylor, 2015).

Dle této teorie si tedy zaměstnanci volí, do jaké oblasti budou investovat své úsilí a také uvažují o tom, zdali tato investice, úsilí bude mít nějakou užitečnost. Úsilí se dělí do tří složek přesvědčení: valence, instrumentalita, očekávání. V situacích, kdy jedna ze složek chybí, popud k jednání nevznikne, nebude mít dostatečnou energii k uskutečnění. Valence je tedy označení pro subjektivní hodnotu odměny, na co vlastně bude zaměstnanec pozitivně reagovat. Instrumentalita představuje vztah mezi tím, co a jak člověk dělá, a co za to získá. Tedy přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to ke druhé. A očekávání neboli expektace je označení úsilí, které člověk vyvine na základě hodnoty (tj. výsledku), která mu za to stojí. Jinými slovy, zaměstnanci se budou více snažit, pokud je výsledek jejich práce v souladu s jejich zájmy. Lidé udělají, co mohou, když je to v souladu s jejich zájmy. Tedy pokud člověk stojí o povýšení (hodnota) a vidí, že vysoký výkon (instrumentalita) k tomu může vést a věří (očekávání), že když bude tvrdě

pracovat, může dosáhnout vysokého výkonu, pak bude motivován (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015).

Obdobně: „*Motivace je možná... existuje-li jasně vnímaný a využitelný vztah mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek vnímán jako prostředek k uspokojování potřeb*“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 223).

A dále: „*Člověk zvažuje, zda úkol, který je mu uložen... zvládne či nezvládne... s ohledem na svoje znalosti, schopnosti a dovednosti... je adekvátní hodnotě sledovaného cíle...*“ (Blažek, 2014, s. 167).

Dalšími významnými faktory, které souvisí s „mírou úsilí“ vkládané do práce zmiňují v kontextu teorie očekávání Porter a Lawer. Vyzdvihují hodnotu odměny, která je schopna uspokojit potřeby (jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace) a pravděpodobnost, že výsledky jsou závislé na úsilí tak, jak ho vnímá člověk. Čím vyšší je tedy hodnota odměny a také pravděpodobnost, že její získání je vázáno na míru úsilí, tím více do něj bude investováno. Dále je pak zapotřebí ještě dvou proměnných, které ovlivňují úsilí, a těmi jsou schopnosti zaměstnance (inteligence, dovednosti, individuální charakteristiky) a také jeho vnímání pracovní role, které by mělo odpovídat představám organizace (Kociánová, 2010).

K teorii očekávání je nezbytné vložit ještě poznámku, která poněkud sníží možnost vysvětlit pracovní úsilí na základě výše uvedených faktorů. Jak uvádí Armstrong, byl proveden výzkum, ve kterém bylo zjištěno, že zaměstnanci přijímají rozhodnutí bez většího uvědomování si důsledků, a dále pak, že předpoklad racionálního a promyšleného chování naráží na charakteristický rys lidského jednání, které bývá často impulzivní a emotivní. Nicméně základní poselství teorie očekávání, tedy že lidé budou motivováni, pokud jim dodané úsilí přinese vysněnou odměnu, může být užitečné pro pracovníky ve vedoucích pozicích a mohou ho využít jako podnět pro realizaci účinných opatření (Armstrong & Taylor, 2015).

Teorie cílů

E. A. Lock navazuje teorií na koncepci řízení ze 60. let, a tvrdí, že člověk je motivován a podává vyšší výkon, pokud má stanoveny specifické cíle, náročné, ale přijatelné a zároveň je mu poskytována zpětná vazba na jeho výkon. Důležitým aspektem je zde participace zaměstnance při určování cílů, neboť takový přístup zajistí spíše souhlasné stanovisko a přijetí (Kociánová, 2010).

Cíl musí být jasně definován a také musí odpovídat nárokům zaměstnance, tedy je nutné se dohodnout na přiměřené náročnosti cílů. Zpětná vazba je hlavním nástrojem, jak udržovat motivaci a pokrok (Armstrong & Taylor, 2015).

I přes relativní oblíbenost této teorie se vyskytl na začátku zásadní problém, který plynul z praxe a tím byla určitá forma zneužití cílů ze strany manažerů, kteří je používali jako nástroje k manipulaci. Proto je nutné, aby byli do stanovování cílů přizváni sami zaměstnanci (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015).

Teorie spravedlnosti

Často se stává, že se lidé v práci srovnávají s kolegy. Ať už se jedná o schopnější či méně schopné kolegy, toto srovnání může vyvolat pozitivní i negativní pocity, a mít vliv na spokojenost, motivaci a pracovní výkon. Touto problematikou se zabývá právě teorie spravedlnosti, která bere v úvahu, jak lidé vnímají odlišné zacházení za srovnatelných podmínek (Kociánová, 2010).

Formulace této teorie je dílem J. S. Adamse, který ji publikoval v roce 1965 a souvisí s myšlenkou, že motivaci člověka zvyšuje pocit spravedlnosti. Zároveň upozorňuje na existenci dvou typů spravedlnosti v kontextu pracovní motivace.

Adams říká, že člověk posuzuje spravedlnost svých odměn, tj. výstupů, které získá v závislosti na úsilí, které vynaložil, či jeho kvalifikaci, tj. vstupů a zároveň je porovnává s ostatními kolegy. V případě, že vnímá negativně poměr vstup / výstup, pak je to otázka nespravedlnosti (Armstrong & Taylor, 2015).

Klíčovou otázkou pro motivaci zaměstnanců je tedy vyrovnání vstupů, tj. kolik investují do práce, s výstupy, tj. kolik za to dostanu, jaký bude zisk. Přičemž zisk není pouze finanční ohodnocení, ale zahrnuje také ostatní hodnoty. Pokud jsou však zaměstnanci podhodnoceni, sníží se vstupní úsilí a výkonnost. Naopak pokud se zaměstnanci přeceňují, má to vliv na jejich motivaci k vyšším výkonům nad rámec jejich pracovních povinností např. délka pracovní doby. Nicméně tato teorie má také za to, že je nevhodné, jak podceňovat, tak také přeceňovat, neboť to má vliv na motivaci samotnou (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015).

Přestože je tato teorie opřena jen o jeden aspekt – spravedlnost, může mít značný vliv na motivaci člověka, neboť se týká morálního rozměru, hodnot v organizaci.

Teorie kognitivního hodnocení

Tato teorie je jednou ze subteorií konceptu motivace zvaného self-determinance, který zdůrazňuje různé aspekty odlišností mezi vnějšími a vnitřními procesy. Je vnímán jako pocit kompetence, která člověku dává možnost být tvůrcem změn, ale také jako dimenze autonomie vs. kontrola (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015).

Jaká je podstata lidské motivace? Podle této teorie je předpokladem, že člověk je aktivní a orientovaný na růst, změnu a pokouší se tento aspekt začlenit do sebe a také do širších sociálních struktur. Mezi základní potřeby pak patří kompetence (člověk hledá výzvy k jeho kapacitě a snaží se o rozvoj svého potenciálu), vztah s druhými lidmi (přijetí okolím, vytvářet bezpečné a pozitivní vztahy) a autonomie (člověk se vnímá jako původce vlastní činnosti, motivován vlastními zájmy a hodnotami, případně externími pohnutkami, které jsou však s ním v souladu). Zde stojí za zmínku, že autonomie má dvojí činitele, hybatele – prvním z nich je kontrola, to je aspekt, který demotivuje a druhým je informace, která motivuje. Kontrola je vnímána jako tlak (odměna, hrozba, termín, hodnocení, soutěž apod.) a informace je vnímána jako možnost volby, co dělat, a jak to dělat (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015).

Stručněji a výstižněji zpřesňují hlavní smysl této teorie její autoři Deci a Ryan: „*Když se odměny vyplácejí podobně, jako se poskytuje zpětná vazba, aby lidem vyjádřily uznání za dobře odvedenou práci, jsou prožívány spontánně a budou vnitřní motivaci udržovat nebo posilovat. Když se ale odměny vyplácejí, aby lidi motivovaly, jsou prožívány nuceně a budou vnitřní motivaci oslabovat*“ (Deci & Ryan cit. dle Armstrong & Taylor, 2015, s. 226).

3.3.3. Teorie zaměřené na potřeby

Třetí kategorií jsou teorie zaměřené na potřeby. Jejich cílem je identifikovat faktory, které nějak souvisejí s motivací zaměstnanců. Vycházejí z přesvědčení, že motivace je především složena z potřeb a pokud je potřeba neuspokojena, vyvolává nespokojenost, napětí či nerovnováhu, které pak ovlivňují chování a jednání zaměstnance. Tyto teorie tedy vymezují složky motivace, které jsou důležité pro návrh, realizaci personálního řízení a politiky managementu, ale nesoustředí se na výkon zaměstnance (Armstrong & Taylor, 2015).

Teorie hierarchie potřeb

Patří pravděpodobně k neznámějším teoriím. Zaměřuje se na existenci univerzálních potřeb, hierarchicky kategorizovaných, které jsou společné či shodné u všech lidí. Charakteristické je, že, jsou-li uspokojeny potřeby z hlediska hierarchie nižší, stávají se dominantní potřeby vyšší a pozornost člověka je upřena na ně.

Maslowova pyramida potřeb z roku 1954 je systém pěti kategorií, které jsou uspořádány od nejnižších k nejvyšším. Specificky: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a nejvyšší je potřeba sebeaktualizace (seberealizace). Potřeba, která není uspokojena zvyšuje motivaci člověka, avšak nižší potřeby, které jsou uspokojeny dočasně, nepůsobí, přestávají být významné, zatímco uspokojované vyšší potřeby naopak motivují a umocňují se. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy (Kociánová, 2010).

Kritický pohled na tuto teorii vyjádřilo od počátku její existence více osobností s tím, že nikdy nebyla ověřena empiricky, a také proto, že je okolím vnímána jako rigidní – nelze vzhledem k prioritám člověka mluvit o hierarchicky stejných potřebách u všech, tento předpoklad je považován za mylný (Armstrong & Taylor, 2015).

Ze studie, která byla publikována v roce 2017 však vyplynulo, že Maslowova teorie má významné postavení vedle ostatních teorií, zejména ve vztahu k Herzbergově dvou faktorové teorii, o které je pojednáno dále. Z porovnání vzešel význam aplikace této teorie, tedy zohledňování jejích faktorů, ve vztahu ke spokojenosti zaměstnanců a také redukci jejich fluktuace (Velmurugan & Sankar, 2017).

Do jednotlivých kategorií motivace můžeme zařadit faktory, které ji více přiblíží potřebám zaměstnanců.

Pak lze vnímat odměnu za práci, tj. mzdu, plat, pracovní podmínky a stabilitu zaměstnání jako faktory naplňující fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. Vztah ke spolupracovníkům plní potřebu sounáležitosti. Jako ekvivalent potřeby uznání můžeme vnímat postavení člověka, jeho prestiž v pracovní skupině a postavení v organizaci. Poslední potřebu – seberealizaci, člověk naplňuje tím, že v rámci pracovního procesu uplatňuje svůj vlastní individuální potenciál, tj. možnost realizovat své záměry (Kociánová, 2010).

Obdobně rozvíjí atributy kategorií motivace Blažek, když k základním potřebám přiřazuje klimatické, světelné, akustické a další z tzv. hygienických podmínek pro výkon práce. Bezpečí představuje fyzické, duševní a emocionální faktory, do kterých patří pracovní smlouva, která zajistí dlouhodobou stabilitu, zajištění v pracovní neschopnosti a také obecné

podmínky pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Faktory patřící k sounáležitosti představují neformální vztahy v organizaci, možnost být rovnoprávným členem pracovního týmu s participací na hodnotové orientaci organizace. Osobní kvality, které jsou uznány vedoucími pracovníky jsou faktorem potřeby uznání a poslední potřebu seberealizace představuje skutečnost, že člověk hledá práci, která by pro něj byla něčím více než jen zaměstnání – zde se objevuje faktor povolání či poslání (Blažek, 2014).

Teorie tří kategorií potřeb

Na Maslowovu teorii je navázán Alderferův pohled na motivační faktory. Tento pohled vnímá potřeby v zúženém rámci a pracuje pouze se třemi kategoriemi potřeb.

Alderfer je tvůrcem tzv. ERG teorie, kde první písmena jsou počátečními písmeny zmíněných kategorií. Těmi jsou existenční potřeby (Existency) – to jsou materiální faktory, jejichž prostřednictvím člověk udržuje rovnováhu organismu (např. plat, mzda, pracovní podmínky, výhody, které v zaměstnání člověk má). Poté jsou to vztahové potřeby, sounáležitost (Relatedness) – ty charakterizuje sdílení, zapojení, pochopení, možnost ovlivňovat věci kolem sebe, zapojení se do komunikačních rámců. A poslední kategorií tvoří růstové potřeby (Growth) – ty patří k těm nejvýznamnějším, sem lze zařadit tvůrčí potenciál člověka a možnost jeho realizace, která významně závisí na tzv. otevřeném systému ve vztahu k člověku (Kociánová, 2010).

Armstrong k poslední kategorii říká: „...*lidé hledají příležitost, jak co nejlépe využít to, čím jsou...*“ (Armstrong & Taylor, 2015, s.221).

Tato teorie se mimo jiné týká také uspokojení na subjektivní úrovni, jako výsledek událostí mezi lidmi a jejich prostředím (Kociánová, 2010).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Patří mezi teorie, které se orientují výrazně na spokojenost a nespokojenost zaměstnanců, přičemž zmíněné pojmy – spokojenost a nespokojenost nepovažuje za protiklady, ale dva různé nezávislé faktory (Koubek, 2007).

Tento model je opřen o výzkum spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků, kterým byla položena otázka, co v nich vyvolává pocit výjimečně dobrý a výjimečně špatný. Na základě výzkumu Herzberg dospěl k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, které se podílejí na tom, jak se zaměstnanec cítí. Rozdělil je na motivační faktory a hygienické faktory (Armstrong & Taylor, 2015).

První skupina faktorů, tj. motivační se vztahují k osobnosti člověka a ovlivňují pracovní spokojenost, pozitivně či negativně. Mezi tyto faktory zařazujeme uznání, zajímavost práce a možnost pracovního postupu, odpovědnost, přidání pravomocí, příležitost k seberealizaci (Kociánová, 2010).

„Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti“ (Koubek, 2007, s.59).

„...představují vnitřní motivátory a souvisejí s vnitřní motivací, která vyplývá z práce samotné“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 221).

„...u motivátorů jde o člověka, o jeho seberealizaci, růst...“ (Kociánová, 2010, s. 30).

Druhou skupinu tvoří tzv. hygienické faktory, označované také jako dissatisfactory či frustrátory, které se vztahují k vnějším podmínkám, objektivním faktorům práce. Ty, pokud působí, nemají vliv na spokojenost, ale pokud nepůsobí, tj. nejsou přítomny, mají na nespokojenost pracovníků vliv. Mezi ně patří jistota pracovního místa, status, který člověk má, pracovní podmínky, kvalita personální politiky, mzda, plat.

„Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti“ (Koubek, 2007, s. 59).

„...souvislost hygienických faktorů s prevencí a prostředím... slouží především k prevenci nespokojenosti s prací... mají nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci...“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 221).

„...u frustrátorů se jedná o vyhnutí se strastem, o animální stránku člověka“ (Kociánová, 2010, s. 30).

Stejně jako Maslowova teorie i Herzbergova teorie se dočkala kritiky. Někteří jí vyčítají, že výzkumy se neopíraly o vztah mezi spokojeností s výkonností pracovníků, a že vzorek respondentů byl příliš malý a specifický (úředníci a technici pozn. autora). Avšak i přes výhrady má tato teorie platné místo při prosazování změn v pracovním prostředí, které by zvyšovaly vnitřní uspokojení z práce a přispívaly by k určité stabilitě pracovních skupin (Armstrong & Taylor, 2015).

McClellandova teorie potřeb

Vedle výše zmíněných teorií, které se spíše orientují na spokojenost pracovního týmu, vytvořil McClelland alternativní teorii, založenou především na zjišťování potřeb manažerů. Tato teorie sestává ze tří potřeb – úspěch, sounáležitost a moc. Úspěch v sobě

zahrnuje takové faktory jako jsou rozhodování, inovativní přístup, možnosti tvůrčí, kreativní práce. Sounáležitost představuje vřelost, tvorbu přátelských vztahů s druhými lidmi, včetně soucítění. A poslední zmíněná potřeba se vztahuje k dominanci, možnosti řídit ovlivňovat běh věcí, mít silnější či lepší postavení, status (Armstrong & Taylor, 2015).

Tato teorie má významnou korelaci s teorií potřeb A. Maslowa a z hlediska motivace zaměstnanců je také významný její přínos, obohacení, neboť různé formy ocenění kvality a kvantity práce, které zmiňuje (povýšení, výhody, finanční ohodnocení, zvýšení moci díky získání vedoucí pozice, či zvýšení vlastního statusu), mohou mít vliv na spokojenost zaměstnanců (Kociánová, 2010).

McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor rozvinul motivační teorii vztahující se na uvažování manažerů. Spíše se jedná o teorii pro řízení a vedení, či volbu manažerského stylu, nicméně obsahuje také faktory, které je vhodné v rámci motivace zaměstnanců zmínit.

Je založena na předpokladu, že manažerský styl závisí na tom, v co manažer věří, že motivuje zaměstnance. Teorii X můžeme chápat jako princip „My versus Oni“, je založena na předpokladu, že zaměstnanci mají motivaci k práci, pokud se opírá o donucovací metody, tj. odměny a tresty. Manažer zpravidla vytváří velké množství postupů a pravidel, podle kterých jedná, neboť předpokládá, že zaměstnanci se práci vyhýbají, nemají rádi odpovědnost a změny a musí být kontrolováni. Oproti tomu teorie Y vychází z odlišného předpokladu. Ten je opřen o pojetí práce jako něčeho přirozeného, toho, co člověk dělat chce. Lidé jsou zde kreativní a mají potřebu seberealizace, která je také motivuje. Zaměstnanec má kázeň, přijímá odpovědnost, je aktivní k inovacím a změnám. Teorii Y můžeme chápat jako princip „My a Oni“ (Fisher, 2009).

3.4. Souhrn teorií a významných faktorů

Na řádcích podkapitol byly představeny různé teorie motivace člověka, zaměstnance včetně faktorů, které jsou s nimi spjaty. Díky motivačním teoriím můžeme přistupovat ke spolupracovníkům z různých úhlů pohledu s cílem posílit jejich stabilitu ve vztahu k firmě, organizaci a také posílit jejich výkon, a to cíleným zaměřením se na jejich potřeby. Významně se v rozvoji motivačních teorií odráží, či je prolíná, geneze managementu. Oba pojmy jsou vzájemně propojeny a koexistují vedle sebe. Management se vyvíjí na základě poznatků, které plynou z motivačních teorií a motivační teorie reagují na potřeby managementu. Pro motivaci zaměstnanců, tj. plnění jejich potřeb s cílem dosáhnout stupně

spokojenosti, jsou vhodné teorie založené na potřebách, oproti tomu tam, kde je zapotřebí dosáhnout nějakého výkonu, se uplatňují lépe teorie orientované na procesy. Nicméně nelze tvrdit, že toto rozdělení na potřeby a procesy je zcela statické. Lze si všimnout významných podobností, pokud jde o faktory, které se k nim váží.

Pro přehlednost slouží níže uvedená tabulka, ve které jsou zobrazeny podobnosti a odlišnosti významných motivačních teorií.

Tabulka č. 4 Teorie pracovní motivace

Autor teorie	Rok zveřejnění	Název teorie	Základní princip	Faktory – (příkladem)
Taylor	1911	Teorie instrumentality	Odměna, trest	Výše mzdy
Vroom	1964	Teorie očekávání	Hodnota, očekávání	Odměna, výsledek práce, úsilí, zájem, hodnota
Lock	1979	Teorie cílů	Cíle, nároky, participace, zpětná vazba	Určitost cíle, adekvátní nárok
Adams	1965	Teorie spravedlnosti	Spravedlnost vstup / výstup	Rovnováha, férové jednání
Deci & Ryan	1985	Teorie sebedeterminace – kognitivního hodnocení	Kompetence, vztah s druhými, autonomie	Přijetí, bezpečné a pozitivní vztahy, zájmy, hodnoty
Maslow	1954	Teorie hierarchie potřeb	Potřeby: fyziologické, bezpečí, sounáležitost, uznání, seberealizace	Mzda, pracovní podmínky, bezpečnost, soudržnost, status práce, zpětná vazba, výzvy, příležitosti pro kreativitu, pokrok v práci
Alderfer	1972	Teorie tří kategorií potřeb-ERG	Potřeby: Existenční,	Mzda, podmínky, výhody, zapojení, ovlivnění, tvůrčí potenciál

			vztahové, růstové	
Herzberg	1957	Teorie dvoufaktorová	Spokojenost a nespokojenost	Úspěch, mzda, uznání, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, odpovědnost
McClelland	1961	Teorie tří potřeb	Úspěch, sounáležitost, moc	Splnění náročného úkolu, cíle, možnost ovlivnit, vztahy, emocionální podpora
McGregor	1960	Teorie X–Y	„My vs Oni“ a „My a Oni“	Odměny, tresty, odpovědnost, kreativita, seberealizace

Zdroj: (autor, 2023)

Cílem této kapitoly bylo shromáždit jak základní, obecné informace k pojmům potřeby a motivace, se zřetelem na jejich vztah k pracovnímu prostředí, tak co nejvíce poznatků k významným teoriím motivace, které se vztahují k pracovnímu procesu a potřebám zaměstnanců. Za tímto účelem bylo využito odborné literatury, jak české, tak zahraniční, která se především vztahuje k oblasti práce. V závěru kapitoly jsem zpracoval stručný přehled získaných poznatků do přehledové tabulky. Konceptualizace pracovní motivace je významným podkladem pro empirickou část této práce.

4. Specifika řízení a vedení v sociálních službách

4.1. Úvod

Charakteristickým rysem dnešní doby, moderní společnosti, je její úspěchanost, rychlost, specifické možnosti plnění potřeb, zároveň proměňující se hodnoty a měnící se faktory, které by pracovníkům, zaměstnancům mohly naplnit jejich potřeby, očekávání. Tyto skutečnosti se významně otiskují i v oblastech řízení a vedení firem, podniků, organizací, které se musí učit přizpůsobit se novým podmínkám, které ovlivňují rozličné oblasti jejich činnosti. Každá organizace je vázána na procesy, které zajišťují její bezproblémový chod – jsou to především plánování, organizování, vedení a kontrola.

Všechny procesy jsou vázány na zdroje, které jsou potřebné k realizaci vize, cílů organizací. Mezi tyto zdroje patří především lidé, pracovníci, zaměstnanci, na které také působí nové, současné rysy společnosti a významně jim posunují hranice potřeb, faktorů, které je motivují či mají vliv na jejich spokojenost. Zde vyvstává fundamentální otázka pro management organizací – jaké kroky má udělat, aby zaměstnanci byli spokojení, výkonní, angažovaní, pozitivně ladění, ochotní se učit změnám, byli nakloněni novým výzvám, a zejména, aby organizace měla stabilní pracovní tým, který může být klíčem pro plnění cílů a spokojenosti uživatelů služeb, ale v základu také jistotou pro zajištění běžného každodenního chodu organizací, služeb.

Otázka stability pracovních týmů je pro mnohé organizace v sociálních službách klíčová, neboť od ní se odvíjí možnost koncepční, dlouhodobé práce s pracovním týmem, která by představovala jak kvalitativní, tak kvantitativní posun v plnění jejích cílů a poslání. Taková práce má ve svém důsledku dopad především na uživatele služeb. Fluktuace v sociálních službách je v České republice velkým problémem, se kterým se setkává většina poskytovatelů (MPSV, 2019). Tato skutečnost se poté v praxi může projevit jako v podstatě nekončící proces přijímání nových zaměstnanců, jejich zaškolování a opakující se proces adaptace všech členů pracovního týmu na změny. Na tomto místě je vhodné doplnit poznatek z vlastní praxe, kdy se uživatelé sociálních služeb, zejména seniorská generace, velmi obtížně adaptuje na „neustále se měnící“ pracovní tým. Je zde nutné brát v úvahu skutečnost, že mnozí z uživatelů využívají služby, které často souvisejí s narušením osobní a také intimní zóny, které samo o sobě nese prvek diskomfortu, nehledě na skutečnost, že se musejí potýkat s častou obměnou pracovníků.

Výše uvedené skutečnosti kladou nové nároky na vedení a řízení organizací a představují pro manažery, leadery velkou výzvu. Tato kapitola se primárně zaměří na základní odlišení pojmů řízení a vedení, manažera a leadera a uvede elementární specifika, a to v obecném kontextu i kontextu sociálních služeb. Neklade si za cíl předložit souhrnné přehledy teoretických konceptů, premis, teorií, neboť nejsou pro tuto práci hlavním tématem. Tato kapitola má čtenáře uvést do specifik, která mohou být pro vedoucí pracovníky podnětem, či inspirací pro profesionalizaci jejich práce.

4.2. Řízení organizací (management)

Řízení bychom mohli charakterizovat jako proces, z latinského „*processus*“ – „postupovat, vyvíjet se“ (Latinský slovník, 2017), který má zajistit, aby se prostřednictvím

lidí vykonala nějaká činnost, práce. Jedná se o rozhodování a zabezpečování toho, co má být prostřednictvím lidí uděláno, a to za efektivního využití všech zdrojů. Řízení je řadou procesů, tj. metod práce, které napomáhají k dosažení vytčených cílů, a to za pomoci systému, řádu, logického uvažování, anticipace, preciznosti a dalších faktorů nezbytných pro efektivní práci manažerů. Řízení je synonymem pro management a uskutečňuje se pomocí manažerů (Armstrong, 2008).

„*Manažeři dělají věci správně...*“ (Bennise & Nanuse cit. dle Armstrong, 2008, s. 18).

„*Dobré řízení je dlouhá řada po sobě jdoucích dobrých rozhodnutí*“ (Matoušek, 2008, s. 328).

„*Je řízením skupin a jednotlivců v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí*“ (Blažek, 2014, s. 12).

4.3. Vedení organizací (leadership)

Vedení naproti tomu je zaměřeno na nejdůležitější zdroj, tj. na člověka, pracovníka. Zde se jedná o proces, při kterém dochází k předávání vize, vytváření budoucnosti a motivování zaměstnanců s cílem získat jejich angažovanost, oddanost. Ne každý leader je manažerem, ale každý manažer musí být leaderem. Tam, kde se do procesů zapojují lidé je nezbytně nutné, aby bylo zajištěno kvalitní a efektivní vedení, zde si manažer nevystačí jen s dobrým managementem zdrojů. Vedení lze pojmenovat také jako leadership a zajišťují ho lídři (Armstrong, 2008).

„*...lídři dělají správné věci*“ (Bennise & Nanuse cit. dle Armstrong, 2008, s. 18).

„*...leader souvisí s rolí... manažer souvisí s pracovní pozicí*“ (Blažek, 2014, s. 191).

Tabulka č. 5 Rozdíl mezi řízením a vedením

Řízení (management)	Vedení (leadership)
Racionalita, kontrola	Otevřenost pro nové věci
Omezit výběr, osvědčené činnosti	Nové přístupy a možnosti
Rutinní práce	Temperament, riziko, výzva
Vztah k lidem podle jejich role	Intuice, empatie k organizaci
Reagují na situace, nápady, myšlenky	Vytvářejí nápady, vkládají do nich emoci, vzrušení, podstatu (vizualizace nápadů)
Orientace na výsledky	Orientace na změnu

Zdroj: (Zaleznik, 2004, upraveno autorem)

4.4. Kdo je manažer?

Manažer je člověk, který se stará o to, aby organizace fungovala, byla efektivní a dosahovala požadovaných výsledků. K tomu mu slouží jeho pravomoci, tj. možnosti rozhodovat o tom, co budou druzí lidé dělat, ale také co a v jaké míře k tomu budou používat – zdroje materiální, technické, finanční apod. Nedílnou součástí pravomocí, tj. určitého práva nad druhými je také osobní vliv, který plyne jak z jeho postavení, tj. status, který má, nebo také z jeho znalostí, odborné erudice. Manažer však není nutně člověk, který řídí druhé lidi, také se může jednat o finančního manažera, investičního manažera a další pozice, které mohou fungovat bez řízení druhých lidí (Armstrong, 2008).

... *“manažer přestává být manažerem, když je z manažerské pozice odvolán“* (Blažek, 2014, s. 191).

Obvykle se pojem manažer pojí s komerční sférou, kde představuje řídicího pracovníka, ale v sociální sféře se zpravidla nepoužívá. Zde se setkáme spíše s pojmem vedoucí. Nicméně tím není ubráno na požadavcích jeho osobnosti, která by měla mít specifickou přirozenou autoritu a také kompetence vést, řídit, uplatňovat svůj vliv, stejně tak jako disponovat komunikačními dovednostmi, odpovědností a důsledností, ale i morálními kvalitami, neboť vedoucí je také vzorem pro své podřízené (Matoušek, 2008).

„*Manažeři... přebírají odpovědnost jak za optimální využívání zdrojů... tak za využívání příležitostí k vytváření přidané hodnoty...“* (Armstrong & Taylor, 2015, s. 58).

Přidanou hodnotou se rozumí také zvyšování efektivního motivování lidí, vztah k hodnotám organizace a vytváření stabilních vztahů založených na důvěře (Armstrong, 2008).

Management organizací může být dělen do základních stupňů řízení:

- linioví manažeři: zpravidla působí na nejnižším stupni řízení a jsou v bezprostředním styku s podřízenými,
- střední manažeři: jedná se o jakýsi průsečík mezi liniovými manažery a vrcholovými manažery, je pro ně charakteristické přenášení a převádění informací mezi nejnižšími a nejvyššími stupni řízení,
- vrcholoví manažeři: někdy také nazýváni jako „top management“, je pro ně charakteristické, že reprezentují organizaci jako celek, jsou nositeli hodnot, propojují vnitřní a vnější svět.

4.4.1. Úkoly manažera

Manažerská pozice s sebou nese úkoly, které vyplývají z role vedoucího pracovníka. Tedy soubor očekávaného chování a jednání.

Mezi tyto úkoly lze zařadit definování cílů organizace, tedy hledat odpověď na otázku „co děláme“ a také „jak to děláme“. Nutně musí umět pracovat s časem a určovat priority, neboť jsou situace, u kterých se velmi těžko určuje, kdo, či co, dostane přednost. Stejně tak ale musí umět pracovat s chybami druhých a rychle, pružně reagovat, poskytovat zpětnou vazbu (Matoušek, 2008).

K tématu pružného reagování se vyjadřuje i Armstrong, když konstatuje, že manažeři zpravidla velkou část pracovního času věnují jednáním s lidmi, kteří se často chovají nepředvídatelně. Z této skutečnosti pak plyne potřeba rychle a adekvátně reagovat, bez větší možnosti se na situace připravit. Je to prvek fragmentace manažerské práce (Armstrong, 2008).

Člověk, který zastává řídicí pozici je mnohokrát vystaven situacím, které by si potřeboval řádně promyslet, často také konzultovat s nezávislým odborníkem, ale časové a provozní podmínky mu to neumožňují. To činí pozici manažera náročnější a také podněcuje k profesionalizaci jeho pozice.

Motivační nástroje manažera

K tomu, abychom měli motivované podřízené je zapotřebí činit mnoho kroků, které by vhodným způsobem podnítily jejich potenciál a postoje k práci, cílům a vizi organizace.

Vybrané motivační teorie, uvedené také v předchozí kapitole, mohou být účinným vodítkem, na jaké faktory je vhodné se při motivaci zaměstnanců zaměřit. Odpověď na otázku, jak tyto teorie v praxi využít není jednoduchá a pro praxi manažera z nich vyplývá zásadní poznatek, že lidské chování je ovlivňováno mnoha okolnostmi, a proto nelze dát jednoznačný návod, jak motivovat. (Blažek, 2014).

Obecnými motivačními nástroji, kterými může manažer disponovat dle Blažka (2014) jsou:

- ocenění pracovního výkonu: jedná se o finanční ohodnocení, které může sloužit nejen pro uspokojení základních potřeb, ale také potřeb nejvyšších, které vyplývají z interpretace Maslowovy teorie,
- zajištění vhodných pracovních podmínek: tedy prostředí, ve kterém je samotná práce vykonávána, ať se jedná o materiální podmínky (vybavení, zařízení, estetické řešení,

pomůcky atd.) nebo společenské podmínky (vztahy panující na pracovišti a vztahy k osobám, se kterými zaměstnanci v rámci práce přicházejí do kontaktu),

- práce samotná: základním prvkem, který má vliv na motivaci je užitečnost práce, morální povinnost a také skutečnost, že práce člověka baví.

Dále Armstrong (2008) k tomuto tématu uvádí, že základní kroky k motivaci zaměstnanců jsou:

- poskytování zpětné vazby k výkonu,
- peněžní odměny za odvedenou práci,
- zdůraznění vazby mezi odměnou a výkonem,
- tvorba pracovních rolí, které lidem dávají možnost využít vlastních schopností,
- poskytování možností dalšího vzdělání k rozvoji znalostí a dovedností.

Zajímavý poznatek k práci manažerů zmiňuje jiný autor, který konstatuje, že: *„Měníci se pracovní podmínky preferují moc založenou na osobních charakteristikách...v různých situacích využívat různé mocenské nástroje...preferance donucovací a trestající moci v řízení lidí je scestná...“* (Molek, 2011, s. 145).

A dále uvádí, že lidé následují toho, kdo má v sobě schopnost uspokojit osobní cíle pracovníků, a to prostřednictvím specifických schopností jako jsou efektivní využívání moci, vytváření a udržování příznivého pracovního prostředí a klima v organizaci (Molek, 2011).

4.5.Kdo je leader?

Jak bylo uvedeno výše, manažer je spojen s pracovní pozicí, ale leader je spojen s rolí. Role leadera je výrazně spojena s jeho neformálním vznikem, a končí v případě, že je svými následovníky tedy lidmi, kteří jej následují, opuštěn.

„Úspěšní lídři mají následovníky, kteří chtějí mít pocit, že budou vedeni správným směrem“ (Armstrong, 2008, s. 33).

Pokud je tedy tento směr scestný, či nevyhovuje obecné smysluplnosti práce, pak se leader stává odpadlíkem.

Zaměstnanci (následovníci) mají na své leadery požadavky, které odpovídají jejich potřebám. Pravděpodobnost, že leader získá u druhých lidí respekt a ochotu spolupracovat, souvisí s chováním, které je od leadera očekáváno. Každá skupina vnímá „očekávané chování“ odlišně, ale lze obecně říct, že upřímnost, férovost, otevřenost a spolehlivost jsou

faktory, které mají platnost. Zároveň je nutné, aby byl leader vnímán jako ten nejlepší z kolektivu, nikoliv nezbytně pro své odborné schopnosti, ale spíše pro atribut, že dokáže motivovat tak, aby pracovní skupina pracovala společně a v zájmu dosažení výsledku (Armstrong, 2008).

Leader není člověk, který by poslouchal své spolupracovníky, ale rozhodně je nutné, aby jim naslouchal a pak volil cesty, které nemusejí být vždy příjemné, ale pro pracovní tým mají nepopíratelný smysl. Lídři nesou tedy hodnoty univerzálně přijímané.

“Ten, kdo se chce stát úspěšným leaderem, by se měl snažit hlouběji pochopit, jací členové skupiny jsou – jaké vyznávají hodnoty... postoje... očekávání” (Blažek, 2014, s. 194).

„...musejí být vtělením norem a hodnot, které jsou pro skupinu nejdůležitější...” (Armstrong, 2008, s. 33).

„Mít vysokou úroveň emoční inteligence je nezbytnou vlastností úspěšného leadera“ (Molek, 2011, s. 216).

Každý leader má zdroje vlivu, které užívá vůči svým následovníkům, uplatňuje svůj vliv k prosazování změn.

„Změny nelze řídit. Před změnami si lze udržovat pouze náskok“ (Drucker, 2000, s. 75).

„Lídr... považuje změnu za příležitost... změny vyhledává... ví, jak jich efektivně využít mimo organizaci i uvnitř ní“ (Drucker, 2000, s. 75).

Charakteristické je, že vliv, který působí na chování druhých lidí je vědomě, případně i nevědomě akceptován. Jako hlavní zdroj vlivu uvádí Blažek (2014), následující osobnostní rysy:

- inteligence: umožňuje úspěšnou orientaci ve složitých situacích,
- sebedůvěra: představuje potenciál k dosažení zvoleného, daného cíle, víra, že problém, před kterým stojí je schopen překonat,
- charisma: je prvek osobního kouzla, přitažlivosti, která je dána „shora“,
- odhodlanost: dostatek energie, vytrvalosti, iniciativy navzdory různým překážkám,
- společenskost: existence úzkého spojení, pouta s následovníky, které předurčuje míru vlivu na skupinu,
- integrita: zde představuje soulad mezi tím, čemu člověk věří, co si myslí, co říká a dělá.

„Lídr je schopný motivovat lidi k tomu...aby dobrovolně a ochotně udělali více, než se od nich očekává...“ (Matulayová, N., Drahošová, M. Řízení lidských zdrojů v praxi sociální práce. In: Matoušek, 2022, s. 473).

Výrazný vliv na sílu leadera má také skutečnost, která souvisí s obecnými pravidly fungování skupiny. Do těchto pravidel spadá a promítá se skupinová dynamika. Ta je charakterizována souhrnem dění a interakcemi, které skupinu utvářejí, např. koheze a tenze, ale také pravidla, cíle a normy skupiny. Každý leader musí mít na paměti tyto skutečnosti a umět s nimi pracovat.

S výše uvedeným poznatkem souvisí téma sociální identity. Jak uvádějí autoři této teorie H. Tajfel a J. C. Turner, člověk odvozuje svou identitu od skupiny, která je pro něj relevantní, významná, má pro něj nějakou hodnotu. Zároveň je významným bodem této teorie skutečnost, že člověk nemá jen jednu identitu, ale podle skupiny, ve které se pohybuje, si vytváří identitu, a čím více skupin má, tím více identit si vytváří. Avšak pokud není sociální identita uspokojivá, má člověk tendenci buď skupinu opustit, nebo ji změnit, aby byla pozitivně vnímána. Významným atributem této teorie je také rozlišení na tzv. in-group a out-group, kde první z nich představuje vnímání sebe sama jako člena skupiny, kdežto druhý pojem se váže na skupinu, se kterou se člověk neidentifikuje (Tajfel, H. Turner, J. C. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior In: Jost, John Thomas & Sidanius, Jim. 2004).

Leader jako vůdčí osobnost pracovní skupiny musí být její součástí. Přestavuje to aktivity a činnosti, které povedou k hlubšímu pochopení skupiny jako celku. Pro člena skupiny je významnou součástí sebepojetí a identita se skupinou, sdílení společného prostoru, hodnot, cílů, dění, jinými slovy posilování pojmu „my“, „reprezentace my-ství“. Čím více je skupina soudržnější, tím více má pojem „my“ váhu a vytváří jakousi představu, jak by měl leader vypadat – tzv. prototyp leadera, který sdílí její sociální identitu. Úspěšný leader se právě blíží tomuto prototypu a umí se vlivu skupiny přizpůsobit, nebo naopak skupinu přizpůsobit svému vlivu.

Vliv sociální identity dle Blažka: *„Kdo je ve skupině vnímán jako skutečný leader, je ovlivňováno sociální identitou...“ (Blažek, 2014, s. 194).*

a dále pak možnosti leadera využít potřeb, hodnot skupiny:

„...nabídnutí obrazu lákavé budoucnosti... může být pro úspěšný leadership velmi účinné... Úspěšný leader dokáže takovou situaci využít... pro dosažení kýžených cílů“ (Blažek, 2014, s. 194).

Pozici manažera a leadera by bylo možné rozpracovat v daleko širším rozsahu, ale pro cíl této kapitoly a práce postačí základní přehled, který specifikoval jejich nejvýznamnější a nejjobecnější pravomoci, povinnosti, odlišnosti a nezbytné kvality.

5. Sociální služby a specifika jejich řízení a vedení

V návaznosti na výše uvedené poznatky můžeme nahlédnout na specifika řízení a vedení v sociálních službách, které byly vydefinovány v kapitole první.

Základním posláním sociálních služeb je pomoc potřebným. Z tohoto východiska je nutné také nahlížet na práci ve vedoucích pozicích, která nutně musí brát ohled na skutečnost, že lidé pracující v pomáhajících profesích jsou nějak spjati s tímto atributem, tj. potřebou či touhou pomáhat, a že manažerská práce s lidmi obnáší poněkud odlišný přístup, který je dán mnoha okolnostmi. Jmenujme některé z nich. Je všeobecně známo, že práce v péčových službách se ve všeobecném povědomí nenese jako práce s vysokou prestiží. Často lze slyšet slova uznání, ale zároveň i nechuť či jiné výhrady k tomu, aby se člověk osobně zapojil. Dalším atributem je nízké finanční ohodnocení ve vztahu k množství práce a odpovědnosti vůči uživatelům služeb a také náročnost psychického prostředí, které je často jakýmsi filtrem všech strastí a bolestí, které se na pracovníky hrnou ze všech stran. Dále lze vnímat jako protichůdné tendence, které mají dopad na všechny zaměstnance, skutečnost, že je vytvářen tlak na vyšší soběstačnost organizací, tj. vyšší finanční zabezpečení, a zároveň na vysokou kvalitu poskytování služeb. Toto si v jistém ohledu protirečí, neboť kvalita služby je vázána také na čas strávený s uživatelem, který je součástí a spojen s plněním potřeb uživatelů služeb, ale klient za něj nic nehradí, oproti čemu stojí systém pracovních hodin a počtu vykázaných úkonů podle zákona a vyhlášky. Jinými slovy model „přijít, udělat a jít“ se ve službách sociální péče jen stěží bude rovnat kvalitní službě. Může se přiblížit službě efektivní, výkonné, ale sociální služby nelze srovnávat s továrnou na kvalitní výrobky. Zde je klíčová úloha lidského vztahu jako součást profese, jak by řekl Kopřiva (Kopřiva, 2016). Těžko si lze zatím představit, že by lidský a vřelý vztah mohlo nahradit něco jiného.

Výše uvedený, ne úplný výčet specifík práce v sociálních službách, tvoří tedy významnou skutečnost, se kterou přicházejí do kontaktu časem všichni vedoucí pracovníci. A právě oni jsou těmi, kdo si musí být vědom kontextu, že spokojený uživatel, či lépe řečeno spokojenost uživatele služby je závislá také na spokojenosti pracovního týmu. Ta je závislá na efektivním kompenzování výše uvedených, ale i jiných negativních skutečností.

Sociální práce a sociální služby se v posledních letech profesionalizují, požadavky na management organizací rostou. Není neobvyklé, že jsou vedoucí pracovníci ve službách rekrutováni z řadových pozic, a tím pádem bez většího manažerského vzdělání, které je však nezbytnou podmínkou pro profesionální přístup k vedení a řízení organizací. Management

musí mít znalosti o fungování pracovní motivace, ale zároveň má za cíl zachovávat lidský přístup založený na hodnotách sociální práce a služeb.

Proč je zapotřebí profesionalizaci managementu u vedoucích pracovníků v sociálních službách, když to doposud nějak fungovalo? Odpovědi jsou mimo jiné právě měnící se potřeby cílové skupiny, nejen uživatelů služeb, ale také jejich nejbližších příbuzných, místní komunity, a nakonec celé společnosti. Jakou budoucnost si připravíme, takovou budeme jednou na vlastní kůži zažívat sami. Chceme, aby o naše rodiče a nás samotné pečovali lidé vlídní, motivovaní, spokojení a usměvaví, nebo se spokojíme s nižším standardem? Napadá mě velmi pěkné přirovnání, které sice nepochází z odborné literatury, má však v sobě hlubokou lidskost. Zákony, pravidla, kterými se řídí lidé, se dělí na vyšší a nízké. Neexistuje žádný nižší zákon, ale jen nízký a ten je pouze výsledkem lidského rozhodnutí a uvažování. Toto je část z knihy o životě a myšlení indiánů (Carter, 2012). Zdálo by se, že je to příměr velmi vzdálený evropské civilizaci, nicméně při jeho aplikaci na péči o blízké by mohl představovat paralelu, že se spokojíme jen s tím, že potřební lidé budou mít co jíst a pít, ale jejich vyšší potřeby nebude třeba naplňovat.

„Neustálý vývoj společnosti... vyžaduje pružné reakce poskytovatelů sociálních služeb... a uplatnění kvalitního managementu“ (Matoušek, 2007, s. 329).

Management v oblasti sociální práce je nástrojem, který je možné využít k soustředění se na poslání, kvalitní odbornou práci pro cílovou skupinu, tedy uživatele služeb (Matoušek, 2007).

Uplatňování kvalitního managementu však není otázka intuitivní práce, ale je nutné vycházet z teoretických předpokladů.

Porovnávací studie ukázaly, že manažeři, kteří jednají v souladu s teoriemi, které se týkají vedení, řízení a motivace mají větší úspěch než ti, kteří s žádnou teorií nepracují. Ale zároveň, že toto téma, tedy téma profesionalizace sociální práce, často nepřekročí hranice studijních místností, či psaných knih. Důvodem je skutečnost, že často jsou ve vedoucích pozicích lidé z jiných oborů, než je sociální práce (Fisher, 2009).

Co k profesionalizaci vedení organizací sociálních služeb může vést? Skutečnost, že vliv manažerů a leaderů má dopady na kvalitu práce zaměstnanců, je třeba zdůraznit. Jak je uvedeno výše v této části práce, každý z nich má vliv na pracovníky v rámci svého působení. K profesionálnímu vlivu a přístupu manažerů je mimo jiné nutné zvládnout také proces a problematiku motivování zaměstnanců. K motivování zaměstnanců je třeba znát jejich potřeby a specifika tohoto prostředí.

Často se stává, že manažeři pracují s lidmi, kteří přišli do služeb z různých důvodů a také s různým vzděláním. A k jejich povzbuzení je nutné znát, co je vlastně motivuje, a to nad rámec všeobecného mínění, že lidé ve službách chtějí lidem vlastně jen pomáhat (Fisher, 2009).

5.1.Souhrn

Kapitola věnovaná specifikům řízení a vedení v sociálních službách pojednávala o rozdílech mezi řízením a vedením, manažerem a leaderem a zmínila specifika řízení v sociálních službách. Základním poznatkem je odlišná charakteristika řízení a vedení, která se odvíjí od jejich podstaty, existence – řízení je otázka, jak dělat věci správně a předpokládá standardizaci, rutinu, výsledky, kdežto vedení (leadership) je pojmem pro to dělat správné věci a předpokládá pružnost, vizi, riziko a také dodávání smysluplnosti. Manažer je především organizátorem, vykonavatelem a realizátorem činností, které jsou vázány na dosahování výsledků organizace. Oproti tomu stojí role leadera, který s sebou nese změnu, nápad, motivační proud, smysluplnost, hodnoty, je to člověk, který vidí za rohem příležitost, která je pro ostatní zatím skrytá, ale cenná a je jedním z motivů, které člověka nabíjí.

Dle rozdělení rolí manažera a leadera můžeme vyvozovat, že každá pozice má k dispozici různé motivační nástroje, které mohou vést ke spokojenosti i nespokojenosti pracovníků, ale každý má jiné možnosti, jak a kde je uplatňovat. Manažer je uplatňuje v běžné každodenní činnosti formou např. zpětné vazby, ocenění výkonu, a to ve formě slovní, nebo také finanční. Leader uplatňuje svůj vliv na ostatní, a to pro nadšení, smysluplnost, zvýšení angažovanosti pracovníků tím, že pojí osobní cíle lidí s cíli organizace. Jak bylo uvedeno výše, leader je blíže lidem, manažer je blíže jejich organizaci. Obě kvality mohou být součástí jedné pozice a pak je vhodné, aby člověk, který ji zastává si byl vědom jejich diferencí a možností, které každá nabízí z hlediska motivování lidí. Teoretické poznatky z motivačních teorií k tomuto mohou významně přispět.

Specifika řízení a vedení v sociálních službách zmínila základní problematiku, se kterou se vedoucí pracovníci setkávají. Tou je jednak odlišnost pomáhajících profesí od ostatních, a možná odlišnost motivů, které pracovníky podněcují k aktivitě. Dále je to možný nedostatek profesionálně vybavených manažerů v této oblasti. A třetím významným faktorem jsou měnící se potřeby společnosti a nároky, které lze do budoucna očekávat. Současná doba vytvářejí na vedoucí pracovníky pomyslný tlak – na kvalitu

a kvantitu, a ta se bez stabilního personálu neobejde. Stabilita v sociálních službách je vůbec základním faktorem pro jejich řádnou realizaci. Pokud musí manažer řešit dlouhodobě nedostatek personálu, či opakovanou fluktuaci a neustále se měnící pracovní tým, nezbývá mnoho prostoru na systematickou práci a rozvoj pracovního týmu. Problematika motivování zaměstnanců vyžaduje velkou dávku času trávenou nad strategiemi, jak motivovat, a proto je systematická práce významným předpokladem úspěchu.

Empirická část

6. Východiska pro empirickou část

Z výše zpracovaných kapitol, které se věnovaly sociálním službám, řízení lidských zdrojů, motivací a specifikům řízení a vedení sociálních služeb je možné vyvozovat závěry, které se stanou oporou, východisky pro empirickou část práce a její význam, přínos.

Prvním východiskem je oblast sociálních služeb se zaměřením na služby péčové. Toto zúžení má význam z hlediska cílové skupiny služeb, složené převážně ze seniorské generace, o kterou pečují pracovníci v sociálních službách, jejichž potřeby a motivaci jsou předmětem výzkumné sondy v této práci. Hodnoty v sociálních službách se vztahují k lidské bytosti, jejímu individuálnímu zaměření s respektováním lidské důstojnosti a základních lidských práv. Tyto hodnoty jsou implicitně obsahem motivačních teorií, když mluví např. o potřebách seberealizace, uznání, participace a dalších. Toto jsou univerzální principy, na kterých by měla stát lidská civilizace, pokud má být její existence smysluplná. Zde lze použít citaci C. G. Junga z rozhovoru, který poskytl BBC v roce 1959: „*Man cannot stand a meaningless life*“ (BBC, 2017). Ve volném překladu lze konstatovat, že dle Junga člověk nesnese život, který pro něj nemá smysl. Potom lze předpokládat, že lidé touží po smysluplnosti života, a to i ve stáří, které má být prochnuto plněním potřeb, které jsou zobrazeny např. v pyramidě Maslowovy hierarchie potřeb. Zde je tedy hlavním východiskem pro tuto práci smysluplnost života seniorů, lidí využívajících služeb sociální péče, a práce s nimi, kterou vykonávají pracovníci v sociálních službách. Ti jsou hlavními realizátory naplňování jejich potřeb a v tomto kontextu i naplnění smysluplnosti jejich života. Proto je důležité, aby pracovníci byli dostatečně motivováni, neboť spokojený zaměstnanec je pojátkem ke spokojenosti klienta. Přestože potřeby uživatelů služeb nejsou předmětem této práce, považují za významné vyzdvihnout jejich význam, který je vlastně hlavním principem, předmětem, objektem i subjektem práce se seniory.

Další východiska plynou z oblasti řízení lidských zdrojů. Jinými slovy přístup k vnímání člověka, zaměstnance jako významného prvku, aktiva pro organizaci, který si zaslouží pozornost a péči. Zde je klíčová existence strategie, vize, výhledu do budoucnosti a rozvoj organizace, a zároveň hodnoty, které by svým potenciálem zakládaly motivaci pro zaměstnance. Řízení lidských zdrojů je otázka přijímání, udržování a také propouštění zaměstnanců. Současně je řízení lidských zdrojů spojeno s obecnými cíli pro dobré řízení organizací, ke kterým patří například kvalitní pracovní tým, pozitivní vztahy na pracovišti, budování důvěry mezi zaměstnanci a managementem organizace. Poslední zmiňované mají přesah do teorií motivace a patří k některým z faktorů, které mohou spokojenost

zaměstnanců ovlivnit. Motivační teorie jsou významným vodítkem pro konstruování otázek rozhovoru. Jak bylo uvedeno, pro spokojenost pracovníků v sociálních službách může být orientace na plnění jejich potřeb velmi významná. Tyto potřeby mohou mít jak vnitřní, tak vnější povahu. Může se jednat o motivy a stimuly, které jsou těmi závažnými, která pomyslnou rovinu naklání směrem k zaměstnavateli. S tímto fenoménem mohou být spojená odlišná očekávání nejen zaměstnanců, ale i jejich nadřízených, manažerů. Pro zajištění spokojenosti zaměstnanců, vysokou míru motivace a tím i potenciální stabilitu pracovního týmu je z hlediska manažera zapotřebí znát jejich potřeby a zároveň mít teoretické znalosti, jak s těmito potřebami z hlediska své pozice pracovat. Výraznou roli v motivování tedy hraje také osobnost manažera a leadera, kteří ve svých pravomocech a rolích mají nástroje, které by měly zajistit saturaci potřeb zaměstnanců. Empirická část práce cílí na potřeby zaměstnanců a mohla by posloužit jako vstupní informace pro začínající manažery z řad sociálních pracovníků, i pro stávající řídicí pracovníky. Neboť člověk, který rozumí potřebám druhého, ho může také efektivně řídit a vést.

7. Metodologie výzkumu

Výzkumná část se zaměřuje na potřeby a motivační faktory, které jsou pro pracovníky v sociálních službách klíčové, a jejich následnou interpretaci v kontextu vybraných teorií motivace. Metodologický rámec je tvořen vybranými teoriemi pracovní motivace, které jsou uvedeny v kapitole č. 3. Výsledky analýzy budou využity k návrhům opatření pro vedoucí pracovníky tak, aby bylo možné reagovat na problematiku nestability pracovních týmů.

Pro tuto práci bylo zvoleno zkoumání potřeb, motivů tak, jak je vnímají samotní pracovníci, tedy co pro ně znamenají a jaké obsahy pro ně představují. Vzhledem k zájmu o šíři fenoménu potřeb, včetně jejich obsahového vymezení a ke stanovenému cíli této práce, byl zvolen kvalitativní výzkum. Technikou sběru dat byly polostrukturované rozhovory.

7.1. Cíl empirické části

Cílem empirické části je zjistit specifické faktory, které ovlivňují stabilitu, loajalitu, spokojenost pracovníků ve službách sociální péče. Jde přitom jak o faktory na straně zaměstnanců, tak zaměstnavatelů (managementu organizace). Cíl práce také reflektuje na stav pracovního trhu v oblasti služeb sociální péče, kde lze s ohledem na demografické údaje očekávat převis poptávky po pracovní síle.

S ohledem na uvedený cíl byly předmětem zájmu klíčové potřeby, motivy, které vedou ke stabilitě pracovníků v sociálních službách. Ti jsou prvními informanty, druhými zdroji informací jsou vedoucí pracovníci, ředitelé organizací.

Ve výzkumném šetření je zvolena strategie kvalitativní analýzy, čemuž odpovídají i zvolené techniky sběru informací a následné třídění a interpretace.

7.2. Kvalitativní výzkum

Jako kvalitativní výzkum označujeme jakýkoliv výzkum, kde se k výsledkům dostáváme jinak, než pomocí statistických a kvantifikačních procedur. Postupujeme induktivní metodou, tj. od jednotlivostí k formulování nějakého závěru. Toto vymezení doplňuje: „*Kvalitativní výzkum je proces... založený na různých metodologických tradicích zkoumání...výzkumník vytváří...obraz, analyzuje typy textů, informuje o názorech...provádí zkoumání v přirozených podmínkách*“ (Creswell, 1998 cit. dle Hendl, 2016, s. 46).

Důvody pro použití kvalitativního výzkumu se mohou lišit. Může se jednat o zkušenost s výzkumy, podstatu zkoumaného problému, snahu porozumět podstatě jevů, o nichž toho víme velmi málo, či nemožnost zachytit podstatné informace pomocí kvantifikačních metod. Údaje, data tohoto výzkumu jsou nejčastěji získávány z rozhovorů a pozorování. Další složku tvoří analytické či interpretační postupy, které vedou k získávání, vyvozování závěrů. Součástí tohoto procesu je fáze výzkumu, která se označuje jako kódování (Hendl, 2016).

7.3. Vymezení analýzy

Prováděný výzkum je interpretativní, tedy pátrá po významných motivačních faktorech, ptá se na potřeby pracovníků tak, jak je vidí oni. Zjišťuje představy vedoucích pracovníků a jejich přístup k motivování zaměstnanců. Výstupy také dává do vztahu s motivačními teoriemi. Na základě těchto interpretací jsou pak navržena opatření pro management organizací.

Pro analýzu získaných dat byla použita kvalitativní interpretativní obsahová analýza za pomoci dílčí metody kvalitativního výzkumu kódováním. Pracovalo se tedy induktivní metodou.

7.3.1. Interpretativní paradigma

Patří k jednomu ze tří základních paradigmat sociologie. Vychází z předpokladu, že každý člověk interpretuje věci, skutečnosti jiným způsobem, připisuje jim jiné významy. Významy jsou subjektivní a člověk jimi interpretuje objekty, osoby, interakce. V situacích se jimi řídí spíše než vnějšími vlivy. Člověk žije v subjektivním světě a jeho jednání se řídí symboly. Toto paradigma se opírá o otázky typu „jak“. Např. jaké významy člověk přisuzuje situacím, jak je prožívá. Člověk je zde vnímán jako méně předvídatelný, tvořivější, dynamičtější (Hendl, 2016).

7.3.2. Otevřené kódování, tvorba kategorií

Kódování je postup, kterým se k získaným údajům při analýze přiřazují slova či slovní spojení a vytvářejí se kategorie, které by získané informace nějak logicky utřídily. Kódování je proces, ve kterém dochází k rozkrytí dat směrem k jejich interpretaci. Rozlišují se tři možné způsoby, jak data analyzovat – otevřené, axiální a selektivní kódování. V této práci byla použita metoda otevřeného kódování.

Otevřené kódování je proces, který odhaluje v datech určitá témata. Ty pak kategorizuje. Vytváření kategorií souvisí se seskupováním podobných pojmů do jednotného celku, tzv. kategorizace. Kategorie mají rozsah, který určuje, které skupiny pojmů neboli subkategorie, spadají pod danou kategorii (Hendl, 2016).

8. Výzkumné šetření

8.1. Kritéria výběru vzorku

Výběr vzorku hraje ve výzkumu zásadní roli. V kvalitativním výzkumu však nelze uvažovat v intencích reprezentativnosti či plošných rozložení zkoumaného fenoménu v populaci. Zde je hlavním fenoménem šíře problému.

Dalším aspektem při výběru vzorku jsou tzv. gatekeepers neboli dveřníci. Jsou to osoby, které umožňují přístup k zajímavým jednotlivcům či skupinám. Při zkoumání nějakého jevu v organizaci je nutné být v kontaktu s top managementem, který nám poskytne významné doporučení pro volbu konkrétní osoby. Je také nutné mít informace o „dveřnících“ a uvažovat o jejich kvalitách, hodnotách (Hendl, 2016).

Výzkum byl prováděn v organizacích poskytujících sociální služby dle předem definované oblasti (viz kapitola č.1)

Pro volbu konkrétních organizací byl zvolen výběr podle informací, které jsem měl k dispozici od „dveřníků“. Tedy lidí z oblasti sociálních služeb, kteří zároveň reprezentují, hodnoty zmíněné v kapitole o sociálních službách.

Pro výběr respondentů z řad ředitelů byl zvolen záměrný, kritériální výběr vzorku, kde bylo definované kritérium délka v ředitelské pozici minimálně 5 let.

Pro výběr respondentů z řad pracovníků v sociálních službách byl zvolen záměrný, kritériální výběr vzorku. Tedy dle předem definovaných kritérií, kterými byla:

- délka praxe více jak 5 let v sociálních službách dané organizace
- věk mezi 30 a 50 lety
- dlouhodobá spokojenost managementu s kvalitou a kvantitou práce daného zaměstnance

Kritéria byla stanovena na základě konzultace s vedoucím práce.

Níže je uveden přehled všech respondentů. Celkový počet rozhovorů, které byly uskutečněny je roven 14, s tím že jsou rozděleny na stejné poloviny, tedy 7 pracovníků v sociálních službách a 7 ředitelů organizací.

Tabulka č. 6 Přehled respondentů – PSS

Označení respondentů	Pohlaví	Délka rozhovoru	Forma rozhovoru	Poskytované služby
RPSS 1	žena	19 min	videohovor	DS, OS, PS
RPSS 2	žena	33 min	audiohovor	DS, PS
RPSS 3	žena	31 min	videohovor	DS
RPSS 4	žena	31 min	audiohovor	DS
RPSS 5	žena	40 min	osobní setkání	DS, DZR
RPSS 6	žena	37 min	audiohovor	PS
RPSS 7	žena	20 min	videohovor	PS

Tabulka č. 7 Přehled respondentů – ředitelé organizací

Označení respondentů	Pohlaví	Délka rozhovoru	Forma rozhovoru	Poskytované služby
Ř1	žena	45 min	videohovor	DS, OS, PS
Ř2	žena	37 min	videohovor	DS, PS
Ř3	žena	38 min	videohovor	DS
Ř4	žena	38 min	videohovor	DS
Ř5	žena	35 min	osobní setkání	DS, PS
Ř6	žena	33 min	videohovor	PS
Ř7	muž	30 min	audiohovor	PS

8.2. Etický rozměr výzkumu

Základem pro získání relevantních dat je důvěryhodnost, kterou výzkumník získá tzv. empatickou neutralitou, která předpokládá, že výzkumník v průběhu rozhovoru může projevit pochopení pro sdělené informace, ale zároveň si zachová neutrální postoj, nehodnotící.

Jako každý výzkum podléhá jistým etickým parametrům, tak i v rámci této práce je její empirická část ošetřena, aby nedošlo k porušení etických pravidel. Základní pravidla, která chrání účastníky výzkumu, jsou jejich anonymizace a dobrovolnost. První z nich lze

docílit tím, že žádný z účastníků výzkumu nebude identifikovatelný či zjištělný z jmen, názvů míst, měst apod. Veškeré reálie jsou anonymizovány a změněna jména, názvy. Druhé pravidlo, dobrovolnost. Každý účastník výzkumu byl předem informován o skutečnostech, že rozhovory jsou nahrávány a vyjádřil souhlas, že s touto podmínkou dobrovolně souhlasí, včetně doslovných citací (viz Příloha č.1). Dále respondenti měli možnost neodpovídat na otázky, které by pro ně byly citlivé či jinak choulostivé. Stejně tak každý respondent měl možnost rozhovor kdykoliv ukončit, a to bez udání důvodu. Tyto aspekty jsou obsahem Informovaného souhlasu, který je v příloze č.1 této práce. Obsah těchto souhlasů byl předem sdělen při navazování kontaktu s respondenty, který probíhal formou e-mailové či telefonické komunikace.

8.3. Výzkumná otázka

Výzkumné otázky jsou rozděleny na hlavní otázku a dílčí otázky. Formulovány následovně:

HVO: Jaké jsou klíčové vnitřní a vnější faktory pracovníků v sociálních službách pro jejich spokojenost a stabilitu v práci?

DVO1: V jakých kategoriích se shodují potřeby pracovníků v sociálních službách s pohledem manažerů na tyto potřeby?

DVO2: Znají manažeři organizací vybrané teorie pracovní motivace?

DVO3: Jaké nástroje uplatňují manažeři pro spokojenost zaměstnanců?

8.3.1. Technika sběru dat – rozhovory

Každý z respondentů byl na začátku rozhovoru znovu informován o etickém rozměru výzkumu ve zkrácené formě. Struktura rozhovoru se opírala o otázky, které byly připraveny na základě poznatků z teoretické části práce a také z vlastní zkušenosti. Obecně lze říct, že se otázky dotýkaly následujících oblastí pracovního života: prostředí a podmínky, organizace práce, vztahy na pracovišti, motivační nástroje a smysluplnost práce. Otázky do rozhovorů s PSS měly větší rozsah než s řediteli organizací. Důvodem byl předpoklad, že ředitelé organizací budou v průběhu rozhovoru více produktivnější a také budou odpovídat komplexněji. Oproti tomu u PSS bylo zvoleno otázek více, které by podpořily množství získaných informací, neboť zde byl předpoklad jisté zdrženlivosti v odpovědích. Otázky pro obě skupiny respondentů byly voleny tak, aby bylo možné výsledky následně porovnávat, tedy mířily na podobné skutečnosti. Tyto předpoklady se ukázaly být velmi užitečné a v praktikování rozhovorů i smysluplné, oprávněné. Otázky nebyly pokládány

vždy přesně, jak jsou popsány níže, ale přizpůsobovaly se částečně celému kontextu rozhovoru a poskytnutých odpovědí. Pokud se v odpovědích objevila odpověď na ještě nepoložené otázky, již tyto otázky nebyly položeny. Někdy se stalo, že otázky byly kladeny v odlišném pořadí, neboť to vyžadoval průběh rozhovoru. Naopak pokud se objevilo nějaké zajímavé téma, byla položena doplňující otázka. Z údajů v tabulkách respondentů je patrné, že ačkoliv otázek pro PSS bylo více, v průměru délka rozhovorů, až na výjimky byla kratší než u ředitelů organizací. Číselně vyjádřeno čas strávený při rozhovorech s PSS byl celkem 3 hodiny a 51 minut, a s řediteli organizací 4 hodiny a 26 minut. Po uskutečnění prvních rozhovorů s PSS a ředitelkou organizace vyšlo najevo, že není nutné měnit strukturu rozhovorů, neboť z nich plynuly významné poznatky k potřebám, motivům do výzkumu práce. Rozhovory probíhaly v průběhu září a října 2023. Ještě je dobré zdůraznit, že z hlediska kladení otázek a jejich pořadí byl velmi významný kontext celého rozhovoru, který se nesl v určitém duchu, dynamice, hloubce, a i na tyto skutečnosti bylo nutné reagovat. Soubor základních otázek položených respondentům je uveden v Příloze č. 2 a přepis jednoho rozhovoru v Příloze č.4.

8.4. Analýza získaných údajů – kategorizace

Na základě provedeného sběru dat a jeho analýzy vzešly z odpovědí respondentů kategorie, které jsou pro jejich spokojenost v práci a tým i stabilitu zásadní, či klíčové. Stabilita je zde vnímána jako faktor, který přímo souvisí se spokojeností zaměstnanců a spokojenost se odvíjí od plnění potřeb.

8.4.1. Postup kategorizace

Na začátku bylo nutné rozdělit analýzu dle respondentů na dvě skupiny, jednu reprezentují pracovníci v sociálních službách a druhou ředitelé organizací. Každá skupina má vlastní vypovídající hodnotu.

Při úvahách, jak získaná data rozdělit, bylo rozhodnuto o jejich tematickém sdružení do nadřazených celků, které by charakterizovaly jejich primární obsah. Tato operace je plně v souladu s metodou otevřeného kódování, kde je možné seskupovat podobná témata pod stále abstraktnější názvy, kategorie (Hendl, 2016).

Určování kategorií souvisí se seskupováním podobných témat do jednotného celku, tzv. kategorizace. Kategorie mají pojmový rozsah, který určuje, které skupiny pojmů neboli subkategorie, spadají pod danou kategorii (Strauss, Corbinová, 1999).

Nadřazené celky lze přirovnat ke stavbě domu, jako přirozený přírůstek. Jsou to kategorie, faktory, které vytvářejí základ stability pracovního týmu, jeho opěrné zdi, vybavení a následně střechu. Významně korespondují s úrovněmi, vrstvami, děleními, které lze také nalézt u teorií pracovní motivace, což bylo očekávatelné.

Výsledná data z výzkumu pro obě skupiny respondentů byla rozdělena do následujících oblastí – materiální faktory, sociální faktory a osobní faktory. Každá kategorie v sobě zahrnuje subkategorie a je dále konceptualizována, tj. specifikován její obsah a co vše reprezentuje z pohledu respondentů.

Pokud jde o označování částí textu, bylo postupováno metodou kladení otázek (Co to je? Co to reprezentuje?) k dané myšlence, vyjádření. Výsledkem byly označené části textu, odstavce, případně slova. Pro ty se následně vytvářely názvy, kódy (viz Příloha č.3).

Název, či pojmenování kategorií, souvisí s logickými úvahami, a byly voleny tak, aby nejlépe reprezentovaly jejich obsahové vymezení.

Jak už bylo uvedeno výše, každá kategorie je tvořena subkategoriemi s definováním obsahu. Je vhodné podotknout, že se přirozeně vytvořily u obou skupin respondentů téměř identické subkategorie, avšak u některých s odlišným obsahem. Toto je vnímáno také jako důsledek volby otázek do rozhovorů, které se zaměřovaly na spokojenost zaměstnanců. Pro lepší orientaci je níže uváděn jejich souhrnný výčet pro obě skupiny respondentů:

- **Kategorie č.1: Materiální faktory**
 - *subkategorie: finanční ohodnocení, zázemí, benefity, počet zaměstnanců, nástroje*
- **Kategorie č. 2: Sociální faktory**
 - *subkategorie: řád, atmosféra, organizace práce, vedení, prestiž*
- **Kategorie č. 3: Osobní faktory**
 - *subkategorie: inteligence, zpětná vazba, hranice, vlastnosti*

8.4.2. Obsahové vymezení subkategorií – pracovníci v sociálních službách

Na následujících řádcích je uvedeno obsahové vymezení subkategorií, jak je vymezili pracovníci v sociálních službách, a to na základě analýzy jejich odpovědí. Subkategorie jsou

označeny písmeny SKPSS, přidělením čísla a slovním popis. Podtržení v textu zdůrazňuje význam slova, slovního spojení pro vymezení obsahu dané subkategorie.

SKPSS 1 Finanční ohodnocení

Jedna z lehčích otázek se týkala spokojenosti s finančním ohodnocením. Zde se dalo předpokládat, že zaměstnanci budou hovořit o nízkém ohodnocení. Také že odpovědi budou krátké. Lze konstatovat, že někteří z respondentů zvolili slovní, jiní číselné vyjádření:

RPSS 1: „No určitě trochu vyšší, než je...viděla 30 čistýho“

RPSS 2: „já jsem spokojená...mezi 30 a 40“

RPSS 3 a 4: „...já myslím, že je tahle práce špatně placená...důvod, proč tu lidi nevydrží...“

RPSS 5: „hodně těžká otázka...bych si představovala co nejvíce...“ Dále pak: „...mám hypotéku a děti...třeba 40 čistýho“

RPSS 6: „pokryt náklady na žití...něco pro radost...zaštítění nějakýho dalšího rodinnýho příslušníka...viděla bych to na 30 čistýho“

RPSS 7: „...všechno se zdražuje...spokojená s tím co mám...30 čistýho“

Všechny odpovědi, které se týkaly tohoto faktoru se pohybovaly kolem výše platu ve vztahu k náročnosti práce, případně k plnění potřeb člověka.

SKPSS 2 Zázemí

Spadá do materiálních faktorů a představuje prostor, ve kterém by se chtěl personál pohybovat. Zde bylo předmětem zájmu, co z prostor je pro zaměstnance nějak významné, včetně specifikace kvality:

RPSS 1: „...koupelny máme prostorný...“

RPSS 3 a 4: „...koupelny jsou skvělý...“ ale dále pak uvádí jako prvek diskomfortu: „...pokojíčky...jsou menší...musíme odsunout postel...zdržuje to“.

RPSS 5: „...potřebovali jako zrekonstruovat prostory...středisko osobní hygieny.“ Toto se týkalo pracovního zázemí, dále pak uvádí zázemí pro personál: „...pohodlnější sedačka, větší prostor, lepší počítač...“

RPSS 6: „máme koupelnu i třeba se sprchou...vybavenou kuchyňku...kávovary s lednicí a mrazničku a mikrovlnku“. Dále pak vztah k sdílení prostoru s ostatními či samostatně: „...mít jako kanceláře zvlášť...jako samy...jako dohromady...chtěj být v kolektivu...“

RPSS 7: „...dostatek prostoru...prostředí hezčí...“ Dále pak: „...aby to vypadalo jako doma...sedačky, kytky...knihovna a křesílko...“

Zde se jako významný prvek ukazuje rozsah prostor, kdy ke spokojenosti by vedlo, či vede, jak velikost pracovních a společenských prostor, tak jejich přiblížení se domácímu prostředí, útulnost.

SKPSS 3 Benefit

Jakási přidaná hodnota k finančnímu ohodnocení je vnímána jako prvek, který zpříjemňuje či ulehčuje plnění některých potřeb zaměstnanců, ať již pracovních, tak i mimo práci, související se sportovním a kulturním vyžitím:

RPSS 1: „...dostáváme ty unišečky... příspěvek na koupaliště... vánoční večírek... divadlo... vitamíny...“

RPSS 2: „...odměny jsou příjemný...obědy zdarma...zdarma letní kino pro rodinné příslušníky...“

RPSS 3 a 4: „...přispívají na spoření...vybrat si víkendovej pobyt...obědy v práci...“

RPSS 5: „...ať už masáže...něčím psychicky vzpruží...“

RPSS 6: „...stravenky jsou skvělý...půjčit si služební auto...nějaký přístroj...“

RPSS 7: „...obědy...možnost si vzít volno, jako sick day...příspěvky na dovolenou...“

Zde je vidět na výčtu benefitů, že většina z nich se týká trávení volného času, či kompenzace finanční náročnosti běžného života.

SKPSS 4 Počet zaměstnanců

Mohlo by se zdát, že tento faktor by měl spadat pod faktory sociální, ale z kontextu rozhovorů plyne, že je to vlastně zásadní opora, tvoří tedy onen základ pro spokojenost, stabilní pracovní podmínky. Proto jej uvádím do materiálních kategorií souvisejících s počtem, či množstvím.

RPSS 1: „...no, aby prostě ...byl takový počet zaměstnanců, jaký má být...ne ty nemocnosti...“

RPSS 2: „...nedostatek pečovatelek...prostě to nešlo...“ a dále pak se vztahuje poznámka k počtu zaměstnanců na možnost věnovat se více vyšším potřebám klientů: „...kdyby nás bylo ještě víc...víc na toho klienta...popovídat“.

RPSS 3 a 4: „...výpadek lidí a pak musíme jít my“.

RPSS 5: „když někdo vypadne...než usnu, tak přemýšlím...jestli zejtra všechno stihnou...to je hrozně jako nepřijemný...“

RPSS 6: „nejvíc stresující...když ráno zvoní telefon a pečovatelka volá, je mi špatně...“

RPSS 7: „...určitě dostatek lidí...onemocní...běháme a děláme za ně...“

Zde je nutné zmínit jednu významnou skutečnost, a to, že při dotazu na stabilní pracovní podmínky, všichni respondenti hned na začátku vyhrkli nemocnosti a dostatek personálu, dále pak zmiňovali, že se lidé na této pozici hodně střídají.

SKPSS 5 Nástroje

Poslední z oblasti materiálních faktorů, které přispívají ke spokojenosti, stabilitě patří dostatek vybavení veškerými pomůckami, které je možné zajistit a ulehčí práci, ale také předávání informací, či zrychlení administrativy:

RPSS 1: „...zvedáky...bez zvedáku...riziko, ty bolesti zad...“

RPSS 2: „...ulehčit pomůckama...zvedáky a takovýchle věci...“ dále pak: „...koupací lůžka...strašně v tom pomůže...usnadnění tý práce...“, také dále se zmiňovala, že: „...nesvítil světlo...nejde elektrina...nejezdí výtahy...jsou to fakt důležité věci...“

RPSS 3 a 4: „...špatně se manipuluje s těma lidma...máme spoustu pomocníků...vozíčky...na koupání síť...bez nich by to tu nešlo.“

RPSS 5: „...adekvátní lůžko, pomůcky a podobně...sprcha bezbariérová, ale klouže tam podlaha...“

RPSS 6: „...několik počítačů...nemusíme na sebe čekat...zpracujou všechny údaje...“ Jinde pak: „...za úkol vypsát...obměna oblečení...máme mobily...služební auta...kola...i elektro...teplejší zimní bundu...boty...tenisky...chytrý telefony...“ Dále pak: „...posunovací prostěradla, zvedáky a podobně.“

RPSS 7: „...tak od píky, vozíčky, chodítka, polohovací postele...“

Je vhodné zde doplnit, že nepadla nikde zmínka o softwaru pro sociální služby, a to z toho důvodu, že je všechny organizace již měly v běžné výbavě.

SKPSS 6 Řád

První z faktorů, který patří do kategorie sociální. Řád představuje prvek stability, který sjednává jakési stejné prostředí, pravidla pro všechny, které se ukázalo jako velmi významné, a to v kontextu dodržování organizačních pravidel, chování a znemožnění jakési svévole a tím narušování jakési rutiny, či lépe vyjádřeno stálosti.

RPSS 1: „...budem prostě všichni fungovat, jak máme...jak se to dělat má...děláme všichni stejně...nikdo...nedělá co by dělat neměl...je to daný...“ dále pak také: „...harmonogramy...“, jinde pak: „...žádný výjimečný situace...“

RPSS 2: „lidi jsou prostě jako zvyklí na ten denní harmonogram.“ Dále pak také: „...je to o ředitelce, jak si nás vycvičí...“

RPSS 3 a 4: „...jsme zvyklí na to, že se nic nemění, že víme, co nás čeká...“, jinde pak také: „...dělaly to, co mají...“ a jinak obdobné téma: „...nepohodneme se kvůli chování k lidem, to je hodně nepříjemné.“

RPSS 5: „...ve standardech nějakým způsobem napsaný...“ a dále pak: „...v jakých možnostech vlastně my se můžeme pohybovat...“

RPSS 6: „...půl roku, než vůbec člověk dostane šanci...vyzkoušíme si ho...hustý síto...hned začal přeorganizoval práci...rozhodil celej tým...tu naši mašinerii...“

RPSS 7: „...když pracujete podle pravidel...můžete...spolupracovat.“

Zde byla překvapením potřeba jakési neměnnosti, stálosti, plánu, harmonogramu.

SKPSS 7 Atmosféra

Další významný faktor, který se podílí velkou mírou na spokojenosti, je atmosféra v pracovním týmu, týmová spolupráce. Ta je opřena jednak o vytváření pohodového prostředí, ale také souvisí s hodnotami, sympatiemi mezi pracovníky, slušností i prostředím.

RPSS 1: „...důležité je určitě kolektiv...prostě klid...bez nátlaku...“ dále pak při komentáři k očekávanému chování a jednání: „...samozřejmě slušně...to je to nejdůležitější...lidsky rozuměli...vstřícnost...domluvit se tak nějak na úrovni...“, a jinde: „...když je prostě pohoda...“

RPSS 2: „...prostě se do té práce těším...tam je klid...kolektiv super.“ dále pak: „...jedna na druhou...prostě stoprocentně spolehnout.“

RPSS 3 a 4: „...kolegyně se kterými raději pracujeme, a to je skvělí a jsou dny kdy si říkáme...no...to nějak zvládneme.“ Dále pak: „...aby to tu bylo hezký, jako esteticky...dělá tu pohodu a klid v práci.“, jinde také: „...férový...aby se hezky chovaly“.

RPSS 5: „...hlavně, že ten kolektiv...spolu...vychází...jednáji na rovinu...“

RPSS 6: „...nejsou urážliví, nevráží si kudly do zad, nepomlouvají...trávíme čas i mimo práci...“ a dále také: „...když odcházíme z práce a oni do ní přicházejí s tím úsměvem...“

RPSS 7: „...je klid, když jsou tam lidi...nehádají se, chtějí pracovat.“ Jinde také: „...o spolehnutí se na sebe, důvěře...profesionální přístup...“

Je zde patrné, že atmosféru v kolektivu vytváří především vzájemný přístup k sobě navzájem, který obsahuje základní slušnost a osobnostní vyzrálost.

SKPSS 8 Organizace práce

Zde se ukazuje jako významný faktor prvek spravedlivého a proporcionálního rozdělení práce i času, který by zabránil přepracování a případně prostožům pracovníků:

RPSS 1: „...děláme všichni stejně...jak je to daný...“

RPSS 2: „...dělaly ty 15hodinový směny, a to prostě nešlo.“

RPSS 3 a 4: „...abysme věděly co a jak.“

RPSS 5: „...ocenila...míň papírování...prostě děláte administrativu...“ jinde také je to otázka organizace výběru klientů: „...službu...využívají lidi, který ji nepotřebujou...podle čeho se ty klienti vybírají...“ a dále také: „...selektuje ty klienty...od ní se odvíjí veškerá...práce...“

RPSS 7: „...nějakém plánu...v čem se vyznáme...víme co nás čeká...plán péče...“

Obsahem je také to, zda má PSS pečovat, nebo dělat administrativu.

SKPSS 9 Vedení

Otázka očekávání a vlastností od vedení organizace, které je významné především jako usměrňovatel, regulátor a tvůrce hodnot, na kterých lze stavět.

RPSS 1: „...je akční...lidská...když budu mít problém...můžu zajít...svěřit...říct co mě trápí...“

RPSS 2: „...komunikuje...přátelský úrovní...vztah...necejtím z ní...ty seš ta úplně nějníž...usmívá se...člověka potěší...“

RPSS 3 a 4: „...můžeme spolehnout...přijít...zajímá se...ptá se...“ dále pak také:

„...vlastně nese tu úroveň, jak se k sobě chováme a k lidem.“

RPSS 6: „...umí usměrnit...když něco řekne...tak to prostě platí.“

RPSS 7: „...jako vzor...jak se k sobě chovat...zeptá se co v práci...i jak se máme, jako doma...je vlastně jako lidská.“

Jedná se vlastně o faktory, které se dají očekávat i u neformálních skupin, kde se vytváří přirozené přátelské vztahy. Zde jsou to především prvky jakéhosi pečování o personál v přímé péči.

SKPSS 10 Prestiž

Významný ukazatel, co vlastně člověka mimo jiné v práci udržuje. Zde je nutné zmínit, že více než lingvistické vyjádření během rozhovoru bylo významné sledovat

paralingvistické projevy. Dalo se předpokládat, že otázka prestiže bude negována, nicméně právě pro tuto vlastnost bylo možné vycítit jakýsi prvek výjimečnosti, mimořádnosti:

RPSS 1: „...lidi zvenku vůbec netuší, co se tady jako děje...“ dále pak: „...každý...měl si měl tu práci zkusit, aby věděli oč jde.“

RPSS 2: „...lidi...říkají, že mě právě jako obdivujou...že prostě tuhle práci můžu dělat.“

RPSS 3 a 4: „...málo se o nás mluví...“ dále pak: „...oni vůbec nevědí, co tohle povolání obnáší.“ A také: „...myslej si, že člověk nemusí být tak výkonej.“

RPSS 5: „...to teda rozhodně ne...každý vám řekne, že vlastně si toho jako váží...že by tam dělat nemoh...“ dále také: „Je to jako specifická práce.“

RPSS 6: „...tuhle práci nemůže dělat opravdu každý.“

RPSS 7: „...oni lidi říkají, jak si toho váží, ale sami by sem nešli.“ Dále také: „...musíte mít k lidem vztah i v tom co není příjemný...“ a následuje: „...máme tu péči v sobě.“

Je dobré podotknout, že sice všichni respondenti se vyjadřovali s touhou říct, jak moc je vlastně tato práce potřebná, ale zároveň naráželi na skutečnost, že lidé zvenku se o ně moc nezajímají, dokud je nepotřebují.

SKPSS 11 Inteligence

První ze subkategorií, která je zařazena do úrovně osobních faktorů i když mohl být obsahově zařazen do jiné větší podskupiny (vlastnosti), nicméně vzhledem k jeho významu je uveden samotný. Jeho význam souvisí s možností vyhodnocovat situace a také s jakýmsi zdravým rozumem, samostatností, sebereflexí, která je, může být v této práci také jedním z regulátorů stability.

RPSS 1: „...já jsem v celku vyrovnaný člověk, mě úplně nic jako až tak nerozhází...“ samostatnost je dále: „...musíme my sami reagovat, co máme dělat, jak to máme udělat.“ A projev inteligence: „...domluvit se tak nějak na úrovni trošku.“

RPSS 2: „...ten člověk to nedělá schválně...to dělá z důvodu tý nemoci...“ zde se jedná o vyhodnocování nestandardní situace uživatele služby.

RPSS 3 a 4: „...něco si prostě musíte vykoumat, to je zase dobrý, že to není jen ta rutina...“

RPSS 5: „...vlastně s těma lidma...si máte co říct...“ to je reakce na soužití v pracovním kolektivu, dále také: „...to je asi o tom přístupu a o komunikaci...“ a také v kontextu sebereflexe: „...bude čas odejít...když už jí člověk nedělá dobře...“ zde je na mysli práce pečovatelky.

RPSS 6: „...jsme dospělí lidi a nemluvíme jakoby...nebudem po sobě házet věcma...“

RPSS 7: „...normální rozum do situací...“

SKPSS 12 Zpětná vazba

Obdobně jako se ukázal prvek týmové spolupráce v oblasti sociální, tak v oblasti osobní je zpětná vazba velkým životabudičem a motivátorem. I třeba v kontextu vlastní chtěné budoucnosti:

RPSS 1: „...oni se usmívali...“ jako reakce na projev klientů a dále pak: „...prostě sem chodím ráda“.

RPSS 2: „...pečuju o ty lidi, taky bych chtěla...aby o mě bylo pečováno...třeba se mi to vrátí...“ dále také: „...jsem spokojená...když přijde rodina a poděkuje...“ a obdobně: „...právě tohleto i to poděkování a ta pochvala, to je motivace zase pro tu další práci...“

RPSS 3 a 4: „...když jsme přišly...z dovolený...oni se po nás sháněli...že jsme jim chyběly...brali nás za ruce...“ dále pak: „...nám řeknou, že jsou tady rádi...je to pro ně druhá rodina...“

RPSS 5: „...beru to spíš...člověk je...prospěšný...společnosti.“ Toto lze interpretovat jako prvek kdy člověk vnímá hodnotu práce a možný návrat hodnoty v osobním životě. Dále pak: „...ted'...máme jednu paní...byla...ne úplně jako dobrá...ted'...jako lepší, komunikuje s náma. Tak z toho mám...dobrej pocit...“

RPSS 6: „...lidi ho chválí a říkají, že jo seš dobrá...“ dále také: „...my jsme rádi že k nám chodíte...“

RPSS 7: „...vedoucí řekne...jako že jsem udělala dobře...klient mi poděkuje...rodiny mi děkují...“ následuje další: „...paní a ta mi řekla, že jsem její sluníčko...“

SKPSS 13 Hranice

Riziko překračování hranic a s nimi spojená například frustrace, vyčerpání či ohrožení zdraví se ukazuje také jako faktor, který má vliv na pohodu zaměstnanců. Lze je rozdělit na fyzické a psychické hranice. S nimi se také významně pojí již zmíněná SKPSS 5 Nástroje:

RPSS 1. „...fyzicky...asi jako dost...“ dále pak: „...riziko, ty bolesti zad...“

RPSS 2: „...fyzicky, asi se tomu nevyhnete...psychicky, když si člověka...někoho připustíte víc k srdíčku...“ dále pak negativní zkušenost z předchozí práce: „...už jedete domů tak unavenej, že prostě projedete křižovatku na červenou...“ jinde zase: „...jako pečovatel musíte myslet i vlastně na svoje zdraví...“ také: „...vykonávaly kvalitní práci...musíme být odpočatý...“ a dále: „...někoho prostě si připustíte k tomu srdíčku...“

RPSS 3 a 4: „...určitě úmrtí...jsme prožily s těma lidma opravdu hodně...nejsme z kamene...jsou vám jakoby blíže...“ dále pak: „...ležící klienty...těžké...když manipulujeme...opravdu jo náročný...“ psychické ohrožení: „...časem se to taky nashromáždí...je to takový pohyblivý...jako na houpačce...“ také frustrace v kontextu nestability personálu: „...oni odcházejí...pořád dokola...zaučujete celou dobu...jako kolovrátek...on zase odejde...je tohle pro nás těžký...“

RPSS 5: „...jako dost depresivní...v tomhle je...vyčerpávající...člověk vyhoří...když ne tak otupí...“ dále pak: „...když je potom hodně tý práce...vypjatější...spěcháte...náročnější...“

RPSS 6: „...syndrom vyhoření...zapálená až moc...vyhoří...rupnutí v zádech, v koleni...“ dále pak: „...musela utéct protože se rozdala...“ a fyzicky: luplo ji v zádech a byla vyřízená...“

RPSS 7: „...záda, ty jsou hodně namáhaný, ale dá se naučit...“ jinde zase: „...psychický riziko...prostě někdy musím vypnout...někdy se to jako plíží...nevíte co s tím...“

Je potřeba konstatovat, že existuje mnoho nástrojů, ať již materiálních či nástrojů k redukci psychické zátěže, nicméně tato oblast je také spojena s inteligencí a samostatností.

SKPSS 14 Vlastnosti

Poslední z dílčích faktorů je skupina nazvaná vlastnosti. Představuje paletu potřebných vlastností, dovedností, schopností, které jsou významné pro stabilitu pracovníka. Jedná se o jeho nástroje, také hodnoty, které má k dispozici, či by je uvítal od kolegů. Mezi ty, které byly zjištěny a nejsou uvedeny ve výše popsáních subkategoriích patří: empatie, pracovitost, seberealizace, spolupráce, důvěra, loajalita, vstřícnost, osobní vazby, samostatnost.

RPSS 1: „...umím si to určitě zkoordinovat...“ dále pak „...ráda to prostě dělám...“ Jinde zase: „...bejt od samýho rána příjemná...usmívat se, obětavá, chápavá...“

RPSS 2: „Je nás tam hodně kolegyn, pomáháme si...“ Dále pak otázka empatického vhledu do potřeb klientů: „...by se taky rádi účastnili...opustili domov a podívali se někam jinam...“ Jinde zase při výběru zaměstnanců: „...na tom člověku...jestli má k tomu vztah...“ a pak: „...sestřičky nám hodně pomáhají i přesto že mají svou práci...“

RPSS 3 a 4: „...nás ta práce baví...“ a: „Naplňuje nás to...“ Jinde zase: „...oporu hledám, hledáme v sobě...podržíme jedna druhou...“ Dále pak otázka užší vazby s klienty: „...oni to mají, že je třeba moje maminka...oni nám říkají jménem...je to pro ně osobnější...“

RPSS 5: Empatie ke klientům: „...myslím, že jim chybí ta doba tý péče...“ také: „...prostě se dokážete víc vžít...“ dále pak seberealizace: „...tady tak trochu jako čistím karmu.“ a: „...naučila vnímat ty potřeby těch...lidí...“

RPSS 6: „...lidi si pomáhají...není to o tom, že já nemůžu nebo se mě nechce...“ dále pak: „...společně si řekneme...“ a jinde: „...člověk musí v sobě něco mít...“

RPSS 7: zde vazby: „...ono je to jako jedna větší rodina...denně se schází...pomáháme si...“ dále pak empatie: „...tu práci musíte dělat trochu srdcem...“ jinde: „...děláme to vlastně vždycky pro klienty...“ a k seberealizaci: „...dělat něco co mě bude bavit...“ a: „...ukáže...co je a není důležité v životě.“

8.4.3. Obsahové vymezení subkategorií – ředitelé organizací

Obdobně jako u pracovníků v sociálních službách byla zpracována analýza subkategorií u ředitelů organizací. Subkategorie jsou označeny písmeny SKŘ, přidělením čísla a slovním popisem. Dalo se předpokládat, že subkategorie u ředitelů organizací budou mít trochu jiné obsahové vymezení, či budou odlišné od PSS. Je zde nutné odlišit stabilizační faktory a nepřímo obsažená doporučení, co dělat jinak či lépe. Z tohoto hlediska tyto rozhovory měly dvojitý přínos.

SKŘ 1 Finanční ohodnocení

Obdobně jako u první skupiny respondentů, finanční ohodnocení tvoří významnou část, podíl na spokojenosti. Pohledy ředitelů se nijak nelišily od PSS. Nicméně i do této subkategorie zahrnuli i některá upřesnění či pohled na určení výše mzdy, kam mimo jiné byla zahrnuta i otázka vzdělání:

Ř 1: „...rozhodně víc než pokladní...“ dále také: „...rozhodně není dobrý, když zdravotní sestra má dvojnásobnej plat...“ Dále pak: „...ohodnocovaný...ne podle věku...“ a jinde: „...dostatečný prostor pro osobní ohodnocení...“ Pokud jde o číselné vyjádření tak: „...možná kolem těch 35 tisíc, že by bylo adekvátní...“

Ř 2: „...kteřá začíná trojkou...všechno od 30 tisíc výše...spokojenost kolem 38 tisíc.“

Ř 3: „...musí bejt ohodnocení, typu poměr cena, výkon...požadavek na vzdělání...někde pod 35 hrubého bysme být neměli...“ dále pak: „...na téhle částce ...měli začínat...“

Ř 4: „...nemám srovnání s místníma...bych řekla, že 30 čistýho...dokázala představit...“

Ř 5: „...mají 35 hrubýho...zaškolení, s praxí...rozumná mzda.“ Dále pak: „...vyskočila inflace...do nějakých těch 40 tisíc, že to je jako fajn.“

Ř 6: „...*tak těch jako 30 čistýho.*“

Ř 7: „...*podle mého názoru...30, 35 tisíc korun, v čistém.*“

Nabízí se otázka, jak je možné, že se PSS i ředitelé organizací takto shodli na výši ohodnocení?

SKŘ 2 Zázemí

Otázka prostorového vybavení byla součástí dotazu na potřeby PSS a jejich spokojenosti. Ne vždy bylo toto téma zmíněno, či se mu věnovali jen stručně:

Ř 1: „...*děvčata musí mít kvalitní zázemí...*“

Ř 2: „...*je pro ně velmi důležité zázemí, které jim utváříme...*“ jinde spíše okrajově přesto je to kus zázemí: „...*radost mi dělá kuchyně...odvedli fajn kus práce...*“

Ř 4: „...*nějaký komfort, jako zóna odpočinková, kuchyňku.*“ Dále pak: „...*kancelář...i takové, jako koutek...křesílka...pohovku...jako natáhnout, nebo odpočinout...*“

Ř 5: „...*mít dobré zázemí...místnost, kde si můžou odpočinout, uvařit si kafe...*“ jinde zase: „...*musí to pro ně být útulný.*“ Jinde ještě: „...*aby se tam cítily dobře...*“

Ř 6: „...*dobrý zázemí...někde slušně odpočinout...*“ a jinde: „...*na tý denní místnosti...relativně jako malá...prostorově se tam nevejdeme...*“

SKŘ 3 Benefity

Další skupinu tvoří benefity, zde bylo nutné oddělovat z pohledu ředitelů, zdali se jedná o benefit, který nabízejí, nebo jejich nástroj, jak stabilizovat pracovní tým. Při výběru byl brán v potaz kontext rozhovoru tak, jak výpověď působila:

Ř1: „...*dostávají vitamínové balíčky...darkovej balíček kosmetickéj...dostávají...osobní dárek ode mě...*“ a jinde: „...*každý den patnáctiminutovku na cigáru navíc...*“

Ř 3: „...*chceme aby byly opečovávané...masáže, knížky...individuální supervizi...*“

Ř 5: „...*každý ten tým...svůj teambuilding...kvalitní hudební vystoupení...bohatá tombola...tisícovka na kartě na benzín...*“ jinde pak upřesnění důležité: „...*personál široce věkově od sebe...mají jinou představu o benefitech...*“

Ř 7: „...*jako jsou stravenky...příspěvek na kulturu...vitamíny...*“

SKŘ 4 Počet zaměstnanců

Otázky směřovaly k celkovému počtu pracovníků a jejich dostatku / nedostatku a ideálnímu počtu. Dalo se předpokládat, že i ředitelé budou mít potřebu více lidí, ne vždy však nebytně nutnou:

Ř 1: „...ani jednoho...jo potřebovala bych záskoky...formou brigád...zdravotní problémy dlouhodobějšího rázu...“ dále pak k ideálnímu počtu: „...náš stav je...optimální pokud je ideální situace...nastává řidčeji než neideální...“

Ř 2: „...postrádáme...radši dvě...z toho důvodu, že jsme přistoupili k rozšíření...noční směny.“ Dále pak důvod: „...máme 86% klientů ve čtyřce a nebo ve trojce příspěvku...“

A pak: „...personální zajištění tu máme dobrý...když to porovná s jinými zařízeními...“

Ř 3: „...v současné době nepostrádám...tak jako jeden úvazek...“

Ř 4: „...já myslím, že mám ideální pracovní prostředí...že ta služba je dobře nastavená...“ dále pak také: „Jo...problémy...když onemocní...nedá předvídat...potřebovala jednoho člověka navíc...“

Ř 5: „...já vlastně nepostrádám...mám plnej stav...“ ale dále pak také: „...co druhéj měsíc vyhodím inzerát...“

Ř 6: „Teď máme obsazeno.“ Dále pak: „...kdyby to šlo, tak dva...posílení směny...abychom mohli dělat pořádně...potom musejí přizpůsobit tomu provozu...“

Ř 7: „...v tuhle chvíli žádnou.“ A dále pak dotaz na ideální počet: „...péče se v průběhu roku mění...období kdy tý práce je víc...je míň...navzájem jako vyvažuje...“

Tato subkategorie do určité míry charakterizuje jistou personální stabilitu pracovního týmu, tedy z hlediska výběru respondentů do výzkumu také významný ukazatel. Nutno však dodat, že převážná většina by uvítala navýšení, a to z důvodu zvýšení časové dotace při práci s klienty.

SKŘ 5 Nástroje

Poslední z materiální kategorie. Jedná se o nejrozsáhlejší subkategorii.

Ř 1: „...peníze...kvalitní péči...musím mít kvalitní lidi...umět kvalitně zaplatit...“ dále pak: „...výhody...výměny směn...nemocný děti...vzájemné...“ jinde zase: „...dostatečnej počet veškerých pomůcek...nepočítali...nemusely prostě řešit...že jim...dochází...zvedáky...školení...zajímavý témata...skupinový supervize...individuální...“ Dále pak: „...semináře...dvoudenní...taneční večer...pak říkají paní ředitelko...ono je to všude stejné...“ a další nástroj: „...posílám na stáž...jako za trest...uvědomili co tu mají...přijedou a pak...šlapou...“

Ř 2: „...podpora v oblasti vzdělávání, supervize...“ dále pak: „...obávám se...nejúčinnější...finanční ohodnocení...odměny...řekla bych že nejvíce funguje.“ Jinde je to zase forma teambuildingu: „...jednou za rok...exkurze...partnerská zařízení...součástí večera je porada...uslyší strategii organizace pro další rok.“

Ř 3: „...v první řadě vždycky...správné ohodnocení...systém odměn...za nějakou inovaci...“ dále pak: „...vzdělání...vybírají si ho...vycházím vstříc...“ jinde zase: „...skupinové supervize...“

Ř 4: „...pravidelný porady a rozhovory...“ dále pak: „...materiálně dost dobře vybavit...elektromobil...nepřipadaly...jak za krále klacka...trošku to sebevědomí nakopne.“ Dále pak: „...školení asertivního jednání...na komunikaci...do nich...hrnout jako valem...“

Ř 5: „...finanční zázemí...vybavit to prostředí...“ dále pak otázka rozsahu benefitů a transformace výhod do nástroje: „...jsme radši zvedli mzdy...mi to přijde rovnější pro všechny...“ dále pak opět stáže v rámci jednoho zařízení a nespokojenosti dvou sekcí: „...dohady mezi přímou péčí a kuchyní...jsem jim udělala stáže...kuchyně šla se podívat do péče...péče do kuchyně...pomohlo...“ jinde možná pomůcka pro řešení krize personální: „...máme spolupráci s personální agenturou...sice nezaškolený...ale ty ruce dodaly...“ a další prvek jak zvýšit stabilitu: „...hodně lidí s exekucemi...pomáháme zastavit...insolvenční návrhy...“ a ještě opět stáž do jiného zařízení: „...stáž do jiného domova...uvědomily si co mají v práci...vlastně jim to pomohlo...“ a ještě: „...máme psychologa...zaměstnanci mají možnost...jakoby individuální sezení...“

Ř 6: „...dostatek pomůcek...pomáhají při...manipulaci s lidma...“ dále pak: „...polohovací postele...“ jinde zase: „...mít dobrý finanční ohodnocení...“ další nástroj: „...někdy píšu informační dopisy...mimořádné situace...požádám o spolupráci...finančně jako odměny.“ Obdobně: „...děláme různé akce setkávání...hodně blbnem...nás to baví.“ A pak ještě: „...větší peníze...materiální podmínky.“

Ř 7: „...kvalitní materiálně technický vybavení...automobil...zvedáky...výstroj včetně obuvi.“ Dále pak: „...dostatečně velký vozový park.“ Pokračuje: „...základní forma je...finanční ohodnocení.“

Větší rozsah v této subkategorii může být významným signálem na co se v praxi řízení a vedení týmu soustředit.

SKŘ 6 Řád

První z kategorie sociální, ne vždy se v rozhovorech objevila část, kterou by bylo možné zakódovat tímto názvem, což je oproti zjištěným potřebám zaměstnanců rozdíl. Jedná se o prostor pro pravidla, vzory jednání, chování, standardizaci postupů:

Ř 3: Otázka přijímání zaměstnanců: „...*pojďte si to tady na 1 směnu nakoukat...člověk...jenom stínuje...máme jedno síto...*“ dále pak: „...*uzavíráme standardně smlouvy jednorocní.*“ Jinde zase: „...*prodělají naše školení...musí rozumět standardům...*“

Ř 4: „...*potřebují přesně mít stanovený...harmonogram...musejí vědět co mají dělat...*“ a dále pak: „...*prostě...aby zmechanizovaly určitý...věci...nezatěžovaly si...hlavu...*“

Ř 5: „...*vymezený hranice, co je jejich kompetence...*“ dále pak: „...*proškolení...co mají dělat...mohly cítit, že dělají práci dobře.*“

Ř 6: „...*pracovala podle pracovních postupů...*“

Ř 7: „...*z toho postupu a řízení...v práci jste...řešíte pracovní věci.*“ Tato část se týkala vymezení hranic pro základní charakter chování.

Je vhodné podotknout, že v rozhovorech nebyly otázky na to, zda mají organizace zavedené postupy a standardizaci metod práce, jako nástroj pro vymezení pravidel. Jednalo se o pohled ředitelů na potřeby zaměstnanců, tedy jejich představu o potřebách PSS.

SKŘ 7 Atmosféra

Pohled ředitelů na význam atmosféry v pracovním týmu a její vliv na jeho stabilitu je také velmi důležitý. Jak bylo uvedeno výše, všichni respondenti PSS jasně deklarovali, že atmosféra je pro ně základním faktorem stabilizace:

Ř 1: „...*aby chodily do práce rády, musí být vytvořeny podmínky...*“ dále pak: „...*dokáže svým působením...pracovníka, který jim kazí dobré jméno...donutit k odchodu...*“ jinde zase otázka ochoty, která dělá atmosféru: „...*hele změna, směnu můžeš vzít, já ti za to...tohle.*“

Je třeba zmínit, že změna směny není nic příjemného a vyžaduje opravdu určitou chuť být vstřícný k ostatním. Dále pak souhrnně: „...*pokud je tam prostě blbej kolektiv, protože to fakt dělá hrozně moc...*chci jít do práce...být ráda...mám pauzu...pokecám s holkama...*“ jinde obdobně: „...*pracovní kolektiv dělá hodně...vstřícnost vedoucích...*“*

Ř 2: „...*v poslední době...mám pocit...pro mladší generaci...strašně důležité...aby se v té práci cítily dobře...*“ a dále pak: „...*výměna týmu...nechápe filozofii toho ředitele...naprosto namístě.*“

Ř 3: Možnost změnit pracovní tým pokud si lidé neseďnou: „...umíme variovat...kdy...vnímáme, že třeba v rámci toho kolektivu...není ...ideální...umíme nabídnout třeba jiný tým...“

Ř 4: „...osvědčilo se nám...pečovatelky...točíme...aby neudělaly takový ty gangy proti sobě...“ toto je možná spíše nástroj, ale má odkaz na atmosféru a její vliv v tom smyslu, že tým musí být jako jedno dobré funkční soukolí.

Ř 5: „...z hlediska lidského...potřebujou dobrej tým, ve kterém se dobře cítí...“ a dále pak přesah do osobního: „...když je potká nějaká životní situace...nestydí se o ní mluvit...“

Ř 6: „...to můžou říct, že to můžou navrhnout...“ je odkaz na vstřícnost a jakési partnerství, což vytváří příjemné klima. Dále pak význam společné práce: „...jsme jako tým a jeden bez druhého nemůžeme zaručit kvalitu...“ a pak explicitně k náročnosti práce: „...vidím to u nás...to jsou vztahy...vztahy na pracovišti...někdo řekne jo, je to šílený všechno, ale ta parta je fajn...“

Ř 7: „...vysoká kultura chování v organizaci...“ dále pak otázka tvorby stabilního týmu: „...je dlouhodobá záležitost...více jak 4 let.“ A pokračuje později: „...profesionální způsob chování...slušnost...to bylo strašný práce...strašně nepříjemný.“

Jak ukázala tato subkategorie, atmosféra má mnoho podob a prochází hranicí mezi profesními a osobními potřebami.

SKŘ 8 Organizace práce

Jeden ze základních procesů dle teorie managementu, který má ředitel ovládat. Co vše v sobě zahrnuje jako prvek, který může stabilizovat pracovní tým z pohledu ředitelů?

Ř 1: „...podmínky pro spravedlivý předávání informací...“ dále pak ve vztahu k nestandardním situacím nutná pružnost: „...holky dneska opravdu jen základní věci...aby klienti byli v pohodě...harmonogramy...vykašlete se na lednice...prostě obhospodařte klienty...“

Ř 2: „...rozšíření službu konající noční směny.“ A to z důvodu nadměrné zátěže pracovníků díky kategorizaci klientů: „...máme 86 % klientů ve čtyřce...“ Dále pak otázka rozvržení pracovní doby: „...nejsem zastáncem 12 hodinových směn...nevěřím, že dokážu být 12 hodin milý, vstřícný...“ a obdobně: „...stabilizace...týmu...když jich bude dostatek...snižovat administrativní zátěž...mít dostatek informací...“

Ř 3: „...máme tu 2 PSS, které nám vedou týmy v...systému kvality.“ Dále pak hypoteticky snížení administrativní zátěže: „...myslím, že PSS...dělá v rámci své práce věci...do budoucna...převezme nějaký robůtek...technika...“

Ř 4: „...mě chybí do služby jako další...který by doplňovaly...často...tlaky...abychom prostě suplovali...“ To je otázka návaznosti služby na další zdroje, tedy schopnost zajistit návaznost, pokud existuje nabídka. Dále pak otázka zapojení se PSS do návrhů změn: „...bernou minci úplně ne...sejdem...říkáme...podíváme se na to z naší strany...hledáme...kompromis...nebo řeknem, jo to je dobrý.“

Ř 5: „...v rámci té pozice maximálně...na pozici mentora nových kolegů.“ Dále pak: „...několikrát stalo...vytáhla z pozice pečovatele sociálního pracovníka...dodělala školu...“ Toto je otázka možnosti v rámci organizace postoupit o úroveň výše. Jinde zase: „...já s nima mám schůzky...zvu multidisciplinární tým...tam mám pečovatelku...probíráme pracovní věci, spolupráci.“

Ř 6: „...tady se to neřeší...od jednoho stolu...k těm věcem dochází konsenzuálně...demokraticky...“

Ř 7: „...kvalitní servis ze strany organizace...mohla věnovat péči...neřešit provozní záležitosti...systém řízení práce...plánování služeb...systém rotace...“ Systém kdy se pracovní tým střídá na různých úsecích, také souvisí s tématem řádu, který byl popsán výše. Dále pak: „...každý den ráno provozní porady...staráme...byla práce rovnoměrně rozložená mezi všechny...nedocházelo k vytěžování...nebo...naopak úlevy.“ Jinde ještě spokojenost zajištěna: „...rovnoměrným rozdělením práce, spravedlivém přístupu ke každému...“ a pak také otázka zaškolování: „...člověk musí projít celou organizací...pracovat na všech střediscích...proces trvá několik měsíců...“ Toto je organizace práce, která dle vyjádření vede k stabilitě týmu, neboť se za ten čas odhalí slabá místa potenciálního uchazeče, která by pak byla prvkem destabilizace. Významná je tedy i délka zaučování.

SKŘ 9 Vedení

Zde byl předmětem reflexe vlastností vedení organizace pohled na PSS, neboť u PSS se ukázalo také jako velmi významné, pro jejich spokojenost, pohodu na pracovišti, jakou pozici k nim zaujímá vedení:

Ř 1: „...spravedlivé vedení, vstřícný...“ dále pak: „...pochopení, porozumění pro jejich osobní vlastnosti...“ jinde zase: „...jednat s nima na rovinu...ne z pozice přílišné demokracie...ale prostě na rovinu...“ pokračuje: „...kolika...osobním životě pomohla.“

Ř 2: „...otevřenost a vstřícnost celého vedení.“ Dále pak: „...každá moje kolegyně ...být mým partnerem...musí to...cítit...“

Ř 3: „...komunikativní...určitou úroveň tolerance...“ dále pak vnímání hodnoty PSS: „...jsou to nejdůležitější lidé...jsou pro nás nezastupitelní...vnímám jako...nejdůležitější součást toho týmu.“

Ř 4: „...nic nedávat befelem...všechno s nima prostě konzultujeme...“

Ř 5: „...znát ty svoje lidi, vědět o nich i jako ze soukromí, co děti...“ dále pak: „...maluji obrázek...uprostřed je velké K, jako klient...ve stejné vzdálenosti...všechny pracovní pozice...“ toto je vlastně vztah ředitele ke všem zaměstnancům, lidský a s úctou.

Ř 6: „...setkávání...já jako ředitelka se navlíknu do kostýmu...vytváří tu kulturu...“ dále pak otázka významu PSS: „...naprosto zásadní místo...jsou klientům nejbliž...“ a více pak: „...ředitelé...měly být vzdělávané...jak...pracujeme s vedoucíma...vedoucí s pečovatelkama...jak motivovat...dát zpětnou vazbu...ryba smrdí od hlavy...důraz...ředitel byl vybaven manažersky...jak tým vést.“

Ř 7: „...spravedlivým přístupem...férovým jednáním...“ dále pak také vztah k PSS: „...oni jsou chlebem a solí...organizace...neexistuje v uvozovkách důležitější osoba, než je pečovatelka...“

SKŘ 10 Prestiž

Jak již bylo uvedeno u PSS, prestiž je faktor, který může mít vliv na stálost personálu.

I někteří ředitelé organizací odpovídali v duchu, že málokdo ví, co dělá PSS:

Ř 4: „...jiné profese...líp zaplacený...čistá hlava...“ dále pak: „...prestiž...nějak zvednout...dobrovolnické dny...logo firmy...projekty...propojilo...proměny pohledu na sociální služby...“ a jinde: „...ta nálada té společnosti...výchově těch dětí...vůbec mládeže...jako nevychováme si pečovatele...“

Ř 5: „...lidi mají mylný představy o tom, co vlastně pečovatelka dělá...není to o tom...povídá...hraje křížovky.“ Jinde zase: „...větší uznání společnosti...že ta práce je dobrá, třeba jako hasič, nebo jako záchranář.“

Ř 6: „...ve společnosti...lidi si pletou...pracovník v sociálních službách a sociální pracovník...mají povědomí, že...pracovníci...jsou takoví společníci...povídají...číst...nemají představu...jak je...práce náročná.“

I když ne všichni ředitelé se k tomuto tématu dostali, je možné vnímat výše uvedené výpovědi jako obraz, v jakém se PSS nacházejí z hlediska pohledu třetích stran. To je úkol pro makro-úroveň sociální práce, aby dokázala proměnit pohled společnosti.

SKŘ 11 Inteligence

První subkategorie, která je zahrnuta do nadřazené kategorie osobních faktorů. Inteligence je sám o sobě určitý limit, který ředitelé vnímají:

Ř 1: „...určitá, abych to neřekla špatně...jenom přirozená inteligence...jak se říká z řepy ananas neuděláš...prostě pokud někdo...mozkově...nemá kapacitu.“ Jinde otázka lidí, co se hlásí do služeb a jejich omezení: „...inzerát...mají volat vedoucí od...do...a oni si myslěj, některý...volaj a říkají, že jim ta pracovní doba vyhovuje...“

Ř 2: „...především to, čemu stále říkáme slušné vychování...respekt ke klientovi...k důstojnosti klienta...“

Ř 3: „...vidět život i jaksí jinýma očima...jinou perspektivou než pouze tou svou.“ Dále pak: „...umí o věcech přemýšlet...“ jinde zas: „...aby to nebyli lidé...ve svém běžném slovníku mají výrazy...seniorská generace nerozumí...nebo...jsou...pod podkročitelným standardem.“ Toto se týká například hrubých a sprostých výrazů.

Ř 4: „...měla...rozpoznávací schopnosti...lehce středoškolského vzdělání.“ Dále pak: „...taková ta inteligence, je důležitá...jako že není na škodu...“

Ř 5: „...to znamená...v uvozovkách přiměřeně vzdělaný, ideálně alespoň maturita...“

Ř 6: „Mít tak jako přiměřenou inteligenci...mohla pracovat podle individuálního plánu...podle postupů...“

Ř 7: „...ideálně středoškolské vzdělání...zaručuje určitou schopnost v rozhodování...“

SKŘ 12 Zpětná vazba

Padly zde úvahy, zda toto téma nevčlenit do subkategorie SKŘ 5 Nástroje, ale vzhledem ke skutečnosti, že obsahuje významné informace, které jsou vnímány jako důležité pro stabilizaci týmu, tak si zaslouží své vlastní místo:

Ř 1: „...vedení...dokáže je ocenit...pochválit...i nepochválit...“

Ř 2: „...tým potřebuje dostatek informací...které ke svému profesnímu životu potřebují...“

Ř 3: „...podat jim ruku a říct, vážím si toho, je to perfektní...“ dále pak: „...poděkování nic nestojí...je to pro ně strašně moc.“

Ř 4: „...aby měly zpětnou vazbu...že to funguje taky docela jakoby fajn.“ Dále pak: „že si jich jako váží...velký pohlazení...měly pocit...že jsou důležité pro toho zaměstnavatele.“

A jinde: „...i ta pochvala...od vedení obce...jako velká vzpruha.“

Ř 5: „...potřebujou mít uznání od vedení firmy...“ dále pak ve vztahu k samotným PSS: „...za mě jako velká úcta a snažím se jim to i pravidelně říkat.“

Ř 6: „...ty zpětný vazby, že je potěší, když je někdo pochválí, poděkuje.“ Dále pak: „...na velkejch poradách děkuju všem...když se dozvím něco jako individuálně...dám najevo...že se to...dostalo až ke mně...“

Ř 7: Zde nezazněla nutnost poskytovat zpětnou vazbu, nicméně z celého rozhovoru plynulo, že je to také jedním z klíčů ke spokojenosti PSS: „...oni jsou...vlastně smyslem...proč organizace vznikla...“

Opět se zde objevuje téma nějaké péče o zaměstnance, která má dimenzi osobního vztahu.

SKŘ 13 Vlastnosti

Poslední ze subkategorií, která v sobě zahrnuje nikoliv jen vlastnosti psychologické, ale to, co by mělo být PSS „vlastní“, jakoby jejich součástí, abychom mohli uvažovat v intencích stability pracovního týmu. Sem lze zahrnout z pohledu ředitelů např. empatii, technickou zdatnost, pochopení, trpělivost, přizpůsobení se, asertivitu, komunikační dovednosti, samostatnost, odpovědnost, seberealizaci:

Ř 1: „...nároky v rámci technologií...načítání, nějaký kódy...selský rozum...empatie, právě ta laskavost...jít ruku v ruce...tam je to nebezpečí...přepečovávání...“

Ř 2: „...osobnostní kompetence...ty profesní dokážeme dodat sami...podpořit...“ dále pak: „...respekt...tolerance...“ jinde zas: „...především úcta...ke stáří...člověku...bez známek hodnocení životního příběhu...kompetence pečovatelské...v těch nejintimnějších úkonech...oblékání, svlékání...intimní rozhovory s klientem...“ pokračuje: „...spolupráce a komunikace...IT dovednosti...systém moderních nástrojů...kooperace s lidmi zvenčí...s rodinou.“ Později také: „...fyzicky nejsou připravený...míra odpovědnosti...lichá očekávání...“

Ř 3: „...extrémně tolerantní...vysokou frustrační toleranci...dávku empatie...“ dále pak: „...digitální kompetence...obsluhovat výpočetní techniku...umí komunikovat...“ Později

také: „...hlavní náplní práce je...daleko složitější...náročnější...vyžaduje koncepci...znalost metod...“ a „...nemůže ji dělat úplně každé...“

Ř 4: „...chut' do práce...dělá něco, co má smysl...“ dále pak: „...aby...přinášelo uspokojení...musí mít ráda lidi...empatická...fyzicky zdatná...“ a „...být spoleh...umět dobře komunikovat...“ později také: „...jako pořádná, praktická...to vnese...do služby...fortel...praktickou stránku...“

Ř 5. „...člověk samostatný, zodpovědný.“ A „...empatická, umět mluvit, komunikovat...vědět co je lidská důstojnost...“ dále pak: „...po 2 letech...chytají trošičku únavu...spousta z nich tam chodí...že tomu dávají něco navíc...dává smysl ta práce...“

Ř 6: „...tak laskavá, empatická, trpělivá a ochotná.“ A „...schopnost komunikovat otevřeně...základy na počítači.“ Dále pak: „...produkt je fyzicky náročný...výměna kompenzačních pomůcek...všechno kolem hygieny...to je gró...“ a pokračuje: „...fyzicky náročné...kolegyně přes 50, že to je prostě těžký.“ A také: „...musejí si poradit samy, a to je těžký.“

Ř 7: „...řidičský průkaz...rozhodnost, samostatnost...empatie k lidem a ke klientům.“ Dále pak: „...schopnost vhlédnout do toho klienta...nebej lítostivá...z jedny tý poloviny...samostatnej...z tý druhý...týmovým hráčem.“ Následuje: „...dobrá úroveň komunikace a chování.“ Pokračuje: „...vzájemná odpovědnost...ohleduplnost vůči kolegům...“

Oproti PSS zde chybí subkategorie, která by v sobě obsahovala téma hranic. Důvodem je, že potenciální limity byly vyjádřeny v první a poslední subkategorii této části.

8.5. Vyhodnocení dat získaných analýzou

Samotný výzkum a o něj opřená tvorba subkategorií a následně kategorií je významnou součástí empirické části této práce. Dále je to konceptualizace subkategorií, tedy vymezení jejich obsahu, a to na základě analýzy textů rozhovorů, jejich rozboru a zvýraznění, označení klíčových témat, která se v rámci konkrétních subkategorií objevila. Jako další nezbytný krok je uvedení získaných dat do souhrnného přehledného rámce, který by byl využitelný pro praxi v sociálních službách a také vztažen k teoretické části práce.

Jak už bylo uvedeno, ze získaných dat a jejich analýzy vzešly 3 hlavní kategorie, tedy faktory stabilizace pracovního týmu, jejichž shrnutí je níže.

8.5.1. Materiální faktory

První z kategorií, „základy domu“ stability, v sobě zahrnuje subkategorie – **finanční ohodnocení, zázemí, benefity, počet zaměstnanců a nástroje**. Jak už ze samotných názvů vyplývá, jedná se o vymezení faktorů, které jsou v podstatě základní. Když byly realizovány rozhovory s PSS, jednoznačně u všech se jako největší destabilizátor objevovalo téma nedostatku počtu zaměstnanců, a to především v kontextu mimořádných situací. Jedná se o opakované pracovní neschopnosti, nutnost služeb nad rámec pracovních hodin, narušení osobního harmonogramu. Bylo cítit z paraverbálních projevů, že toto je opravdu velký bol každé služby, zejména ze strany PSS. Ředitelé se k tomuto tématu vraceli spíše v kontextu opakované fluktuace, která má různé důvody. Oproti tomu otázka finančního ohodnocení nebyla až tak excitovaná, což může souviset i se skutečností, že se v posledních letech situace trochu uklidnila s navýšením finančních toků do sociálních služeb, nikoliv však jako nadstandard, ale spíše jako dorovnání standardu. Toto potvrzovali i někteří ředitelé. Pochopitelně většina PSS by uvítala navýšení, ale nebylo to identifikováno vyloženě jako bolestivé místo služby. Zázemí nebylo vždy vnímáno jako uspokojivé, zejména prostorové kapacity, které souvisejí např. se snadnou manipulací s klienty, nebo obecně se zázemím pro personál, ale jak plyne z některých odpovědí, lze si zvyknout a pak to nečiní velké potíže, významnou podmínkou je však útulnost i estetika. Je to také otázka obnovy materiálně – technické základny sociálních služeb, jež pravděpodobně významně zaplnila mezeru ke standardu. Benefity se staly běžnou součástí materiálního zajištění či poskytovatele nějakých služeb – masáže, poradenství apod. Zde je nutné si uvědomit, že potřeby nemají hranice a na dostupnost některých výhod si člověk rychle zvykne. Jsou vlastně pak jakousi nezbytnou nutností pro plnění základních potřeb. Obdobné místo mají nástroje, které z hlediska PSS mají především podobu hmotných věcí, které umožní usnadnění práce s klienty či zrychlí některé procesy služby spojené s administrativou. Nástroje, které zazněly u ředitelů byly kromě hmotných věcí také z oblasti realizace procesů, či posílení schopností PSS. Tady se ukazuje větší rozevření nůžek mezi PSS a vedením, kdy u PSS převažuje spíše fyzická kompenzace náročnosti práce, kdežto u ředitelů jsou to často nástroje, které mohou ovlivnit osobnostní růst a tím i spokojenost PSS.

8.5.2. Sociální faktory

Druhá kategorie – „stěny a vnitřní vybavení domu“ stability, je sestavena ze subkategorií: **řád, organizace práce, atmosféra, vlastnosti vedení a prestiž**. Tyto

faktory tvoří především spokojenost ve vztahu k druhým lidem na pracovišti a také prvky organizační. Zde se v rozhovorech objevují témata spojená se systémem organizace a pravidel, která zajistí zaměstnancům rovné podmínky pro rozdělení množství práce a také její variabilitu. Je to otázka určité míry stálosti a neměnnosti, která zajistí, že člověk ví, co ho čeká – a to je především potřeba PSS. K tomu ředitelé naplňují tuto kategorii nějakými pravidly, kompetencemi, které rovné podmínky pro všechny zajistí. Ale také je to otázka pravidel pro výběr zaměstnanců, čím lepší síto, tím stabilnější tým může být. Tak jako u materiálních faktorů hrála významnou roli pro PSS otázka stálosti personálu, zde je to především otázka atmosféry. To je elementární faktor pro spokojenost nejen PSS, ale také ředitelů. Veškeré drobné glosování v rozhovorech se točilo kolem harmonického pracovního týmu, který je alfou a omegou spokojenosti. V tomto kontextu jsou PSS vlastně naplňovateli, vykonavateli harmonie, která se opírá také o osobní vlastnosti, kdežto ředitelé vytvářejí především podmínky pro vznik harmonie, a to svým vzorem a hodnotami organizace. Dalším faktorem pro stabilizaci je otázka vlastností vedení organizace. Zde je možné odvozovat, že PSS v rámci své práce a také osobních motivů mají zvýšenou potřebu opory ve vedení organizace. Někdy by se mohl tento vztah jevit jako vztah dítě a matka, a to v kontextu osobního přesahu, který byl mimo jiné také zjištěn. Poněkud zvláštní postavení má faktor prestiže oboru. Jak už bylo zmíněno, jedná se o otázku výjimečnosti práce, kterou PSS dělá a souvisí také s pohledem široké veřejnosti a projevy uznání či obdivu. Toto může být také jeden z faktorů, který ovlivní stabilitu. Člověk se může cítit lépe pokud má práci, kterou by chtěl dělat málokdo, a to pro její náročnost, specifičnost. Oproti tomu výpovědi ředitelů jsou spíše otázkou na makrosociální práci, kdy je pozice PSS, sociálních služeb pro seniory z hlediska např. náplně práce velmi nejasná.

8.5.3. Osobní faktory

Poslední z kategorií, jež vytváří pomyslnou „střechu“ stability, zahrnuje faktory ve vztahu k tomu, co člověka buď omezuje nebo naopak disponuje být dobrým, stabilním pracovníkem v sociálních službách. Jsou to odhalené faktory **inteligence, zpětné vazby, hranic a vlastností**. Inteligence se objevovala implicitně v odpovědích PSS, její úloha souvisí se samostatností, rozhodováním, ale také jako nástroj pro vyrovnávání se se zátěžovými situacemi a vytvářením vztahů ke kolegům. Je to nezbytná nutnost pro možnost systematické práce s dospělými lidmi. Ředitelé organizací naopak zcela zjevně jmenovali inteligenci jako jeden z faktorů, kterým musí být PSS vybavena, a to pro nutnost

samostatného rozhodování, elementární slušnosti, nebo nezaujatého pohledu na věc. Dále pak existence potřeby zpětné vazby, která působí jako motivační faktor. Z pohledu PSS se jedná o projev poděkování ze strany vedení, klientů a také rodinných příslušníků, ale také uznání společnosti. Ředitelé organizací vnímají pozitivní zpětnou vazbu jako určitou formu povzbuzení, které přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Ať již ve formě skupinové či individuální. Významný prvek je zde neopomíjet maličkosti a drobné ocenění v každodenním pracovním prostoru. Dále pak jsou to určité limity na straně PSS, které jsou jak fyzického, tak psychického charakteru a které mají vliv na stabilitu pracovníků. U fyzických limitů lze jmenovat všudypřítomnou bolest zad a také věk, který hraje určitou roli v kontextu množství odvedené práce. Z hlediska psychického se jedná především o zvládání náročných situací, jako jsou úmrtí, projevy demence, proměny osobnosti klientů. Zde hraje významnou roli zase prvek inteligence, který může individuálně pomoci v řešení situací. Poslední subkategorie má označení vlastnosti. Jak bylo uvedeno jinde, nejedná se o čistě psychologické pojetí, ale skutečnosti, které mají být PSS vlastní, být k dispozici. Objevují se zde pochopitelně dovednosti, schopnosti, ale také prvek vztahu k lidem, možnost či ochota vytvářet užší vztahy s klienty a spolupracovníky. Dále pak je zde téma smysluplnosti a naplnění v životě, jež hraje významnou úlohu pro radost z práce a spokojenost člověka. Souvisí to také s hodnotami, které se v průběhu práce utvářejí a mění.

8.5.4. Mapa kategorií

Tabulky, které jsou uvedeny níže, zobrazují přehled obsahových zjištění, skutečností k vytvořeným kategoriím a subkategoriím tak, jak byly popsány výše. Nutné je při jejich procházení pamatovat na skutečnost, že uvedené konceptualizace, popis faktorů stabilizace může být vnímán buď pozitivně – tedy to, co by mělo být, anebo negativně tj. čeho se vyvarovat, na co si dát pozor, pro spokojenost PSS.

Tabulka č. 8 Faktory stabilizace dle PSS

Kategorie	Subkategorie	Konceptualizace pojmu stabilizace
Materiální faktory (základ domu)	Finanční ohodnocení	30 tisíc čistého a výše, pokrytí nákladů na živobytí, zajištění druhého člena rodiny
	Zázemí	Prostornost, pohodlnost, estetika, bezbariérovost

	Benefity	Obědy, stravenky, masáže, vstupenky, vitamíny, sickday
	Počet zaměstnanců	Dostatečný počet pro případ pracovních neschopností, personál navíc pro intenzivnější práci s klienty – zejm. sociální kontakt
	Nástroje	Zvedáky, polohovací lůžka, elektrokola, koupací sítě, vozíky, posunovací prostěradla, počítače, chytré telefony, oblečení a obuv
Sociální faktory (vybavení domu)	Řád	Harmonogramy, pravidla, plány, mašinerie
	Atmosféra	Slušnost, lidskost, pohoda, klid, vstřícnost, ochota, férovost, estetika, rovnost, pracovitost, úsměv, důvěra, profesionalita
	Organizace práce	Stálost, předvídatelnost, plán, rovnoměrné rozložení práce
	Vedení	Lidskost, důvěra, přátelskost, pozitivita, spolehlivost, zájem, hodnoty, autorita, vzor
	Prestiž	Obdiv, výkon, jedinečnost, vztah k lidem
Osobní faktory (střecha domu)	Intelligence	Vyrovnanost, samostatnost, úroveň komunikace, rozum, dospělost, sympatie
	Zpětná vazba	Úsměv, poděkování, pochvala, osobní kontakt, prospěšnost společnosti, dobrý pocit, seberealizace, lidský vztah, dotek
	Hranice	Bolest zad, únava, osobní vztahy, smrt, deprese, množství práce, věk, syndrom vyhoření, fyzická zdatnost, psychické riziko
	Vlastnosti	Empatie, samostatnost, sebeuspokojení, pomáhání, vztah k lidem, opora, obětavost, rozvoj sebe sama, seberealizace, osobní vztahy, zábava, radost, hodnoty v životě

Tabulka č. 9 Faktory stabilizace dle ředitelů

Kategorie	Subkategorie	Konceptualizace pojmu
Materiální faktory (základ domu)	Finanční ohodnocení	Víc než pokladní, ne podle věku, poměr cena/výkon, 30 až 35 tisíc Kč
	Zázemí	Kvalitní zázemí, komfortní, křeslo, pohovka, kávovar, útulnost, prostor pro odpočinek, možnost stravování, prostornost
	Benefity	Vitamínové balíčky, kosmetika, pauza navíc mimo zákonnou povinnost, masáže, individuální supervize, teambuilding, tombola, stravenky, příspěvek na kulturu, firemní obědy
	Počet zaměstnanců	Záskoky, nemocnosti, posílení týmu pro širší klientskou práci
	Nástroje	Finance, výměna směn, pomůcky, zvedáky, polohovací postele, vzdělávání, supervize, odměny, strategie na rok, porady, rozhovory, školení, stáže, spolupráce s personální agenturou, pomoc s exekucemi, psycholog, společná setkávání, vozový park
Sociální faktory (vybavení domu)	Řád	Výběr zaměstnanců, vymezené hranice, kompetence, proškolení, pracovní postupy
	Atmosféra	Tvorba podmínek pro spokojenost, vstřícnost vedoucích, přechod do jiného týmu, hodnoty ředitele, variace prostředí, otevřenost, možnost navrhovat, kultura chování, slušnost
	Organizace práce	Předávání informací, harmonogramy, posílení směn, délka směn, administrativní zátěž, delegování kompetencí, kompromis, mentor, schůzky multidisciplinárních týmů, konsenzus, plán služeb, rotace zaměstnanců, dlouhodobé zaškolování

	Vedení	Spravedlivé, vstřícné, pochopení, porozumění, otevřenost, partnerství, komunikativnost, tolerance, konzultace, osobní přesah, férovost, úcta
	Prestiž	Pohled společnosti, představy o náplni práce, uznání společnosti
Osobní faktory (střecha domu)	Inteligence	Přirozená, kapacita, respekt, slušné vychování, pohled jinou perspektivou, přemýšlení, rozpoznávání, rozhodování, samostatnost
	Zpětná vazba	Ocenit, pochválit, podat ruku a říct, individuální poděkování, uznání od vedení organizace, úcta a její projev
	Vlastnosti	Digitální kompetence, empatie, laskavost, riziko přepečování, tolerance, komunikační dovednosti, odpovědnost, spolupráce, míra frustrace, koncepčnost, praktičnost, chuť do práce, vztah k lidem, ochota, ohleduplnost, rozhodnost, věk

9. Výsledky výzkumného šetření

V úvodu empirické části byly položeny otázky, na které se hledaly odpovědi. Níže jsou uvedena zjištění, která se k nim vztahují.

HVO: Jaké jsou klíčové vnitřní a vnější faktory pracovníků v sociálních službách pro jejich spokojenost a stabilitu v práci?

Za vnější faktory považujeme vše, co je možné nezávisle na PSS ovlivnit, vytvářejí tedy spokojenost zvenčí. Vnitřní faktory jsou spojeny s osobností PSS a vytvářejí spokojenost, jež je navázána na vnímání PSS. Dále pak bylo využito strukturovaných zjištění z tabulky č. 8. a také atmosféra (tenzi k tématům) ve které se rozhovory uskutečnily. Pokud budeme usuzovat, že odpovědi PSS respondentů byly upřímné a pravdivé, je možné konstatovat následující faktory a pořadí sestupně:

- **Vnější faktory stabilizace**

- Stabilita pracovního týmu – počet zaměstnanců, který by zajistil pravidelnost a stálost
- Finanční ohodnocení
- Nástroje k práci (pracovní pomůcky) bez omezení množství
- Prostory, které zajistí pohodlný pohyb při práci a také jejich útulnost
- Řád – pravidla, jež zajistí jasné vymezení kompetencí, pracovních postupů, harmonogramů
- Organizace práce, jež zajistí její rovnoměrné rozložení mezi pracovníky (workflow)
- Zpětná vazba, která přichází od vedení organizace jako ocenění vykonané práce

- **Vnitřní faktory stabilizace**

- Atmosféra v pracovním týmu, která způsobuje „těšení se do práce“
- Vedení a jeho vlastnosti (důvěryhodnost, hodnoty, vzor, tj. jak působí, ovlivňují PSS)
- Prestiž profese jako prvek výjimečnosti, hodnoty jednotlivce
- Inteligence jako opora pro zvládnutí psychických a praktických aspektů práce
- Vlastnosti jako nutná výbava pro nároky profese (viz mapa kategorií – *Vlastnosti*)
- Schopnost pracovat s hranicemi, jež určují limity jednotlivce

Nezbytné je dodat, že jako dva nejdůležitější faktory se ukázaly být – atmosféra a počet pracovníků (podtrženo), tedy vlastně mix vnějších a vnitřních faktorů.

DVO1: V jakých kategoriích se shodují potřeby pracovníků v sociálních službách s pohledem manažerů na tyto potřeby?

Na začátku je nutné konstatovat, že zde nemluvíme o četnosti, ale o shodě na tom, co ovlivňuje spokojenost PSS. Je tedy nutné se zabývat také intenzitou s jako byly faktory prezentovány a zároveň aby panovala široká shoda, tedy konsensus napříč respondenty.

Tu lze najít u kategorie sociální, konkrétně subkategorie **atmosféry**, která vlastně reprezentuje prostředí, ve kterém se zaměstnanci pohybují. Jak uvedl jeden z respondentů, mohou být situace či období, kdy to nevyhovuje nikomu, ale pokud je atmosféra v týmu dobře nastavena, lze zvládnout i tyto věci. Dále pak je to výše **finančního ohodnocení**, které se u obou skupin pohybovalo u hranice od 30.000, - Kč hrubého a výše, horní hranice lze jen těžko specifikovat, ale na minimální úrovni shoda byla zjištěna. Obdobně materiální kategorie, konkrétně **nástroje – pomůcky**. Zde byla shoda, že cokoliv, co PSS potřebují, lze zajistit, dodat či mít to v dostatečném množství, nepočítat to, aby se člověk nemusel nějak omezovat. Zde přidám svou zkušenost z praxe, když jsou situace nějak náročné, nebo je velké množství práce, tak opravdu dokáže člověka vykolejit, pokud nemá základní nástroje k práci (boty, teplá voda, rukavice apod.) Podobná shoda panuje u **počtu zaměstnanců**, ve smyslu že by se hodilo více lidí, ale zde byl zjištěn rozdíl mezi pohledem PSS, kteří řešili spíše na operativní úrovni zástupy za pracovní neschopnosti, kdežto ředitelé se zabývali spíše rozšířením klientské práce. Dalším shodným tématem je otázka **prestíže**, která byla také u všech respondentů shodná, a to v duchu, že vážnost a význam této práce je pro společnost spíše na okraji pozornosti. A poslední ze shodných kategorií je ještě **vedení a jeho vlastnosti**. Zde lze nalézt shodu ve vnímání jeho kvalit, které mají především lidský faktor – vztah člověka k člověku, reprezentaci hodnot, vzoru pro ostatní, nikoliv jako vztah subordinace či nějaké formy nadřazenosti. Z rozhovorů byla cítit vřelost na obou stranách.

DVO2: Znají manažeři organizací vybrané teorie pracovní motivace?

Jedna z dílčích otázek mířila na znalosti manažerů, které se týkaly autorů teorií pracovní motivace. Záměrně byli vybráni autoři teorií zaměřených na potřeby, neboť jsou pro tuto práci stěžejní. Přehled o znalosti či neznalosti jména a názvu teorie ukazuje níže zpracovaná tabulka č. 10.

Tabulka č. 10 Znalost teorií pracovní motivace

Jméno autora a název teorie	Znám (v %)	Neznám (v %)
A. Maslow a jeho hierarchie potřeb	100 %	0 %
Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	43 %	57 %
Alderferova třífaktorová teorie (ERG teorie)	0 %	100 %
McClellandova teorie	0 %	100 %
McGregorova teorie XY	43 %	57 %

Jak je vidět, plný počet bodů získala Maslowova teorie, na tu všichni ředitelé odpověděli pozitivně. Druhá místa zaujímají Herzbergova a McGregorova teorie, ta byla známa však jen 3 respondentům. Naopak všichni ředitelé negovali znalost Alderferovy a McClellandovy teorie. Z jakého důvodu byla tato otázka položena? Klíčovým zájmem bylo, zda se na řídicích postech nějakým způsobem pracuje s teoriemi motivace. Na základě výše uvedených zjištění je možné konstatovat, že jen velmi spíše a pokud ano, tak se ředitelé věnují pracovní motivaci na základě znalosti teorií spíše okrajově. Otázka byla orientační a zůstává možným tématem pro další výzkum.

DVO3: Jaké nástroje uplatňují manažeři pro spokojenost zaměstnanců?

Poslední otázka mířila na nástroje, které ředitelé používají pro spokojenost PSS. Na základě analýzy rozhovorů a dat z tabulky č. 9 je možné konstatovat, že první místo zaujímalo finanční ohodnocení. Pochopitelně vycházím z odpovědí ředitelů a jejich interpretace významu tohoto nástroje. Tomuto nástroji byl přiznáván velký potenciál. Obdobně se vyjadřovali ředitelé k nástrojům, které souvisejí s profesním a osobnostním rozvojem PSS. Tady se jednalo o školení, kurzy, supervizní setkání, které mají potenciál přesahu do subkategorie atmosféry. Ale jak bylo uvedeno u této subkategorie, nástroje z pohledu ředitelů mají daleko širší rozsah než jen na materiální bázi. Kontext rozhovorů ukazoval, že ředitelé užívají širokou paletu od materiálních, přes sociální až po osobní nástroje, které nějak ovlivňují spokojenost zaměstnanců.

10. Zhodnocení vlastního výzkumu a diskuse

Předposlední kapitola této práce je zaměřena na ukázkou vztahů teoretické a empirické části práce, zhodnocení výzkumu, diskuzi a kritický pohled na práci.

10.1. Vztahy zjištěných faktorů k teoretické části

Teoretická část se věnovala v několika kapitolách konceptualizaci stěžejních témat, které souvisejí s cílem této práce. Po provedení výzkumné části a její analýzy je možné popsat, jak zjištění korespondují s teoretickým vymezením. Pokud bychom se podívali na teorie týkající se potřeb zaměstnanců, lze najít shodu např. v odstupňování potřeb, faktorů, které jsou významné. Tak je možné najít např. u Maslowa, Herzberga i Alderfera podobná seskupení potřeb do rámce základních, vyšších a nejvyšších. Z provedené analýzy vyplynulo, že do rámce základních potřeb, které teorie označují jako fyzické u Maslowa, hygienické u Herzberga a existenční u Alderfera, pracovníci v sociálních službách a ředitelé zmiňovali finanční ohodnocení, nebo pracovní podmínky. Dále pak jsou to vztahové faktory, které jsou označeny u zmíněných autorů jako sounáležitost, vztahové potřeby či jednoduše vztahy. Z provedené analýzy a faktorů zařazených do kategorie sociální, tedy mající vztah k soužití lidí, se objevuje právě téma atmosféry na pracovišti jako nejvýznamnější, nebo postoje a projevy vedení k zaměstnancům, projev vzájemné úcty. Ty zaujímají pomyslný střed v hierarchii teorií. A na nejvyšších místech jsou zařazeny potřeby seberealizace, růstu, kreativity, pokrok. Zde se objevily v rozhovorech témata jako hodnoty, lidský vztah, dobrý pocit, prospěšnost společnosti, nebo otázka seberozvoje.

Další z autorů McGregor mluví o teorii X a Y. Když se podíváme na teorii Y, tak tu reprezentuje právě kreativita, seberealizace, něco, co člověk dělat chce, také je to vnímání zaměstnance jako platného člena týmu, se kterým je potřeba spolupracovat než ho trestat. Toto téma se neslo celým průběhem rozhovorů, kdy bylo možné vnímat prvek partnerství, vzájemnosti či vztahu, který je založen právě na vztahu My a Oni, nikoliv na vztahu My vs. Oni.

Také ve vztahu k teoriím zaměřeným na procesy lze najít shodu. V teorii kognitivního hodnocení (Deci a Ryan) se objevuje téma zpětné vazby. Ta má být podávána za výkon, práci pak je motivační, naopak pokud by byla podávána před výkonem, jako jakýsi povzbuzující motivační prvek, její účinek bude minimální. V odpovědích všech respondentů se objevuje téma zpětné vazby za odvedenou práci, v různých podobách, a nikoliv jako předem požadovaná činnost nadřízeného. Tedy zaměstnanci a také ředitelé vnímají podávání

zpětné vazby jako účinné právě za odvedenou práci. Téma, že by někdo chtěl „pochvalu“ ještě před prací, ve duchu „poděkujte mi, že jsem přišel“, se nikde neobjevilo. Je to uvedeno záměrně, neboť někdy se zkrátka stane, že ředitelé mají nouzi o zaměstnance a předem v duchu děkují za novou pracovní sílu, která se k týmu přidá.

Pokud jde o vedení a management, zde se v kontextu teoretické části objevuje základní téma, a to je dělat věci správně a dělat věci správně. Jak plyne z rozhovorů s řediteli, toto téma prochází v podstatě většinou odpovědí. Například opět téma atmosféry, to je velmi tvárná forma, a lze jen těžko odhadnout, zdali nějaké nové opatření, produkt, nařízení, benefit budou mít vliv na její vylepšení. Tady se musí ředitelé spolehnout nejen na intuici a zkušenost, ale také na teoretické poznatky. Jak zmiňovaly PSS, tak komunikace s ředitelem, vztah a vzájemná úcta přispívají k dobré atmosféře. Tyto myšlenky lze najít u Toma Peterse a Roberta Watermana, kteří vyzvedli téma otevřené komunikace a hodnoty zaměstnance pro organizaci.

Poznání osobního života zaměstnanců, jejich potřeb je téma, které se objevuje jak v teoretické části managementu např. Henry Mintzberg mluví o řediteli jako o komunikujícím expertovi, není to člověk, který by byl za sklem kanceláře nedostupný, tak teorie vázané na schopnosti leadera (Blažek), který mluví o nutnosti poznat jací členové skupiny vlastně jsou. Tak také v odpovědích PSS a ředitelů se objevuje soulad s těmito teoretickými poznatky a nutnost větší provázanosti profesního a osobního života. Jsou to otázky individuální či osobní pomoci, zájmu, který má vliv na spokojenost zaměstnanců.

Specificky se práce zaměřovala na oblast sociálních služeb a jejich řízení a vedení i s tím, že práce v této oblasti předpokládá přesah PSS, který pracovníci asi musejí mít, aby se dalo počítat s nějakou stálostí, loajalitou, pracovitostí. Toto se potvrdilo v kategorii osobní, která v některých odpovědích zaznamenala přesah do filozofického, existenciálního prostoru. Jednalo se o motivy prospěšnosti pro společnost, seberozvoje, jakési vnitřní očisty nebo životních hodnot. Také se objevuje téma prestiže, s jakou je vnímána tato práce. Jak PSS, tak ředitelé se shodují, že nepojímá mnoho úcty, vážnosti např. v porovnání s členy integrovaného záchranného systému, zdravotním personálem.

Otázka profesionalizace managementu a řízení sociálních služeb, které se v teoretické části objevily např. Matoušek uvádí nutnost kvalitního managementu, který si vyžaduje nová doba, proměna společnosti, nachází také shodu v odpovědích empirické části, spíše tedy u ředitelů, což je pochopitelné. Pokud je ředitel organizace kvalifikací sociální pracovník, měl by kontinuálně, či systematicky procházet vzděláváním z oblasti

řízení a vedení. Oproti tomu však stojí zjištění o znalosti teorií pracovní motivace, které se ukázaly jako slabé místo ředitelů, pokud pomínu znalost Maslowovy teorie.

Výše uvedený stručný souhrn vztahů empirické a teoretické části práce ukázal do jisté míry jejich provázanost.

10.2. Zhodnocení výzkumu a diskuse

Pro zhodnocení uskutečněného výzkumu a jeho přínos pro praxi vedoucích pracovníků v sociálních službách je zapotřebí se podívat nejprve na jeho specifika. Samotný výzkum byl proveden na základě záměrného kriteriálního výběru, v relativně homogenní skupině – sociální služby, pracovníci v sociálních službách, ředitelé organizací. Celkový počet respondentů 14 je pro kvalitativní výzkum uskutečněný formou rozhovorů dostatečný (Disman, 2021). Nicméně právě proto není možné brát tato zjištění jako dostatečná pro širší zobecnování výsledků. Aby je bylo možné zobecnit, bylo by nezbytné rozšířit počet respondentů, získat informace z více zařízení vybraného typu sociální služby, a provést smíšený výzkum pro větší validitu. Určitě by bylo zapotřebí podívat se na problematiku také z hlediska regionálních rozdílů. Zajímavé by bylo provést výzkum také s referenční skupinou, mimo sféru sociálních služeb, která by sloužila jako kontrolní vzorek.

Přes uvedená omezení výzkum ukázal na specifické potřeby, které mohou mít vliv na stabilizaci pracovních týmů v sociálních službách vybraného typu. Na základě analýzy byly definovány 3 oblasti kategorií, z nichž je možné vyzdvihnout některé poznatky. Na prvním místě, jako nejdůležitější stabilizační faktor se ukazují potřeby z kategorie **sociálních faktorů**. Tato zjištění ukazují na skutečnost, že pro pracovníky v sociálních službách je pro jejich spokojenost na pracovišti nejdůležitější rovina mezilidských vztahů a jejich harmonizace. Jsou to vztahy mezi pracovníky, ale také vztahy směrem k a od vedení organizace. Je dobré dodat, že tyto faktory se jeví jako nejvýznamnější z hlediska dlouhodobé spokojenosti, stejně tak mohou působit velmi negativně pokud neodpovídají potřebám, nemají požadovanou kvalitu. Oproti tomu z kategorie **materiálních faktorů** se ukázal jako nejvýznamnější prvek spokojenosti dostatek personálu pro běžný chod, který by zaručil stálost a pravidelnost pro pracovníky v sociálních službách. Ředitelé v tomto tématu spíše řešili vyšší potřeby klientů. Otázky výše mzdy, platu byla samozřejmě také zmíněna, nicméně její vliv byl vyhodnocen jako menší. Snad to ukazuje na vylepšení finanční stability organizací. Z kategorie označené jako **osobní faktory** je možné zmínit význam smysluplnosti, který byl vnímán jako nejsilnější pro pracovníky v sociálních

službách. Z pohledu ředitelů to byla jednoznačně míra inteligence, která patří k stabilizačním faktorům, a to pro její vztah k řešení situací, samostatnosti a s tím spojené osobní spokojenosti s vlastním výkonem práce.

Je zajímavé, že oproti teoretickým konceptům, jež ji uvádí jako jeden ze základních faktorů, se u žádného pracovníka v sociálních službách neobjevilo téma pracovní smlouvy. Možná se jedná o výsledek formulace otázek v rozhovoru, ale také to může poukázat na skutečnost, že mít pracovní smlouvu je v podstatě běžná věc, obdobně jako kompenzační pomůcky či některé benefity. Stručně řečeno, žádný z respondentů pracovníků v sociálních službách neprojevil obavu o to, že by mohl o práci přijít, či by to znamenalo nějaký problém.

Výsledky výzkumu je nutné vnímat v jejich komplexnosti, provázanosti, nikoliv jako oddělená data. Tak jako je lidská bytost tvořena komplexně, je nutné vnímat i potřeby zaměstnanců.

Při kategorizaci obsahů z rozhovorů nebyla snaha o vytvoření nové teorie, ale byla zaznamenána zjištění, která se v rámci techniky otevřeného kódování objevila a která by byla pro praxi použitelná a snadno realizovatelná.

10.3. Doporučení pro praxi

Jaká doporučení a opatření je tedy na základě zjištěných potřeb vhodné realizovat v organizacích obdobného typu? Jak bylo uvedeno v teoretické části, neexistuje jediná myšlenka, teorie, která by vysvětlila motivaci k práci komplexně. Ze zjištěných poznatků však lze navrhnout klíčová opatření, která mohou mít vliv na pracovní stabilizaci. Zejména je nutné vyvinout úsilí a realizovat nástroje, zaměřené na rozvoj nebo vytvoření vhodné atmosféry v pracovním týmu. Tedy výběru pracovníků, jejich zaučení a podporu při vstupu do pracovního týmu podle vhodných kritérií zaměřených na osobnost uchazečů a jejich sociální inteligenci. Dále se může jednat o opatření v průběhu pracovního procesu, která by byla zaměřena na harmonizaci vztahů v pracovním týmu. Je to klíčová aktivita vedoucích pracovníků pro vytvoření atmosféry spokojenosti a tvůrčího prostředí. Souvisí s péčí o zaměstnance, jejich osobního a profesního rozvoje. Nástroje, které může manažer použít mají mnoho podob. Pro profesionalitu a stabilitu v odborných dovednostech a znalostech mohou být nápomocny např. školení, kurzy, supervize. Pro osobní spokojenost je to zejména zpětná vazba poskytována průběžně, v dostatečné míře a také ve správný čas a správně. Se spokojeností zároveň souvisí, na stejné úrovni jako atmosféra, dostatečný počet zaměstnanců, který by zajistil stálost, pravidelnost. Nejedná se o zajištění pracovních sil

navíc, ale o vytvoření stabilního jádra pracovního týmu, který by se skládal ze spolehlivých jednotlivců schopných a ochotných spolupracovat a zároveň také pracovat, tedy podávat fyzický výkon. Je to tedy také věc investice do lidí a její správná realizace. Jde tedy o systematické budování týmu, namísto rychlé fluktuace způsobené odbytým výběrovým procesem a neřízenou fází zaškolení. Významným poznatkem a doporučením je také věková variabilita pracovního týmu, ve které by měli být proporcionálně zastoupeni pracovníci vícero věkových kategorií.

Tato opatření korespondují s teoretickými poznatky a praktickými zjištěními. Vše, co bylo uvedeno výše se však významně vztahuje k vedoucím pracovníkům a způsobům, jakými pracují s podřízenými zaměstnanci a o co se při tom opírají. Je nezbytné, aby ve vedoucích pozicích byli lidé, kteří by kromě vzdělání v sociální oblasti, měli výrazné vědomosti, dovednosti a schopnosti z pole manažerského, tedy i znalost teorií pracovní motivace a schopnosti je uplatňovat.

Závěr

Tato práce zaměřená na téma faktorů stabilizace pracovního týmu ve službách sociální péče se zabývala variabilitou, obsahem stabilizačních faktorů pracovníků v sociálních službách, a to jak z pohledu samotných pracovníků, tak ředitelů organizací. Téma práce výrazně korespondovalo s vlastní potřebou a aktuální praxí v sociálních službách, ale také jako zájem o hlubší poznání, profesionalizaci na poli řízení a vedení, i obohacení kolegů a kolegyně na pozicích ředitelů obdobných sociálních služeb. Jak teoretická, tak praktická část přinesla nové poznatky a cenná zjištění, která mohou být využitelná pro praxi v sociálních službách.

Teoretická část se zabývala komplexně tématy spojenými s řízením lidských zdrojů ve vztahu k prostředí sociálních služeb. Teoretické přístupy k potřebám zaměstnanců a také jejich řízení a vedení bylo jakýmsi vstupem do oblasti motivace zaměstnanců, poslední část byla věnována specifikům řízení a vedení v sociálních službách. Tímto byl naplněn teoretický cíl práce, který byl stanoven při jejím zadání.

V praktické části práce se jednalo o zjišťování faktorů stabilizace pracovních týmů se zaměřením na pracovníky v sociálních službách. Předmětem zájmu byly potřeby pracovníků, a to z pohledu jich samotných a také ředitelů organizací. Pro zjištění, která povedou k realizaci opatření byly zvoleny 4 výzkumné otázky. Oslovení respondenti se vyjadřovali k potřebám pracovníků v sociálních službách. Po dokončení rozhovorů a jejich systematické analýzy došlo k roztrídění zjištěných potřeb na kategorie a subkategorie. Na základě těchto zjištění byla navržena opatření pro stabilizaci pracovních týmů ve službách sociální péče. Z pohledu definovaného cíle této práce lze konstatovat, že její cíl byl splněn.

Praktická zjištění a doporučení mohou sloužit jako opora pro začínající vedoucí pracovníky, ředitele v sociálních službách, stejně tak pro stávající manažery organizací zaměřených na sociální péči.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024721774.
4. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024744292.
5. CARTER, Forrest. *Odvedu vás do Sierry Madre*. 3., V Kalichu 1. vyd. Přeložil Jiří HANUŠ. Praha: Kalich, 2012. ISBN 978-80-7017-171-4.
6. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Páté, nezměněné vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-5053-1.
7. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 807261021x.
8. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 9788026209829.
9. JOST, John Thomas & Jim SIDANIUS. *Political Psychology*. New York: Psychology Press, 2004.
10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 9788024724973.
11. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.
12. KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Vydání osmé, v Portále sedmé. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1147-1.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

14. MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.
15. MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.
16. MATOUŠEK, Oldřich, KŘIŠŤAN, Alois, ed. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7.
17. MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 9788073675028.
18. MATOUŠEK, Oldřich. *Strategie a postupy v sociální práci*. Praha: Portál, 2022. ISBN 9788026219521.
19. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 9788020016799.
20. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 9788024734477.
21. STRAUSS, Anselm L. a CORBIN, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. SCAN. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. ISBN 80-85834-60-x.
22. ŠÁMALOVÁ, Kateřina a Petr VOJTÍŠEK, ed. *Sociální správa: organizace a řízení sociálních systémů*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-2195-3.
23. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 200 s. Management (Grada). ISBN 802-47-5212-3.
24. TOMEŠ, Igor. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-680-3.
25. TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů: Theory of motivation and remuneration for human resource management*. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-7157-845-2.
26. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje:

1. ARMSTRONG, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Academia.edu. 2009. [cit. 10.01.2023]. Dostupné z: https://www.academia.edu/36503669/AMSTRONG_11th_EDITION
2. BBC.2017. Face to face. [online]. [cit. 24. 7. 2023]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=eTBs-2cloEI>
3. BOXALL, P.F, PURCELL, J. a WRIGHT, P. Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press. 2007. [cit. 09.01.2023]. Dostupné z: <http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/handle/123456789/4204>
4. DELERY, E.J, DOTY, H.D. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management. The Academy of Management Journal. 1996. [cit. 26.01.2023]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/publisher/aom>
5. DVOŘÁKOVÁ, V. Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací. Trendy v podnikání [online]. Plzeň. 2012. [cit. 09.03.2023]. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/16216/1/Dvorakova.pdf>
6. Evropská sociální charta. Průvodce [online]. [cit. 04.12.2022]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/evropska-socialni-charta>
7. FISHER, E.A. Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. [online]. Taylor & Francis online. 2009. [cit. 20.03.2023]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/03643100902769160>
8. GSTF Journal on Business Review (GBR). *Open Journal Systems* [online]. Dostupné z: <http://dl6.globalstf.org/index.php/gbr>
9. LLOYD, R a AHO, W. The Four Functions of Management – Simple Book Publishing. *FHSU Digital Press – Open Access Books and Educational Resources Publishing* [online]. Dostupné z: <https://fhsu.pressbooks.pub/management/>
10. Latinský slovník online. *Latinský slovník online - Latinsky.cz*. [online]. [cit. 05.07.2023]. Dostupné z WWW: <http://latinsky-slovník.latinsky.cz/>
11. MATEICIUC, A. Personální management. Slezská univerzita v Opavě. 2008. [cit. 30.01.2023]. Dostupné z: <https://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf/>

12. MPSV. Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2012 a 2021 [online]. [cit. 03.7.2023]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/statisticka-rocenka-z-oblasti-prace-a-socialnich-veci>
13. MPSV. Analýza stávající situace v oblasti vzdělávání pracovníků v sociálních službách v ČR 2019 [online]. [cit. 13.7.2023]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/1864299/Analytick%C3%A1_zpr%C3%A1va_Vzd%C4%9B1%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD_PSS.pdf/43e18e2f-39b1-e8f4-d93c-c7626f9bc9ab
14. OSN Česká republika. [online]. [cit. 04.12.2022]. Dostupné z: <https://www.osn.cz/wp-content/uploads/vseobecna-deklarace-lidskych-prav.pdf>
15. ŠMAHAJ, J., ČAKIRPALOGLU, P. Pracovní motivace: Teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování. E-psychologie. [online]. ČMPS. 2015. roč. 9, č.4, [cit. 19.03.2023]. Dostupné z: <https://e-psycholog.eu/o-casopise> [online].
16. Vláda ČR. Mezinárodní pakt o občanských a politických právech a Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech. *Vláda ČR* [online]. [cit. 04.12.2022]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/rlp/dokumenty/mezinarodni-pakt-o-obcanskych-a-politickych-pravech-a-mezinarodni-pakt-o-hospodarskych--socialnich-a-kulturnich-pravech-19852/>
17. VELMURUGAN, T.A. & SANKAR, G.J. A Comparative Study on Motivation Theory with Maslow's Hierarchy theory and Two factor theory in Organization *Irish Interdisciplinary Journal of Science & Research - IIJSR* [online]. 2017. Vol. 1, p. 204-208. [cit. 12.04.2023]. Dostupné z: <http://ijrsr.com/data/uploads/1024.pdf>
18. ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? [online]. Harvard Business Review. 2004. January. [cit. 6.07.2023]. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
19. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 18.11.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#cast3-hlava1-dil3>
20. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. AION CS, s.r.o. 2010. [cit. 04.12.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Počty zaměstnanců ve výše uvedených službách za rok 2021	17
Tabulka č. 2 Počty služeb a uživatelů	18
Tabulka č. 3 Výdaje na sociální služby	19
Tabulka č. 4 Teorie pracovní motivace	42
Tabulka č. 5 Rozdíl mezi řízením a vedením	45
Tabulka č. 6 Přehled respondentů – PSS	63
Tabulka č. 7 Přehled respondentů – ředitelé organizací	63
Tabulka č. 8 Faktory stabilizace dle PSS.....	88
Tabulka č. 9 Faktory stabilizace dle ředitelů	90
Tabulka č. 10 Znalost teorií pracovní motivace	93

Seznam příloh

1 Příloha č. 1 Informovaný souhlas	1
2 Příloha č. 2 Struktura rozhovoru PSS a Ř.....	2
3 Příloha č. 3 Ukázka kódování	3
4 Příloha č. 4 Přepis rozhovoru s PSS č. 2.....	4

INFORMOVANÝ SOUHLAS S VYUŽITÍM VÝZKUMNÉHO ROZHOVORU
zaznamenaného pro účely výzkumné části diplomové práce:
Faktory stabilizace pracovního týmu ve službách sociální péče

Byl/a jsem seznámen s tématem diplomové práce (Faktory stabilizace pracovního týmu ve službách sociální péče).

Cílem tohoto výzkumu je zmapovat potřeby pracovníků v sociálních službách. Zmapování bude probíhat ve formě analýzy transkripce rozhovorů.

1. Souhlasím s poskytnutím rozhovoru a dávám svolení, aby byly informace z rozhovoru získané použity pro zpracování diplomové práce.
2. Souhlasím s tím, aby byl rozhovor nahráván. Zároveň souhlasím s následným doslovným přepisem rozhovoru, který bude dále analyzován. Souhlasím rovněž s použitím doslovných citací pro potřeby diplomové práce a jejich zveřejněním.
3. Jsem seznámen s tím, že osobní a jiné údaje, které by mě mohly identifikovat (vlastní jména, název firmy, obcí a měst atd.), nebudou v přepisu rozhovoru ani diplomové práci uvedeny, popřípadě budou z důvodu anonymizace změněny.
4. Rozumím tomu, že pokud se v průběhu rozhovoru objeví citlivé téma, mohu odmítnout odpovědět na jakoukoliv otázku nebo kdykoliv ukončit rozhovor.

Všechny veřejně přístupné výstupy z výzkumu a jeho analýzy budou citovány anonymně a bude s nimi nakládáno bez vazby na Vaši osobu.

Svým podpisem/souhlasem stvrzuji, že jsem byl/a seznámen s okolnostmi výzkumu, nakládáním se získaným materiálem a mými osobními údaji

Dne:.....

Podpis:

2 Příloha č. 2 Struktura rozhovoru PSS a Ř

Pracovníci v sociálních službách (PSS):

1. *Jak si představujete pohodové pracovní prostředí?*
2. *Jak moc je práce, kterou děláte náročná? (odpověď na škále 1 až 10)*
3. *V čem je tato práce náročná?*
4. *Jaké věci, prostory, vybavení by měla každá služba mít?*
5. *Co vám tu chybí z pohledu klienta služby?*
6. *V čem vnímáte riziko, nebezpečí práce, kterou děláte?*
7. *Co pro vás znamená týmová spolupráce?*
8. *Jaké máte možnosti organizovat si práci samostatně?*
9. *V čem podle Vás tkví dobrá organizace práce?*
10. *Je pro vás toto povolání jistotou?*
11. *Myslíte, že toto povolání má prestiž?*
12. *Jaké máte možnosti ovlivnit váš odborný růst?*
13. *Jaké chování a jednání očekáváte od svých kolegů/kolegyň?*
14. *Zajímají se o výsledky vaší práce kolegové?*
15. *Jaké jsou stresové situace při spolupráci v týmu?*
16. *Kdo je pro vás klíčová osoba v organizaci a proč?*
17. *Jak vnímáte vašeho ředitele/ředitelku, co přináší do organizace?*
18. *Jakou podporu, pomoc, máte v náročných situacích?*
19. *Jaká je ideální výše mzdy?*
20. *Jaké pracovní benefity považujete za užitečné, úžasné?*
21. *Je něco, co vám chybí, abyste byl/a šťastnější, spokojenější?*
22. *Jak můžete ovlivnit spokojenost klientů?*
23. *Co pro vás tato práce znamená?*
24. *Co by se muselo stát, abyste podala výpověď?*
25. *Co Vám udělalo v poslední době radost v práci?*

Ředitelé (Ř):

1. *Popište mi prosím, jak má vypadat ideální pečovatel/ka?*
2. *Co podle vás potřebují pečovatelé ke své práci?*
3. *Co pro vás PSS znamenají, jak je vnímáte?*
4. *Jaká je ideální mzda PSS?*
5. *Jakými formami, způsoby motivujete zaměstnance?*
6. *Jsou vám známy některé teorie pracovní motivace autorů, které budu jmenovat?*
7. *Jak zlepšujete pracovní soudržnost?*
8. *Co vám chybí pro stabilní kvalitativní a kvantitativní výkon práce organizace?*
9. *Jak velkou fluktuaci zaměstnanců máte?*
10. *Co způsobuje fluktuaci zaměstnanců?*
11. *Co by zastavilo fluktuaci zaměstnanců?*

3 Příloha č. 3 Ukázka kódování

Tak samozřejmě, že kdybych nepoužívala ty pomůcky nebo si nespoleupracovala s kolegyní, která je se mnou na domácnosti, tak kdybych to dělala všechno sama ty záda, určitě by to dlouho nevydržely.

3 → HRANICE 3

A myslím si, že tuhle tu práci bych nemohla ani dlouho vykonávat, že jo musí vlastně i ten pečovatel musí myslet i vlastně na svoje zdraví, pokud chce vykonávat dlouho tuhle práci, tak musí prostě používat ty pomůcky, nebo musíme si pomáhat navzájem s těma kolegyněma.

2/5
MĚTROJE VLASTNOSTI / SPOLUPRÁCE

Hm, jasně k tomu se váže další otázka, co pro vás znamená týmová spolupráce? Jo, jak si ji představujete? Jaký má význam pro vás?

No obrovský právě i v noci, když vlastně je tam jenom méně pečovatelek na skoro 250 lidí. Tak se musí taky chodit pomáhat... Obrovský, prostě tam to musí, musí jedna na druhou se prostě stoprocentně spolehnout.

2 → ATMOSFERA

To jste řekla hezky.

Jo ono, když děláte v kolektivu a kde je prostě nepřetržitá práce 24 hodin, tak vy se musíte spolehnout, že třeba když končíte denní, že vám ten na noční přijde, že jo?

2 DŮVĚRA

Tak další otázka, co si představíte, když řeknu pojem stabilní pracovní podmínky? Co to pro vás znamená?

BEZPÍT

→ MOŽNOST 2

Stabilní pracovní podmínky jsou, když prostě si, když si zaměstnavatel váží zaměstnance jo, tak když si váží toho zaměstnance a ten zaměstnanec má různé benefity, má různé odměny, že jo? My třeba máme u nás obědy zdarma. Kde vám dá zaměstnavatel obědy zdarma? Jo, máme finanční odměny peníze jsou taky důležité, pro to člověk chodí do práce, aby si vydělal peníze, že jo ... si myslím že domov tady v okolí platí jako pečovatelkám jako nejvíc.

2 PŘESTIŽ

Dobře. Tak další otázka, máte možnost nějakým způsobem si třeba samostatně organizovat práci s klientem?

2 RÁD

To asi určitě by nám to zaměstnavatel jako nezakázal. Určitě by ... nám to dovolí. Ale lidi, už jsou tak prostě jako zvyklí na ten denní harmonogram, jo, a kdy prostě, kdy my skončíme vlastně třeba ranní hygienu, tak hned po nás nastupuju aktivizační pracovníce, že jo? Který si zase ty klienty přebírají. A jdou s nima něco vyrábět. Jo, odpoledne třeba zase aktivizační pracovník nebo rehabilitační zase s nima cvičí, takže tam prostě ten program si myslím, že nabíjet maj. Ale kdyby člověk já nevím, kdybych já třeba prošla někde nějakým školením... a sama bych si určitě netroufla něco tam zkusit na nějakým klientovi, abych mu neublížila, že jo? Ale myslím si, že zaměstnavatel by určitě nám jako nebránil.

3 SPOLUPRÁCE

Dobře, děkuju další otázka, v čem podle vás tkví dobrá organizace práce?

2 ATMOSFERA / USPOŘÁDANOST

No na tom kolektivu a na té dohodě všechno je o dohodě. Hodně je to o ředitelce a jak si nás vycvičí, nebo jako vychovává a vybere. Pokud prostě jste v kolektivu a... nestalo se mi, že bysme se nedohodli, tak vždycky prostě ten výsledek je super. Ten přátelský kolektiv musí být, že jo. Ono tuhle tu práci, víte co, to prostě nemůžete dělat s nějakým bručounem, nebo prostě tak

To máte pravdu.

↓
SPOLUPRÁCE

4 Příloha č. 4 Přepis rozhovoru s PSS č. 2

RPSS 2

Dobrý den Vám přeji.

Dobrý den přeji též.

Já bych Vám chtěl především na začátku poděkovat za to, že jste tedy byla ochotná a uvolila se k tomu rozhovoru. Na začátku tedy zopakuji a řeknu, že rozhovor je nahrávaný, že následně dojde k jeho přepisu, ale že všechny jména, adresy, informace, které by jakýmkoliv způsobem mohly identifikovat mluvčího, či místo, zařízení a klienty budou anonymizovány. Dále pak, že otázky, na které nebudete chtít odpovídat, tak na ně nemusíte odpovídat.

Dobře, dobře, ano.

Tak začínáme tedy. Tak zkuste mi prosím říct, jak si představujete pohodové pracovní prostředí, co to pro vás znamená?

Pohodové pracovní prostředí, no to pro mě znamená, když prostě se do té práce těším, když prostě tam je klid, že jo ze strany zaměstnavatele prostě kolektiv supř.

Dobře, mohla byste trošku upřesnit to, když se těšíte do práce? Na co se třeba těšíte nebo co byste očekávala, abyste se mohla těšit do práce?

No tak, abych se těšila do té práce, tak určitě na ten kolektiv, na ty klienty, protože vlastně tam jsme jako jedna velká rodina a ty klienti se na nás těší oni s náma prožívají i dny volna. Když jedeme na výlet, tak prostě potom se nás ptají aby jsme jim řekli, jak se nám tam líbilo, protože oni vlastně nás vidí víc než rodinu.

Jo to máte pravdu.

Takže na tohle všechno prostě člověk se těší.

Dobře, rozumím. Ted' vaše práce. Zkuste se zamyslet na škále 1 až 10. Kdy jednička je nejméně desítka je nejvíce. Jak moc si myslíte, že je vaše práce náročná?

No náročná je psychicky i fyzicky, ale pokud na té fyzicky, asi se tomu nevyhnete, že jo...když si člověka... někoho prostě připustíte víc k srdíčku a ten člověk zemře, tak tomu prostě tomu se nevyhnete, ale fyzicky.... Určitě se to dá ulehčit pomůckama, který nám zařizuje poskytovatel, že jo zvedáky a takovýchle věci jo, takže já nevím fyzicky...na pětku bych řekla střed...takovej, jo, pokud máte pomůcky, že jo.... Je nás tam hodně kolegyň, pomáháme si.

Ano

Takže fyzicky 5, psychicky 10.

Psychicky 10. Dobře mohla byste zkusit říct z toho psychického hlediska co nejvíc, jako třeba vás zatěžuje takhle?

Ten covid hrozně, když byl ten covid ten domov byl zavřený, že jo? My jsme museli vlastně chodit v respirátorech, oblečení, protože my jsme se museli taky chránit, zákaz návštěv rodiny prostě tam nemohli, klienti plakali oni si nenechali vysvětlit, že je zákaz návštěv, že tam nesmějí. To bylo strašně psychicky náročný pro nás, teda nebo pro mě, teda obzvlášť jo.

Děkuju moc. Vy už jste tady zmínila ty nástroje a pomůcky. Zkuste mi říct tedy obecně, co by každá taková služba vlastně měla mít k dispozici, aby se vám dobře pracovalo.

Určitě, to máme koupací lůžka tohleto prostě vám strašně, strašně v tom pomůže, proto toho imobilního klienta je to prostě pro nás usnadnění té práce, že jo jo já vlastně v tomhleto oboru pracuji 10 let, když jsem nastoupila v roce 2010 jsem pracovala 3 roky jinde....domov, kde bylo 36 klientů a tam nebyly žádný pomůcky vůbec prostě tam jsme všechno tahaly my žádama jo a tam prostě jsme potom, protože byl nedostatek pečovatelek ohledně i tohohle tyhleto těžký práce, tak vlastně tam ty pečovatelky nebyly a pak nám paní ředitelka dala 15 hodinový směny. To prostě nešlo.

To chápu.

Jo a potom když už jedete domů, tak unaveněj, že projedete křižovatku na červenou, tak si řeknete, aha tady je něco špatně, že? Jo a nebo kolegyně ta prostě usnula. Byly závory dole a ona usnula lidi na ní troubili, auta na ní troubili prostě, že už jsou závory nahoře, ať už jede, že jo....Takže prostě to nejde. Musíte opravdu mít na to pomůcky. Musíte mít na to dostatek pečovatelek. Abysme se mohly střídát, jako se střídáme tady... máme pravidelně krátký dlouhý týden a máme vlastně čas i na náš odpočinek, což je hrozně důležitý, že jo, my musíme někde dobíjet takový ty baterky, že jo, tak jsem asi odbočila od vašich otázek. Já jsem se nějak rozpovídala...

Ne vůbec naopak. Když jsme u toho dostatku personálu, stává se vám často nebo méně často, že by vám to nabouralo ten pravidelný odpočinek, že byste třeba museli dělat jako nějaké příslužby, nebo služby navíc?

Neděláme služby, navíc, když se třeba já nevím, ono je to většinou, to jsou všechno odvíjí od toho domova. V domově je nějaká viróza. Klienti mají virózu. Samozřejmě, že to chytne i my. Takže prostě jsme oslabení, místo třeba tří pečovatelek na domácnosti jsme dvě...Jinak prostě je nás tam opravdu dostatek a zase když byl ten covid taky nedostatek byl, ale zase z důvodu té nemoci, že jo? Ted'kon je tam hodně těch pečovatelek já

zrovna dělám i školitelku, těhletěch nových pečovatelek, a ty noví děvčata, oni přicházejí i z jiných domovů, protože já, co pracuju v tom domově tak tam jsou dobré platové podmínky právě na nás zaměstnavatel i hodně jako myslí s těmahle pomůckama, že nám usnadňují tu práci a proto je tam dostatek pečovatelek. Takže i ty pečovatelky k nám přichází z jiných domovů, že jo? Ty už mají praxi, mají kurz, což je hrozná výhoda, že jo?

Aha jasný.

Já jsem se zase rozpovídala se, omlouvám se.

Ne v pořádku, tak zkuste se teďka se podívat to na ten váš domov z pohledu klienta. Myslíte si, že klienti nebo uživatelé vašich služeb něco postrádají, co tam třeba ještě není nebo co by uvítali?

Tak určitě by uvítali to, a to ví i paní ředitelka nebo asi na to není dotace, asi nějaký jako autobus, aby mohli jezdit i třeba vozičkáři na výlety? Jo, takhle prostě jezdí na výlety aktivizační pracovnice samozřejmě jezdí na výlety s lidma, ale jenom schopný chodící, že jo, ale ty, který prostě jsou upoutaný na invalidní vozík, ale normálně jako myslící, tak bych se taky rádi účastnili někde nějaký a nečekali jenom v domově. Samozřejmě tam chodí kapely, mažoretky, různé divadla, různé koncerty, ale ty výlety, aby oni opustili domov a podívali se někam jinam, tak to to není tohleto pro ty pro ty imobilní, co jsou upoutaný na lůžko, pardon na invalidní vozík, tak to není jo. Z pohledu teda toho klienta.

Děkuji. Tak další otázka, v čem vnímáte riziko nebo nebezpečí práce, kterou děláte? Jestli vnímáte nějaké riziko?

Tak samozřejmě, že kdybych nepoužívala ty pomůcky nebo si nespolečovala s kolegyní, která je se mnou na na domácnosti, tak kdybych to dělala všechno sama ty záda, určitě by to dlouho nevydržely.

A myslím si že tuhle tu práci bych nemohla ani dlouho vykonávat, že jo musí vlastně i ten pečovatel musí myslet i vlastně na svoje zdraví pokud chce vykonávat dlouho tuhle práci, tak musí prostě používat ty pomůcky, nebo musíme si pomáhat navzájem s těma kolegyněma.

Hm, jasně k tomu se váže další otázka, co pro vás znamená týmová spolupráce? Jo, jak si ji představujete? Jaký má význam pro vás?

No obrovský právě i v noci, když vlastně je tam jenom méně pečovatelek na skoro 250 lidí. Tak se musí taky chodit pomáhat...Obrovský, prostě tam to musí, musí jedna na druhou se prostě stoprocentně spolehnout.

To jste řekla hezky.

Jo ono, když děláte v kolektivu a kde je prostě nepřetržitá práce 24 hodin, tak vy se musíte spolehnout, že třeba když končíte denní, že vám ten na noční přijde, že jo?

Tak další otázka, co si představíte, když řeknu pojem stabilní pracovní podmínky? Co to pro vás znamená?

Stabilní pracovní podmínky jsou, když prostě si, když si zaměstnavatel váží zaměstnance jo, tak když si váží toho zaměstnance a ten zaměstnanec má různé benefity, má různé odměny, že jo? My třeba máme u nás obědy zdarma. Kde vám dá zaměstnavatel obědy zdarma? Jo, máme finanční odměny a peníze jsou taky důležitý, pro to člověk chodí do práce, aby si vydělal peníze, že jo ... si myslím že domov tady v okolí platí jako pečovatelkám jako nejvíc.

Dobře. Tak další otázka, máte možnost nějakým způsobem si třeba samostatně organizovat práci s klientem?

To asi určitě by nám to zaměstnavatel jako nezakázal. Určitě by ... nám to dovolí. Ale lidi, už jsou tak prostě jako zvyklí na ten denní harmonogram jo, a kdy prostě, kdy my skončíme vlastně třeba ranní hygienu, tak hned po nás nastupuju aktivizační pracovnice, že jo? Který si zase ty klienty přebírají. A jdou s nima něco vyrábět. Jo, odpoledne třeba zase aktivizační pracovník nebo rehabilitační zase s nima cvičí, takže tam prostě ten program si myslím, že nabíjej maj. Ale kdyby člověk já nevím, kdybych já třeba prošla někde nějakým školením... a sama bych si určitě netroufla něco tam zkusit na nějakým klientovi, abych mu neublížila, že jo? Ale myslím si, že zaměstnavatel by určitě nám jako nebránil

Dobře, děkuju další otázka, v čem podle vás tkví dobrá organizace práce?

No na tom kolektivu a na té dohodě všechno je o dohodě. Hodně je to o ředitelce a jak si nás vycvičí, nebo jako vychová a vybere. Pokud prostě jste v kolektivu a... nestalo se mi, že bysme se nedohodli, tak vždycky prostě ten výsledek je super. Ten přátelský kolektiv musí být, že jo. Ono tuhle práci, víte co, to prostě nemůžete dělat s nějakým bručounem, nebo prostě tak.

To máte pravdu.

Jo já si myslím, že i když chodí ty noví zaměstnanci na pohovor, takže už prostě i paní ředitelka i paní vrchní prostě už poznají, že jo? Na tom člověku, jestli to bude dobré, jestli k tomu má vztah nebo nemá. Práci prostě musíte dělat trochu srdcem. To jinak nejde no.

Další otázka, je pro vás toto povolání nějakou jistotou?

No já si myslím, že ano. Tedy pokud se ptáte jestli se bojím o práci, tak to ne. Ale já vlastně jsem v tomhleto zaměstnání od prvního dne, kdy se domov otevřel, to je už více jak 7 let já jsem právě odešla z toho jiného domova, protože jsme tam dělali ty 15 hodinový směny, a to prostě už nešlo. A tady vlastně se domov otvíral. Já jsem si to vůbec ze začátku nedokázala představit, když jsem šla z domova, kde jsem kde bylo 40 klientů do domova, kde byla kapacita 250 klientů. Tak to jsem si vůbec nedokázala představit, ale ono se to vůbec nezdá.

Oni ty klienti jak některý jsou na lůžku, že jo? Některý jsou prostě na zahradě, některý se pohybují po domově. Nezdá se, že tam je tolik prostě těch klientů na těch několika patrech jo.....A takže jsem sem přešla a tady prostě jsem spokojená. Já nejsem typ člověka, abych prostě, že támhle mi slíbí, je o tisícikorunu víc, tak abych tam šla to prostě já taková nejsem. Jo a já zase si říkám, taky třeba jednou budu potřebovat prostě péči to nevíme, že jo? Dnešní době demencí může onemocnět člověk i mladej....Jo, takže já tak jako si říkám tak jak prostě já pečuju o ty lidi, tak bych taky chtěla jednou, aby o mě tak bylo pečováno a tak já nevím, jak vám to mám říct, ne jako si to tak jako pro sebe si říkám, že se mi to třeba vrátí...Někdy když budu dobře pečovat, takže třeba že se mi to třeba vrátí a taky, když bych potřebovala někdy tuhle péči, takže že můžu být v klidu. **To jste řekla moc hezky, tak další otázka, myslíte si, že povolání, které děláte, má prestiž třeba ve společnosti?**

Ne že by mě lidi odsuzovali. To určitě ne. Oni říkají, že právě jako mě obdivují, že vůbec tuhle práci může člověk dělat, že jo, přece ten exitus tam prostě bejvá...a teď, když to tělo prostě musíte vy umýt, vy ho musíte obléknout, že jo a někoho prostě si připustíte k tomu srdíčku, tak prostě to i ta pečovatelka... to pláče a takže takhle mě obdivují ne, že by mě prostě odsuzovali, jenom říkají prostě, že mě obdivují, že prostě tuhle práci prostě můžu dělat. Ale je to potřebná určitě práce.

Tak další otázka, máte možnosti nějakým způsobem ovlivnit váš odborný růst?

No tak my podstupujeme určitě jako školení, že jo? To musíme mít každý rok těch 24 hodin, vlastně celý život se člověk musí učit. Jsou vždycky nové nějaký přípravky, prostředky, pomůcky, takže to nás vlastně jako proškolují. A teď vlastně i díky tomu, že nás je tam jako hodně zaměstnanců, tak si myslím že neposkytujeme jenom standardní péči, že už si můžeme dokonce i říct, že poskytujeme nadstandardní péči. Třeba paní ředitelka všechny zaměstnance nechala proškolit bazální stimulací, takže my vlastně k té péči ještě poskytujeme třeba při koupeli bazální stimulaci, což si myslím, že jako ne každý domov se ti může pochlubit, že jo? Ale je to právě, že je tam dostatek těch pečovatelských, protože je tam to dobré zázemí. Kdyby tam právě nebylo to dobrý zázemí, domov by měl špatný jméno. Nebyl by tam dobrý kolektiv ty pečovatelky by tam nebyly, že jo, to je pořád...to kolečko no.

Hm dobrá, no možná se k tomu zázemí ještě dostaneme zase v následujících otázkách. Takže další otázka, jaké chování a jednání očekáváte od svých kolegů?

Chování a jednání no tak určitě, ačkoliv přijde třeba nový klient zrovna dneska, třeba jsem vyplňovala papír, protože paní ředitelka mě přihlásila do soutěže o nejlepší pečovatelku roku a zrovna jsem tam dneska vyplňovala taky papír a bylo tam prostě jako jednání, tak určitě ten ten pečovatel musí být, že jo klidnej, trpělivej, pracovitej, jo, jinak prostě, když to bude nějakých vztekouna to tak nemůže tuhle práci vykonávat ono když pětkrát za hodinu se vám člověk svlíkne, poleje a to a vy ho musíte přebalovat, převlékat...Prostě musíte být trpěliví, žejo. Ten člověk to nedělá schválně i to dělá to z důvodu té nemoci, že jo? A zase nevíme, jak my skončíme. Taky to tak můžeme dělat, že jo?

Dobrá, ještě se zeptám takto. Stalo se vám že by pracovní kolektiv v podstatě jako nepřijal nového kolegu mezi sebe z nějakých důvodů?

Stalo se mi to za tu dobu vlastně co tam jsem a co dělám školitelkou, tak se mi to stalo dvakrát, že jsem šla za paní vrchní a řekla jsem, že to nemá cenu tu holčinu školit ta jedna ta jenom by byla na to, aby si tam s těma klientama jen povídala, my si s nima taky rádi povídáme, ale na prvním místě musí být klient vlastně oblečený, že jo, na prvním místě je hygiena a to.... a ona ne, ona ráno by přišla a nejdřív by si povídala...Neposlouchala mě to, co jsem jí řekla, že má dělat, nedělala, takže jsem šla za paní ředitelkou, pak by to šlo na mojí hlavu. Šla jsem teda za paní ředitelkou a řekla jsem prostě, že ji školit nebudu, že mě ta děvčice prostě neposlouchá....a druhá to samý, ta taky neposlouchala a ta prostě jenom mobil, mobil, mobil to přišla do práce, sedla si na mobil a to bylo všechno. Jo a o tom to není že jo. Takže dvakrát.

Tak když máte pracovní kolektiv, tak zajímají se třeba, nebo zajímáte se navzájem jako kolegové o práci toho druhého, že se třeba ptáte jako co a jak dělal, nebo jak se dařilo tomu a tomu klientovi?

Tak určitě si takhle jako povídáme si s sebou. A to jo, to si říkáme, jo i klienti se ptají třeba s kým tady sema tak.

To je sympatické. Tak dále. Jaké jsou stresové situace při spolupráci v týmu, nebo jaké jste třeba zažila?

Stresová situace. Co oni možnáakorát když byl hodně agresivní klient ani sestřička... prostě potřebovala mu podat léky, injekce nebo dát na uklidnění a nešlo to, takže se volala záchranka a záchranka přijela s policajtkama....Jo agresivnímu klientovi, jinak ani nic jako takovýho jsem tam ani nezažila. Nějak se mi to asi vyhýbalo, ale ani prostě, jako když bych měla volno, že bych pak slyšela od děvčat, že něco takovýho bylo, to ne.

Hm, děkuji. A kdo je pro vás klíčová osoba v organizaci?

Klíčová osoba v organizaci tak no nevím, tak asi moje nadřízená staniční sestra, vrchní sestra.

Dobře a zkuste mi říct, jak vnímáte vlastně vaši paní ředitelku, co přináší do organizace?

Paní ředitelka, tak to je vlastně teď abych nelhala 3 ředitelka, kterou tam vlastně jako zažívám. A je tam zatím nejdýl. Jedna tam byla měsíc a pak odešla, a pak tam byla další paní ředitelka. Asi půl roku ta odešla vlastně jakože nějak zdaleka dojížděla a pak vlastně nastoupila paní ředitelka. Komunikuje s náma na takový jako

přátelský úroveň, prostě vztah, necejtím zní, že by prostě říkala, já jsem tady prostě ředitelka a ty seš úplně ta nejniž, třeba ta pečovatelka, vůbec to zní necejtím, potkám ji na chodbě usmívá se i se zeptá, co doma, jak se máte? Prostě to určitě člověka potěší, že jo?

Aha dobrá. Tak jakou podporu, pomoc dostáváte v náročných situacích v práci, nebo jaké máte možnosti vlastně podpory a pomoci jakoby z 2 strany, když se děje něco náročného?

Sestřičky určitě pomáhají nám hodně i sestřičky i přesto, že mají svojí práci a my třeba z důvodu tý nemoci třeba zůstaneme jenom na tý domácnosti, kde je 30 lidí, zůstaneme 2. Tak nám chodí pomáhat, chodí nám pomáhat krmit, chodí nám pomáhat vysazovat prostě taková vzájemná pomoc i od těch sester, kterým prostě zase stojí jejich práce, že?

Jaká je podle vás pro vás teda ideální výše mzdy nebo platu, jak byste si představovala?

Jo já jsem spokojená, nám vlastně teďkon zase v lednu zvýšili plat...Prostě já já jsem spokojená.

Dobře a kde byste to mohla třeba vyčíslit?

Třeba mezi 30 a 40...Tak dvakrát do roka určitě ty odměny jsou příjemný, protože když máte jednu odměnu před dovolenou a jednu před vánoce, že jo, tak to prostě je určitě příjemný. I ten oběd jsem vlastně říkala, že jo, který zaměstnavatel prostě vám umožní obědy zdarma jo, takže to taky, že jo. Teďkon vlastně bývá třeba i letní kino pro zaměstnance ... jsou zdarma pro rodinný příslušníky za pár korun. Teď taky bylo i divadlo.

Taková obecnější otázka je něco, co vám chybí, abyste byla v práci ještě šťastnější a spokojenější?

No ne tak, kdyby nás bylo ještě víc, tak zase prostě budete mít... jako ale ne, že by nás bylo málo. Je nás teďkon akorát jo, ale zase když by bylo zase víc třeba o 1 pečovatelku na tu domácnost, zase máte víc na toho klienta, že jo si s ním popovídat. A tak jo.

Hm, jasně. Pomalu se blížíme k závěru. Tak zkuste mi říct, jak můžete ovlivnit spokojenost klientů.

No spokojenost klientů můžu ovlivnit tím, když já budu odpočatá, že nebo nějaký starosti z domova, to oni všechno prostě poznají. A pokud já budu unavená, nebo budu mít nějaký starostlivý, to poznají a budou z toho smutný taky.

Co pro vás vlastně práce, kterou děláte, znamená? Co pro vás představuje?

No pro mě znamená strašně moc, já určitě bych nevolila jinak, kdybych se měla rozhodovat zase o zaměstnání tak určitě bych nevolila jinak. Přitom já se k týhle práci jsem se dost dostala úplně náhodou, já jsem byla vyučená když jsem řekla, že mám 3 děti, tak prostě nikde o mě nebyl zájem a zrovna se na úřadu práce otevřel kurz na pečovatelku, na který jsem nastoupila...Dělám pořád tuhle práci a hrozně jsem za ní ráda já jenom před 2 lety jsem měla těžce nemocnou maminku, která prostě pendlovala mezi nemocnicí a domovem nebo doma. Tady jsem ji měla, starala jsem se o ní a já jsem jí slíbila, že se o ni postarám až do konce, je to strašně psychicky náročné, když se staráte 24 hodin a ještě o osobu blízkou, která je maminka, že jo

Ano souhlasím.

A takže já jsem strašně vděčná za to, že vlastně jsem ji mohla poskytnout, prostě já nevím, jak to mám říct, odbornou péčí. Já určitě, kdybych nepracovala jako pečovatelka, tak bych určitě do toho nešla abych ji měla doma, protože bych nevěděla, jak se mám o ní starat, že jo...Jak na ní správně šáhnout, jak ji napolohovat. A díky téhle práci, kterou právě jsem si před 10 lety zvolila díky praxi, kterou dostávám v domově, tak vlastně jsem to kvůli tomu zvládla.

Rozumím... Tak další otázka, v jakých situacích jste v práci spokojená?

V jakých situacích já jsem spokojená, třeba když přijde rodina a poděkuje, když vidíme spokojeného klienta, je spokojená rodina. A my máme práci, kdyby klient nebyl spokojený, tak rodina bude hledat domov jinde a my nebudeme moct jako vydělávat koruny, že jo?

Jasně, co by se muselo stát, abyste podala výpověď?

Tak z mojí strany asi nic. To jediné, že by zaměstnavatel se mnou nebyl spokojený. Ale z mojí strany určitě nic. Nic mě nenapadá.

Hm, dobře děkuji. A poslední otázka samozřejmě musíme končit nějak jako pozitivně, co, co vám udělalo v poslední době největší radost v práci?

Největší radost v práci. Tak tam jsem byla teď v pondělí úterý...No, co mi udělalo radost? No, že takhle už teplá voda ona předtím netekla, my jsme nemohli koupat jo, což to si člověk teprve uvědomí co spotřebujete vody na ty lidi...No prostě my jsme potom to doháněli. Vlastně, že jo nemůžete ty lidi nechat nevykonaný, takže pak, když nám zas to teplou vodu za za 3 dny nebo za 2 dny zapli, tak prostě jsme to rychle doháněli, tak to mi udělalo radost, že už tekla teplá voda. Jo a nevím, jestli vám to trošku pomůže, teda...ale tohle jsou fakt důležité věci. To je jako prostě, když nesvíti světlo nebo neteče voda, tak je to opravdu velkej problém...nebo když nejde elektřina prostě nejedí výtahy klientům nejdou televize a vy jim nevysvětlíte, že nejde proud, že jo?

Dobrá, tak dostali jsme se úplně nakonec. Teď máte prostor, pokud jsem se třeba nezeptal, co považujete za důležité třeba z hlediska spokojenosti ve vaší práci, co byste mi třeba chtěla říci, že považujete za významný?

Pro mě je významný to, že opravdu je tam dostatek pečovatelek a pravidelně můžeme mít krátký týden, že si můžu naplánovat cokoliv můžu si naplánovat lékaře? Já nevím, kadeřníka prostě jo a že máme prostě i čas. My

abysme si odpočinuly, abysme vykonávaly kvalitní práci, tak musíme bejt taky odpočatý. Takže mě tohleto prostě vyhovuje prostě krátký dlouhý týden...Hm, takže to je nějaký druh stability vlastně, kterou máte v tom pracovním procesu, že jo. A taky právě tohleto i to poděkování a ta pochvala, to je motivace zase pro tu další práci že jo.

Děkuji. Dostali jsme se na konec rozhovoru, já vám mockrát děkuji, přeji vám, ať jste šťastná a spokojená, ať se vám daří. Na shledanou.

Na shledanou díky.