

# PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH V PROCESU TRANSFORMACE

Bc. Marcela Železná

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela Železná**  
Osobní číslo: **H130053**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Pracovní spokojenost zaměstnanců v sociálních službách v procesu transformace**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**  
**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti pracovní spokojenosti zaměstnanců, sociálních služeb, transformace v sociálních službách a evaluace.**  
**Příprava metodiky výzkumné části.**  
**Realizace kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření.**  
**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**  
**Prezentace výsledů výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.**

**DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.**

**GRUNEWALD Karl. Zavřete ústavy pro mentálně postižené, Každý může žít v otevřené společnosti. Vesslev. 12, S-13150 Saltsjo-Duvnas, 2003. Švédsko.**

**CHÁB, Milan. Svět bez ústavů, Praha: Quip, 2004. ISBN 80-239-4772-9.**

**CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.**

**MATOUŠEK, Oldřich. et al. Metody a řízení sociální práce: Portál, s.r.o. 2008. ISBN 80-7178-548-2.**

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Ilona Kočvarová, Ph.D.**

Ústav školní pedagogiky

Datum zadání diplomové práce:

**7. ledna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**17. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 7. ledna 2015

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně .....*10.2.2015*.....

.....*M. D.*.....

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je analyzovat pracovní spokojenost zaměstnanců v sociálních službách a to ve dvou záměrně vybraných zařízeních s péčí pro osoby se zdravotním postižením. Srovnání pracovní spokojenosti jejich zaměstnanců v kontextu s různými stádii vývoje transformace sociálních služeb. Dále pak zjistit, zda se liší spokojenost pracovníků v závislosti na jejich věku, délce praxe. V teoretické části diplomové práce jsou vymezeny pojmy, které souvisejí s danou problematikou. Mezi tyto pojmy patří, pracovní spokojenost, pracovní motivace jako významný činitel pracovní spokojenosti, představení personálu v zařízení s péčí pro osoby se zdravotním postižením a zmapování projektu Transformace ústavní sociální péče pro osoby se zdravotním postižením. Praktická část je zaměřena na kvantitativní výzkum pracovní spokojenosti pracovníků v zařízeních s péčí pro osoby se zdravotním postižením. Pro toto šetření byl zvolen standardizovaný dotazník Job Satisfaction Survey.

**Klíčová slova:** pracovní spokojenost, pracovní motivace, sociální služby, transformace sociálních služeb.

## **ABSTRACT**

The thesis aims to analyze job satisfaction in social vices serve-and in two deliberately selected facilities to care for people with mental handi-him. Comparison of job satisfaction of their employees in the context of various developmental stages of transformation of social services. Then determine whether satisfaction varies workers depending on their age, length of practice and work placement. The theoretical part defines terms related to the topic. These concepts include, job satisfaction, work motivation as an important factor in job satisfaction, performance of personnel in the care facility for persons with disabilities and mapping project Transformation of residential care for people with disabilities. The practical part is focused on quantitative research on job satisfaction of workers in the facilities to care for people with disabilities. For this investigation was elected a standardized questionnaire Job Satisfaction Survey.

**Keywords:** job satisfacion,work motivation, social services, transformation of social services.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji paní Mgr. Iloně Kočvarové, Ph.D., za velmi užitečnou metodickou pomoc, ochotu, vstřícnost a podporu při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ivaně Mládkové, pracovníci sociálních agend Domova Pístina a paní Bc. Aleně Brožkové, ředitelce Domova bez zámku, za ochotu zúčastnit se mého výzkumného šetření a poskytnutí potřebných informací.

V neposlední řadě děkuji paní Mgr. Kateřině Nassvetterové a paní Mgr. Bohdaně Menšíkové za připomínky ke zpracovávanému tématu diplomové práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PRÁCE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b> .....	<b>13</b>
1.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKA.....	14
1.2 DEFINICE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	14
1.3 DETERMINANTY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	16
1.4 METODIKA HODNOCENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	17
1.5 VÝZNAM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	19
<b>2 MOTIVACE JAKO VÝZNAMNÝ ČINITEL PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI</b> .....	<b>20</b>
2.1 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	21
2.1.1 Maslowova teorie potřeb.....	21
2.1.2 Herzbergův dvoufaktorový model.....	23
2.2 PRACOVNÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	23
2.3 ZÁKLADNÍ CÍLE PRACOVNÍ MOTIVACE .....	24
2.4 VZTAH PRACOVNÍ MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	25
<b>3 PERSONÁL V ZAŘÍZENÍ S PÉČÍ PRO OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM</b> .....	<b>27</b>
3.1 ODBORNÝ PERSONÁL V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH .....	27
3.1.1 Pracovník v sociálních službách .....	28
<b>4 STANDARDY KVALITY A PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b> .....	<b>29</b>
4.1 STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	29
4.2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST VE SLUŽBÁCH .....	31
<b>5 TRANSFORMACE ÚSTAVNÍ SOCIÁLNÍ PÉČE PRO OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM</b> .....	<b>32</b>
5.1 VÝVOJ V ČESKÉ REPUBLICĚ A SOUČASNOST .....	33
5.2 HLAVNÍ CÍLE PROCESU TRANSFORMACE .....	36
5.3 VYBRANÁ ZAŘÍZENÍ V PILOTNÍM PROJEKTU TRANSFORMACE .....	37
5.4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST JAKO DŮLEŽITÝ ASPEKT TRANSFORMACE.....	37
5.5 VÝZNAM SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKY V PROCESU TRANSFORMACE.....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>6 METODOLOGIE VÝZKUMU</b> .....	<b>40</b>
6.1 POPIS A KOMPARACE DVOU ZAŘÍZENÍ .....	40
6.1.1 Domov A – Jihočeský kraj .....	40
6.1.2 Domov B – Kraj Vysočina .....	42



6.2	CÍLE VÝZKUMU .....	43
6.3	FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU.....	43
6.4	VÝBĚR VZORKU.....	44
6.5	ZPŮSOB SBĚRU DAT .....	44
6.6	DEFINOVÁNÍ PROMĚNNÝCH .....	45
6.7	ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT .....	46
6.8	STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ .....	46
6.9	ZÁKLADNÍ DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE.....	48
6.10	POPISNÁ STATISTIKA DÍLČÍCH OBLASTÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	55
6.11	CELKOVÁ PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	60
6.12	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ .....	61
<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ EMPIRICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>65</b>
7.1	DOPORUČENÍ.....	65
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

Již od 80. let minulého století byly odbornou veřejností podporovány klíčové změny v institucionální péči, které reagovaly na objektivní potřeby současné společnosti a zohledňovaly proces sociálního začleňování jako základní myšlenky moderní sociální politiky.

V roce 2007 byla vládou České republiky přijata „**Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společností**“, jejíž hlavním cílem bylo podpořit a usnadnit cestu poskytovatelům i zřizovatelům pobytových služeb v přirozeném procesu humanizace sociálních služeb. Toto pojetí napomáhá poskytovatelům a zřizovatelům sociálních služeb v zajištění dostupné péče a podpory osobám v nepříznivé sociální situaci takovou formou, která v co nejvyšší míře odpovídá životu jejich vrstevníků v přirozeném prostředí běžné společnosti a vytváří podmínky pro posílení efektivní sítě sociálních služeb.

Za hlavní význam této koncepce lze označit zejména:

- podporu procesu zkvalitňování životních podmínek obyvatelů stávajících pobytových zařízení sociální péče,
- podporu poskytovatelů sociálních služeb, jejich zaměstnanců a dalších subjektů při změnách v institucionální péči a to zejména v poskytování těchto služeb v souladu s individuálními potřebami uživatelů,
- podporu naplňování lidských práv uživatelů pobytových sociálních služeb a jejich práva na plnohodnotný život srovnatelný s vrstevníky, žijícími v přirozeném prostředí,
- vytvoření systému spolupráce mezi všemi aktéry procesu transformace institucionální péče,
- zvýšení informovanosti o procesu změn v institucionální péči pro osoby se zdravotním postižením a pro seniory.

Uvedený materiál byl vypracován v souladu se strategickými materiály z oblasti sociálních služeb v České republice, tj. Národním akčním plánem sociálního začleňování, Bílou knihou v sociálních službách a zejména zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Byl

vytvořen v souladu s českým právním řádem, a to zejména s Listinou základních práva svobod a je také v souladu s cíli Lisabonské strategie a Národním rozvojovým plánem.

Moje diplomová práce si neklade za cíl postihnout veškerá fakta o transformačním procesu v sociálních službách, nýbrž v rámci možností podává přehled o stavu, v jakém se v současné době uvedená problematika nachází a jaký dopad to má na práci a pracovní spokojenost dotčených zaměstnanců v konkrétních podmínkách. Práce nastiňuje nejdůležitější fakta, ze kterých současný stav vychází a je věnována i analýze teorie motivace a pracovní spokojenosti a jejich vzájemnému vztahu s následnou komparací dvou vybraných sociálních zařízení.

V kontextu s výše uvedeným byl vymezen i cíl diplomové práce:

Na základě analýzy příslušné legislativy a odborné literatury popsat a zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců v sociálních službách, formulovat pracovní spokojenost, pracovní motivaci a jejich vzájemný vztah, charakterizovat odborný personál a vývoj procesu transformace v sociálních službách.

Cíli diplomové práce je podřízena i její struktura:

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do pěti okruhů řešených problémů. V prvním je definována práce a pracovní spokojenost, také ve spojitosti se sociální pedagogikou, metodikou hodnocení pracovní spokojenosti a jejím významem. Druhý okruh se zabývá motivací se zaměřením na specifika zaměstnanců sociálních služeb a vztah motivace a pracovní spokojenosti. Třetí se podrobně věnuje odbornému personálu v zařízení s péčí pro osoby se zdravotním postižením. Čtvrtý je zaměřen na popis standardů kvality sociálních služeb a spokojenost ve službách. Pátý řeší transformaci ústavní sociální péče pro osoby se zdravotním postižením a především popisuje vývoj procesu transformace v České republice a jeho hlavní cíle.

Praktická část charakterizuje dvě srovnávané instituce, ve kterých byl výzkum prováděn, popisuje použitou metodologii, vyhodnocuje hypotézy a cíl diplomové práce včetně interpretace konkrétních výsledků výzkumu.

Základním přístupem k řešení diplomové práce byl přístup systémový. Hlavní metodou při jejím zpracování byla obsahová analýza dostupných materiálů a z ní logické a deduktivní vyvození závěrů, jejichž porovnání umožňuje náhled do pracovního prostředí vybraných sociálních zařízení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PRÁCE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Práce má velmi významné postavení v životě každého člověka a každý z nás k ní má trochu jiný vztah. Je to dáno různými společenskými postavením jednotlivců, jejich temperamentem, různými rozdíly ve výchově osobností, rodinným stavem a celou řadou dalších faktorů. Slouží k uspokojování samotných potřeb člověka, jako jsou potřeba jídla, bydlení, ošacení, potřeba koníčků nebo sociálních kontaktů s jinými lidmi. Práce byla chápána jen jako prostředek k uspokojování těchto potřeb, tedy jako nevyhnutelná činnost pro existenci člověka, nikoliv pro pocit uspokojení z práce samotné. (Kollárik, 1979)

V současné době se práce a pracovní život obecně podílí ve vysoké míře na celkové kvalitě lidského života a ovlivňuje všechny jeho oblasti. Pozitivní vztah k práci je předpokladem pro uspokojení z ní. Nerovnováha, špatné pocity, negativní zkušenosti pak zásadně ovlivňují další sféry například i v osobním životě.

Převážnou část života dospělého člověka představuje pracovní sféra. Pracovník hodnotí a prožívá průběh své činnosti, podmínky, ve kterých se jeho činnost odehrává a posuzuje také výsledky své práce. V průběhu svých profesionálních aktivit může dosáhnout úspěchu a může pociťovat určitou míru spokojenosti. Úroveň pracovní spokojenosti zřetelně vymezuje obecnou kvalitu života. (Štikar, 2003, s. 111)

Co to tedy je pracovní spokojenost? Můžeme říct, že je to splnění stupně vnímání zaměstnanců týkající se očekávání a požadavků na pracovní podmínky, na jejich působení či plnění úkolů. Tedy vyjádření názoru člověka na vnímání toho, s čím je, či není spokojen. Neboli vnímání toho, do jaké míry byly splněny jeho požadavky na situaci, kterou prožívá nebo na službu, která je mu poskytována. Odpovídá-li skutečnost jeho očekávání je spokojen, není-li jeho očekávání z větší míry naplněno, je nespokojen.

Pracovní spokojenost závisí na řadě faktorů, pracovních i mimopracovních. Záleží na povaze a druhu práce, zda je spíše povahy fyzické nebo duševní, zda podmínky, které jsou vytvořeny k výkonu práce, jsou dostatečné, záleží na povaze pracovníka, jeho životní situaci, v neposlední řadě i na zdravotním stavu, psychickém rozpoložení a spokojenosti v osobním životě.

## 1.1 Pracovní spokojenost a sociální pedagogika

Studijní obor sociální pedagogika je interdisciplinárně propojena s disciplínami, kterými jsou psychologie, sociologie, pedagogika, právo, personální management a řada dalších. Všechny jsou zaměřeny sociálně, tedy zohledňují působení prostředí na jedince. Další předměty přímo souvisí s vnitřní dispozicí člověka, jako je sociální komunikace a dochází zde k propojení informací z disciplín, zaměřených na prožívání a chování člověka. Díky celé řadě minulých i současných teoretických poznatků je možné se shodnout na významu pracovní spokojenosti pro úspěšnou a zdravou existenci člověka a na tom, že pracovní proces je stěžejní časovou částí lidského života, a že disciplíny propojené se sociální pedagogikou musí být pracovnímu procesu prospěšné a přínosné.

Sociální pedagogiku bylo možné využít i v praktické části a výsledky zpracované statisticky jsou přínosem pro možnosti další motivační práce.

Podstatným bodem je i přínos v mravní výchově a morálním působení, které obor sociální pedagogiky v sobě zahrnuje. Možnost budovat v lidech odvahu být čestný, vyjadřovat své názory, odhalovat skutečné stavy věcí, navrhnout řešení, vyžadovat komunikaci, součinnost a spolupráci zaměstnanců i nejvyšších řídicích pracovníků při plném riziku odpovědnosti, tedy i snahu k vytváření jakési pevné morální konstrukce uvnitř každého člověka.

## 1.2 Definice pracovní spokojenosti

Odborná veřejnost se problematikou pracovní spokojenosti zabývá na vědecké úrovni již od poloviny minulého století. Systematicky studovat se začala ve třicátých letech 20. století.

Míra pracovní spokojenosti a její vliv na celkový pracovní projev byla často předmětem řady spekulací a dohadů. V průběhu let se názory odlišovaly a i nyní nejsou studie schopny její vliv jednoznačně prokázat. V současnosti se však odborná veřejnost přiklání k názoru, který považuje pracovní spokojenost za významný faktor celkového pracovního projevu.

Pracovní spokojenost je vymezena subjektivními pocity zaměstnance z pracovního procesu. V současné době však není popsána jednoznačná a jasná definice. Všechny teorie v souvislosti s pracovní spokojeností vyzdvihují subjektivní pocit a vztah, který pracovnímu procesu přisuzuje osobní význam pro zaměstnance.

Obecně lze pracovní spokojenost charakterizovat jako pozitivní pracovní postoj k práci. Ovlivňuje pracovní výkonnost a kvalitu, fluktuaci a pracovní absenci i celkovou loajalitu zaměstnance. Souvisí zpravidla s mezilidskými vztahy na pracovišti a stylem řízení, se způsobem vymezení pracovních pozic, zadávání úkolů a způsobem odměňování. (Časopis HR FORUM, 9/2004. *Firemní kultura – nadstavba či výhoda*)

Jednu ze základních definicí pracovní spokojenosti vytvořil Locke (1976, in Weiss, 2002; Judge & Klinger, 2008), který ji popsal jako potěšující či pozitivní emocionální stav, plynoucí z ocenění práce a pracovních zážitků.

Koubek (2003) ji definuje jako zcela individuální míru pozitivnosti vztahu a přístupu k vykonané práci. Jedná se vlastně o individuální poměr souladu mezi pracovní orientací člověka a vykonávanou prací.

Dle Kollárika (1986) lze pojem pracovní spokojenost dělit dvěma způsoby a to jako: „Spokojenost v práci - jenž jako obsahově širší pojem odráží komponenty osobnostní stránky jedince a obecnější podmínky v práci (vyplývající například z fungování organizace.) Spokojenost s prací je obsahově užší význam, který je vázán na konkrétní činnosti, na jejich fyzické a psychické nároky, specifickým pracovním režimem, společenským ohodnocením apod.“

Kollárik (1986) dále doporučují rozlišovat:

- Celkovou a dílčí spokojenost. Celková spokojenost odráží vztah k vykonávané práci v obecné rovině. Dílčí se váže na jednotlivé faktory ovlivňující práci. Soubor dílčích spokojeností/nespokojeností utváří celkovou spokojenost.
- Intenzitu spokojenosti. Vyjadřuje míru prožitku, která se pohybuje na škále od minimální spokojenosti po maximální.
- Stabilitu spokojenosti. Jedná se o stálost, nebo proměnlivost prožitků. Stabilita je považována za jev snadno ovlivnitelný mnoha faktory.
- Spokojenost jako stav a proces. Spokojenost lze vyjádřit jako aktivně se vyvíjející proces ovlivňovaný řadou intervencí. Tento proces se odráží v chování jedince jako aktuální stav.

Dle Tomana (Toman, 2010.) je pracovní spokojenost definovaná do dvou složek:

- Zaujetí, radost a nadšení z práce. Zaměstnanci s pracovní vitalitou probouzejí tento přístup i v druhých lidech a dokáží strhnout kolektiv.
- Druhou složkou je využití možností profesního růstu, získávání nových dovedností a rozšiřování znalostí. Odborně vybavený zaměstnanec je posilován v sebedůvěře a je schopen dál přispívat k pokroku organizace.

### 1.3 Determinanty pracovní spokojenosti

Spokojenost každého pracovníka je determinována značným počtem faktorů. Jejich jednoznačné pořadí nelze přesně stanovit. Je vysoce proměnlivé a závisí na působení dalších okolností. Plná spokojenost všech zaměstnanců zpravidla dosažitelná však není nikdy. Značná část celkové nespokojenosti je ale zbytečná a lze ji poměrně snadno odstranit.

Mezi nejvýznamnější faktory, přispívající k celkové spokojenosti, či nespokojenosti patří:

- Specifická povaha práce v různých oblastech společenské praxe (odlišnosti ve zdravotnictví, zemědělství, hutnictví, umělecké činnosti).
- Zvláštnosti a odlišnosti jednotlivých profesí a prostředí, ve kterých jsou vykonávány.
- Individuální nároky a osobní preference pracovníků.

Tak, jako u definice pojmu celkové spokojenosti, tak i ve výčtu faktorů, ovlivňujících pracovní spokojenost nepanuje absolutní vědecká shoda. Odborníci se však výrazně neliší. Celkovou úroveň pracovní spokojenosti ovlivňují nejčastěji takové faktory jako je mzda, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, vztah k vedoucím pracovníkům, organizace práce či kariéerní postup.

Faktory, působící na pracovní spokojenost, lze rozdělit do dvou základních skupin:

- Vnější faktory. Jsou na pracovníkovi nezávislé.
- Osobnostní faktory. Vycházejí z osobnosti a vlastností každého pracovníka.

Dle Kollárika (1986) vnější faktory souvisí s pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Patří sem fyzikální prostředí, bezpečnost a hygiena práce, charakter práce, finanční odměna, interakce mezi členy pracovní skupiny, vedoucí pracovníci.



Osobnostní faktory, jsou věk, délka praxe, pohlaví, vzdělání, rodinný stav a osobnostní vlastnosti.

Faktory ovlivňující pracovní spokojenost mohou souviset i s celou řadou dalších zdrojů, především se způsobem odměňování, stylem řízení a mezilidskými vztahy na pracovišti, s výběrem zaměstnanců, způsobem zadávání pracovních úkolů i vymezením pracovních míst a jejich pravomocí.

Průzkumy pracovní spokojenosti dle Urbana (2006) ukazují, že až na výjimky přináší větší uspokojení složitější práce, přinášející nové podněty a zkušenosti. Podobně přispívá k pracovní spokojenosti i pocit významu, odpovědnosti a smysluplnosti vlastní práce. Jedním z hlavních opatření, usilujících o zvýšení pracovní spokojenosti především u kvalifikovaných zaměstnanců, je proto tzv. obohacování práce, zaměřující se na vzrůst složitosti, rozmanitosti, významu a odpovědnosti pracovních úkolů. K nástrojům zvýšení spokojenosti s pracovními úkoly patří i týmová práce, umožňující samostatné rozdělení úkolů v pracovním týmu.

Dle Deiblové (2005) lze zmínit ještě další faktory, jako je jistota pracovního místa, pracovní doba, uspokojivá komunikace, uznání ostatních a také firma jako taková.

K častým příčinám pracovní nespokojenosti patří různé formy neprofesionálního manažerského chování: upřednostňování některých pracovníků, neobjektivní hodnocení a odměňování, zbytečné projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení konfliktů a stížností, neúplné nebo opožděné poskytování informací, ale i nedostatek času, který manažer svým zaměstnancům věnuje. Častým zdrojem nespokojenosti je i neschopnost manažerů pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci.

#### **1.4 Metodika hodnocení pracovní spokojenosti**

Dle Kollárika (1979, s. 110) se při měření vychází ze zásad měření postojů, a proto je měření uskutečňováno nejčastěji pomocí dotazníků nebo rozhovoru pomocí postojových škál. Dotazník, který zkoumá pracovní spokojenost, musí respektovat zásady jeho používání, ale také specifikum problematiky spokojenosti. Tradičními postupy a metodami jsou škály Likertova typu, které jsou velmi rozšířené. Kollárik považuje za nejjednodušší postup přímou otázku, kterou mohou respondenti vyznačit na číselné stupnici. Rozsah těchto stupnic bývá často rozdílný.

Armstrong (2007, str. 229 a 230) k dotazníkům a rozhovorům přidává i metodu kombinace dotazníků a rozhovorů a využití diskuzních skupin.

Měření pracovní spokojenosti se zaměřuje na zjištění celkové pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti a také na zjištění míry spokojenosti v různých aspektech práce např. komunikace v zařízení, vedoucí pracovník, finanční ohodnocení, druh a organizace práce a další.

Pauknerová (2006, str. 180) uvádí, že ke zjišťování pracovní spokojenosti se nejvíce využívá u nás i v zahraničí dotazník „Job Description Index“, který vytvořil Smith. Dále se používají „Minnesota Satisfaction Questionnaire“ od Weisse a dotazník „Job Satisfaction Survey“, který zkonstruoval Spector.

První z výše uvedených se zaměřuje na pět aspektů:

1. Mzdu.
2. Možnost postupu.
3. Nadřízeného.
4. Práci samotnou.
5. Spolupracovníky.

Bedrnová a Velehradský ho pro Českou republiku doplnili o fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky.

První přístup spočívá v tom, že se dotazuje respondentů přímo na jejich celkové pocity, které se týkají jejich práce. Druhý přístup klade důraz na jednotlivé aspekty práce. Jedná se zde o to, do jaké míry je respondent spokojený s několika aspekty práce, které určují celkovou míru spokojenosti s prací.

#### **1.4.1 Job Description Index**

Tento dotazník vytvořil v roce 1969 Smith. Byl přeložen do devíti jazyků a použit v sedmnácti zemích. Obsahuje sedmdesát dva položek. Je určen k měření pěti aspektů práce. Jedná se o práci samotnou, plat, spolupracovníky, nadřízeného a kariérní růst. Každá z těchto oblastí je hodnocena přidavnými jmény, ke kterým se respondenti vyjadřují.

### 1.4.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire

Obsahuje sto padesát položek a dvacet oblastí. Spokojenost se hodnotí na pětistupňové škále Likertova typu, respondenti hodnotí stupeň své spokojenosti s různými faktory. (Kollárik, 1979, str. 130). Weiss sestrojil v roce 1967, kratší verzi dotazníku. Obsahuje pouze dvacet položek. Proto je tato verze používána častěji.

## 1.5 Význam pracovní spokojenosti

Spokojenost zaměstnanců je významnou hybnou silou každé organizace. Dle Kohoutka (2002) může mít pracovní hodnocení pozitivní vliv nejen na posuzované pracovníky a jejich výkonnost, ale i na ty, kteří hodnotí, tedy na posuzovatele. Dobrá znalost podřízených a hodnocených pracovníků pomáhá zkvalitnit řídicí činnost, zvyšuje kvalifikaci vedoucích pracovníků a zaměřuje pozornost na problematiku správného jednání s lidmi.

Spokojenost také velmi úzce souvisí se schopností organizace správným způsobem motivovat své zaměstnance. Najít v dnešní rychlé a náročné době lék na získání plného zapojení zaměstnanců je nesnadné.

Armstrong zastává názor, že spokojenost pracovníků ovlivňuje celková úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci. Nejvýznamnějšími oblastmi v tomto kontextu jsou objektivní hodnocení, spoluúčast na rozhodování, uplatnění kvalifikace, míra informovanosti, příležitosti pro vzdělávání a rozvoj, bezpečnost práce a péče o zaměstnance (in Štikar aj., 2003, str. 117).

Jak uvádí Bedrnová (1998): “ Čím větší je spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará. Na druhé straně je pracovní spokojenost chápána jako podmínka efektivního využívání pracovního potenciálu. Spokojenost zaměstnanců jako hnací síla je chápána jako podmínka efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost je pak výsledkem uspokojení ze smysluplné práce, pocitu naplnění, radosti z vlastního uplatnění. Pokud jedinec dosáhl spokojenosti na základě dosažení nízkých cílů, chápeme v tomto případě spokojenost jako překážku k dosažení žádoucího pracovního výkonu“.

Pracovní spokojenost lze také považovat za jev ovlivnitelný, který je možné do značné míry měnit, budovat a rozvíjet, což je pro management podniku a pro úspěšné řízení organizace stěžejní.

## 2 MOTIVACE JAKO VÝZNAMNÝ ČINTEL PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Motivace zaměstnanců je velmi důležitou součástí řízení organizace. Ačkoliv je často opomíjena a mnohdy na ní není kladen takový důraz, jaký by si zasloužila, je pro ni velmi důležitá.

Díky zaměstnancům organizace funguje a dosahuje svých cílů. Jsou nejcennějším, ale zároveň i nejdražším zdrojem. Proto je třeba o ně pečovat a motivovat je k práci. Správná motivace přitom nezávisí pouze na hmotných stimulech, jako je mzda nebo plat, finanční dary či jiné příspěvky, ale také na stimulech nehmotných, kterými může být příjemné pracovní prostředí, přátelský kolektiv, spravedlivý nadřízený, možnost vzdělání aj.

Vhodně motivovaný pracovník usiluje o podávání co nejlepších výkonů, snaží se najít úspory při své práci, zlepšit pracovní proces, je schopen dělat práci navíc a je také ochoten nastoupit na mimořádné směny, je-li to třeba. Vhodnou motivací se tak u něj vytváří určitá loajalita vůči zaměstnavateli, která přetrvává i v dobách špatných a organizace se na takového zaměstnance může vždy spolehnout.

Naopak od pracovníka, kterého žádným způsobem nemotivujeme k práci, nemůžeme očekávat, že pro nás udělá něco výjimečného. Tento člověk bude chodit do zaměstnání pouze proto, aby si zde za plat či mzdu odpracoval svou pracovní dobu. Pak i podpora z jeho strany nebude značná. Na zaměstnancích tedy závisí, zda podnik bude prosperovat či nikoliv, neboť právě oni tvoří výsledek. To by si měli uvědomit všichni zaměstnavatelé a s tímto vědomím také ke svým podřízeným přistupovat. Motivace zaměstnanců sociálních služeb je o to složitější, že tito zaměstnanci jsou vystaveni většímu stresu, než v běžných povoláních. Proto musí být ke své práci kvalitně připraveni a také motivováni.

Motiv pochází z latinského „movere“, což znamená hýbat, pohybovat (Adair, 2004 str. 78, 79). Motivem tedy můžeme označit vnitřní hnací sílu člověka. Je to důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace je vůle k činu, která vzniká potřebami člověka. Motivaci tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jednání a prožívání člověka.

Motivace je procesem, který je iniciován vědomým, či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytváří přání člověka něčeho dosáhnout nebo něco získat. Od potřeb se odvíjejí cíle, které uspokojují potřeby a přání člověka a také volí cesty nebo způ-

soby chování, které povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je určitého cíle dosaženo, je potřeba uspokojena a je zde pravděpodobnost, že chování, které člověka vedlo k cíli, se příště zopakuje, pokud se objeví podobná potřeba. Na druhou stranu, pokud není cíle dosaženo, je zde menší pravděpodobnost, že člověk tytéž kroky zopakuje v budoucnu.

## 2.1 Pracovní motivace

Pracovní motivace je schopnost vedoucího pracovníka vyvolat u svých podřízených smysl pro osobní prospěch a to v souladu se záměry vedení podniku. Jde o vytvoření vnitřního pocitu, kdy podřízený chce určitou činnost dělat. Tímto způsobem jsou lidé motivováni managementem. Zaměstnanci však mohou motivovat i sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby.

Můžeme rozlišit dva typy pracovní motivace:

- Vnitřní motivace. Sem řadíme všechny faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem, či se vydali určitým směrem. Můžeme mezi ně zařadit odpovědnost, autonomii (volnost konat), zajímavou a podnětnou práci, příležitost k postupu a k využívání a rozvíjení dovedností a schopností.
- Vnější motivace zahrnuje vše, co se pro lidi dělá, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, pochvala, povýšení, ale i tresty. (Armstrong, 2007, str. 56,57)

Lidé, kteří jsou ve své práci lépe motivováni, pracují při stejné pracovní způsobilosti daleko usilovněji a podávají vyšší výkon, než lidé s nepříznivou motivací.

Teorie pracovní motivace představují více či méně ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují jednání člověka v pracovním procesu. Jejich společným cílem je pomoci objasnit otázky týkající se příčin lidského jednání. V následujícím textu jsou popsány dvě vybrané teorie pracovní motivace. (Kasper, Mayrhofer, 2007, str. 345,347)

### 2.1.1 Maslowova teorie potřeb

Nejprve je nutné vymezit si pojem potřeba. Potřebou se chápe stav nedostatku organismu, který při delším trvání může vést k poškození či dokonce smrti jednotlivce. Z hlediska psychologie je potřeba stavem přání a žádosti, který vyvolá určité chování, tzn., motivuje je ke specifické aktivitě.

Maslowova teorie je jednou z nejznámějších teorií motivace lidského jednání. Její podstatou je vymezení rozhodujících potřeb člověka, neboť základem lidské aktivity je jejich uspokojování. Abraham Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je nazýván Maslowova pyramida nebo hierarchie potřeb, kterou tvoří:

#### 1. Fyziologické potřeby.

Jedná se o potřeby základní. To znamená, že člověk, který v životě postrádá vše, se bude snažit uspokojit tyto potřeby daleko spíše, než všechny ostatní. Zahrnují především potřebu vody, jídla, vzduchu, spánku aj. Je to vše, čeho je třeba k udržení života.

#### 2. Potřeby jistoty a bezpečí.

Mezi tyto potřeby zahrnujeme hlavně potřeby bezpečí v obecné touze po zaměstnání s pevným platem, v touze po majetku, důchodu, zajištění a pro zlepšování podmínek v práci.

#### 3. Potřeby uznání.

Tato kategorie představuje potřebu nebo přání vysokého vlastního sebehodnocení, ale zároveň i ohodnocení od jiných lidí. Jedná se hlavně o touhu po síle, úspěchu, rovnosti, schopnosti něco zvládnout, kompetentnosti, nezávislosti, svobodě a zároveň touhu po reputaci, prestiži, statutu, dominanci, uznání, pozornosti, důležitosti a oblíbenosti.

#### 4. Potřeba seberealizace.

Jedná se o touhu člověka po sebenaplnění, zejména jeho tendenci prosadit se v oblasti, pro kterou má předpoklady, tzn. stávat se tím, čím člověk je a také tím, čím se může stát.

Maslow rovněž okrajově zmínil dva souhrny potřeb, které nazval kognitivními potřebami (potřeba vědět a porozumět) a estetickými potřebami (potřeba krásna).

Přitom je nutno uvést, že specifikace skupin sama o sobě nemá jako teoretická motivační koncepce žádný smysl. Ten vzniká až s vědomím toho, že vyšší potřeba může být uspokojena teprve poté, co jsou plně uspokojeny potřeby nižší.

### 2.1.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Další pracovní teorií je Herzbergův dvoufaktorový model. Tento model vypracovali Herzberg a kol. na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Ti byli tazateli požádáni o informování o obdobích, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně, stejně tak o tom, jak dlouho jim tyto pocity vydržely.

Na základě tohoto výzkumu Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny:

#### 1. Faktory hygieny (dissatisfactory).

Mezi tyto faktory zahrnuje peníze, politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Jejich negativní stav nebo absence v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců. Jsou-li v dobrém stavu, nevstupují aktivně do procesu motivace a nemají vliv přímého podnětu na aktivitu zaměstnance.

#### 2. Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory).

Tyto faktory tvoří výkon, uznání, obsah práce, (delegovaná) odpovědnost, vzestup a možnost rozvoje. Jsou-li motivátory laděny pozitivně a působí-li, pak jsou podnětem ke zvyšování pracovního výkonu a aktivit zaměstnance, zároveň tak představují nejúčinnější složku motivace k práci.

Hranice mezi vymezením faktorů hygieny a motivátory není striktní a nepřekročitelná. Za určité motivační situace mohou některé faktory jedné skupiny působit podobně jako faktory skupiny druhé.

## 2.2 Pracovní motivace zaměstnanců sociálních služeb

Motivací zaměstnance sociálních služeb můžeme nazvat souhrn metod a opatření, které dotyčného zaměstnance vybízejí ke komplexnímu a neustálému zvyšování kvality práce, vedoucí k trvalému zkvalitňování poskytovaných služeb a upevňování pozic organizace ve společnosti. Důsledkem každodenní práce motivovaných zaměstnanců sociálních služeb je uspokojování potřeb klientů – tedy přínos k vyšší kvalitě jejich života.

Zaměstnanci sociálních služeb vykonávají tyto funkce:

- Přímou obslužnou péči,
- základní výchovnou nepedagogickou činnost,
- pečovatelskou činnost v domácnosti.

Sociální pracovník provádí sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy a řešení právních problémů, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou funkci v sociální oblasti, odbornou práci v zařízeních sociálních služeb, sociální prevenci, depistáž (cílené vyhledávání nemocných), krizovou pomoc a sociální rehabilitaci. Od sociálního pracovníka se vyžaduje způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost na podkladě lékařského posudku a odborná způsobilost.

Náplň motivace je tedy společným nástrojem vedení a zaměstnanců organizace k dosažení cíle organizace. Základním předpokladem je poznání a klasifikace potřeb zaměstnanců, které vede k výběru a aplikaci takových nástrojů, zahrnutých do programu motivace, které poskytnou účinný motivační potenciál.

### 2.3 Základní cíle pracovní motivace

Jsou to:

- Sjednocení úsilí vedení organizace a ostatních zaměstnanců při zajišťování vysoké kvality na všech úsecích práce,
- posilování důvěry zaměstnanců ve vedení organizace,
- předložení perspektivy a sociální jistoty zaměstnancům v závislosti na jejich přístupu,
- posílení diferencovaného přístupu k zaměstnancům na základě jejich hodnocení.,
- dosažení identifikace zaměstnance s firmou, pěstování pocitu hrdosti.

K dosažení toho, aby systém motivace fungoval, musí být rovněž propojen s další triádou, tedy s triádou motivace, hodnocení a odměňování.

Motivovat znamená aktivovat vůli člověka vnějšími prostředky, aby udělal něco, protože to udělat chce a tento způsob je nejúčinnější. V praxi neoddělujeme motivační a stimulační prostředky. Stimulaci přitom chápeme jako působení vnějšími prostředky, aby člověk udělal něco co je nutné k dosažení cíle, který je pro něj důležitý a přináší mu prospěch. Program motivace obsahuje soubor nehmotných a hmotných motivačních (stimulačních) prostředků.



Při uplatňování motivačních prostředků prosazovat zásadu“ „Zaměstnanec je placen za kvalitní práci“. Kvalitní práce je povinností, nikoliv aktivitou nad rámec pracovních povinností

## 2.4 Vztah pracovní motivace a pracovní spokojenosti

Pro náležitý výkon organizace je velmi důležité, aby měla zaměstnance s vysokou výkonností, schopností kreativně myslet a přinášet do práce osobní vklad. To je možné jen v tom případě, jsou-li zaměstnanci dostatečně motivovaní. Výkon zaměstnance je přímo úměrný struktuře a hloubce jeho motivace. Motivovaný zaměstnanec má vyšší nejen úroveň pracovní výkonnosti, ale i míru loajality k organizaci. Což je pro zaměstnavatele velmi důležité.

Pro každou organizaci je provozně i finančně výhodnější starat se o stávající zaměstnance a usilovat o jejich spokojenost, než nabírat a zaškolovat zaměstnance nové. Pro stimulaci výkonu a osobního uspokojení zaměstnanců jsou připravovány motivační a loajální programy, jejichž cílem je zajistit co nejstabilnější týmy kvalitních pracovníků. Vytváření těchto programů je neustálým procesem, kdy je třeba přicházet s novými způsoby motivace, neustále ověřovat účinnost a oblíbenost těchto nástrojů. Každý motivační prvek, pokud zůstává neměnným, je vnímán po určité době jako běžná součást pracovních podmínek a přestává být faktorem vzbuzujícím snahu o dosahování lepších výsledků. S tímto faktem pracují manažeři společností při stanovování firemních strategií. Je třeba, aby zohledňovali lidské zdroje a zaměřovali se na jejich podporu a rozvoj.

Výhody motivace stávajících zaměstnanců:

- profesní zkušenosti;
- kvalita a efektivita práce;
- loajalita k firmě;
- nižší náklady na nábor a zaškolení nových zaměstnanců.

Rizika plynoucí z demotivace zaměstnanců:

- klesající výkon;
- objevují se negativní faktory jako je vysoká nemocnost, absence;

- negativní postoj při jednání s externími i interními zákazníky;
- šíření negativních referencí o firmě.

Z toho vyplývá, že organizace s motivovanými zaměstnanci je stabilnější, daří se jí dosahovat plánovaných cílů a má tedy větší šanci uspět v současném konkurenčním prostředí. Již při výběru zaměstnanců do různých pozic je nutné brát v úvahu jejich osobnost, aby co nejvíce odpovídala náplni práce. V budoucnu je potom jednodušší připravit motivační program pro danou skupinu, než pro každého jednotlivce samostatně.

### 3 PERSONÁL V ZAŘÍZENÍ S PÉČÍ PRO OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM

Sociální služby s výhradním zaměřením na osoby se zdravotním postižením jsou specifikovány typem služeb dle zákona o sociálních službách. Jsou to „Domovy pro osoby se zdravotním postižením“, „Chráněné bydlení“, „Raná péče“, „Tlumočnické služby“ a „Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče“. Služby s nevýhradním zaměřením na osoby se zdravotním postižením jsou lidmi s postižením využívány často ve formě „Pečovatelské služby“, „Průvodcovské a předčitatelské služby“, „Osobní asistence“, „Tísňové péče“, „Odlehčovací služby“ a „Domovů se zvláštním režimem“.

*„Sociální služby s výhradním i nevýhradním zaměřením na osoby se zdravotním postižením podle zákona o sociálních službách se neposkytují všem lidem s postižením, ale jen těm, kdo mají „zdravotní postižení tělesné, mentální, duševní, smyslové nebo kombinované, jehož dopady činí nebo mohou činit osobu závislou na pomoci jiné osoby.“ (Krhutová, 2013).*

#### 3.1 Odborný personál v sociálních službách

Dle zákona 108/2006, Sb. o sociálních službách v platném znění (dále jen „zákon o sociálních službách“) je sociální službou míněna činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.

V sociálních službách vykonávají odbornou činnost:

- sociální pracovníci;
- pracovníci v sociálních službách;
- zdravotničtí pracovníci;
- pedagogičtí pracovníci.

V zařízení pro osoby se zdravotním postižením působí první tři ze zmíněných čtyř.

*Sociální pracovník ve velké většině případů zprostředkovává sociální služby a pomáhá osobě, která je potřebuje, zvolit optimální škálu služeb, jež jí budou poskytovány.*“ (Matoušek, 2007, str. 47)

Dle zákona o sociálních službách vykonává sociální pracovník sociální šetření, sociální agendy, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitaci.

Činnost sociálního pracovníka nelze vykonávat bez vyššího odborného vzdělání v oborech specializovaných na sociální práci, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost a vysokoškolského vzdělání zaměřeného na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku. Zákon dále stanoví sociálním pracovníkům povinnost dalšího vzdělání tím, že absolvují specializační vzdělání zajišťované vysokými a vyššími odbornými školami, účastní se akreditovaných kurzů, odborných stáží a školících akcí.

### 3.1.1 Pracovník v sociálních službách

Matoušek (2007) uvádí, že v oblasti sociálních služeb nejsou zařazeni pouze sociální pracovníci. Velkou a důležitou součástí personálu sociálních služeb jsou **pracovníci v sociálních službách**, dále pak jak už bylo uvedeno výše zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci. Podmínky činnosti těchto pracovníků odkazuje zákon o sociálních službách na stanovy ve zvláštních právních předpisech a podmínky výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách jsou stanoveny přímo v tomto zákoně.

Definuje je poté jako pracovníka v sociálních službách, který vykonává:

- přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb;
- základní výchovnou nepedagogickou činnost;
- pečovatelskou činnost v domácnosti osoby.

Požadavky na odbornou způsobilost pracovníka v sociálních službách nejsou tak přísné jako u sociálního pracovníka. Minimálně je ovšem nutné absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu, který pracovníka na tuto činnost odborně připraví.

## 4 STANDARDY KVALITY A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

S pracovní spokojeností zaměstnanců sociálních služeb úzce souvisí nastavení standardů kvality sociálních služeb. Humanizace stávajících pobytových zařízení znamená změnu v zaměření se na uživatele služby jako individuality a z toho plynoucích činností. Účinným nástrojem v individualizaci péče je zavedení standardů kvality v sociálních službách, jejichž proces zavádění je třeba podporovat především v oblasti ústavní sociální péče. Lze předpokládat, že při důsledném naplňování principů kvality v sociálních službách bude docházet k pozitivním změnám v odbornosti, kvalitě a individualizaci poskytované služby.

Standardy kvality sociálních služeb jsou, zjednodušeně řečeno, pravidla fungování služeb, která musí mít, v souladu s platnou legislativou, vypracovány každý registrovaný poskytovatel sociální služby. Standardy byly vytvořeny ve spolupráci uživatelů i poskytovatelů sociálních služeb. Standardy slouží pro poskytovatele jako popis toho, jak má vypadat kvalitní služba, a jakým způsobem bude poskytována uživatelům. Standardy kvality slouží nejenom pracovníkům, ale také uživatelům dané služby. Všichni pracovníci zařízení se zavazují, že budou podle nich postupovat a jejich následné dodržování je kontrolováno. Standardy se týkají všech sociálních služeb, a proto jsou formulovány obecně.

Ministerstvo práce a sociálních věcí české republiky (dále jen „MPSV ČR“) publikovalo Standardy kvality sociálních služeb roce 2002. Jejich dodržování je závazné pro všechny sociální služby od 1. 1. 2007, kdy vstoupil v účinnost zákon o sociálních službách a jeho prováděcí vyhláška.

### 4.1 Standardy kvality sociálních služeb

Standardy lze je rozdělit do tří základních oblastí - procedurální, personální a provozní.

Níže jsou uvedeny jednotlivé standardy dle uvedených oblastí. Podrobněji se však zmíním pouze o takových, které dle mého názoru přímo či nepřímo souvisí s pracovní spokojeností zaměstnanců sociální péče. Zejména je potom důležité zdůraznit, zda mohou pozitivně či negativně ovlivnit pracovní spokojenost zaměstnanců sociální péče.

Standardy jsou na kritéria rozloženy z důvodu srozumitelnosti tak, aby bylo možno posoudit, zda služby požadavek standardu splňují či nikoli. Kritéria jsou měřitelná a lze si na ně jednoznačně odpovědět. (Čermáková, 2002)

**Oblast procesní – vztahů mezi uživatelem a poskytovatelem:**

- Standard 1 Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb.
- Standard 2 Ochrana práv osob.
- Standard 3 Jednání se zájemcem o sociální službu.
- Standard 4 Smlouva o poskytování sociální služby.
- Standard 5 Individuální plánování průběhu sociální služby.
- Standard 6 Dokumentace o poskytování sociální služby.
- Standard 7 Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby.
- Standard 8 Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje.

**Oblast personální:**

- Standard 9 Personální a organizační zajištění sociální služby.
- Standard 10 Profesní rozvoj zaměstnanců.

**Oblast provozní:**

- Standard 11 Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby.
- Standard 12 Informovanost o poskytované sociální službě.
- Standard 13 Prostředí a podmínky.
- Standard 14 Nouzové a havarijní situace.
- Standard 15 Zvyšování kvality sociální služby.

**Personální standardy** se věnují personálnímu zajištění služeb. Kvalita služby je přímo závislá na pracovnících, na jejich dovednostech a vzdělání, vedení a podpoře a na podmínkách, které pro práci mají.

Z jednotlivých kritérií vyzdvihneme v první řadě výběr nových pracovníků. Při výběru nových pracovníků je důležité nezapomenout na to, že nový pracovník bude součástí již existujícího pracovního týmu, jehož vedoucí by se měl na výběrovém řízení podílet. Z pohledu pracovní spokojenosti je totiž také důležité, aby nový kolega byl dobrým spoluhráčem pro ostatní členy týmu. Dále je nutné, aby zařízení vytvářelo podmínky k tomu, aby způsob přijímání a zaškolování pracovníků odpovídal platným obecně závazným nor-

mám a stanoveným vnitřním pravidlům. Dalším důležitým kritériem je odbornost a dostatečné vzdělání personálu. Pouze při adekvátním vzdělání a dovednostech personálu lze zajistit pro specifické potřeby uživatelů poskytnutí efektivní podpory.

Zavádění standardů kvality sociálních služeb nelze nikdy považovat za zcela ukončenou práci. Zpracovat všechny požadované dokumenty a připravit provázaný a funkční systém chodu celého zařízení není snadno proveditelná záležitost. Ale ještě mnohem náročnější a obtížnější je převést a udržet stanovenou teorii aktuální a platnou i v každodenní praxi. Z tohoto důvodu to zcela jistě je a bude neustále živý proces. (Čermáková, 2002)

## 4.2 Pracovní spokojenost ve službách

Jak uvádí Čermáková (2002, s. 73) Práci v sociálních službách dnes není možno vnímat jako dobrovolnou práci vykonávanou jen z nadšení a lásky k bližnímu. Zatímco ve společnosti vedou úvahy tohoto typu k představě sociální služby jako amatérské výpomoci, v samotných zařízeních mohou přispívat k vytvoření „asketické kultury“ (práce za minimální mzdu s malým důrazem na vytváření dobrých pracovních podmínek a kvalifikaci pracovníků). V době, kdy sociální služby jsou neodmyslitelným doplňkem pomoci rodině i společnosti nebo dokonce jediným zdrojem podpory lidem v nepříznivé situaci, je třeba sociální pracovníky vnímat jako profesionály. Vytvoření dobrých pracovních podmínek pro ně by mělo být samozřejmostí.

Klíčem kvalitních služeb jsou lidé, kteří je přímo poskytují. Pracovníkům, kteří se věnují přímé práci s uživateli služeb, je potřeba věnovat velkou pozornost. Zajistit dobrý výběr pracovníků, zaškolení a další vzdělávání, průběžnou odbornou pomoc od nezávislých odborníků a také zajistit dobré pracovní podmínky.

## 5 TRANSFORMACE ÚSTAVNÍ SOCIÁLNÍ PÉČE PRO OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM

Projekt transformace ústavní sociální péče je zaměřen na posílení kompetencí lidí se zdravotním postižením, kteří žijí v ústavech nebo je opouštějí. Transformace je pojímána jako prosazení a naplnění lidských práv občanů se zdravotním postižením a způsob, jak dosáhnout nastavení sociálních služeb tak, aby byly založeny na individualitě a vytvořily síť, která bude působit jako prevence vstupu do ústavu. Nezbytným předpokladem všech těchto snah je především motivovaný personál. V zájmu každého manažera, a to nejen v sociálních službách, by měla být saturace odborně profesionálních potřeb specializovaných pracovníků a uvědomění si skutečnosti, že lidský potenciál je nejcennějším zdrojem v procesu poskytování potřebné a požadované péče.

V této kapitole se zabývám pojmem transformace sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením, její historii v České republice a především jejími cíli a čeho lze její pomocí dosáhnout.

Institucionální péče o osoby se zdravotním postižením má v České republice hluboké kořeny a dlouhou tradici. Osoby se zdravotním postižením byly v minulosti dlouhodobě izolovány od běžného každodenního života ostatních členů společnosti. Starat se o zdravotně postiženého člena rodiny v běžném domácím prostředí nebylo běžné.

V mnoha evropských zemích však docházelo v průběhu minulých čtyřiceti let k tzv. deinstitucionalizaci a bylo upuštěno od nevyhovujícího modelu ústavní péče. Promyšleným systémem péče jsou známy zejména severské země. Tyto země respektovaly individualitu a osobitost člověka. Příklady dobré praxe a odklon od ústavní péče lze nalézt i ve Velké Británii a v USA, kde je transformace sociálních služeb legislativně ošetřena. Moderní trendy v poskytování sociální služby komunitním způsobem jsou akceptovány i v dalších zemích, jako např. Itálie, Rakousko, Španělsko. Česká republika se k myšlenkám transformace přihlásila v roce 2007 a od tohoto roku se Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR začalo systematicky věnovat podpoře procesu transformace, deinstitucionalizace a humanizace služeb sociální péče na území našeho státu.

Transformace sociálních služeb pro lidi s postižením představuje změnu velkokapacitní ústavní péče na bydlení a podporu v běžném prostředí. Tito lidé tak mohou žít v běžných



domácnostech a vést život, kterým žijí jejich vrstevníci. Nejedná se o rušení péče o lidi s postižením, ale o změnu způsobu a podmínek jejího poskytování.

Pojem transformace definuje ve své publikaci Čámský, Sembdner a Krutilová (2011) jako: „... proces změny řízení, financování, vzdělávání, místa a formy poskytování sociálních služeb tak, aby výsledným stavem byla péče v běžných životních podmínkách. Jinak řečeno, jedná se o přechod z institucionální péče ke službám komunitního typu (podpora samostatného bydlení, chráněné bydlení, osobní asistence, atd.“

## 5.1 Vývoj v České republice a současnost

Historie velkokapacitních ústavů sahá až do 19. století a ještě před rokem 1989 bývalo v České republice tehdejším Československu běžnou praxí, že zdravotně postižení žili ve velkokapacitních zařízeních, kde pobývali společně s několika desítkami dalších osob v omezených podmínkách. V těchto ústavech byli klienti většinou považováni jako objekt péče a nemohli ve větší míře ovlivnit svůj život. Dnes se tento obrázek již postupně mění. Česká republika začíná věřit, že zdravotně postižení lidé mají, stejně jako jejich zdraví spoluobčané, právo žít „běžným“ způsobem života.

Zásadní změny v oblasti sociální nastaly v naší republice po roce 1989. V roce 1990 byl připraven Scénář sociální reformy. V jeho rámci se kromě jiného předpokládala reforma celého systému sociální péče a jeho přetvoření v moderní systém sociální pomoci. Ze stanovených cílů byl však naplněn pouze jeden.

V krátkém období došlo v oblasti sociálních služeb také k dramatickému nárůstu nestátních neziskových organizací. Organizace specializované na poskytování sociálních služeb zřizovala po roce 1989 i církve. Na rozdíl od občanských sdružení, které preferují služby neústavního charakteru, církevní organizace začaly provozovat domovy důchodců, azyly pro matky s dětmi a bezdomovce, hospice.

Dalšími kroky deinstitucionalizmu v České republice byla pověřena skupina MPSV ČR na jejímž základě vznikl projekt „Podpora transformace pobytových sociálních služeb“ (dále jen „Podpora transformace“), který vychází z hlavních priorit „Národního rozvojového plánu pro období 2007-2013“ a „Národního strategického referenčního rámce 2007-2013“.

Podpora transformace je projekt Odboru sociálních služeb a sociálního začleňování MPSV ČR. Hrazený je z prostředků „Evropského sociálního fondu“, operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“.

Následně při úzké spolupráci krajů a vybraných poskytovatelů sociálních služeb byl přijat materiál a redefinice cílů a opatření definovaných v dokumentu „Koncepte podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti“ (dále jen „Koncepte“).

Tento materiál byl na základě usnesení ze dne 21. února 2007 vládou ČR pod č. 127 přijat. Vláda udělala první krok, jehož hlavním cílem bylo podpořit a usnadnit cestu poskytovatelům i zřizovatelům pobytových služeb v přirozeném procesu humanizace sociálních služeb. Koncepte je zaměřena na období let 2007–2013.

Na základě podrobných analýz a zmapování současné situace v oblasti služeb sociální péče je zajišťován systém podpory transformace služeb sociální péče, rozvojové plány vycházející z problematiky transformačního procesu a jejich naplňování v praxi. Je podporována informovanost o procesu transformace institucionální péče pro osoby se zdravotním postižením a vytvářen systém vertikální a horizontální spolupráce mezi všemi dotčenými subjekty procesu transformace institucionální péče. Je snaha o zkvalitnění životních podmínek uživatelů stávajících pobytových zařízení sociální péče a naplňování lidských práv uživatelů pobytových sociálních služeb a jejich práva na plnohodnotný život srovnatelný s vrstevníky žijícími v přirozeném prostředí.

Na půdě MPSV ČR vznikla publikace, Manuál transformace ústavů, která je jedním ze zásadních výstupů Koncepte a má ambici stát se nástrojem poskytovatelů a rovněž zadavatelů k tomu, jak provést transformaci zařízení sociálních služeb a jak nastavit podporu pro jednotlivé uživatele sociálních služeb tak, aby se mohli začlenit a setrvat v běžném prostředí a účastnit se života komunity (Kol. autorů, Manuál transformace ústavů, 2013).

Na projekt Koncepte navazuje investiční zajištění pilotního ověření transformace z oblasti intervence 3.1 Integrovaného operačního programu Evropského fondu pro regionální rozvoj (MPSV © 2015).

Mezi hlavní aktivity projektu patří zřízení Národního centra podpory transformace sociálních služeb (technická a asistenční podpora resortnímu týmu, koordinace projektu), pilotní

ověřování transformace ve vybraných zařízeních služeb sociální péče (zejména transformační plány vybraných zařízení, příprava uživatelů, personálu, managementu včetně vzdělávání, metodická podpora, supervize), vytvoření systémových nástrojů na podporu transformace sociálních služeb (zejména analýzy, zprávy, dobrá praxe apod.) a mediální kampaň. Prostřednictvím veřejné zakázky na zajištění „Národního centra podpory transformace sociálních služeb“ je realizována většina aktivit. Podporováno bude zejména vytvoření sítě domácností a denních programů v běžné zástavbě komunity (transformace) a snížení kapacity stávajících objektů při zachování kapacity samotné sociální služby (humanizace zařízení).

Doporučený postup č. 1/2010 zveřejnilo MPSV ČR v květnu roku 2010 jako míru posuzování nezbytné podpory uživatelů zaměřený na zhodnocení nutného rozsahu podpory v nových typech domácností (MPSV © 2015)

Další zakázkou v rámci projektu Podpora transformace, která byla na přelomu let 2010 a 2011 realizována, je „Zpracování analýzy, metodického materiálu a lektorování na seminářích k vybraným aspektům procesu transformace“. Cílem této zakázky bylo připravit ucelenou právní analýzu Úmluvy o právech osob se zdravotním postižením v návaznosti na proces transformace služeb sociální péče v České republice a zajistit lektorování na odborných seminářích na téma Úmluva o právech osob se zdravotním postižením v kontextu transformace sociálních služeb. Dále vypracovat ucelený metodický materiál k zajištění optimálního právního postavení (způsobilosti k právním úkonům uživatelů služeb sociální péče v kontextu transformace sociálních služeb a ucelený metodický materiál k problematice právní odpovědnosti poskytovatelů sociálních služeb v procesu transformace sociálních služeb.

Posledním důležitým mezníkem procesu transformace pobytových služeb je individuální projekt MPSV ČR „Transformace sociálních služeb“, který odstartoval v lednu 2013. Projekt je zaměřen na posilování kompetencí osob se zdravotním postižením žijících v ústavech, nebo které ústav opouštějí. Dále pak na podporu krajům, obcím, poskytovatelům a organizacím poskytujícím sociální služby, které napomáhají k sociální integraci osob se zdravotním postižením. Projektu se bude účastnit zhruba 40 zařízení, které již byly součástí předchozího projektu transformace, nebo které chtějí s transformací svých služeb začít (MPSV © 2015).

K lednu roku 2013 prošlo transformací již 32 zařízení poskytujících pobytové služby a bylo přestěhováno více než 500 uživatelů.

Transformace je důležitým a převratným krokem v péči o osoby se zdravotním postižením. Nebudou již nadále izolovány mimo společnost, ale budou mít šanci začít žít plnohodnotný život jako jejich vrstevníci. Proces transformace není ani zdaleka ukončen a čeká ho ještě dlouhá cesta plná překážek, ze kterých lze čerpat zkušenosti do další praxe (Časopis sociální revue © 2015).

## 5.2 Hlavní cíle procesu transformace

Základními principy transformace, které jsou společné oběma cílovým skupinám, jsou - princip humanizace, princip individualizace a princip služby v přirozeném prostředí člověka a za hlavní cíle je možno pokládat následující:

Cíl 1 - Zvýšit informovanost o procesu transformace institucionální péče pro osoby se zdravotním postižením a seniory.

Cíl 2 Vytvořit systém vertikální a horizontální spolupráce mezi všemi dotčenými subjekty (relevantními aktéry) procesu transformace institucionální péče (jedná se zejména o následující subjekty: státní správa a samospráva, poskytovatelé sociálních služeb, uživatelé sociálních služeb, sociální partneři).

Cíl 3 Podpora poskytovatelů sociálních služeb, jejich zaměstnanců a dalších subjektů při transformaci institucionální péče zejména směrem k poskytování sociálních služeb v souladu s individuálními potřebami uživatelů služeb prostřednictvím dotačních programů.

Cíl 4 Podporovat proces zkvalitňování životních podmínek uživatelů stávajících ústavních zařízení sociální péče.

Cíl 5 Podpora naplňování lidských práv uživatelů pobytových sociálních služeb a jejich práva na plnohodnotný život srovnatelný s vrstevníky, žijícími v přirozeném prostředí.

Proces transformace je velice složitá a dlouhodobá záležitost, která se snaží o to, aby osoby se zdravotním postižením mohly v co největší míře žít v běžné společnosti a nezávislým životem. Za nezávislý život osoby se zdravotním postižením považují stejné možnosti a kontrolu v jejich každodenním životě, jako mají jejich nepostižení bratři, sestry, sousedé a přátelé, kteří toto považují za něco zcela přirozeného. Chtějí vyrůstat ve svých rodinách,

používat stejný autobus jako jejich sousedé, chodit do sousední školy, pracovat v zaměstnání, které je v souladu s jejich vzděláním a zájmy apod. (Časopis sociální revue © 2015).

### **5.3 Vybraná zařízení v pilotním projektu transformace**

Pro potřeby této práce byly vybrány pouze dvě zařízení v různých stádiích transformace. Domov A v Jihočeském kraji, který aktuálně prochází procesem transformace a Domov B v kraji Vysočina, který procesem již prošel a byl úspěšně ukončen. Podrobnější analýza těchto zařízení bude popsána v praktické části diplomové práce.

### **5.4 Pracovní spokojenost jako důležitý aspekt transformace**

Transformace sociálních služeb zásadním způsobem mění život nejen samotným uživatelům, ale také zaměstnancům současných zařízení, lidem v jejich okolí i celé společnosti. Navržená opatření počítají s udržení nebo dokonce se zvýšením počtu pracovních míst v regionech. I přesto mohou být vnímána jako práci ohrožující. Zaměstnanci ji mohou nejen z tohoto důvodu odmítat a být nespokojeni. Mění se podmínky v zaměstnání a z převážné většiny i lokality domovů či domácností. Kvalitní a spokojení zaměstnanci jsou však jedním z nosných segmentů celého procesu. Neopomenutelnou součástí začátku procesu transformace je tedy práce s personálem, jeho vzdělávání a přesvědčování o smyslu a důležitosti tohoto procesu.

### **5.5 Význam sociální pedagogiky v procesu transformace**

„Sociální pedagogika zahrnuje dvě dimenze - sociální a pedagogickou. Sociální dimenze je dána sociálním rámcem, společenskými podmínkami, situací v konkrétní dané společnosti. Společnost, zde je míněn stát, vytváří jisté podmínky a okolnosti, jimiž často komplikuje či znesnadňuje optimální socializaci jedince či různých sociálních skupin, dokonce celých sociálních vrstev, a tím dochází k určitým rozporům. Sociální pedagogika s těmito objektivně danými podmínkami a rozpory počítá, akceptuje je a snaží se hledat východiska a řešení pro optimální rozvoj osobnosti daného jedince“ (Kraus, 2002 str. 11)

Dále pak Kraus (2002 str. 11) uvádí že „Sociální pedagogika pojednává o tom, jak optimalizovat a usměrňovat životní situace a procesy, a to s akcentem na vnitřní potenciál jedince

a jeho individualitu. Centrálním tématem, které prolíná celým obsahem sociální pedagogiky, je rozvoj sociální kreativity, aktivizace sil každého vychovávaného.

Současně k základnímu obsahu patří rozvíjení životního způsobu ve smyslu kultivace, estetizace, optimalizace s ohledem na individuální předpoklady jedince a minimalizace rozporů mezi jedincem a společenskými podmínkami.“

Společnost (stát) se v současné době již snaží o adekvátní socializaci jedince. Vyrovnat rozpory mezi jedincem a společenskými podmínkami. V tomto případě je to možnost realizace procesu transformace sociálních služeb a tím zkvalitnění životních podmínek jednotlivce, tzn. uživatele stávajících pobytových zařízení sociální péče a následné podpoření naplňování jeho lidských práv. I když je tento proces dlouhodobý, přínos pro jednotlivé uživatele sociálních služeb a jejich práva na plnohodnotný život srovnatelný s vrstevníky, žijícími v přirozeném prostředí a zapojení se do běžné populace, je nepochybný.

Sociální pedagogika může být v tomto procesu nápomocna i z pohledu hledání možností a řešení pro optimální rozvoj osobnosti daného jedince a jak uvedl Kraus (2002) rozvoj aktivizace sil každého vychovávaného.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 METODOLOGIE VÝZKUMU

V následující části se zaměříme na vymezení výzkumného problému a hlavního cíle výzkumu. Dále stanovení hlavních výzkumných otázek HVO1 a HVO2, ze které se budou dále vytvářet dílčí výzkumné otázky. A v neposlední řadě se v této části stanoví hypotézy.

Pro svou práci jsme si zvolili kvantitativní metodu formou dotazníkového šetření. Dle Chrásky (2007, str. 163) „je kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření velmi častou variantou zjišťování dat. Samotný dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně. Někdy se používá i širšího pojmu, tj. dotazování, které může mít dvě základní formy: interview a dotazník.“

Jak už bylo uvedeno výše, pro tento výzkum bude použito pouze dotazníkové šetření a pomocí něho bude zkoumán subjektivní názor zaměstnanců na pracovní spokojenost.

Dotazník byl připravován s ohledem na cílovou skupinu a také obsahově dle toho, co je pro nás důležité zjistit.

Dle Vágnerové je „Dotazníková metoda časově výhodná, protože musí být prezentovaná hromadně. Naopak za její nevýhodu můžeme považovat určité omezení odpovědí dotazovaných lidí, dané zněním otázek, nebo systémem volby jedné z předtištěných možností.“ (Vágnerová, 2012, s. 57)

### 6.1 Popis a komparace dvou zařízení

Výzkum byl prováděn ve dvou záměrně vybraných zařízeních a to v zařízení Domova A v Jihočeském kraji a Domov B v kraji Vysočina. Jednotlivé domovy, kde bylo prováděno šetření, nebudou jmenovány a zůstanou v anonymitě.

#### 6.1.1 Domov A – Jihočeský kraj

Domov A - domov pro osoby se zdravotním postižením, je tzv. zařízení s pobytem - domov, kde se poskytují služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodů zdravotního postižení, zejména mentálního, případně kombinovaného postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem umožnit jim v co nejvyšší možné



míře a kvalitě zapojení do běžného života společnosti a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení.

Domov A je jedno ze zařízení Centra sociálních služeb Jindřichův Hradec, které je příspěvkovou organizací zřízenou Jihočeským krajem za účelem poskytování sociálních služeb dle Zákona o sociálních službách. Při své činnosti zachovává přirozené vztahové sítě, respektuje práva a lidskou důstojnost každého uživatele.

Pobytová sociální služba, domov pro osoby se zdravotním postižením obsahuje tyto základní činnosti:

- poskytnutí ubytování (1-3 lůžkové pokoje nebo apartmány s vlastním sociálním příslušenstvím);
- poskytnutí stravy (celodenní strava - 5x denně z vlastní kuchyně);
- pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu (pomoc s oblékáním, přemísťováním, správou osobních věcí atd.);
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu (pomoc s umýváním, koupáním, zajištění důstojných podmínek pro hygienu);
- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti (především terapeutické a volnočasové aktivity);
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím (využívání dostupných veřejných služeb, kultura, výlety a rekreace, společenské akce);
- sociálně terapeutické činnosti (tréninky dovedností pro samostatný život, pracovní uplatnění klientek);
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (pomoc při jednání na úřadech, vyřizování osobních záležitostí, zastupování);
- prodej drobných výrobků zhotovených v rámci aktivizačních činností uživatelů a nahodilý prodej zemědělských produktů rostlinné a živočišné produkce získaných v rámci povinné péče o pozemky.

Domov A je schopen při plném vytížení nabídnout své služby až 70 dospělým osobám s mentálním, případně kombinovaným postižením. Domov je bezbariérový a je koncipován

do šesti domácností po čtyřech až třinácti klientech. Aktuálně zde žijí pouze ženy, jejich věkový průměr je 50 let. (Domov A © 2015)

### **6.1.2 Domov B – Kraj Vysočina**

Domov B - je příspěvkovou organizací Kraje Vysočina. Poskytuje pomoc a podporu lidem s mentálním, případně kombinovaným postižením od 18 let věku. Snahou zařízení je dosáhnouti začlenění a setrvání lidí se zdravotním postižením v přirozeném prostředí.

#### **Pro lidi s mentálním postižením nabízí služby:**

##### **pobytové:**

- domov pro osoby se zdravotním postižením (kapacita 23 osob)
- chráněné bydlení (kapacita 47 osob)
- odlehčovací služba (kapacita 3 osoby)

##### **ambulantní:**

- denní stacionář (denní kapacita 30 osob)
- sociálně terapeutická dílna - Kavárna Pohodička (kapacita 6 osob)

#### **Domov pro osoby se zdravotním postižením**

**Domov pro osoby se zdravotním postižením** je celoroční pobytová služba pro 22 uživatelů. V rámci této služby je mimo jiné nabízena ošetrovatelská péče, zajišťovaná vlastním zdravotnickým personálem. Cílovou skupinou jsou dospělí lidé (muži i ženy) s mentálním a kombinovaným postižením od 18-ti let věku, kteří ve svém životě potřebují podporu a péči druhé osoby.

#### **Chráněné bydlení**

**Chráněné bydlení** je pobytová služba určená dospělým osobám s lehkým a středním mentálním, případně kombinovaným postižením, jejichž situace vyžaduje podporu jiné fyzické osoby zejména v oblasti osobní péče a péče o domácnost. Podpora je klientům poskytována individuálně, v rozsahu nezbytně nutném, aby mohli v maximální míře vést běžný způsob života. Tato služba je v současnosti nabízena pro 48 klientů.

## **Odlehčovací služba**

**Posláním** pobytové odlehčovací služby Domova B je zajistit lidem s mentálním a kombinovaným postižením podporu a péči vycházející z jejich potřeb a zvyklostí na nezbytně nutnou dobu a vytvořit tak jejich pečujícím osobám čas na vlastní odpočinek a vyřízení potřebných záležitostí. Cílovou skupinou jsou osoby s mentálním, případně kombinovaným postižením od 18 let věku. Tato služba je v současnosti nabízena pro 3 klienty

Odlehčovací služba nabízí zájemcům pobytovou službu a poskytování potřebné péče až po dobu 3 měsíců, po domluvě i po delší čas. Klientům je k dispozici samostatný pokoj se sociálním zařízením v domácnostech Domova B, které jsou ve třech lokalitách kraje Vysočina. (Domov B © 2015)

## **6.2 Cíle výzkumu**

Cílem výzkumné části této diplomové práce je analyzovat pracovní spokojenost zaměstnanců v sociálních službách a to ve dvou záměrně vybraných zařízeních. Každé toto zařízení je v jiném stádiu transformace sociálních služeb. Dále pak srovnání pracovní spokojenosti jejich zaměstnanců v kontextu s různými stádii vývoje transformace sociálních služeb.

Dílním cílem je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců v devíti oblastech spokojenosti; zjistit, zda se liší spokojenost zaměstnanců v závislosti na jejich věku, délce praxe, jednotlivých zařízeních a v závislosti na dosaženém vzdělání.

## **6.3 Formulace výzkumného problému**

Na zaměstnance, kteří provádí odbornou činnost ve dvou vybraných zařízeních je zaměřen výzkumný problém.

Hlavní výzkumný problém byl následně formulován takto:

Pracovní spokojenost zaměstnanců v sociálních službách v zařízeních Domova A v Jihočeském kraji a Domova B v kraji Vysočina.

## 6.4 Výběr vzorku

Vzorek výzkumného šetření byl vybrán na základě předem stanoveného cíle. Pro výzkumné šetření bylo zvoleno jedno zařízení v Jihočeském kraji a jedno v kraji Vysočina, které poskytují své služby osobám s mentálním a kombinovaným postižením.

První zařízení bylo vybráno na základě osobní zkušenosti autorky s tímto zařízením. A druhé bylo pak navrženo a doporučeno pracovníci sociálních agend domova pro osoby se zdravotním postižením v Jihočeském kraji, která byla požádána o spolupráci. Pro realizaci výzkumu bylo nutné se osobně seznámit s prostředím zařízení, aby bylo možno si co nejlépe představit specifika vykonávané práce spojené s celkovým chodem zařízení

Domov A v Jihočeském kraji byl osloven osobně. Domov B v kraji Vysočina telefonicky a emailovou korespondencí s ředitelkou domova. Oba tyto Domovy budou nadále v práci označovány jako Domov A a Domov B. Vzhledem k tomu, že s Domovem A pro osoby se zdravotním postižením dříve autorka již spolupracovala při vypracování bakalářské práce, setkala se i tentokrát s pozitivní reakcí, jak ze stran zaměstnanců, tak i jejich uživatelů. Druhé zařízení Domov B byl, jak už bylo uvedeno výše, kontaktován telefonicky na doporučení pracovníci sociálních agend Domova A, při kterém bylo představeno téma diplomové práce a následně vysloven souhlas s další spoluprací. I zde byla velká ochota a vstřícnost ze strany pracovníků zařízení.

Do výzkumu byli začleněni pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci pracující v přímé péči o osoby se zdravotním postižením v obou vybraných zařízeních.

## 6.5 Způsob sběru dat

Sběr dat byl proveden v Domově A v Jihočeském kraji a Domově B v Kraji Vysočina. Dotazníkové šetření proběhlo v měsících únoru a březnu 2015. Otázky v dotazníku (č. 1 až č 5) byly zformulovány pro zmapování demografických údajů výzkumného vzorku (věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání a délku praxe).

V další části byl použit dotazník JOB SATISFACTION SURVEY Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved. Czech translation M. Franěk s názvem Pracovní spokojenost zaměstnanců v sociálních službách v procesu transformace, kde jsou otázky sestaveny tak, aby získané informace pomohly vyhodnotit předem stanovené hypotézy.

Standardizovaný dotazník Job Satisfaction Survey (Spector, 1985) byl vytvořen právě pro účely šetření pracovní spokojenosti jak sociálních pracovníků, tak i zaměstnanců v ostatních pracovních sférách. Jeho překlad do češtiny provedl v roce doc. Franěk (2008).

Zabývá se devíti faktory, jež měří pomocí 36 položek na šestistupňové stupnici souhlasu s tvrzením o vlastních postojích k faktorům vycházejícím z práce. Jedná se o kariérní růst neboli povýšení, o mzdu, o nadřazeného, mimoplatové výhody, o pracovní podmínky, o odměny, o druh či podstatu práce, o spolupracovníky a komunikaci v rámci dané organizace. Pomocí 4 položek se hodnotí v dotazníku každý z těchto faktorů. Jsou použity škály pořadové a v tomto dotazníku je hodnotící stupnice od „rozhodně nesouhlasím“ po „rozhodně souhlasím“. (Spector, 1997, s. 8-9).

Spokojenost je určena průměrem ze čtyř otázek dané kategorie, který je vyšší než hodnota 4, nespokojenost průměrem který je nižší než hodnota 3. Průměr mezi hodnotami 3 a 4 pak značí ambivalentní přístup respondentů k dané problematice.

Pro účely tohoto šetření byla z originálního dotazníku odebrána položka č. 15 „Moje úsilí je málokdy brzděno zbytečnou byrokracií“, která se jevila autorce v tomto výzkumu jako nadbytečná z důvodu nevypovídající hodnoty ke zjišťování daného tématu práce.

Celkem bylo rozdáno 92 dotazníků. V Domově A pracuje celkem 50 zaměstnanců, ale zasláno bylo 32 dotazníků pro sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách. Vrátilo se 27 vyplněných dotazníků od respondentů. Návratnost je tedy 84%.

Do Domova B, který se skládá z pěti domácností o 12 pracovnících, bylo zasláno celkem 60 dotazníků. Vrátilo se 49 zodpovězených dotazníků. Návratnost je tedy 82%. Počet dotazníků na jednotlivá zařízení byl stanoven po domluvě s výše uvedenými zaměstnanci. Domov A v současné době prochází prvotními stádii transformace sociálních služeb, tudíž počet zaměstnanců je menší nežli u Domova B. Z rozeslaných dotazníků se vrátilo tedy celkem 76. Celková návratnost dotazníkového šetření je necelých 83 %.

## 6.6 Definování proměnných

Závisle proměnná je vlastnost, jev, která je výsledkem působení nezávisle proměnná (Chráška, 2007, s. 9).

### **Závisle proměnná**

- Míra celkové pracovní spokojenosti.

Průměrnou hodnotou 9 faktorů pracovní spokojenosti bude vyjádřena míra celkové pracovní spokojenosti, které jsou plat, kariérní růst, kontrola v organizaci prováděná nadřízeným, mimoplatové výhody, odměny, pravidla a obvyklé postupy v organizaci neboli pracovní podmínky, spolupracovníci, druh či podstata práce a komunikace.

### **Nezávisle proměnné:**

- délka praxe;
- stupeň vzdělání - středoškolské vzdělání, vysokoškolské vzdělání;
- věk respondentů.

## **6.7 Způsob zpracování dat**

K vyhodnocení hypotéz jsme použili metodu výpočtu  $\chi^2$  - kvadrát pro kontingenční tabulku. U těchto testů významnosti ověřujeme, zda četnosti, které byly získány měřením, se významně odlišují od teoretických četností, které odpovídají dané nulové hypotéze. Testu nezávislosti pro kontingenční tabulku využijeme proto, abychom zjistili, zda existuje závislost mezi dvěma jevy (Chráška, 2007, s. 90). Toto znázornění umožní udělat si představu o složení výběrového vzorku.

Data jsou znázorněna v tabulkách a v grafickém zpracování. Pro účely zpracování  $\chi^2$  - kvadrát se bude pracovat s četností pozorovanou (P) a četností očekávanou (O). Dále je pak nutné zjistit stupeň volnosti. Je to vždy o 1 méně, než je počet možností odpovědi a zároveň počet řádků v tabulce pro výpočet. Test bude proveden na hladině významnosti 0,05. Výsledek bude následně srovnán s kritickou hodnotou testovaného kritéria vzhledem ke zvolené hladině významnosti a příslušnému počtu stupňů volnosti.

Míra spokojenosti bude pro účely popisné statistiky přepočítána na aritmetický průměr.

## **6.8 Stanovení výzkumných otázek a hypotéz**

Pro dosažení cíle práce byly stanoveny dvě hlavní výzkumné otázky spolu s dílčími otázkami a hypotézami, které byly vymezeny následovně:

**Hlavní výzkumná otázka 1:****HVO1: Jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců ve *zkoumaných* domovech?**

Vedlejší výzkumné otázky:

VVO1: Jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech v oblasti mzdy?

VVO2: Jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech v oblasti kariérního růstu?

VVO3: Jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech se svým nadřízeným?

VVO4: Jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech v oblasti sociálních výhod?

VVO5: Jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech v oblasti odměn?

VVO6: Jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech v oblasti pracovních podmínek v organizaci?

VVO7: Jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech se svými spolupracovníky?

VVO8: Jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech v oblasti podstaty práce?

VVO9: Jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech v oblasti komunikace v rámci organizace?

**Hlavní výzkumná otázka 2:****HVO1: Liší se pracovní spokojenost zaměstnanců ve *zkoumaných* domovech?**

Vedlejší výzkumné otázky:

VVO A: Liší se pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na konkrétním zařízení, které jsou v různých fázích probíhající transformace?

VVO B: Liší se pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na délce jejich praxe v oboru?

VVO C: Liší se pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na jejich dosaženém vzdělání?

VVO D: Liší se pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na jejich věku?

### **Hypotéza č. 1**

Celková pracovní spokojenost zaměstnanců Domova B v ukončeném stádiu transformace je vyšší než u zaměstnanců z Domova A, který je ve stádiu probíhající transformace.

### **Hypotéza č. 2**

Pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech je vyšší u mladších pracovníků, než u starších pracovníků

### **Hypotéza č. 3**

Pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech je vyšší u skupiny pracovníků s kratší dobou praxe, než u skupiny pracovníků s delší dobou praxe.

### **Hypotéza č. 4**

Pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech je vyšší u skupiny s nižším dosaženým vzděláním, než u skupiny pracovníků s vyšším dosaženým vzděláním.

## **6.9 Základní demografické údaje**

Otázka č. 1: Pohlaví respondenta

První otázka dotazníku byla směřována na pohlaví respondentů. Cílem bylo zjistit, zda je pohlaví respondentů důležitý faktor ke zkoumání pracovní spokojenosti. Z příložené tabulky je však zřejmé, že není možné řešit problematiku v závislosti na pohlaví a že v sociálních službách pracují převážně ženy. Z celkového počtu 76 respondentů byl pouze jeden muž, což je 98,7% převaha. Tento typ zaměstnání tedy více vyhledávají ženy a dle stylu a zaměření pracovní činnosti je to pochopitelné.



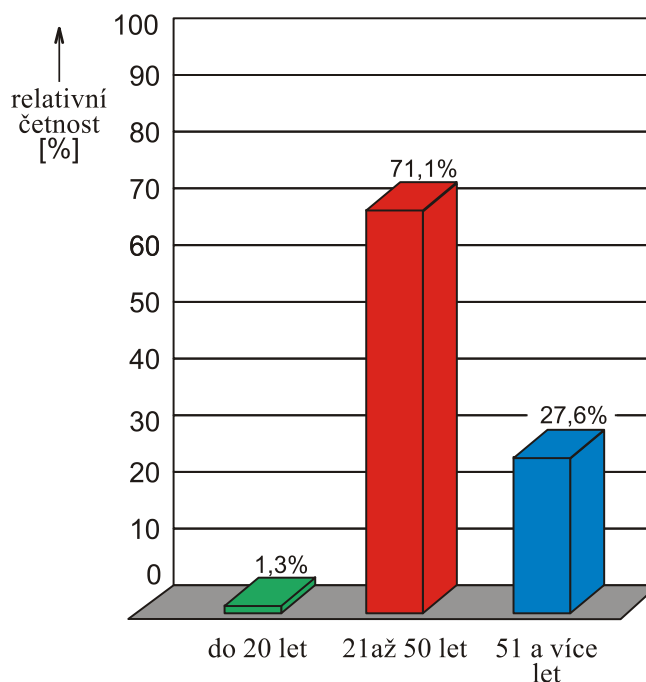
Tab. 1 Výsledky odpovědí otázky č. 1 (zdroj: vlastní výzkum)

Odpověď otázka č. 1	počet
muž	1,3%
žena	98,7%
suma	100,0%

## Otázka č. 2: Věk respondenta

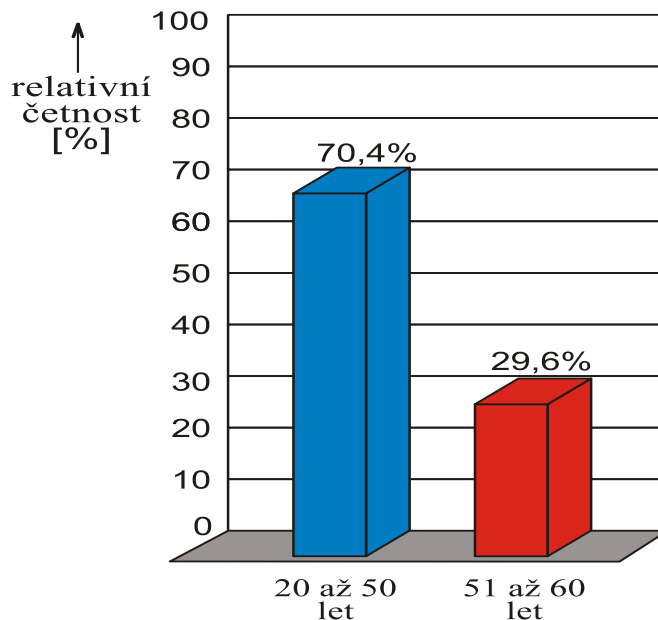
Věkové kategorie jsme rozdělili dle věkových kategorií, které jsou v současné době nejčastější pro zaměstnance sociálních služeb. A to na kategorie do 20 let, dále pak 20-50 let a nejstarší skupinu 51 a více let. Pro vyhodnocení hypotéz jsme pak sloučili položky do 20 let a 21-50 let z důvodu malé četnosti položky do 20 let. Pro výpočet hypotéz byly použity pouze tedy dvě skupiny. Z grafického znázornění přiloženého grafu je zřejmé, že v největší míře a to až 71,1% je celkově zastoupeno věkové rozhraní 21-50 let.

Graf č. 1 Závislost relativní četnosti odpovědí na otázku č. 2 (zdroj: vlastní výzkum)

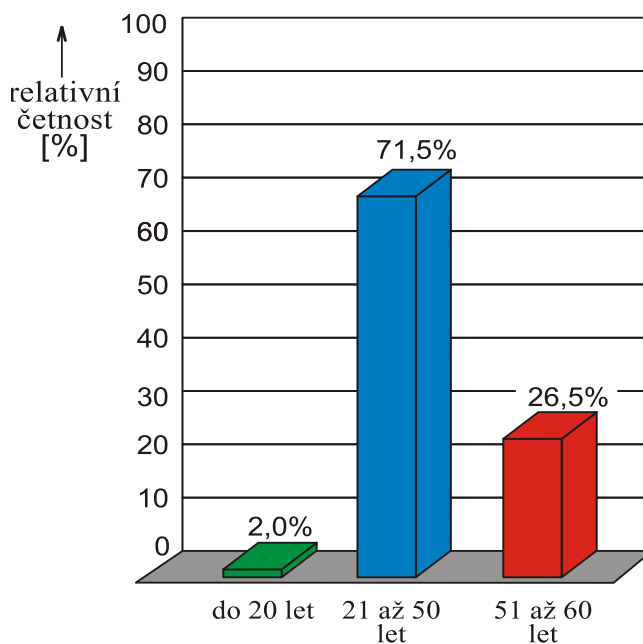


Z grafického znázornění dalších příložených grafů je patrné, že i dle jednotlivých zařízení je v největší míře zastoupena skupina 20-50 let. V Domově A je to 70,4% a v Domově B je to 71,5%.

Graf č. 2 Závislost relativní četnosti na otázku č. 2 Domov A (zdroj: vlastní výzkum)



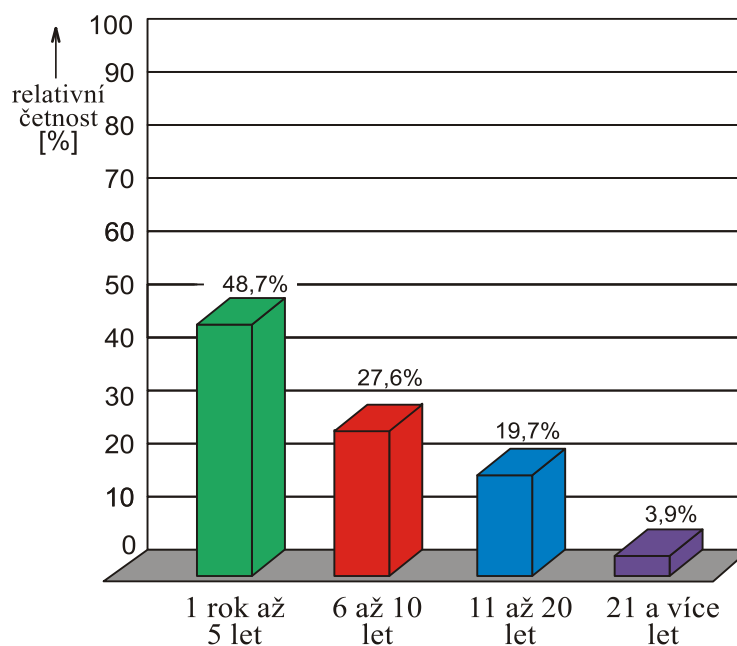
Graf č. 3 Závislost relativní četnosti odpovědí na otázku č.2 Domov B (zdroj: vlastní výzkum)



Otázka č. 3: Délka praxe

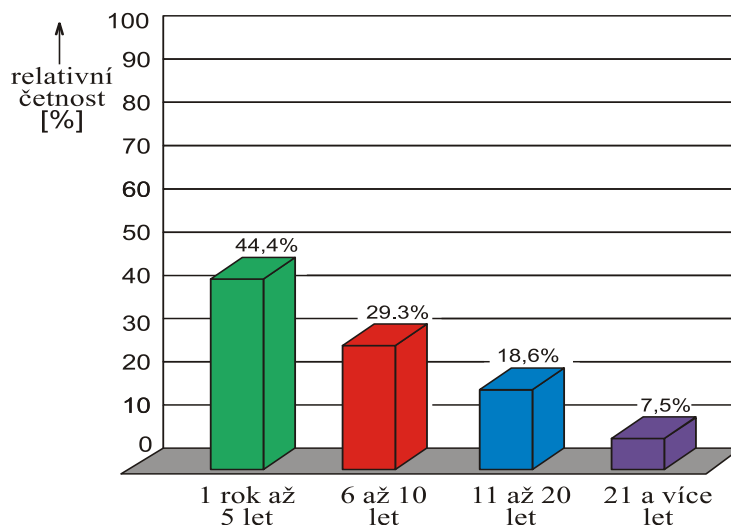
Dalším možným faktorem určujícím pracovní spokojenost jsme zvolili délku praxe zaměstnanců v sociálních službách. V grafickém znázornění v příloženém grafu č. 4. je zřejmé, že největší celkovou početní převahu za oba dva domovy mají zaměstnanci s praxí od jednoho do pěti let praxe s 48,7% převahou. Nejméně je však zastoupeno zaměstnanců pouze se 3,9 % s praxí nad 21 let.

Graf č. 4 *Závislost relativní četnosti odpovědí na otázku č. 3 (zdroj: vlastní výzkum)*

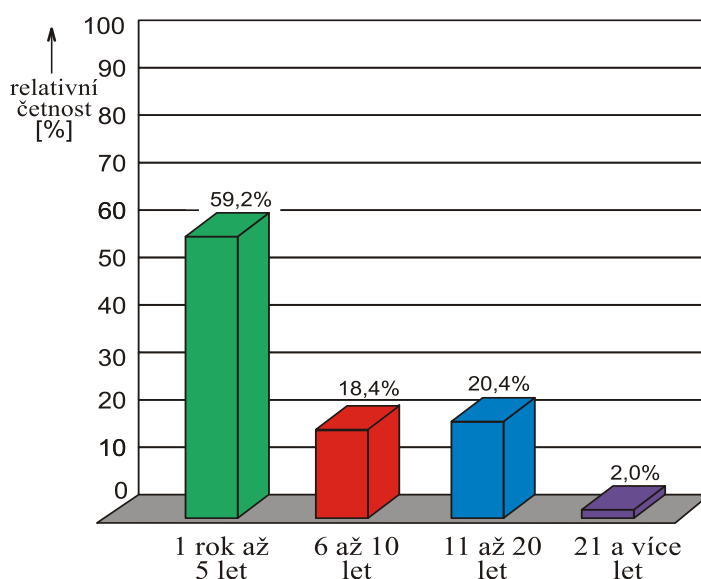


Dle níže uvedených grafů Graf č. 5 a Graf č. 6 je zřejmá podobnost za jednotlivá zařízení v tomto případě rozdělení pracovníků dle délky praxe. I zde nejsou markantní rozdíly v jednotlivých zařízeních Domova A a Domova B. Za Domov A je nejpočetnější zastoupení 1-5 let praxe s 44,4% . Za Domov B je to ve stejné kategorii 59,2%.

Graf č. 5 Závislost relativní četnosti odpovědi na otázku č.3 Domov A (zdroj: vlastní výzkum)



Graf č. 6 Závislost relativní četnosti odpovědi na otázku č. 3 Domov B (zdroj: vlastní výzkum)

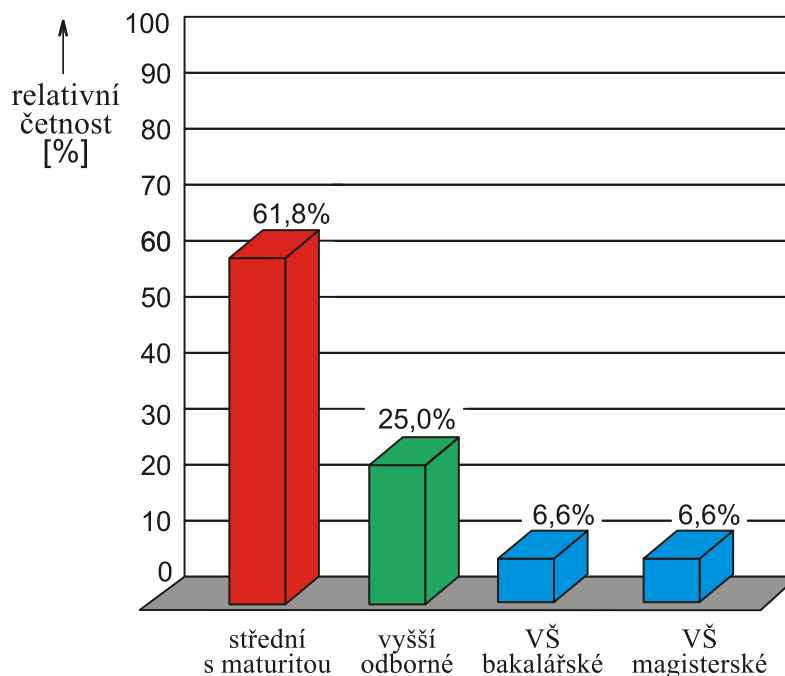


#### Otázka č. 4: Dosažené vzdělání

Kategorii dosažené vzdělání jsme rozdělili na běžné typy vzdělání, které korespondují s požadavky na vzdělání zaměstnanců v sociálních službách. Střední s maturitou, vyšší odborné vzdělání, vysokoškolské bakalářské, vysokoškolské magisterské a vyšší. Z důvodu malých četností jsme i v tomto případě použili slučování pouze do dvou skupin a to středoškolské a vysokoškolské vzdělání. V grafickém znázornění v příloženém grafu č. 7. je zřejmé, že největší celkovou početní převahu mají zaměstnanci se středoškolským vzdělá-

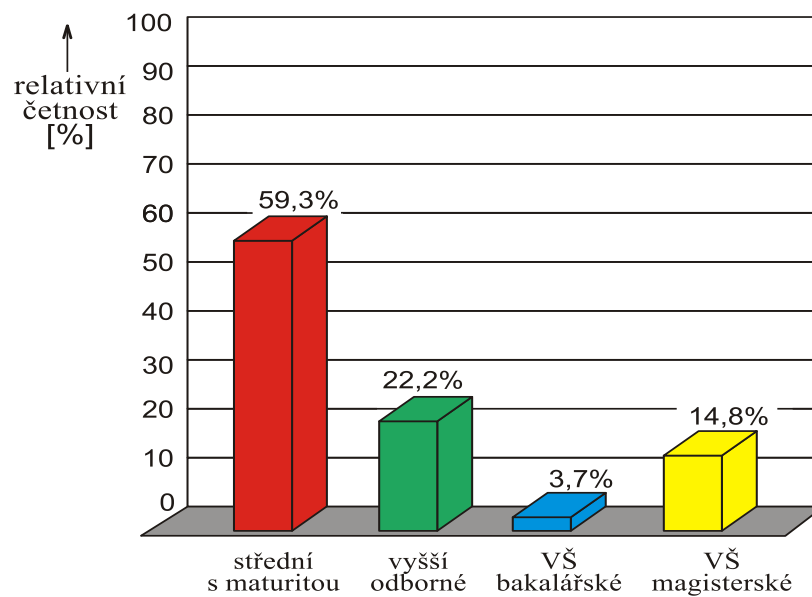
ním s maturitou s 61,8%. Nejméně je zastoupeno zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. S bakalářským a magisterským vzděláním je za obě dvě zařízení stejná hodnota 6,6%.

Graf č. 7 Závislost relativní četnosti odpovědi otázky č. 4 (zdroj: vlastní výzkum)

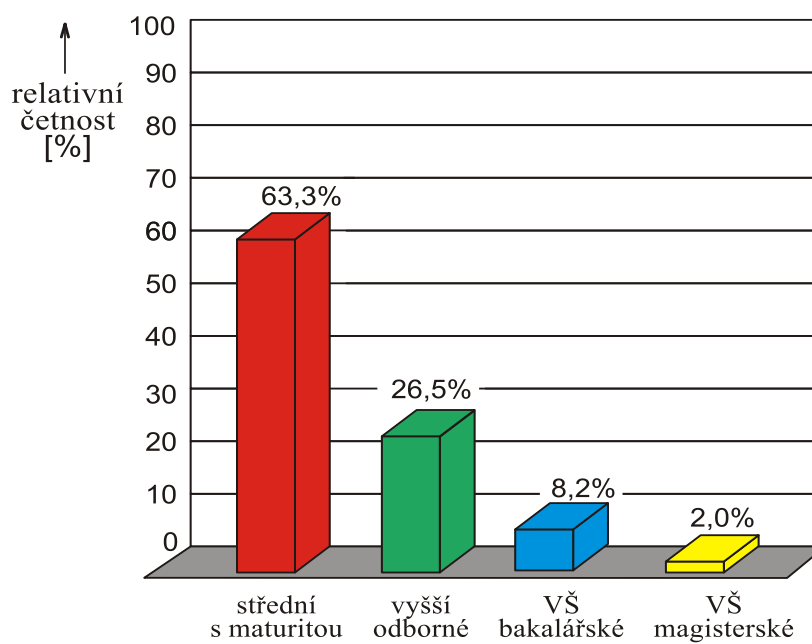


Dle níže uvedených grafů Graf č. 8 a Graf č. 9 je zřejmá opět podobnost za jednotlivá zařízení v tomto případě rozdělení pracovníků dle dosaženého vzdělání. I v tomto případě se potvrdila shoda v personálním obsazení obou domovů. U Domova A je nejpočetnější skupina se středoškolským vzděláním s 59,3% a nejnižší s bakalářským vzděláním s 3,7%. Domov B má též nejvíce zaměstnanců se středoškolským vzděláním s 63,3%, nejméně však zaměstnanců s magisterským vzděláním a to pouze jeden zaměstnanec což činí 2% z celkového počtu.

Graf č. 8 Závislost relativní četnosti odpovědi na otázku č. 4 Domov A (zdroj: vlastní výzkum)



Graf č. 9 Závislost relativní četnosti odpovědi na otázku č.4 Domov B (zdroj: vlastní výzkum)



## 6.10 Popisná statistika dílčích oblastí pracovní spokojenosti

Tab.2 Jednotlivé položky pracovní spokojenosti seřazené vzestupně dle průměrné hodnoty  
(zdroj: vlastní výzkum)

	N platných	Minimum	Maximum	Průměr	Směrodatná odchylka
P17 (práce)	76	1,00	5,00	1,43	0,98
P3 (Nadřízený)	76	1,00	5,00	1,45	0,99
P35 (práce)	76	1,00	5,00	1,47	1,08
P12r (Nadřízený)	76	1,00	5,00	1,61	1,14
P25 (Spolupracovníci)	76	1,00	5,00	1,63	1,18
P27 (práce)	76	1,00	5,00	1,66	1,21
P7 (Spolupracovníci)	76	1,00	5,00	1,66	1,14
P18r (Komunikace)	76	1,00	5,00	1,80	1,40
P21r (Nadřízený)	76	1,00	5,00	1,89	1,46
P30 (Nadřízený)	76	1,00	5,00	1,89	1,32
P9 (Komunikace)	76	1,00	5,00	2,14	1,41
P5 (Odměny)	76	1,00	5,00	2,17	1,23
P8r (práce)	76	1,00	5,00	2,18	1,51
P16r (Spolupracovníci)	76	1,00	5,00	2,33	1,48
P26r (Komunikace)	76	1,00	5,00	2,46	1,64
P1 (mzda)	76	1,00	5,00	2,66	1,58
P11 (Kariérní růst)	76	1,00	5,00	2,79	1,40
P34r (Spolupracovníci)	76	1,00	5,00	2,86	1,60
P22 (Benefity)	76	1,00	5,00	3,12	1,39
P2r (Kariérní růst)	76	1,00	5,00	3,14	1,54
P33 (Kariérní růst)	76	1,00	5,00	3,21	1,66
P4r (Benefity)	76	1,00	5,00	3,33	1,34
P20 (Kariérní růst)	76	1,00	5,00	3,41	1,58
P32r (Odměny)	76	1,00	5,00	3,46	1,55
P24r (Prac. podmínky)	76	1,00	5,00	3,59	1,40
P19r (mzda)	76	1,00	5,00	3,63	1,51
P14r (Odměny)	75	1,00	5,00	3,68	1,44
P28 (mzda)	76	1,00	5,00	3,79	1,30
P6r (Prac. podmínky)	76	1,00	5,00	3,83	1,44
P13 (Benefity)	76	1,00	5,00	3,95	1,33
P23r (Odměny)	76	1,00	5,00	4,01	1,22
P29r (Benefity)	76	1,00	5,00	4,14	1,17
P36r (Komunikace)	76	1,00	5,00	4,38	1,10
P31r (Prac. podmínky)	76	1,00	5,00	4,46	0,92
P10r (mzda)	76	1,00	5,00	4,49	0,95

Tabulka č. 2 znázorňuje jednotlivé otázky, které jsou seřazeny vzestupně podle celkové průměrné hodnoty odpovědí dotazovaných respondentů.

Tab. 3 *Otázky s dosaženou nejnížší průměrnou hodnotou (zdroj: vlastní výzkum)*

Otázky	průměr
<b>P17</b> Věci, které dělám v práci, mě baví.	<b>1,43</b>
<b>P3</b> Můj nadřízený vykonává svoji funkci kompetentně.	<b>1,45</b>
<b>P35</b> Má práce mě těší.	<b>1,47</b>

Tabulka č. 3 znázorňuje otázky, které mají nejnížší průměrnou hodnotu zjištěnou z dotazníkového šetření.

Tab. 4 *Otázky s dosaženou nejvyšší průměrnou hodnotou (zdroj: vlastní výzkum)*

Otázky	průměr
<b>P36r</b> Pracovní úkoly jsou dostatečně vysvětleny	<b>4,38</b>
<b>P31r</b> Mám příliš mnoho papírování	<b>4,46</b>
<b>P10r</b> Nárůst platu je mizivý a málo častý.	<b>4,49</b>

Tabulka č. 4 znázorňuje otázky, které mají nejvyšší průměrnou hodnotu zjištěnou z dotazníkového šetření.



Tab.5 Pracovní spokojenost v dílčích oblastech (zdroj: vlastní výzkum)

	N platných	Minimum	Maximum	Průměr	Směrodatná odchyška
Průměr za oblast Mzda	76	1,25000	5,00000	3,64145	0,98432
Průměr za oblast Kariérní růst	76	1,00000	5,00000	3,13816	1,09651
Průměr za oblast Nadřizený	76	1,00000	5,00000	1,71053	1,01082
Průměr za oblast Benefity	76	1,00000	5,00000	3,63487	0,89204
Průměr za oblast Odměny	76	1,25000	5,00000	3,32895	0,98675
Průměr za oblast Pracovní podmínky	76	1,00000	5,00000	3,96053	0,95834
Průměr za oblast Spolupracovníci	76	1,00000	4,50000	2,11842	0,75771
Průměr za oblast Podstata práce	76	1,00000	5,00000	1,68750	0,99342
Průměr za oblast Komunikace	76	1,75000	4,75000	2,69737	0,75423
Celkový průměr	76	1,82386	4,54545	2,85513	0,59135

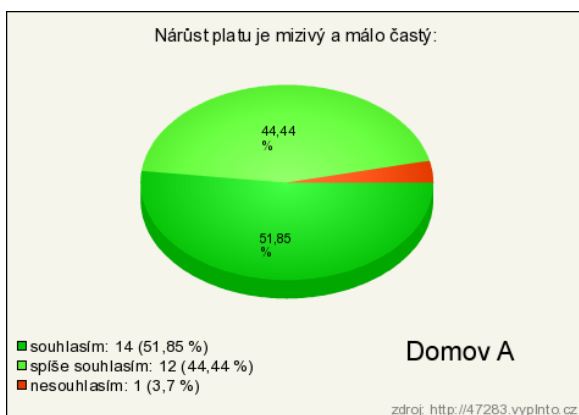
Výsledky uvedené v tabulce č. 2 se vztahují k vedlejším otázkám VVO1 až VVO9, které se týkají dílčích oblastí pracovní spokojenosti.

### Pracovní spokojenost v oblasti mzdy:

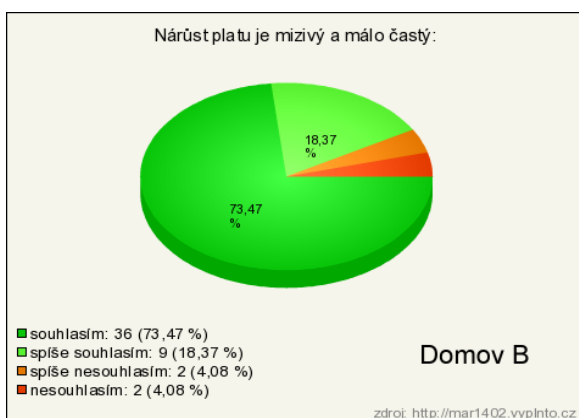
K oblasti mzdy se vztahují otázky číslo 1, 10, 19 a 28. První dílčí otázka se zabývá oblastí mzdy a jejího růstu. Celková průměrná hodnota této oblasti je **3,64**. Je to hodnota, která se dle Spectora řadí mezi ambivalentní odpovědi, které nepoukazují na pracovní spokojenost či nespokojenost.

V mírném rozporu s průměrem je ale související otázka č. 10: „Nárůst platu je mizivý a málo častý“. Průměrná hodnota této otázky je 4,48. Což ukazuje na spokojenost neboli souhlasnou odpověď. Otázka je však formulována negativně. Níže uvedené grafické porovnání odpovědí na danou otázku v rámci obou domovů dokazuje, že respondenti s danou otázkou souhlasí a nejsou spokojeni s možnostmi platového navýšení.

Graf č. 10 Výsledky odpovědí otázky č. 10 Domov A (zdroj: vlastní výzkum – vyplnto.cz)



Graf č. 11 Výsledky odpovědí otázky č. 10 Domov B (zdroj: vlastní výzkum – vyplnto.cz)



### Pracovní spokojenost v oblasti kariérního růstu:

Druhá vedlejší otázka má vztah na oblast kariérního růstu. V dotazníku se na tuto oblast zaměřily otázky 2, 11, 20 a 33. Nejméně jsou respondenti spokojeni možnostmi povýšení. Na možnost povýšení se ptala otázka č. 11: „Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení“. Průměrná hodnota této otázky je **2,78**. Můžeme konstatovat, že v těchto zařízeních zaměstnanci nemohou být povýšeni na základě svých výkonů. Je to z důvodu z důvodu nízkého počtu vedoucích funkcí v zařízeních tohoto typu. Možnost je pak následně pouze v případě, že jejich nadřízený ze své funkce odchází. Průměrná hodnota odpovědí na tuto oblast je **3,13**. Tento výsledek hraničí s hodnotou 3, což ukazuje, že se pracovníci k této oblasti staví ambivalentně.

### Pracovní spokojenost se svým nadřízeným:

Otázky číslo 3, 12, 21 a 30 se ptaly na pracovní spokojenost se svým nadřízeným. Zaměstnanci projevili celkově nejnižší spokojenost se svým nadřízeným a jeho prací a to v otázce

č. 3: „Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně“. Průměrná hodnota této třetí dílčí otázky je **1,44**. Celková průměrná hodnota této oblasti je **1,71**. Tato hodnota značí velkou nespokojenost zaměstnanců se svým vedením a se svým nadřízeným.

#### **Pracovní spokojenost s benefity:**

Čtvrtá vedlejší otázka se zajímá o pracovní spokojenost s benefity, které můžeme chápat i jako mimoplatové výhody. Otázky, které se k této oblasti vztahují, jsou 4, 13, 22 a 29. Průměrná hodnota odpovědí za všechny oblasti je **3,63**. Dle výsledku šetření lze říci, že pracovníci se k této oblasti staví spíše nespokojeně až ambivalentně.

#### **Pracovní spokojenost zaměstnanců s odměnami:**

Pátá vedlejší otázka se zabývá spokojeností zaměstnanců s odměnami, které dostávají v rámci organizace. Otázky vztahující se k této oblasti jsou otázky číslo 5, 14, 23 a 32. Celková průměrná hodnota odpovědí je **3,32**, z čehož můžeme říci, že zaměstnanci jsou s odměnami spíše nespokojeni nebo se k nim staví opět ambivalentně.

#### **Pracovní spokojenost v oblasti pracovních podmínek:**

Na pracovní spokojenost v oblasti pracovních podmínek se ptaly otázky 6, 24, a 31. Pracovníci jsou celkově nejméně spokojeni s velkým množstvím papírování. Celková průměrná hodnota této šesté dílčí oblasti je **3,96**. Výsledek hraničí s hodnotou 4 a můžeme tím říci, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s pracovními podmínkami na svých pracovištích.

#### **Pracovní spokojenost a vztahy se spolupracovníky**

Sedmá vedlejší otázka je zaměřena na vztahy se spolupracovníky. K této oblasti se vztahují otázky číslo 7, 16, 25 a 34. Nejméně jsou spokojeni pracovníci s tím, že na pracovišti je příliš mnoho hašteření a rozepří. Celková průměrná hodnota odpovědí je **2,11**. Pracovníci jsou se vztahy se svými spolupracovníky nespokojeni. Nejnižší hodnotu měla otázka č. 25: „Cítím se příjemně se svými spolupracovníky“ Průměrná hodnota byla **1,63**.

#### **Pracovní spokojenost a oblast podstaty a druhu práce:**

Osmá vedlejší otázka se vztahuje k oblasti podstaty, druhu práce. Otázky vztahující se k této oblasti jsou 8, 17, 27 a 35. Zaměstnanci ve zkoumaných domovech projeví nejnížší spokojenost právě s touto oblastí, průměrná hodnota této oblasti je **1,63**.

#### **Pracovní spokojenost v oblasti komunikace v rámci organizace:**

Na oblast pracovní spokojenosti v oblasti komunikace v rámci organizace se ptají otázky 9, 18, 26 a 36. Celková průměrná hodnota odpovědí deváté dílčí otázky je **2,69**. Zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s komunikací v rámci organizaci. Průměrná hodnota, která mírně vybočuje od ostatních průměrných hodnot je **1,80** a týká se otázky č. 18: „Nejsou mi jasné cíle naší organizace“.

### **Shrnutí:**

Z výsledků šetření a provedení shrnutí výsledků lze konstatovat, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s oblastí pracovních podmínek, mzdou a benefity v rámci organizace.

Nejméně jsou zaměstnanci dle výsledků šetření ve zkoumaných domovech spokojeni s oblastí podstaty práce a nadřízenými pracovníky.

## **6.11 Celková pracovní spokojenost**

Tab. 6 *Tabulka podle konkrétních zařízení a celkové průměrné hodnoty*

<b>Zařízení</b>	<b>průměr</b>
<b>Domov A</b>	<b>2,40</b>
<b>Domov B</b>	<b>2,70</b>

Cílem provedeného výzkumu bylo analyzovat pracovní spokojenost zaměstnanců v sociálních službách a to ve dvou vybraných zařízeních, která se nacházejí v různém stádiu transformace a byla stanovena hlavní výzkumná otázka č. 1 „Jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech“.

Dle výše uvedených dat v tabulce získaných výzkumem a provedeným aritmetickým průměrem ze všech zkoumaných oblastí pracovní spokojenosti lze konstatovat, že pracovní spokojenost zaměstnanců obou domovů je dle zjištění v podobných hodnotách. Liší se pouze nepatrně s hodnotou pro Domov A 2,40 a pro Domov B 2,70. Závěrem lze říci, že dle uvedených hodnot není rozdíl v pracovní spokojenosti zaměstnanců Domova A a Domova B a uvedené hodnoty dle Spectora poukazují na to, že zaměstnanci jsou celkově nespokojeni.

## 6.12 Vyhodnocení hypotéz

V rámci výzkumu jsme si stanovili základní hypotézy a k jejich vyhodnocení jsme použili metodu výpočtu chí - kvadrát pro kontingenční tabulku. Testu nezávislosti pro kontingenční tabulku jsme využili proto, abychom zjistili, zda existuje závislost mezi dvěma stanovenými jevy.

### Hypotéza č. 1

Pracovní spokojenost zaměstnanců Domova B v ukončeném stádiu transformace je vyšší než u zaměstnanců z Domova A, který je ve stádiu probíhající transformace.

Pro uvedenou hypotézu jsme formulovali nulovou a alternativní hypotézu

$H^0$ : Pracovní spokojenost zaměstnanců Domova B a zaměstnanců Domova A je stejná.

$H^A$ : Pracovní spokojenost zaměstnanců Domova B a zaměstnanců Domova A se liší.

Tab. 7 Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku podle konkrétních zařízení, které jsou v odlišných stádiích procesu transformace

Zařízení	Spíše nespokojen 0 - 2,59	Spíše spokojen 2,6 - 5	Suma
Domov B Kraj Vysočina	12 (15.47)	37 (33.53)	49
Domov A Jihoč. Kraj	12 (8.53)	15 (18.47)	27
Suma	24	52	76

Uvedená kontingenční tabulka vyjadřuje vztah mezi pracovní spokojeností zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na odlišných stádiích procesu transformace.

Po dosazení do vzorce vychází testové kritérium: **3,201**

Srovnáme-li vypočítanou hodnotu testového kritéria s hodnotou kritickou  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ , zjistíme, že vypočítaná hodnota je nižší. Přijímáme tedy nulovou hypotézu a odmítáme alternativní.  $H^A$  se nám nepotvrdila. Můžeme tedy zkonstatovat, že na základě ověřování hypotéz je pracovní spokojenost zaměstnanců Domova B a Domova A stejná a tudíž mezi zkoumanými jevy nebyla prokázána významná souvislost.

## Hypotéza č. 2

Pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech je vyšší u mladších pracovníků, než u starších pracovníků.

Pro uvedenou hypotézu jsme formulovali nulovou a alternativní hypotézu

$H^0$ : *Neexistuje významný rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na věku zaměstnanců.*

$H^A$ : *Existuje významný rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na věku zaměstnanců.*

Tab. 8 Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku v závislosti na věku zaměstnanců

Věk	Spíše nespokojen 0 - 2,59	Spíše spokojen 2,6 - 5	Suma
0 - 50 let	16 (17.37)	39 (37.63)	55
50 a více let	8 (6.63)	13 (14.37)	21
Suma	24	52	76

Uvedená kontingenční tabulka vyjadřuje vztah mezi pracovní spokojeností zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na věku zaměstnanců.

Po dosazení do vzorce vychází testové kritérium: **0,572**

Srovnáme-li vypočítanou hodnotu testového kritéria s hodnotou kritickou  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ , zjišťujeme, že vypočítaná hodnota je nižší. Přijímáme tedy nulovou hypotézu a odmítáme alternativní.  $H^A$  se nám nepotvrdila. Tudiž mezi zkoumanými jevy nebyla prokázána významná souvislost. Můžeme tedy zkonstatovat, že na základě ověřování hypotéz mezi pracovní spokojeností zaměstnanců ve zkoumaných domovech a věkem zaměstnanců není souvislost.

## Hypotéza č. 3

Pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech je vyšší u skupiny pracovníků s kratší dobou praxe, než u skupiny pracovníků s delší dobou praxe.

Pro uvedenou hypotézu jsme formulovali nulovou a alternativní hypotézu

$H^0$ : Neexistuje významný rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na délce jejich praxe v oboru.

$H^A$ : Existuje významný rozdíl ve spokojenosti ve spokojenosti zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na délce jejich praxe v oboru.

Tab. 9 Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku podle délky praxe v oboru

Délka praxe	Spíše nespokojen 0 - 2,59	Spíše spokojen 2,6 - 5	Suma
1-10 let	15 (18.32)	43(39.68)	58
11 a více	9 (5.68)	9 (12.32)	18
Suma	24	52	76

Uvedená kontingenční tabulka vyjadřuje vztah mezi pracovní spokojeností zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na délce jejich praxe v oboru.

Po dosazení do vzorce vychází testové kritérium: **3,716**

Srovnáme-li vypočítanou hodnotu testového kritéria s hodnotou kritickou  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ , zjišťujeme, že vypočítaná hodnota je nižší. Přijímáme tedy nulovou hypotézu a odmítáme alternativní.  $H^A$  se nám nepotvrdila. Tudíž mezi zkoumanými jevy nebyla prokázána významná souvislost. Můžeme tedy zkonstatovat, že na základě ověřování hypotéz mezi pracovní spokojeností zaměstnanců ve zkoumaných domovech a délce jejich praxe v oboru není souvislost.

#### Hypotéza č. 4

Pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech je vyšší u skupiny s nižším dosaženým vzděláním, než u skupiny pracovníků s vyšším dosaženým vzděláním.

Pro uvedenou hypotézu jsme formulovali nulovou a alternativní hypotézu

$H^0$ : Neexistuje významný rozdíl v pracovní spokojenosti zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na dosaženém vzdělání.

$H^A$ : Existuje významný rozdíl v pracovní spokojenosti ve spokojenosti zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na dosaženém vzdělání.

Tab. 10 Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku podle dosaženého vzdělání

Zařízení	Spíše nespokojen 0 - 2,59	Spíše spokojen 2,6 - 5	Suma
Středoškolské	19 (19.89)	44 (43.11)	63
Vysokoškolské	5 (4.11)	8 (8.89)	13
Suma	24	52	76

Uvedená kontingenční tabulka vyjadřuje vztah mezi pracovní spokojeností zaměstnanců ve zkoumaných domovech v závislosti na dosaženém vzdělání.

Po dosazení do vzorce vychází testové kritérium: **0,34**

Srovnáme-li vypočítanou hodnotu testového kritéria s hodnotou kritickou  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ , zjišťujeme, že vypočítaná hodnota je nižší. Přijímáme tedy nulovou hypotézu a odmítáme alternativní.  $H^A$  se nám nepotvrdila. Tudíž mezi zkoumanými jevy nebyla prokázána významná souvislost. Můžeme tedy zkonstatovat, že na základě ověřování hypotéz mezi pracovní spokojeností zaměstnanců ve zkoumaných domovech a dosaženým vzděláním není souvislost.



## 7 SHRUTÍ EMPIRICKÉ ČÁSTI

Cílem provedeného výzkumu bylo analyzovat pracovní spokojenost zaměstnanců v sociálních službách a to ve dvou vybraných zařízeních, která se nacházejí v různém stádiu transformace. Překvapivým zjištěním je fakt, že vliv transformace na pracovní spokojenost zaměstnanců nebyl prokázán. Stejně tak se nepodařilo prokázat souvislosti mezi spokojeností zaměstnanců a jejich věkem, dosaženým vzděláním nebo délkou praxe. Nezbyvá než konstatovat, že výše uvedené faktory nelze označit jako určující v otázce pracovní spokojenosti zaměstnanců ve zkoumaných sociálních zařízeních.

Na otázku „Liší se pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných domovech“ lze dle předešlého zjištění tedy odpovědět, že rozdíl v celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců v rámci různých stádií transformace se nepodařilo prokázat.

O to více zajímavá zjištění vyplývají ze závěrů zkoumaných dílčích výzkumných otázek. Jako významný faktor ovlivňující pracovní spokojenost můžeme uvést rozpoložení velké části respondentů, kteří nepociťují dostatečnou míru seberealizace a uchylují se k pochybám o smysluplnosti vykonávané práce. Obdobná situace byla zjištěna i v otázce vztahu mezi nadřízenými a podřízenými. Oslovení respondenti vnímají své nadřízené spíše jako nekompetentní vedoucí se sklonem k nespravedlivému hodnocení a celkovým nezájmem o emoční a sociální situaci podřízeného. Oproti tomu se ve srovnání s uvedeným jako méně významný faktor jeví současná výše mzdy. Potvrdilo se, že správná motivace nezávisí pouze na hmotných stimulech, ale také na stimulech nehmotných, kterými může být příjemné pracovní prostředí, přátelský kolektiv, spravedlivý a empatický nadřízený, možnost vzdělání aj. Vhodně motivovaný zaměstnanec usiluje o podávání co nejlepších výkonů, snaží se najít úspory při své práci, zlepšit pracovní proces, je schopen dělat práci navíc. Naopak od zaměstnance, kterého žádným způsobem nemotivujeme k práci, nemůžeme očekávat, že pro nás udělá něco výjimečného. To by si měli uvědomit všichni zaměstnavatelé a s tímto vědomím také ke svým podřízeným přistupovat.

### 7.1 Doporučení

Smyslem poskytování sociálních služeb je zajistit odbornou péči na odpovídající úrovni pro klienty umístěné ve vybraných zařízeních. Snahou provozovatelů těchto zařízení by mělo být neustálé zvyšování úrovně poskytovaných služeb, respektive dlouhodobě udržet

poskytování služeb na co možná nejvyšší úrovni. Pak je nevyhnutelné zaměřit se na problematiku zaměstnaneckých vztahů jako jednu z cest vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Závěry výzkumu odhalují v této oblasti určité rezervy, které je možné odstranit systematickou personální prací a vhodnou motivací podřízených pracovníků. Provozovatel/zaměstnavatel by tak mohl dosáhnout podstatně vyšší pracovní spokojenosti zaměstnanců a současně lepších pracovních výsledků v podobě vysoce kvalitních sociálních služeb.

## ZÁVĚR

Zaměstnanci sociálních služeb plní ve společnosti velmi důležitou úlohu, napomáhají sociální integraci lidí se zdravotním postižením v zapojení se do společnosti a na trh práce. Pracovní spokojenost těchto osob má velký význam pro jejich stabilitu i pracovní výkonnost. Vztah mezi mírou pracovní spokojenosti a kvalitou pracovního výkonu je oboustranný, neustále se ovlivňující. Pozitivní vlivy autonomie pracovníka na pracovní výkon a spokojenost jsou zřejmé a pochopitelné. Zejména pak v tomto oboru lidské činnosti, kdy nemůžeme hovořit pouze o práci s lidmi, ale spíše pro lidi. Pro lidi, kteří potřebují ukazovat směr svého konání, jeho význam a cítit sounáležitost se společností v nejširším pojetí. A právě pracovníci sociálních služeb jsou jejich průvodci a učitelé na této nelehké cestě, kde musí své klienty pochopit, vcítit se do jejich myšlení a projít s nimi adaptační proces, který je náročný pro klienta, neméně tak pro pracovníka sociálních služeb.

Projekt transformace ústavní sociální péče je zaměřený na posílení kompetencí lidí se zdravotním postižením, kteří žijí v ústavech nebo je opouštějí. Transformace je pojímána jako prosazení a naplnění lidských práv lidí se zdravotním postižením a způsob, jak dosáhnout nastavení sociálních služeb tak, aby byly založeny na individualitě a vytvořily síť, která bude působit jako prevence vstupu do ústavu. Nezbytným předpokladem všech těchto snah je především motivovaný personál. V zájmu každého manažera, a to nejen v sociálních službách, by měla být saturace odborně profesionálních potřeb specializovaných pracovníků a uvědomění si skutečnosti, že lidský potenciál je nejcennějším zdrojem v procesu poskytování potřebné a požadované péče. A právě tento lidský potenciál je nejdůležitějším pracovním nástrojem zaměstnance sociálních služeb. Je odhodlán a zároveň povinen v rámci svého pracovního výkonu vstřebat životní názory, postoje svého klienta, zhodnotit jeho schopnosti a možnosti a na základě analýzy těchto vlivů mu zjednodušit cestu k běžné, pro klienta dříve nedosažitelné, společnosti. Nezbytným předpokladem všech těchto snah je především motivovaný personál, který zná hodnotu své práce, je za ní ohodnocen nejen finančními nároky, ale i uznáním, úspěchy a možnostmi svou práci rozvíjet, vzdělávat se a cítit vlastní uspokojení nad klienty, kteří pod jeho vedením učinili menší či větší sociální pokroky.

Předložená diplomová práce byla zpracovávána s cílem popsat a zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců v sociálních službách v procesu transformace a s tím související problematiku motivačních faktorů zaměstnanců sociálních služeb ve dvou vybraných zaříze-

ních na základě analýzy příslušné legislativy a odborné literatury. Záměrem bylo zejména definovat pracovní spokojenost, metodiku hodnocení a její význam, formulovat pracovní motivaci, její základní cíle, vztah motivace a pracovní spokojenosti, charakterizovat odborný personál v sociálních službách a transformační proces v České republice, přičemž v poslední části práce je popsána použitá metodologie výzkumu a je zde rovněž provedeno vyhodnocení hypotéz a cílů diplomové práce.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ADAIR, John Eric, 2004. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BAKOŠOVÁ Zlatica, 1994. Vysokoškolská skripta, Sociálna pedagogika (Vybrané problémy), univerzita Komenského Bratislava, s. 80. ISBN 80-223-0817-X.
4. BELBIN R. Meredith, 2004. Management Teams: Why they Succeed or Fail, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN 0 75065910 6.
5. BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., & NOVÝ, I. 2012. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 615 s.
6. BĚLOHLÁVEK František, 2012. 20 typů lidí Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4323-3.
7. BĚLOHLÁVEK František, 2009. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2313-6.
8. ČÁMSKÝ P., SEMBDNER, KRUTILOVÁ, 2011. Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb. Praha: Centrum sociálních služeb.
9. ČERMÁKOVÁ, K. JOHNOVÁ, M. 2002. Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe, MPSV ISBN 80-86552-45-4.
10. DEIBLOVÁ, M. 2005. Motivace jako nástroj řízení. Praha: LINDE, ISBN 80-902105-8-9.
11. FRANĚK, M. & Večeřa, J. 2008. Personal characteristics and job satisfaction. Ekonomika A Management, 4.
12. FREEDMAN D., PISANI R., PURVES R., 2007. Statistics. Northon and Company, New York: ISBN 13-978-0393-92972-0.
13. CHRÁSKA, Miroslav, 2007. Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1369-4.

14. KASPER, H., Mayrhofer, W. 2007. Personální management. Řízení organizace.
15. KOHOUTEK, R. 2002. Základy užité psychologie. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 545 s. ISBN 80-214-2203-3
16. KOLLÁRIK, Teodor, 1979. Psychologické aspekty pracovní spokojenosti. 1. vydání. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., Bratislava.
17. KOLLÁRIK, Teodor, 1986. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca,.
18. KOUBEK, J. 2003. Personální práce v malých podnicích. (2., přeprac. a dopl. vyd., 248 s.) Praha: Grada.
19. KRAUS Bohuslav, POLÁČKOVÁ Věra a kol., 2002. Člověk, prostředí výchova, Paido, s. 198. ISBN: 80-7315-004-2.
20. KRHUTOVÁ. Lenka. Sociální práce a lidé se zdravotním postižením, 2013, Ostravská univerzita v Ostravě, ISBN 978-80-7464-290-6
21. LUDROVSKÁ, Zuzana, 2014, DP Pracovní spokojenost pracovníků vykonávající odbornou činnost v domovech pro seniory, UTB ve Zlíně.
22. MAŇÁK Josef, ŠVEC Vlastimil, 2004. Cesty pedagogického výzkumu, Paldo: Brno: ISBN 80-7315-078-6.
23. MATOUŠEK, Ondřej. a kol., Sociální služby – Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. Praha: Portál, s.r.o. 2007, s. 183, ISBN 978-80-7367-310-9.
24. MATOUŠEK Ondřej a kol., 2005. Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi. Praha: Portál, s. 351. ISBN 80-7367-002-X.
25. NAKONEČNÝ Milan, 1992. Motivace pracovního jednání a její řízení, Management Press, Profit, a.s., s. 258, ISBN 80-85603-01-2.
26. NAKONEČNÝ Milan, 1997. Motivace lidského chování, Academia, Praha: ISBN 80-200-0592-7.
27. NAKONEČNÝ Milan, 2009. Sociální psychologie, Academia, Praha: ISBN 978-80-200-1679-9.
28. PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.

29. PŮČEK, M. a kol, 2005 Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů, Praha.
30. SCHANĚL, M. 2007. Rozvojový plán sociální služby. In Sociální práce a sociální služby. Hradec Králové: Gaudeamus.
31. SPECTOR, P. E. 1985. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
32. STERNSTEIN Martin, 1996. *Statistics*. Barron,s Education, New York, str. 213 až 233. ISBN 0-80120-9311-9.
33. ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
34. TOMAN, Ivo, 2010. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: FINIDR.
35. TRIOLA F. Mario, 2015. *Essential of Statistics*. Pearson Education, Boston, :Pearson Education, str. 534 až 560. ISBN 0-321-92459-2.
36. VÁGNEROVÁ, M, 2012. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. (Vyd. 5., rozš. a přeprac., 870 s.) Praha: Portál.
37. WEIS et al. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, University of Minnesota, Industrial Relations Center.
38. HR FORUM Časopis, 9/2004. *Firemní kultura – nadstavba či výhoda*.
39. KOL. Autorů, *Manuál transformace ústavů, Deinstitutionalizace sociálních služeb, N rodní centrum podpory transformace sociálních služeb v rámci projektu Ministerstva práce a sociálních věcí*, 1. vydání, Praha 2013, ISBN: 978-80-7421-057-0.

#### **OSTATNÍ ZDROJE:**

40. ČASOPIS SOCIÁLNÍ REVUE [online]. [cit. 2015-02-11] Dostupné z: <http://socialnirevue.cz/item/transformace-pobytovych-sluzeb-v-ceske-republice>.
41. DOMOV A - Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec, zařízení Domov Pístitina [online]. [cit. 2015-02-11] Dostupné z: <http://www.domovpistina.cz/>.

42. DOMOV B - Domov bez zámku, příspěvková organizace Kraje Vysočina. [online]. [cit. 2015-02-11] Dostupné z: <http://www.domovbezzamku.cz/>.
43. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ [online]. [cit. 2015-02-13] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz>.
44. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ [online]. [cit. 2015-02-13] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/3857>.
45. MPSV.cz zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, [online] [cit. 2015- 12-08]. Dostupné z: [http://sluzbyprevence.mpsv.cz/dok/zakon-108\\_2006.pdf](http://sluzbyprevence.mpsv.cz/dok/zakon-108_2006.pdf).
46. URBAN, J. Mzdy & personalistika v praxi 2006/2, Consilium Goup , [on-line] <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-factory/>.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

- p.o. Příspěvková organizace.
- Kol. Kolektiv.
- ČR Česká republika
- MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- Jihoč. Jihočeský

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1 <i>Závislost relativní četnosti odpovědí na otázku č. 2 (zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	49
Graf č. 2 <i>Závislost relativní četnosti na otázku č. 2 Domov A (zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	50
Graf č. 3 <i>Závislost relativní četnosti odpovědí na otázku č.2 Domov B (zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	50
Graf č. 4 <i>Závislost relativní četnosti odpovědí na otázku č. 3 (zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	51
Graf č. 5 <i>Závislost relativní četnosti odpovědí na otázku č.3 Domov A (zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	52
Graf č. 6 <i>Závislost relativní četnosti odpovědí na otázku č. 3 Domov B (zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	52
Graf č. 7 <i>Závislost relativní četnosti odpovědí otázky č. 4 (zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	53
Graf č. 8 <i>Závislost relativní četnosti odpovědí na otázku č. 4 Domov A (zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	54
Graf č. 9 <i>Závislost relativní četnosti odpovědí na otázku č.4 Domov B (zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	54
Graf č. 10 <i>Výsledky odpovědí otázky č. 10 Domov A (zdroj: vlastní výzkum – vyplňto.cz)</i> .....	58
Graf č. 11 <i>Výsledky odpovědí otázky č. 10 Domov B (zdroj: vlastní výzkum – vyplňto.cz)</i> .....	58

**SEZNAM TABULEK**

Tab.1 Výsledky odpovědí otázky č. 1 (zdroj: vlastní výzkum) .....	49
Tab.2 Jednotlivé položky pracovní spokojenosti seřazené vzestupně dle průměrné hodnoty (zdroj: vlastní výzkum).....	55
Tab.3 Otázky s dosaženou nejnižší průměrnou hodnotou (zdroj: vlastní výzkum).....	56
Tab.4 Otázky s dosaženou nejvyšší průměrnou hodnotou (zdroj: vlastní výzkum) .....	56
Tab.5 Pracovní spokojenost v dílčích oblastech (zdroj: vlastní výzkum) .....	57
Tab.6 Tabulka podle konkrétních zařízení a celkové průměrné hodnoty .....	60
Tab.7 Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku podle konkrétních zařízení, které jsou v odlišných stádiích procesu transformace.....	61
Tab.8 Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku v závislosti na věku zaměstnanců .....	62
Tab.9 Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku podle délky praxe v oboru.....	63
Tab.10 Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku podle dosaženého vzdělání .....	64

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Vyplněný dotazník v tištěné podobě

# PŘÍLOHA P I:

## DOTAZNÍK

Dobrý den,

dovolte, abych vás požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který je součástí výzkumu prováděného při zpracování mé diplomové práce na téma „Pracovní spokojenost zaměstnanců v sociálních službách v procesu transformace“. Diplomová práce je zpracovávána v rámci mého studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, obor sociální pedagogika.

S poděkováním

Bc. Železná Marcela

---

1) Jaké je Vaše pohlaví?

Žena  
Muž

2) V jakém věkovém rozhraní se nacházíte?

do 20 let  
21-50 let  
50 let a více

3) Kolik let pracujete u organizace?

1-5 let  
5-10 let  
10-20 let  
20 a více let

4) Kolik km denně dojíždíte do zaměstnání?

5-10 km  
10-20 km  
30 a více km

5) Dosažené vzdělání?

Střední s maturitou  
Vyšší odborné  
Vš bakalářské  
Vš magisterské  
Vyšší...

**Název diplomové práce: Pracovní spokojenost zaměstnanců v sociálních službách  
v procesu transformace  
Název dotazníku: Průzkum spokojenosti se zaměstnáním**

JOB SATISFACTION SURVEY Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved. Czech translation M. Franěk

	Prosím zakroužkujte u každé otázky vždy jedno z čísel, které nejlépe vystihuje váš názor	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
1	Jsem přesvědčen(a), že jsem spravedlivě ohodnocen(a) za práci, kterou dělám	1	2	3	4	5	6
2	V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé	1	2	3	4	5	6
3	Můj nadřízený vykonává svoji funkci kompetentně.	1	2	3	4	5	6
4	Nejsem spokojen(a) s benefity, které dostávám.	1	2	3	4	5	6
5	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	1	2	3	4	5	6
6	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, které stěžují práci.	1	2	3	4	5	6
7	Mám rád(a) lidi se kterými pracuji.	1	2	3	4	5	6
8	Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	1	2	3	4	5	6
9	Myslím si, že komunikace v naší organizaci je dobrá.	1	2	3	4	5	6
10	Nárůst platu je mizivý a málo častý.	1	2	3	4	5	6
11	Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	1	2	3	4	5	6
12	Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	1	2	3	4	5	6
13	Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	1	2	3	4	5	6
14	Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	1	2	3	4	5	6
16	Zjistil(a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám více práce.	1	2	3	4	5	6
17	Věci, které dělám v práci, mě baví.	1	2	3	4	5	6
18	Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	1	2	3	4	5	6
19	Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	1	2	3	4	5	6
20	Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných organizací.	1	2	3	4	5	6
21	Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	1	2	3	4	5	6

