

# PRACOVNÍ ANGAŽOVANOST A MOTIVOVANOST VYBRANÝCH PRACOVNÍKŮ POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍ

Bc. Zdeněk Mach

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Bc. Zdeněk Mach</b>
Osobní číslo:	<b>H20085</b>
Studijní program:	<b>N0111A190013 Sociální pedagogika</b>
Forma studia:	<b>Kombinovaná</b>
Téma práce:	<b>Pracovní angažovanost a motivovanost vybraných pracovníků pomáhajících profesí</b>

### Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti angažovanosti, motivovanosti a pracovních postojů u pracovníků pomáhajících profesí.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

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

**Seznam doporučené literatury:**

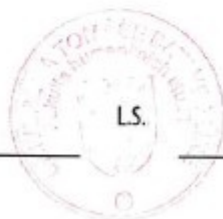
- ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- GÉRINGOVÁ, Jitka, 2011. Pomáhající profese - tvořivé zacházení s odvrácenou stranou. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-394-3.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, JIŘÍ BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Vydání 1. Praha. Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2016. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1770-0.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Karla Hrbáčková, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **12. ledna 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2022**

---

**Mgr. Libor Marek, Ph.D.**  
děkan



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

Ve Zlíně dne 12. ledna 2022

## 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 užit své dílo - diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně .....

*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 nevydávalečně 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 nahlédnutí 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 zveřejnění práce pořizovat na své náklady výpisy, o přety nebo rozmnožení.

(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 nezahrnuje 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 užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

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

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá tématem pracovní angažovanosti a motivovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách ve Zlínském kraji. Teoretická část je zaměřena na tři základní témata – pracovník v sociálních službách, motivace, angažovanost. Praktická část se zaměřuje na kvantitativní výzkum, kdy prostřednictvím dotazníkového šetření je zkoumána pracovní motivace pracovníků zaměstnaných v sociálních službách a jejich angažovanost v pracovním procesu v souvislosti s dobou praxe v oboru. Data získaná dotazníkovým šetřením byla analyzována a zpracována pomocí popisné statistiky a výpočtu koeficientu korelace.

**Klíčová slova:** motivace, pracovní angažovanost, pracovník v sociálních službách, délka praxe v oboru, profesní rozvoj

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the topics of work commitment and motivation of workers in social services in the Zlín region. The theoretical part is focused on three basic topics - social worker, motivation, engagement. The practical part deals with quantitative research, which examines the work motivation of workers employed in social services and their involvement in the work process in connection with the period of practice in the field. The data obtained by the questionnaire survey were analyzed and processed using descriptive statistics and the calculation of the correlation coefficient.

**Keywords:** motivation, work commitment, worker in social services, length of practice in the field, professional development

Poděkování:

Na tomto místě vyjadřuji své upřímné poděkování paní Mgr. Karle Hrbáčkové, Ph.D. za odborné vedení, podněty a cenné rady, vstřícnost a ochotu, které mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

Velké poděkování patří rovněž mojí ženě za trpělivost, podporu a pomoc při mém studiu.

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

## OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 PRACOVNÍK V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....</b>	<b>12</b>
1.1 PROFESNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH .....	14
1.2 INDIVIDUÁLNÍ VZDĚLÁVACÍ PLÁN .....	16
1.3 PŘÍNOSY VE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH .....	18
<b>2 MOTIVACE.....</b>	<b>20</b>
2.1 POJEM MOTIVACE .....	21
2.2 ZDROJE MOTIVACE .....	21
2.3 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	24
<b>3 ANGAŽOVANOST.....</b>	<b>27</b>
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY A KONCEPCE ANGAŽOVANOSTI .....	27
3.2 VÝZKUM V OBLASTI PRACOVNÍ ANGAŽOVANOSTI.....	30
3.3 HODNOCENÍ ÚROVNĚ ANGAŽOVANOSTI .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>4 METODOLOGIE VÝZKUMU.....</b>	<b>38</b>
4.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A CÍLE VÝZKUMU .....	39
4.2 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	40
4.3 TECHNIKA SBĚRU DAT .....	41
4.4 ZPŮSOB ZPRACOVÁVÁNÍ DAT .....	45
<b>5 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT.....</b>	<b>47</b>
5.1 ZJIŠTĚNÍ MÍRY ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ ZAMĚSTNANÝCH V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH .....	47
5.2 ZJIŠTĚNÍ ZÁVISLOSTI MEZI MÍROU ANGAŽOVANOSTI A DÉLKOU PRAXE V OBORU SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	53
5.3 ZJIŠTĚNÍ ROZDÍLU MEZI VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACÍ U PRACOVNÍKŮ ZAMĚSTNANÝCH V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	61
<b>6 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT A DOPORUČENÍ PRO     UPLATNĚNÍ V PRAXI.....</b>	<b>66</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>77</b>



## ÚVOD

Pracovníci v sociálních službách jsou při plnění svých pracovních povinností mnohdy vystaveni velké psychické a emocionální zátěži. Je proto naprosto nezbytné, aby organizace, u nichž jsou zaměstnání, dokázaly vhodně pracovat s mírou jejich pracovní motivace. Správná motivace pak může přímo ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců, jejich přístup k plnění náročných pracovních úkolů, jakož i míru jejich resilience při psychicky náročných situacích, se kterými se mohou v zaměstnání setkat. V sociální oblasti, kde jsou pracovníci mnohdy vystaveni vysoké psychické a emocionální zátěži, při práci s klienty, kteří vlivem svého stáří trpí řadou somatických nebo duševních onemocnění, toto platí dvojnásob. Momentální psychické rozpoložení pracovníka se může velmi výrazně odrazit na jeho práci s klienty. Pokud pracovník nalézá ve své organizaci podporu, jsou-li naplněny jeho potřeby a požadavky, je-li ke své práci vhodně motivován, přijímá pak poslání a cíle organizace za své a je ochoten vynaložit své veškeré úsilí k jejich naplnění. Jinými slovy, má-li být šťastný a spokojený klient, musí být nejprve šťastný a spokojený pracovník, který se má o klienta starat. Pokud však organizace nedostatečně vnímá potřeby a požadavky svých zaměstnanců, nebo na ně nereaguje, může u těchto dojít k přetížení. Zaměstnanci se pak mohou stát méně odolní vůči zátěži a každodennímu stresu, což se zcela jistě promítne do jejich pracovního výkonu. Následně to může u nich vyvolat ztrátu motivace k vykonávání přidělené práce. V nejzazších případech se u zaměstnanců může vyskytnout syndrom vyhoření a mnohdy také odchod z pracovní pozice, kterou již nedokážou plnohodnotně vykonávat.

Diplomová práce se svým zaměřením dotýká problematiky angažovanosti a pracovní motivace zaměstnanců působících v sociálních službách. Každé sociální zařízení má svá specifika a nároky kladené na zaměstnance. Potřeby pracovníků se tak mohou vlivem těchto specifik lišit. Hlavním cílem práce bude zmapovat pomocí kvantitativního výzkumu míru angažovanosti a pracovní motivovanosti u pracovníků v sociálních službách zaměstnaných v zařízeních na území Zlínského kraje. Ze zjištěných faktorů angažovanosti a motivovanosti pracovníků bude možno vyvodit východiska, která pak mohou přispět k doporučením a následné realizaci ze strany nadřízených pracovníků vůči svým zaměstnancům. Tato doporučení pak mohou kladně ovlivnit míru motivovanosti, angažovanosti a psychické odolnosti u pracovníků pomáhajících profesí.

V teoretické části práce je popsána profese pracovníka v sociálních službách, kdy se nejvíce zaměříme na pracovníky v přímé péči. Je zde nastíněna náročnost a zodpovědnost tohoto zaměstnání. Budou zmapovány faktory mající u zaměstnanců vliv na jejich pracovní motivovanost, angažovanost a psychickou odolnost. Tyto faktory následně ovlivňují chování pracovníků ke klientům a taktéž úroveň vykonané práce. Prozkoumáme možnosti přímé motivace z pohledu zaměstnanců. Rovněž se budeme zabývat možnostmi vnitřní motivace, se kterou se pracuje jen zřídka kdy.

Praktická část práce je zaměřena na výzkum, kdy za pomoci standardizovaného dotazníku UWES 17 bude u vybraných pracovníků pomáhajících profesí zjišťována míra jejich pracovní angažovanosti. Otázky v dotazníku jsou formulovány tak, aby prostřednictvím určitých tvrzení, byly zjištěny a změřeny faktory, které ovlivňují míru pracovní angažovanosti u pracovníků pomáhajících profesí. Tato je mapována třemi oblastmi, a to oblastí pracovní vitality, oblasti oddanosti práci a v neposlední řadě oblasti pohlčení prací. Angažovanost je pak nepřímým indikátorem vnitřní motivace, která je pro pracovníky pomáhajících profesí naprosto klíčová při výkonu jejich pracovní činnosti a zejména pak při zvládnání krizových situací. Druhá část dotazníku bude zaměřena na pracovní motivaci. Bude zjišťováno, zda u respondentů převládají spíše faktory vnitřní, či vnější motivace. V praktické části se rovněž budeme zabývat zjišťováním, zda existuje statisticky významný vztah mezi pracovní angažovaností a délkou praxe zaměstnání respondentu v resortu sociálních služeb.

Při vykonávání profese pracovníka v sociálních službách dochází velmi často k přetížení zaměstnanců vlivem psychických a fyzických diskomfortů. Dříve nebo později se každý z nich dostane do stavu vyčerpání, který je pro jejich profesi velmi nebezpečný, protože pak již nemají sílu, ani energii pomáhat druhým. Přičemž o pomoc druhým jde v této profesi především. Jejich úkolem je respektovat a upřednostňovat potřeby klienta, a to za všech okolností. Snažit se být přívětivý, milý a pozorný. Diplomová práce popisuje možnosti a navrhuje doporučení, jak je možno pomocí motivace vést pracovníky k pozitivnímu vnímání jejich pracovních povinností a tím přispět k zefektivnění a zkvalitnění odváděné práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PRACOVNÍK V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Sociální služby tvoří výraznou část pomáhajících profesí. Těžiště jejich působení spatřujeme především v posílení a obnovení sociálního fungování klienta. Zaměřují se na sociologické, biologické, psychologické a duchovní aspekty klientova života. Nedílnou součástí sociálních služeb je zajištění péče a služeb klientům, kteří už sami nemohou nebo nedokážou žít plnohodnotný život bez podpory této organizace.

Dle (Matouška, 2007) jsou sociální služby poskytovány zejména osobám společensky znevýhodněným. Zde spatřujeme dvě základní roviny pomoci. V rovině první jde především o zlepšení kvality života těchto osob a jejich opětovného začlenění do společnosti. V rovině druhé jde o ochranu společnosti před riziky, která tito lidé do společnosti mohou přinášet. Sociální služby tak pracují nejen s osobou uživatele, ale rovněž s jeho rodinou či komunitami do kterých patří. Můžou také řešit zájmy širšího společenství.

Pracovníci v sociálních službách jsou nedílnou součástí personálu sociálních služeb, v němž zaujímají významnou a velmi početnou skupinu. Pozici pracovníků v sociálních službách definuje Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. V rámci tohoto zákona, dle § 115, hovoříme o osobách, jež v sociálních službách vykonávají odbornou činnost na pozici – sociální pracovník, pedagogický pracovník, zdravotní pracovník a pracovník v sociálních službách. Zvláštní skupinu pak tvoří manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby. Na zákon 108/2006 Sb. dále navazuje vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Pracovník v sociálních službách pak dle tohoto zákona, § 116 odst. 1 může vykonávat níže uvedené činnosti:

- Přímá obslužná péče.

Tato péče se uskutečňuje v pobytových nebo ambulantních zařízeních sociálních služeb. Péče o klienty zahrnuje zejména pomoc při udržování čistoty, osobní hygieny a oblékání, nácvik jednoduchých denních činností, pomoc při podpoře v soběstačnosti. Další nedílnou součástí je podpora klientů při vytváření základních sociálních a společenských kontaktů, uspokojování psychosociálních potřeb a v neposlední řadě pomoc při posilování životní aktivizace.

- Základní výchovná nepedagogická činnost.  
Výchovná nepedagogická činnost spočívá v zabezpečení kulturní a zájmové činnosti. U klientů se vytváří a prohlubují pracovní návyky, kdy se rozvíjí manuální zručnost při cílených pracovních aktivitách. Při volnočasových aktivitách pak dochází k rozvoji zájmů a znalostí. V návaznosti jsou rozvíjeny tvořivé schopnosti formou hudební a výtvarné výchovy. V omezené míře je prováděna pohybová výchova.
- Pečovatelská činnost v domácnosti.  
Jedná se o komplexní péči o domácnost u osob, které trpí fyzickými a psychickými obtížemi. Komplexní koordinování pečovatelské činnosti zahrnuje zajištění sociální pomoci, dále pod vedením sociálního pracovníka provádění depistáže. Rovněž poskytování pomoci při vytváření společenských a sociálních kontaktů a psychické aktivizaci v organizačním zabezpečení.
- Soubor činností, který je podmíněn dohledem sociálního pracovníka. Řadíme sem především základní sociální poradenství, dále výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, depistáže, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů při řešení osobních záležitostí klienta.

### **Pomáhající profese**

Dle odborné literatury pracovníci v sociálních službách patří k takzvaným pomáhajícím profesím. Tímto rozumíme:

*Souhrnný název pro veškeré profese, jejichž teorie, výzkum a praxe se zaměřují na pomoc druhým, identifikaci a řešení jejich problému a na získání nových poznatků o člověku a jeho podmínkách k životu, tak aby mohla být pomoc účinnější (Hartl, Hartlová, 2000, s. 185).*

Je jen velmi obtížné definovat ideální osobnost pracovníka v pomáhajících profesích. S určitostí však můžeme říci, že by měl být velmi prosociálně orientován, otevřen podnětům, bez neurologických nebo psychopatických rysů. Mělo by se jednat o člověka již životně vyzrálého, pevných názorů, s jasně definovanými životními hodnotami, s dobrými předpoklady k sebereflexi vlastního rozhodování a v neposlední řadě s ochotou k dalšímu vzdělávání a seberozvoji (Kopřiva, 2008).

Níže uvádíme některé vybrané předpoklady a dovednosti pracovníka pomáhající profese:

**Důvěryhodnost** – tuto vlastnost pracovníků dále podporují a rozvíjí rovněž

- Spolehlivost – klient musí k pracovníkovi pociťovat naprostou důvěru. Věřit mu, že daný slib dodrží.
- Diskrétnost – zachování mlčenlivosti, pokud se klient pracovníkovi svěří. Důvěra se nesmí porušit.
- Porozumění – snaha pracovníka, porozumět klientovým pocitům a požadavkům.
- Využívání moci – pracovník může stran své pracovní pozice klientovi v mnohém pomoci.

**Komunikační dovednosti** – Nejde zde jen o to, dokázat komunikovat i v rámci psychicky náročných rozhovorů, udržet si optimistický pohled na problém (ne však falešné iluze) a to v každé etapě pracovníkovi práce. Velmi důležité a přínosné je rovněž zúčastněné naslouchání a empatie vůči klientovi.

**Zdatnost a inteligence** – na tomto místě je nutné si uvědomit, že pomoc druhým je mnohdy velmi obtížná a vysilující práce. Z tohoto důvodu je žádoucí, aby byl pracovník fyzicky zdatný, emočně a citově vyzrálý a psychicky resilientní. Situace, které pracovník musí po psychické stránce zvládat, mohou být velmi psychicky zatěžující a klient musí cítit k pracovníkovi důvěru, že se na jeho obtížích pracuje a že se jedná o situaci, která je sice těžká, ale jde zvládnout.

**Přitažlivost** – Zde jde nejen o fyzicky přitažlivý vzhled pracovníka, ale rovněž i o jeho odborné znalosti a pověst, které se pomáhající pracovník těší na základě jednání s klienty (Matoušek a kol., 2008).

Proto, aby mohl pracovník v sociálních službách vykonávat svoji profesi, musí splňovat podmínky bezúhonnosti, způsobilosti k právním úkonům, zdravotní a odborné způsobilosti (Matoušek a kol, 2007).

## 1.1 Profesní rozvoj pracovníků v sociálních službách

Odborná způsobilost pracovníků v sociálních službách zahrnuje základní nebo středoškolské vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu. V případě absolvování kvalifikačního kurzu, je nutné dodržet podmínku, aby kurz proběhl do termínu 18 měsíců ode dne, kdy pracovník nastoupil do zaměstnání. V období, než je kurz splněn smí pracov-

ník vykonávat činnost v rámci sociálních služeb pouze pod dohledem jiného pracovníka, který již odbornou způsobilost získal (Mužík, 2012).

Zdravotní způsobilost pracovníků v sociálních službách zajišťuje registr poskytovatelů zdravotních služeb, a to v oboru všeobecné praktické lékařství. Zde je také vystaven lékařský posudek.

Bezúhonnost musí být doložena výpisem s Rejstříku trestů. Výpis nesmí být starší tří měsíců.

Odbornou způsobilostí rozumíme zejména:

- Základní nebo střední vzdělání. Absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu u pracovníků, kteří vykonávají přímou oblužnou péči se zaměřením na osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních.
- Střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou. K tomuto je potřeba absolvovat akreditovaný kvalifikační kurz u osob vykonávající základní výchovnou pedagogickou činnost.
- Základní vzdělání, střední vzdělání, dále střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání zakončené maturitou nebo vyšší odborné vzdělání. Vše doplněno absolvováním akreditovaného kvalifikačního kurzu pro osoby, které vykonávají pečovatelskou činnost v domácnosti klienta.
- Základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání zakončené výučním listem, střední vzdělání zakončené maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu u osob vykonávající svou pracovní činnost pod dohledem sociálního pracovníka.

Pro co nejlepší a nejefektivnější výkon své profesní činnosti je nutné, aby se pracovníci v sociálních službách neustále vzdělávali a osvojovali si nové praktické postupy a dovednosti. Toto zastrešuje zákon o sociálních službách, který ukládá zaměstnavateli povinnost zabezpečení u pracovníků v sociálních službách další vzdělávání v časové dotaci nejméně 24 hodin za každý kalendářní rok. Tímto je umožněno pracovníkům, aby si obnovili, upevnili a doplnili svou pracovní kvalifikaci. Jedná se o specializované vzdělávání, které je možno získat studiem na vysoké nebo vyšší odborné škole. Toto navazuje na již získanou odbornou způsobilost pro výkon povolání pracovníka v sociálních službách. Taktéž absolvování kurzů s akreditovaným programem nebo účast na školicích akcích organizovaných

zaměstnavatelem či odbornou organizací, již je pracovník členem. V neposlední řadě také účast na konferencích a odborných stážích (Zákon č. 108/2006 Sb. O sociálních službách).

V dnešní době existuje nepřehledné množství institucí zajišťujících akreditované vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Pracovníci si mohou zvolit kurzy, které zvyšují a prohlubují jejich kvalifikaci. S přibývajícími léty, kdy pracovníci pracují v sociálních službách, se u nich může projevit syndrom vyhoření či syndrom pomocníka. Nezastupitelnou roli ve vzdělávání pracovníků v sociálních službách hraje Supervize. Jde o celoživotní formu učení, kdy tato se uskutečňuje formou rozhovoru mezi supervizorem a supervidovaným. Supervize si klade za cíl rozvoj profesionálních a osobnostních kompetencí pracovníka. Dále posiluje vazby v rámci pracovního kolektivu, nalézání řešení a východisek z problematických situací či pracovat na zvýšení kvality péče o klienta (Matoušek a kol., 2008).

## 1.2 Individuální vzdělávací plán

U profesí, které mají ve své náplni práce péči o člověka, musí pracovníci počítat s tím, že vzdělávací proces je nedílnou součástí jejich zaměstnání. Vzdělávání v sociální oblasti je jednou ze základních podmínek, které je nutno dodržet, aby sociální služby jako celek dobře fungovaly (Mužík, 2012).

Pravidelná analýza vzdělávacích potřeb pracovníků v sociálních službách, dává vzniknout individuálním vzdělávacím plánům. Tyto plány pracují s osobním a profesním růstem pracovníků a rovněž rozvíjí jejich znalosti a dovednosti. Podoba individuálních vzdělávacích plánů je závislá na rozhodnutí jednotlivých organizací poskytující sociální služby. Tyto plány by měly obsahovat zejména cíle vzdělávání, formy vzdělávání a celkové časové rozvržení. Dále způsob, jakým bude vzdělávání realizováno a očekávaný výstup a samozřejmě i jeho hodnocení. Analýzou vzdělávacích potřeb pracovníka je možné zjistit, jaké vzdělávací aktivity jsou pro konkrétního pracovníka vhodné a přínosné. Pro stanovení vzdělávacích potřeb je rovněž důležitý aktivní přístup jednotlivých pracovníků. Za pomoci pohovoru je možno odhalit konkrétní nedostatky ve znalostech a dovednostech pracovníků. Následně vedoucí pracovník vše zhodnotí a se svým podřízeným se dohodne na naformulování jeho vzdělávacího plánu (Čámský, Sember, Krutilová, 2011).

Vzdělávací individuální plán poskytuje jedinci příležitost k dalšímu rozvoji. Obsah tohoto plánu je závislý na cílech, které vzděláváním pracovníka organizace sleduje. Důvody pak



mohou být spatřovány například v převedení jedince na jinou pracovní pozici, zvládnutí nových nároků nebo vzdělávání v rámci flexibility (Bednář, 2012).

Hovoříme-li o profesním rozvoji pracovníků, musíme vzít v úvahu i evaulaci realizovaných vzdělávacích aktivit. Tato je nedílnou součástí vzdělávacího plánu. Hodnotící kritéria jsou vytvářena už při plánování vzdělávání. Jde zde především o porovnání vytyčených cílů s výsledky vzdělávání. Klademe si otázku, do jaké míry lze ztotožnit vzdělávací proces s cíli vzdělávacího procesu. Je nesporné, že vzdělávání pracovníků má primárně kvalitativní charakter a projevuje se zejména změnami v praxi. Nicméně dosažené změny se projeví až v dlouhodobé perspektivě (Čámský, Sember, Krutilová, 2011).

### 1.3 Přínosy ve vzdělávání pracovníků v sociálních službách

Chtějí-li v dnešní době organizace u svých zaměstnanců zvyšovat výkonnost a úspěšnost, musí jim umožnit efektivní formy vzdělávání. Organizací poskytující sociální služby se toto týká především. V těchto zařízeních je zvyšování odborné způsobilosti zaměstnanců jedním z pilířů zajištění vysoké kvality poskytovaných služeb. Zákon stanovuje kvalitu poskytovaných sociálních služeb. Tato zahrnuje nejen práva klientů, ale rovněž i práva a povinnosti jejich poskytovatelů. Z tohoto důvodu je ve Standardech kvality sociálních služeb zakotvena povinnost pracovat se zaměstnanci systematicky a individuálně. Rovněž se doporučuje rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a vzít v úvahu jejich vzdělávací potřeby (Matoušek a kol., 2007).

Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb., § 116, v odstavci 9, definuje možnost dalšího vzdělávání u pracovníků v sociálních službách. Uvádí se zde, že zaměstnavatel je povinen zajistit další vzdělání pracovníkovi v sociálních službách, který si obnovuje, upevňuje nebo doplňuje svou kvalifikaci. Toto další vzdělání musí splňovat časovou dotaci nejméně 24 hodin za kalendářní rok. Dle Zákoníku práce 262/2006 Sb. §230 se účast na dalším vzdělávání považuje za prohlubování kvalifikace (Matoušek a kol.,2008).

Pro dospělého člověka je učení se novým vědomostem a dovednostem mnohem obtížnější jak pro jedince dětského věku, proto je zde potřeba pracovat se složkou výrazné motivace. Rovněž se doporučuje předem si stanovit jasné cíle, k nimž mohou být pak motivy směřovány.

Obecné motivy (Palán, 1997):

- Odstraňování vlastních nedostatků – vnímáme-li nedostatky ve znalostech jako slabinu.
- Sebeuplatnění – se stoupající úrovní našich schopností a dovedností se nám rozšiřují i možnosti našeho profesního uplatnění.
- Osobní zájmy – touha po poznání, vědění, zdokonalování se.
- Ctižádost – touha vyniknout, prosadit se ve společnosti.
- Seberozvoj – vnímáme-li rozvoj společnosti, pocítujeme touhu, se rovněž zdokonalovat.
- Ocenění – vnímáme ho jako konkretizaci úspěchu.
- Smysluplná náplň – pocity nepotřebnosti a osamělosti, nuda.

- Existenční problémy – konkurence, nezaměstnanost, sesazení z funkce nebo pracovní pozice.
- Pocit nejistoty – závislost na své specializaci v oboru.

V sociálních službách bychom měly mít na zřeteli především spokojenost jejich uživatelů. S tím úzce souvisí kvalita poskytovaných služeb, která je odrazem profesních dovedností a znalostí pracovníků v sociálních službách. Proto je vzdělání a další rozšiřování vzdělání u pracovníků v sociálních službách tak důležité.

Vzdělávání pracovníků má rovněž přínos pro ně samotné. Vhodné vzdělávací programy mnohdy pomáhají skloubit profesní a osobní život pracovníků. Dochází tím k posilování zdravého sebevědomí, prohloubení radosti z práce a v neposlední řadě k eliminaci syndromu vyhoření.

## 2 MOTIVACE

Slovo motivace má svůj původ ve staré latině, kdy vychází ze slova motiv „movere“, což lze přeložit jako hýbat se, či pohybovat se. Motiv nás vede k pohybu, abychom jednali určitým způsobem, a to na základě uspokojení potřeb nebo emocí (Adair, 2004).

Motivace lidí je stará jako lidstvo samo. Na počátku lidstva šlo hlavně o přežití. Motivace a myšlenkové pochody lidí byly jednoduché a přímočaré. Instinkt přežít řídil většinu našeho chování. Od nalezení potravy po útěk před predátorem. V dalších epochách vývoje lidstva se začali lidé sdružovat do větších společností. Motivace založená na fenoménu přežití přestala fungovat. Biologické aspekty motivace sice fungovaly, bylo třeba přežít, ale ve společnostech začal fungovat i jiný motivační systém. Šlo zde o to, hledat odměnu a naproti tomu vyhýbat se stresu. Využití tohoto druhu motivace bylo naprosto nezbytné pro ekonomický rozvoj celého světa. Bavíme se zde především o posledních dvou stoletích. Na prahu této doby přichází nárůst průmyslu. Obrovské masy dělníků v továrnách bylo třeba nějak řídit. Systém odměna trest, cukr a bič fungoval výborně. To už je třetí druh motivace. Bylo potřeba, aby každý dělník dělal svou práci dobře. V továrnách a manufakturách tvořili dělníci sdruženou pracovní sílu, kdy bylo žádoucí, aby všichni dobře fungovali. Průmyslníci tedy přistoupili k tomu, že odměňovali dobrou práci a chování a trestali špatné chování a špatnou práci. Zde jsme u jádra vnější motivace (Pink, 2011).

Tento způsob motivace v některých případech přetrvává do dnes. Nejde však o dobré řešení. Člověk se zde principiálně příliš neliší třeba od koní. To, co nás uvede do pohybu, a tedy i do motivace, je buď sladší cukr (odměna) nebo větší bič (trest). Ve dvacátém století se tento způsob motivace (odměny a trestu) začal setkávat s odporem. V padesátých letech dvacátého století Abraham Maslow zpochybnil názor, že lidské chování funguje na hledání pozitivních stimulů a vyhýbání se negativním stimulům. Na začátku dvacátého století platila v motivaci pracovníků železná pravidla. Dle těchto se práce skládala především z jednoduchých, nicméně nikterak zajímavých úkolů. Jediným způsobem, jak zaměstnance donutit, aby ji prováděli správně a zodpovědně bylo, neustále je povzbuzovat a pečlivě je kontrolovat. Dnes už to tak docela neplatí. Jistě, jsou zde pořád zaměstnanci, kteří odvádějí rutinní, nezajímavou a jinými lidmi řízenou práci, kde je potřeba vnější motivace a kontrola. Ale stále více začíná přibývat zaměstnanců, kteří si volí práci zajímavou, kde mají větší možnost rozhodování, využití svých schopností a kreativity. Tito lidé hledají ve své práci uspokojení, naplnění a seberozvoj. Toto všechno jsou faktory vnitřní motivace, které

mnohdy převažují faktory motivace vnější, i když vnější motivace je reprezentována vidinou vysokého finančního ohodnocení. Mnohé vědecké experimenty, konané v několika zemích s dětmi i dospělými jedinci, vypovídají o tom, že vyšší odměny nemusí vést a zpravidla nevedou ke zvýšení pracovní výkonnosti jedinců (Pink, 2011).

## 2.1 Pojem motivace

Pojem motivace je dnes velmi používaný jak mezi odborníky, tak i mezi laickou veřejností. Proces motivace aktivuje a usměrňuje naše chování a jednání, tímto umožňuje dosažení stanovených cílů. Vznikne-li u jedince potřeba, která je prozatím neuspokojena, vyvolá u něj očekávání. K uspokojení očekávání musí jedinec najít cestu a následně zvolit konkrétní jednání, které povede k dosažení vytyčeného cíle. Celý proces je iniciován prostřednictvím motivace, která je jakousi vnitřní hnací silou každého jedince. *Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec* (Nakonečný, 1992, s. 1).

Motiv vyvolává důvod určitého lidského chování. Je příčinou, psychickou pohnutkou tohoto chování. Je něčím, co nás přinutí jednat, pohnout se směrem k cíli. Motivy na jedince působí různou intenzitou, tato je odvozena od toho, jak vysokou hodnotu jedinec připisuje vytyčenému cíli. Motiv většinou není jeden. Na jedince většinou působí i několik motivů najednou. Když jsou tyto motivy v souladu, dojde k vzájemnému posílení motivů a výsledkem je lepší výkon jedince. Může se stát, že se motivy rozcházejí, nebo si dokonce navzájem odporují, pak je dosažení cílů velmi obtížné, mnohdy neuskutečnitelné (Nakonečný, 1992).

Propojení motivace s emocemi zapříčiňuje, že motivace úzce souvisí s kognitivními procesy, s motorikou a obsahovou podstatou emocí. (Nakonečný, 1992) se domnívá, že záměrem při cestě za dosažením vytyčeného cíle je emocionální zážitek spojený s úspěchem dosažení cíle. Tato hnací síla je však brzděna protikladnou emocí a tou je strach z neúspěchu, tedy z toho, že cíle se nepodaří dosáhnout.

## 2.2 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou skutečností, které motivaci vytvářejí. Jedná se o záměrné činnosti jedinců, které směřují k dosažení cílů. Základní zdroje motivace zahrnují především zájmy, hodnoty, hodnotové orientace, potřeby, ideály a návyky.

**Potřeby** jsou psychology považovány za primární zdroj motivace, jejich uspokojování je důležité pro udržení vnitřní rovnováhy jedince. Potřeba se zpravidla projevuje tím způsobem, že jedinec pocítuje nepříjemný pocit vnitřního napětí, který se snaží odstranit, což vede k uspokojení příslušné potřeby. Potřeby dále dělíme na primární a sekundární. Mezi primární potřeby patří potřeby fyziologické a biologické. Tyto souvisí s činností lidského těla. Například dýchání, přijímání potravy, spánek. Mezi sekundární potřeby zahrnujeme potřeby sociální a společenské, jako jsou potřeba seberealizace, lásky, sounáležitosti. Často o nich hovoříme jako o potřebách naučených. Hluběji se klasifikací potřeb zabýval Abraham Maslow, který sestavil následující Hierarchii potřeb (Bedrnová, Nový, 2007).



Obrázek č.1: Maslowova pyramida potřeb (Bedrnová, Novotný, 2007).

**Návyky** představují lidské činnosti, které jedinec v životě opakuje s určitou pravidelností. Dochází k tomu zpravidla ve stejných nebo podobných situacích. S takto opakovaných činností se následně stávají stereotypy. V určitých situacích, ve kterých má již člověk zafixované a zautomatizované chování, pak jedná podle naučených vzorců chování. Návyky mohou vznikat i nezáměrně, projevují se však ve všech oblastech lidské činnosti (Bedrnová, Nový, 2007).

**Zájem** je velmi důležitým zdrojem motivace jedince, protože při něm dochází k vnitřnímu uspokojení. Zájem souvisí s orientací jedince na určitou oblast, jev, předmět, která mu přináší uspokojení či radost. Jedinec při uspokojování svých zájmů, vytváří činnosti, které ho dále rozvíjí a obohacují. Zde je důležité, že jedinec vykonává činnosti, které ho baví (Bedrnová, Nový, 2007).

**Hodnoty** a jejich vnímání jsou pro každého jedince zcela individuální. Velmi úzce souvisí s životními prožitky a zkušenostmi jedince. Hodnoty však mohou být ovlivněny prostředím, ve kterém jedinec žije (rodina, pracovní kolektiv, různé zájmové skupiny). Jedinec se v životě setkává se stále novými jevy a skutečnostmi, kterým pak přisuzuje různý význam a důležitost. To znamená, že hodnotová orientace významně ovlivňuje život a jednání jedince. Každý jedinec má svůj specifický žebříček hodnot. Existují však určité hodnoty, které vyznávají téměř všichni jedinci. Mezi tyto řadíme zdraví, rodinu, přátelství, práci, úspěch, lásku, nebo také postavení ve společnosti (Bedrnová, Nový, 2007).

**Ideál** můžeme chápat jako ideu či představu něčeho žádoucího. Rovněž ho můžeme chápat jako cíl snažení, skutečnost, o kterou usilujeme. Ideály jedince mnohdy vznikají působením sociálních faktorů. Ovlivňuje nás rodina, partner, sociální skupina z oblasti práce či zábavy. *Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 38).

### 2.3 Pracovní motivace

Dnešní společnost je charakteristická velmi nízkou nezaměstnaností, je tedy zcela přirozené, že většina lidí pracuje. Lidé pracují převážně ze dvou důvodů. Tím prvním je zajištění vlastní existence, druhým důvodem je převážně dosažení individuálních cílů. Mimo uspokojení existencionálních potřeb nám pracovní činnost přináší rovněž uspokojení potřeb sociálních a kulturních. V pracovním procesu zastává člověk určitou pracovní roli a pozici, což ho uspokojuje a pomáhá uskutečnit jeho seberealizaci. Pracovní motivace indikuje přístup jedince k práci a k plnění konkrétních pracovních úkolů, vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Bedrnová, Nový, 2007).

Většina organizací se zajímá o to, co by bylo třeba udělat, aby u svých zaměstnanců docílily trvale vysoké úrovně pracovního výkonu. Musí tedy věnovat zvýšenou pozornost co nejhodnějším způsobům motivování svých zaměstnanců. Motivace lze docílit především za použití různých stimulů, odměn a rovněž způsoby vedení lidí. Hlavním cílem je vytvořit motivační procesy, které v kombinaci s pracovním prostředím napomohou k tomu, aby zaměstnanci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání vedení organizace.

Mezi nejdůležitější úkoly vedení každé organizace patří umění správně použít motivační faktory, a to faktory pozitivní i negativní, finanční i nefinanční. Tímto lze docílit posílení motivace u zaměstnanců, která vede k jejich vyššímu pracovnímu nasazení, odpovědnosti za odvedenou práci a iniciativnímu přístupu k plnění zadaných úkolů (Urban, 2017).

Tématem pracovní motivace se zabývala řada renomovaných odborníků a bylo sepsáno bezpočet publikací. Přesto je téměř nemožné určit jediný správný způsob motivace, který by účinně fungoval na všechny druhy pracovníků ve všech úrovních pracovní činnosti. Vysvětlení je prosté, každý jeden pracovník je jiný a jeho potřeby se taktéž liší od potřeb ostatních pracovníků. Jinými slovy motivace, která působí účinně na jednoho pracovníka, nemusí nutně oslovit někoho jiného. Jisté východisko z této patové situace tady je. Byly zkonstruovány různé motivační teorie, kdy některé z nich mají úspěch i v širším měřítku a dají se tedy využívat v praxi.

Teorie pracovní motivace byly vytvořeny ze dvou důvodů. Prvním důvodem je, aby daly vzniknout jakýmsi návodům, které by napomohly k zefektivnění a zkvalitnění pracovních výkonů zaměstnanců. Druhým důvodem pak je, aby přispěly k většímu uspokojení z práce jako takové. Tak například významný teoretik a psycholog Abraham Maslow se domníval, že člověk práci nevykonává jen pro peníze, ale že touží především po uspokojení svých



potřeb, zejména pak po uspokojení potřeby seberealizace, kterou Maslow hodnotí za nejvyšší mezi všemi potřebami (Bělohávek, 1996).

Přestože jsou tyto výše uvedené teorie známé a jejich postupy a účinky na zaměstnance jsou hodnoceny kladně, používá se dnes ve většině organizací ke zvýšení pracovní motivace převážně prostředků vnější motivace, zejména pak motivace prostřednictvím finančního ohodnocení. Nejde však jen o peníze tvořící plat nebo mzdu zaměstnance. Ty přicházejí s naprostou pravidelností a samozřejmostí ve výplatní den každý kalendářní měsíc. Ale jde zde především o nejrůznější formy nadstandartních peněžitých odměn. Mezi tyto se řadí takzvané prémie, třinácté platy, nejrůznější příspěvky. Hovoříme zde o příspěvku na bydlení, na dopravu do zaměstnání, na stravu, na kulturu a sport a v neposlední řadě také příspěvek ve formě věrnostních prémie. Peníze dokážou u zaměstnanců vytvořit velmi rychle vysokou míru motivace, ale tato motivace vydrží pouze určitý čas, lidé si na ni brzy zvyknou, začnou ji považovat za samozřejmou, a když nedojde k jejímu dalšímu navýšení, což přirozeně nejde uskutečňovat do nekonečna, motivace k práci začne u zaměstnanců klesat.

Dle (Armstronga, 1999) je pracovní motivace členěna do dvou základních částí. A to na motivaci vnitřní a motivaci vnější. Kdy v případě vnitřní motivace jedinci motivují sami sebe, aby si našli práci, která bude uspokojovat jejich potřeby, nebo očekávají, že tato práce povede ke splnění jejich cílů. Vnitřní motivace je ovlivněna faktory, které si jedinci vytvářejí sami. Tyto faktory ovlivňují jejich chování a jednání. Mezi faktory vnitřní motivace řadíme zejména příležitost využívat a rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti, vykonávat zajímavou a podnětnou práci, příležitost k funkčnímu postupu, volnost. Rovněž také vědomí, že vykonávaná práce je důležitá, a že mají kontrolu nad svými vlastními možnostmi. Naproti tomu vnější motivace je spíše záležitostí managementu organizace, kdy mezi faktory vnější motivace řadíme především odměny, které zahrnují zvýšení platu, pochvalu, povýšení. Ale rovněž tresty, kterými rozumíme například odepření platu, disciplinární řízení nebo kritiku.

Vnitřní motivátory se bezprostředně dotýkají kvality pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože mají svůj základ v svobodném rozhodnutí jedince a nejsou mu vnucovány z vnějšku. Motivátory vnější mají rychlý, bezprostřední a výrazný nástup účinku, ale z dlouhodobého hlediska mají spíše sestupnou tendenci.

Pracovní motivaci tvoří převážně psychické stavy a procesy jedince, které jej směřují k uvědomění, že jeho práce je společensky závažnou a významnou skutečností, kdy jde především o její přiměřené zvládnutí a zaujetí určitého osobního hodnotícího stanoviska. Jedná se tedy o souhrnný přístup jedince k plnění pracovních úkolů, který zahrnuje i jeho pracovní ochotu (Bedrnová, 1994).

Pracovník ke každému pracovnímu úkolu zaujímá určitý postoj, který se následně projevuje jeho individuálním přístupem a postojem k plnění pracovních úkolů. Pracovník je ke splnění úkolu vždy motivován, ať už motivací pozitivní, která většinou vede k optimálnímu splnění úkolu či motivací negativní, která může vést v krajní míře k vyhýbání se úkolu, nebo k jeho nesplnění. Pozitivní motivace nevede jen k základnímu splnění úkolu, ale také k tomu, aby byl úkol splněn co možná nejlépe, či v nižší časové dotaci. Pracovník má tímto k práci pozitivní vztah a kvalitní zvládnutí pracovního úkolu mu přináší jistou míru uspokojení. Takový pracovník je pro svou organizaci přínosem, protože své úkoly plní přesně, rychle a ochotně.

Naproti tomu pracovník, který není ke své práci dostatečně motivován, nebo dokonce je motivován negativně, práci pro svou organizaci neodvádí v dostatečné míře či kvalitě, protože mu na výsledcích příliš nezáleží. Svou práci přijímá pouze jako zdroj finanční odměny a považuje ji za nutné zlo. Na tomto místě vidíme, že finanční odměna za odvedenou práci nemusí vždy na pracovníka působit, jako pozitivní motivace (Bedrnová, 1994).

Organizace se tedy snaží, aby míra motivace jejich pracovníků byla co nejvyšší a aby tento postup vedl k vysokým pracovním výsledkům jejich zaměstnanců. Prostřednictvím pozitivní motivace si organizace vytyčují a následně také plní své cíle. Další přínos pozitivní motivace spatřujeme ve vytváření pozitivního klimatu a pozitivní kultury organizace (Bedrnová, 1994).

(Armstrong, 1999) se domnívá, že motivaci, angažovanost a oddanost zaměstnanců lze zvýšit, jestliže tito cítí, že si jich jejich organizace váží a oceňuje je. Jde zde především o důvěru v zaměstnance, vložit do jejich rukou určité pravomoci, poskytnout jim příležitost podílet se na záležitostech organizace, investovat do jejich úspěchu, slušně s nimi zacházet, jednat s nimi jako s lidmi, ne jako se zdroji, které mohou být využívány, nebo dokonce zneužívány a v neposlední řadě – poskytovat jim peněžní a nepeněžní odměny, ve kterých zaměstnanci jasně spatřují, do jaké míry si jich jejich zaměstnavatel cení a váží.

### 3 ANGAŽOVANOST

Angažovanost vyjadřuje stav lidí, kteří jsou své práci a organizaci naprosto oddáni. Tito lidé jsou motivováni k vysoké míře pracovního nasazení. Angažovanost tvoří dvě základní hlediska. Tím prvním je angažovanost v práci. Tato se uskutečňuje na základě toho, že pracovníci vnímají svou práci jako zajímavou, podnětnou a přínosnou. Zde se projevuje přístup k práci jako dobrovolné chování a jednání. Druhým hlediskem je angažovanost v organizaci, která vzniká tím, že se pracovníci ztotožňují s hodnotami, postoji a cíli organizace. Jsou na svou organizaci hrdí, považují ji za skvělé místo, je pro ně ctí zde pracovat (Armstrong, 2015).

#### 3.1 Základní pojmy a koncepce angažovanosti

Angažovanost zaměstnanců je dnes zásadním tématem pro personální manažery většiny soudobých organizací. Pokud manažeři chtějí, aby jejich organizace prosperovala a byla konkurence schopná, musí se zajímat o to, co je z hlediska motivace, pro jejich zaměstnance důležité. Na základě těchto zjištění, pak mohou zvolit postupy, které napomohou ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců. Plně angažovaní zaměstnanci jsou klíčovým komponentem pro dobré fungování své organizace (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Ve stavu angažovanosti zaměstnanci svou pracovní roli prožívají ve třech rovinách, a to v rovině kognitivní, fyzické a emocionální. Angažovaní zaměstnanci jsou do své práce zcela ponořeni, jsou aktivní, práci jsou naprosto oddáni a tato jim přináší pozitivní pocity. Angažovanost v organizaci je spojena s nákloností k organizaci, ve které jedinec pracuje, nebo se ztotožňuje s organizací jako celkem. Rozumíme tím především pozitivní postoj zaměstnance k organizaci a jejím hodnotám. Angažovanost může být rovněž vnímána jako oboustranný vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Na míru angažovanosti zaměstnanců mají nemalý vliv rovněž prostředky, které od organizace dostávají. Zaměstnavatel pak může od svých zaměstnanců očekávat dobrovolné úsilí, loajalitu a oddanost (Armstrong, 2015).

Organizace se poprvé začaly zajímat o angažovanost svých zaměstnanců době, kdy se začala měnit především společnost, a to z tradiční společnosti na společnost moderní. Změny společenského systému zákonitě vyústily rovněž do změn na pracovištích a v organizacích. Došlo k jevu, jež dnes nazýváme psychologizací pracoviště. To znamená, že aby byli pracovníci organizace úspěšní a dokázali zajistit přežití a chod své organizace, museli s ní

sdílet její cíle a hodnoty. Na prosperitu organizací má vliv pozitivní psychologie, jejímž prostřednictvím se začínají podporovat faktory, které vedou k prvním výzkumům angažovanosti pracovníků (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

*Príspevek pracovníků se stává důležitou obchodní otázkou, protože ve snaze produkovat vyšší výkon s menším nárokem na vstup pracovníků nemají společnosti jinou možnost než se pokusit zapojit nejen tělo, ale i mysl a duši každého pracovníka* (Urlich, 1997, s.125).

Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni se svou prací, a rovněž s pracovním prostředím, ve kterém práci uskutečňují, vypovídá jejich spokojenost s prací. Spokojenost s prací vychází především z pocitů a postojů, které mají zaměstnanci ve vztahu ke své práci (Armstrong, 2007).

Pracovní spokojenost bývá zahrnována do charakteristik angažovanosti. Přesto bývá současně zdůrazňováno, že tyto dva pojmy jsou vzájemně odlišné. Zaměstnanci mohou být spokojeni s vykonáváním své práce, ale mohou je k tomu vést různé motivy, jako jsou například radost z dobře odvedené práce, potřeba seberealizace, ale také potřeba peněz nebo jistoty v trvalé zaměstnání. Naproti tomu angažovanost u zaměstnanců bývá spojována primárně se zvýšeným nadšením pro práci, oddaností a ochotou vložit do práce vlastní potenciál, energii, myšlenky. Jinými slovy pracovní spokojenost s sebou přináší uspokojení z práce a angažovanost souvisí spíše s aktivací? Existuje však i opačný názor, který tvrdí, že dobře angažovaní pracovníci budou s velkou pravděpodobností také spokojeni. A pracovníci, kteří jsou v práci spokojeni, mohou následně vykazovat vysokou míru angažovanosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

S angažovaností velmi úzce souvisí faktor motivace. Motivaci nejlépe vystihuje takové chování jedince, jenž je velmi dobře cílově orientováno. Jde o jasné definování cílů, kdy jedinci následně podnikají kroky vedoucí k dosažení těchto cílů. Hovoříme zde o vnitřní motivaci, která může působit daleko intenzivněji než motivace vnější, pokud kroky vedoucí k dosažení cílů vedou správným směrem (Armstrong, 2007).

Arnold et al. (2010) se domnívá, že motivace je tvořena třemi složkami. První složkou je směr, určitá činnost jedince, která směřuje k určenému cíli. Druhou složkou je úsilí, s jakou pílí se jedinec pokouší dosáhnout vytyčeného cíle. A třetí složka reprezentuje vytrvalost, to znamená, že hodnotí, jak dlouho se jedinec o dosažení cíle pokouší. Motivujeme-li zaměstnance, uvádíme ho do pohybu, a to přesně ve směru, který jsme mu vytyčili

k dosažení cíle. Motivujeme-li sama sebe, směr a kroky či postupy směřující k dosažení vytyčeného cíle si volí sami.

Motivace pramení z různých zdrojů. V zásadě můžeme říct, že jsou rozděleny do dvou skupin, a to na zdroje vnitřní, jež zahrnují motivy a pohnutky. Dále zdroje vnější, které jsou tvořeny incentivy a stimuly. Vnitřní motivace vychází z našich primárních a sekundárních potřeb a dále pak z našich postojů, hodnot či zájmů. Motivace vnější pak vychází ze stimulů a incentivů, které na nás působí z vnějšku (Výrost a Slaměník, 2008).

Motivace společně se schopnostmi jedince tvoří subjektivní a osobnostní složku výkonu člověka. Vztah motivace a výkonu je velmi komplikovaný. V mnoha případech neplatí tvrzení, že čím větší motivaci jedinec má, tím vyššího výkonu docílí. Je tomu tak pro to, že příliš vysoká míra motivace s sebou přináší markantní zvýšení vnitřního napětí jedince, dochází k takzvané přemotivovanosti. Děje se tak proto, že vysoká míra vnitřního napětí u jedince způsobuje narušení psychiky, čímž dochází k oslabení vnitřních předpokladů k výkonu. Velmi výstižně vyjadřuje vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem jedince takzvaný Yerkesův-Dodsonův zákon, zvaný též jako „obrácená U-křivka“. Průběh této křivky upozorňuje na skutečnost, že při nízké úrovni motivace můžeme očekávat také nízkou úroveň výkonu. Pokud za stejných podmínek a okolností zvýšíme motivaci, zvýší se i výkonnost jedince, ale jen do určité úrovně. Přesáhne-li zvyšování úrovně motivace určitou mez, úroveň výkonu začne stagnovat a následně dojde k jejímu snížení. Je teda zcela nezbytné najít a dodržet určitou hladinu výšky motivace, a to v takovém bodu, aby nedošlo ke stagnaci, nebo poklesu výkonu, vlivem přemotivovanosti jedince (Bedrnová, Jarošová, Novotný et al., 2012).

Z psychologického hlediska představuje schopnost jedince dosahovat co nejlepšího výkonu, a to zejména při činnostech zaměřených na kvalitu práce, takzvaná výkonová motivace. Tato křivka úzce souvisí s potřebou jedince dosáhnout úspěchu a zároveň se vyhnout neúspěchu. Vysoce výkonově orientovaní jedinci považují za úspěch především dosažení cíle (Bedrnová, Jarošová, Novotný et al., 2012).

Pracovní motivace jedinců se skládá s extrinsické (vnější) a intrinsické (vnitřní) motivace. Extrinsická motivace je výhradně v rukou organizace, která při podpoře pracovní činnosti a dosahování stanovených cílů u svých pracovníků, motivuje tyto pracovníky například zvyšováním platu, vytvářením dobrých pracovních podmínek, věrnostními benefity nebo také udržováním dobré týmové atmosféry. Naproti tomu intrinsická motivace je výhradně

v rukou pracovníků, protože vychází přímo z jedince a jeho vztahu k práci. U jedince dochází při práci k uspokojení a pozitivním vnitřním prožitkům. (Nakonečný, 2005).

Hovoříme-li o intrinsicky motivující práci, rozumíme tím práci takovou, která uspokojuje pracovníkovy potřeby jako je například sebeúcta, seberozvoj a pocit úspěchu. K tomuto cíli vedou určité pracovní charakteristiky, mezi něž řadíme například zpětnou vazbu ze strany zaměstnavatele, pracovní místo, které vyžaduje široký záběr pracovních schopností a dovedností. Dále práci, která umožňuje samostatné rozhodování a individuální přístup k plnění úkolů. Tímto způsobem práce dochází u pracovníků k vyšší aktivizaci, která jim však přináší uspokojení, pocit duchovní rovnováhy a v neposlední řadě má rovněž vliv na dobrý zdravotní stav (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Dalším faktorem, který s angažovaností úzce souvisí, je oddanost. Oba pojmy jsou vlastně totožné a navzájem provázané, ale v případě oddanosti hovoříme více o emocích a sdílení hodnot organizace. Propojení angažovanosti s oddaností spatřujeme především v tom, že intenzivní pocit oddanosti vůči organizaci může znamenat velmi vysokou míru angažovanosti a naopak. Není to však pravidlem, docela dobře si můžeme představit vysoce angažovaného pracovníka, ale motivem jeho zanícené angažovanosti nemusí být nutně oddanost vůči organizaci a sdílení jeho hodnot. Jediný rozdíl mezi oddaností a angažovaností spatřujeme v tom, že v případě oddanosti jde spíše o vztah zaměstnance ke své organizaci, a v případě angažovanosti jde o zaměstnancův vztah k práci a plnění zadaných pracovních úkolů. Faktorem, který je někdy zaměňován za oddanost, je faktor loajality. Tyto dva faktory však nemůžeme zaměňovat, protože v případě loajality jde zejména o plnění povinností a kázeň. Zaměstnanec je k jejich dodržování veden a je sledováno, zda je dodržuje. Jsou tedy řekněme vynutitelné. Kdežto v případě oddanosti jde ze strany zaměstnance o naprosto dobrovolnou záležitost (Bláha et. al., 2013).

### **3.2 Výzkum v oblasti pracovní angažovanosti**

Angažovanost je jednou ze stěžejních vlastností zaměstnanců organizací. Chtějí-li organizace dobře fungovat, je pro ně naprosto nezbytné, aby dokázaly vyhledat, určit a uplatnit v praxi ty faktory angažovanosti, které ji podněcují, a naopak vyvarovat se faktorů, které angažovanost zaměstnanců utlumují. Výzkumem angažovanosti a jejich faktorů se zabývalo několik renomovaných společností. Ač každá z nich zvolila svoje vlastní výzkumné postupy, výstupy jejich studií se v mnohém shodovaly. V následujícím textu si uvedeme pěti-

ci nejvýznamnějších společností zabývajících se výzkumem angažovanosti a přiblížíme si výsledky jejich vědeckých studií. Jde o společnosti: Institute for Employment Studies, Mercer, Hay Group, CIPD, Aon Hewitt (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

U zrodu výzkumu pracovní angažovanosti stála celosvětově působící společnost Hay Group. Tato společnost ve spolupráci s ostatními v oboru výzkumu angažovanosti významnými společnostmi vyvinula koncem 90. let 20. století model angažovaného výkonu, který nese název The Hay Group Engaget performance®. Model se zabývá vytvořením tzv. Angažovaného pracoviště. Koncentruje v sobě 6 skupin faktorů, jejichž uplatnění spočívá v navýšení výkonu u pracovníků. Na prvním místě uvádíme skupinu hmotných/hmatatelných odměn. Tato se skládá z faktorů jako je mzda/plat, dále odměny, udělování uznání a ocenění, ale také udělování různých motivačních programů. V další skupině s názvem kvalita práce lze naleznout faktory jako jsou: vnímání hodnoty práce, kde se zohledňuje, zda se jedná o práci podnětnou a zajímavou, ale také jaká je příležitost k úspěchu, či svoboda a autonomie při samostatném rozhodování zaměstnance. Neméně důležitá je také kvalita vztahů na pracovišti. Třetí skupinou je rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, tato zahrnuje příznivé podporující okolí, uznání potřeb životního cyklu, sociální pomoc a podporu, a v neposlední řadě jistotu příjmu. Do čtvrté skupiny s názvem inspirace vedení počítáme systém hodnot a chování organizace, pověst organizace, kvalitu vedení, sdílená rizika, komunikaci a uznání. Faktor příznivého prostředí poskytnutího prostředí v sobě koncentruje převážně příznivé vlastnosti pracoviště, jakož i vybavení kvalitními nástroji a přístroji, možnost vzdělávání pro práci a osobní bezpečnost a jistotu. Šestý faktor s názvem budoucí růst a příležitosti zastřešuje příležitost ke kariéernímu růstu, rekvalifikace a vzdělávání nad rámec současného zaměstnání a zpětnou vazbu ze strany zaměstnavatele. Společnost Hay Group realizovala v roce 2011 ve Velké Británii průzkum, kdy dle tohoto dotázaní pracovníci připisovali největší význam faktorům, jež podněcovaly inspiraci a hodnoty, na druhém místě označili skupinu faktorů budoucího růstu a příležitostí. Skupina faktorů hmotné odměny se umístila až za těmito dvěma skupinami, což naznačuje, že pracovníci upřednostnili vnitřní faktory před vnějšími (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Odlišným úhel pohledu na zkoumání faktorů angažovanosti mají výzkumníci společnosti CIPD. V rozmezí let 2009 a 2010 realizovali projekt s názvem Shaping the Future: Engagement for Sustainable Organization Performance. Výstup výzkumu tvořilo zjištění, že úroveň angažovanosti pracovníků lze rozdělit do několika skupin, které jsou dále ovlivno-

vány různými aspekty organizace nebo práce. Výzkumníci se zaměřili na čtyři, podle nich nejdůležitější, oblasti angažovanosti, které zahrnují organizaci, pracovníky, budoucnost a práci. Tyto čtyři oblasti lze dále hlouběji prozkoumat a upřesnit prostřednictvím určitých tvrzení, které pak danou oblast angažovanosti přesně charakterizují. Systém těchto tvrzení se následně dá aplikovat pro měření vybraných úrovní angažovanosti v různých organizacích a společnostech (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Poradenská společnost Mercer je další společností, která se zabývá výzkumem pracovní angažovanosti. Výše jmenovaná společnost uskutečnila v roce 2012 několik průzkumů za pomoci studie What's Working. Tyto projekty měly celosvětový rámeček a pokoušely se zachytit postoje pracovníků ke své pracovní činnosti. Opět byla sledována míra angažovanosti. Získaná data z výstupů projektu pak měla posloužit organizacím při návrhu, implementaci, strategiím a programům při řízení lidských zdrojů. Byla shromážděna data, převážně z oblasti průmyslové výroby, a to celkem z 22 zemí, kdy při realizaci průzkumu respondenti odpovídali na 125 otázek. Otázky zahrnovaly aspekty vzdělávání, rozvoje, leadershipu, odměňování, řízení výkonnosti pracovníků, kariérního růstu, benefitů, komunikace a podobně. Protože výzkum měl celosvětový rámeček, bylo zajímavé srovnávat, jakých výsledků dosáhl v jednotlivých zemích. Kdy například ve Velké Británii dominovaly spíše společenské faktory, ve Spojených státech zase faktory ekonomické. Výzkumem byly mezi jednotlivými zeměmi zjištěny jisté odlišnosti, avšak nakonec byly identifikovány čtyři globálně nejpočetnější a nejvíce preferované faktory. Jmenovitě: práce, uznání a odměny, leadership a komunikace. Společnost Mercer se ve svém výzkumu zaměřila rovněž na faktory, které růstu angažovanosti brání. Zde se setkáváme především s faktorem příliš velkého pracovního zatížení, až přetížení zaměstnanců. Neblahý vliv na angažovanost zaměstnanců má rovněž byrokratické chování v organizaci nebo strach ze ztráty práce, ale i monotónní práce a v neposlední řadě práce pod stresem (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

S velmi zajímavou koncepcí výzkumu přišla společnost Aon Hewitt, která v letech 2012–2014 realizovala výzkumy na poli angažovanosti pracovníků. Jejich studie pod názvem The Aon Hewitt Employee Engagement Model vycházel původně z modelu společnosti Hay Group. Od této společnosti bylo převzato šest skupin základních faktorů. Avšak faktory zde obsažené, jsou jinak pojmenovány a strukturovány. Výzkumem bylo zjištěno, že uplatnění těchto faktorů v praxi, vede k růstu výkonu u dobře angažovaných pracovníků. Mezi skupiny faktorů, se kterými tento výzkum pracuje patří: organizace, základy, práce, značka, vůdcovství a výkon. Studie potvrdily, že v roce 2013 bylo u organizací, jež se vý-



zkumu zúčastnily 22 % vysoce angažovaných pracovníků, 39 % středně angažovaných pracovníků, 23 % pracovníků bylo pasivních a 16 % pracovníků bylo aktivně neangažovaných. Výzkum dále odpověděl na otázku, které faktory mají pro zaměstnance nejvyšší význam. Z toho vyplynulo, že nejvíce si zaměstnanci cení příležitosti k postupu v kariéře, následují řízení výkonnosti, pověst organizace, plat a komunikace. Neméně důležitým výstupem výzkumných studií bylo zjištění, že dobře angažovaný pracovník o svojí firmě hovoří pozitivně, spojuje s ní svou kariérní a profesní budoucnost, vynakládá úsilí nad rámec svých pracovních povinností, aby pomáhal budovat dobré jméno organizace. Taktéž pomáhá zlepšovat obchodní výsledky své organizace (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Z výše uvedených zjištěných východisek je patrné, jak moc je pro organizace důležitý kvalitní a dobře pracovní angažovaný lidský kapitál. Je třeba dobře využívat tvořivou energii své pracovní síly. Jedině tak může organizace na trhu práce obstát, stát se konkurenceschopnou a následně může být zajištěn její růst. Je třeba výzkumů v oblasti angažovanosti využít a nastavit chod organizace a motivační politiku tak, aby se udržela vysoká angažovanost u pracovníků. Tato bude následně generovat pracovní výkonnost jejich pracovníků.

### 3.3 Hodnocení úrovně angažovanosti

Jak jsme si zde již uvedli, angažovanost pracovníků velmi úzce souvisí s jejich pracovním výkonem a taktéž s prosperitou jejich organizace. Je tedy nesmírně důležité, aby manažeři organizace dokázali angažovanost svých zaměstnanců sledovat a měřit. Výsledky těchto výzkumů pak musí umět vyhodnotit a následně nastavit takové procesy, aby se angažovanost jejich zaměstnanců držela na vysoké úrovni, což firmě přinese konkurenceschopnost a prosperitu.

Chceme-li pracovníky dobře motivovat, abychom u nich vyvolali vysokou úroveň angažovanosti, která přímo souvisí s pracovním výkonem, musíme nejprve diagnostikovat potřeby pracovníků. Stejně jako Abraham Maslow stanovil pyramidu základních životních potřeb, musí i organizace dobře znát potřeby svých zaměstnanců. Jestliže nedojde k uspokojení základních potřeb, nemůžeme přemýšlet na těmi vyššími. To znamená, že nemá-li pracovník dostatek základního materiálu, vstupních informací o výrobním postupu, nebo potřebné vybavení a nástroje, nemůžeme po něm chtít, aby zvyšoval efektivitu práce, nebo sledoval a snažil se plnit stěžejní cíle organizace, pro kterou pracuje. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité pracovat na základních potřebách zaměstnanců, kdy následně na těchto silných a

dobře postavených základech, můžeme budovat další patra pomyslné pyramidy strategií organizace (Lozničáková, 2003).

Další organizací zabývající se měřením angažovanosti je společnost Gallup. Tato nadnárodní společnost realizovala v letech 2011 a 2012 projekt nesoucí název – State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide. Výzkum nabyl globálních rozměrů a zúčastnilo se ho celkem 180. milionů respondentů ze 142 zemí. Pro představu si zde uvedeme výsledky zjištěných hodnot angažovanosti nasycených daty z výzkumného šetření provedeného na území ČR. Výzkumem bylo zjištěno, že pouhých 8 % zaměstnanců v organizacích je angažovaných, celých 62 % pracovníků je neangažovaných a 30 % pracovníků je aktivně neangažovaných. Nyní je na místě objasnit si, čím jsou charakteristické tři kategorie angažovanosti pracovníků, jak je vidí společnost Gallup (Gallup 2013).

První a zároveň nejvyšší kategorií jsou podle společnosti Gallup **angažovaní pracovníci**. Tito pracovníci jsou pro každou organizaci tím nejcennějším kapitálem. Jak jsme uvedli v předešlém odstavci, je jich jen velmi malé procento. Jsou charakterističtí svým vysokým pracovním nasazením, stále pracují na svém sebezdokonalování, jsou velmi horliví, neustále hledají motivaci. Takový pracovníci jsou opravdovým hnacím motorem celé organizace. Vždy chtějí vědět co od nich organizace očekává, aby mohli své úkoly bezezbytku splnit, mnohdy vysoce nad rámec svých pracovních povinností. Do další kategorie řadíme **neangažované pracovníky**. Tito se soustřeďují zejména na plnění dílčích úkolů, které plní dobře, ale chybí u nich přidaná hodnota. Komplexní cíle a výsledky zůstávají u nich opomíjeny. Tito pracovníci si neumí hledat práci sami, musí jim být vše přesně řečeno. Pak zadaný úkol splní a tím to všechno pro ně končí. Neudělají nic navíc. Ale tyto pracovníci nemají produktivní vztah se svými kolegy ani vedoucím. Nakonec se cítí v zaměstnání nespokojeni, přehlíženi a samozřejmě nedocení. Poslední kategorie soustřeďuje soubor pracovníků **aktivně neangažovaných**. Bez těchto pracovníků by se každá organizace ráda obešla. Nemají žádnou angažovanost, svůj pobyt v práci berou jako nutné zlo. Svou pracovní dobu doslova přežívají. To, že jsou sami velmi slabí pracovníci, není až takový problém, horší je, že svou negaci a odpor vůči práci šíří kolem sebe a tím sabotují výkon celé své organizace (Gallup, 2013).

Jak už bylo uvedeno nejcennější jsou pro organizaci angažovaní pracovníci. Organizace by měla usilovat o jejich další profesní rozvoj. Měla by plně využívat jejich potenciál, umožnit jim jejich vlastní kreativní řešení pracovních problémů, samozřejmě jen tehdy, pokud se

nekříží se zájmy organizace. Přesto by nemělo docházet k jejich přetěžování. Neangažovaných pracovníci jsou v organizaci nejvíce procentuálně zastoupeni. Pokud se s nimi bude vhodně pracovat po linii motivace, mohou se někteří z nich stát angažovanými. U aktivně neangažovaných pracovníků by organizace měla zvážit jejich propuštění (Gallup, 2013).

Angažovanost zaměstnanců se dá měřit na základě dat získaných ze sociologických nebo sociálně psychologických výzkumů, a to formou dotazníků či rozhovorů. Pro doplnění se ještě používají metody pozorování, experimentu nebo obsahové analýzy dokumentů. Nejčastěji používaným nástrojem v této oblasti je ovšem dotazník zaměřený na pracovní motivovanost či angažovanost. K měření se užívá dotazníků společností, které se výzkumem v oblasti motivovanosti a angažovanosti přímo zabývají. Jako příklad uvádíme společnosti Towers Watson, Mercer, CIPD, Dell a Uwes. Dotazníkové šetření uskuteční organizace buď svépomocí, nebo k jeho realizaci využije služeb specializované firmy (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Nejčastější způsobem zjišťování angažovanosti je dotazníkové šetření. Dotazník pracovní a osobní pohody UWES – Utrecht Work Engagement Scale byl zkonstruován pro měření angažovanosti pracovníků. Tento dotazník byl ověřen na výzkumném vzorku převyšující hranici 10 000 respondentů, existuje ve dvaceti jazycích a může být využíván jak pro skupinové, tak pro individuální hodnocení. Dotazník obsahuje 12 otázek a měří tři základní faktory angažovanosti. A to vitalitu, oddanost a pohlcení. O společnosti Gallup jsme se již zmínili v předchozích odstavcích. Také ona vyvinula dotazník vlastní konstrukce pod názvem The Gallup Workplace Audit (Gallup Q<sup>12</sup>). Dotazník je složen rovněž ze 12 otázek. Tyto vyhodnocují, jak pracovník vnímá pracovní prostředí, ve kterém pracuje, jakož i práci samotnou. Další otázky predikují výkonnost jednotlivců i celých pracovních kolektivů a míru jejich angažovanosti. Důležitým bodem je rovněž zjištění, jak jsou cíle pracovníků provázány s cíli organizace. Společnost IES pracuje rovněž s dotazníkem vlastní konstrukce. Dotazník obsahuje 12 tvrzení, kdy po jejich vyhodnocení lze zjistit, jak je angažovanost pracovníků ovlivněna zkušenostmi, prací jako takovou a pracovním výkonem jednotlivce, ale i celých skupin. Dotazník společnosti CIPD se využívá pro měření úrovně pracovníků a jejich vztah k organizaci a jejím cílům. Měří jednotlivé úrovně angažovanosti, které se pak dělí podle faktorů na oblasti – lidé, organizace, práce a budoucnost (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Na tomto místě nutno uvést, že data získaná z dotazníků je nutno dále zkoumat, vyhodnocovat. Je pak úkolem vrcholového managementu organizace, aby tyto výstupy dokázal správně vyhodnotit a aplikovat postupy a procesy, které povedou ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Předmětem výzkumu v praktické části práce byla teoretická východiska z oblasti pracovní motivace a angažovanosti vybraných pracovníků pomáhajících profesí. Výzkum se uskutečnil v sociálních zařízeních na perimetru Zlínského kraje, kdy výzkumný vzorek tvořili pracovníci zaměstnaní v sociálních službách, zejména na pozici pracovníka v přímé obslužné péči. Tito pracovníci musí každodenně čelit vysoké míře psychického, fyzického a emocionálního zatížení, a to zejména proto, že mnohdy pracují s klienty, kteří vlivem svého stáří trpí řadou somatických či duševních onemocnění. S těmito klienty pak jednájí laskavě a snaží se jim pomoci nejenom fyzicky, ale také udržováním dobré nálady a přátelské atmosféry.

Situaci v sociálních službách navíc ztěžuje skutečnost, že trpí nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, což dokládá projekt Zlínského kraje pod záštitou EU, Evropského sociálního fondu a Operačního programu Zaměstnanosti s názvem Koncepce vývoje sociálních služeb ve Zlínském kraji 2020–2030.

Mimo jiné koncepce upozorňuje na potvrzení základní domněnky o problematické dostupnosti pracovní síly v sociálních službách dokládá též detailní analýza aktuálních (březen 2019) nabídek práce v jednotlivých okresech Zlínského kraje dle evidence úřadu práce. Na území regionu je aktuálně poptáváno více než 150 kvalifikovaných odborníků pro práci v sociálních službách na pozicích sociálních pracovníků, pečovatелů v sociálních službách či ošetřovatelů

Stávající personální problémy poskytovatelů sociálních služeb mohou být v brzké budoucnosti ještě významnější, a to s ohledem na výše prezentovanou produkci absolventů souvisejících maturitních a učebních oborů. Stávající nízká naplněnost jednotlivých oborů (ne-naplněnost patrně dostačující disponibilní kapacity oborů) na školách Zlínského kraje nedává pro následující období naději na doplnění stavu personálu na požadovanou úroveň.

Nedostatek pracovníků v oblasti sociální péče je patrný z neuspokojených poptávek po specifických profesích na úřadech práce. Školství neprodukuje dostatečný počet potřebných a poptávaných pracovníků. Kapacitně připravené vhodné obory narážejí na nezájem ze strany žáků a studium těchto oborů. Ze závěrů pracovních skupin a ze zkušeností poskytovatelů sociálních služeb je navíc patrné, že i více než polovina úspěšných absolventů jde pracovat mimo obor a do služeb poskytování sociální péče vůbec nenastoupí. Lze tedy

predikovat i do budoucna významný problém v podobě nedostatku potřebných kvalifikovaných pracovníků.

Hlavní cíl diplomové práce spatřujeme ve zjištění míry pracovní motivace a angažovanosti u pracovníků zaměstnaných v sociálních službách. V případě angažovanosti pracovníků bude následně zjišťována její míra v oblasti vitality, pohlcení a oddanosti. V případě pracovní motivace bude výzkum zaměřen na zjištění, zda jsou respondenti v pracovním procesu spíše motivováni prostřednictvím vnější motivace nebo naopak prostřednictvím vnitřní motivace. Dále bude zjišťováno, které motivační faktory považují za nejúčinnější. Zjištění, podložená daty z výzkumu mohou následně napomoci při uskutečňování motivačních opatření ze strany zaměstnavatelů, aby dokázali udržet své zaměstnance ve vysoké míře pracovní angažovanosti, potažmo předešli u nich syndromu vyhoření, který je u pracovníků pomáhajících profesí častým důvodem k rezignaci, nebo dokonce důvodem k opuštění pracovní pozice. Dílčí výzkumný cíl je zaměřen na objasnění skutečnosti, zda mezi délkou praxe a pracovní angažovaností pracovníků zaměstnaných v sociálních službách existuje statisticky významná souvislost. Jinými slovy, zda má délka praxe v oboru vliv na angažovanost pracovníků zaměstnaných v sociálních službách.

#### 4.1 Výzkumné otázky a cíle výzkumu

Výzkumné otázky byly zformulovány v souvislosti s uvedenými výzkumnými cíli.

Pro zjištění angažovanosti u pracovníků v sociálních službách byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

1. Jaká je míra angažovanosti u pracovníků zaměstnaných v sociálních službách?
  - 1.1 Jaká je míra angažovanosti u pracovníků v sociálních službách v oblasti vitality?
  - 1.2 Jaká je míra angažovanosti u pracovníků v sociálních službách v oblasti pohlcení?
  - 1.3 Jaká je míra angažovanosti u pracovníků v sociálních službách v oblasti oddanosti?

Pro zjištění rozdílů mezi mírou angažovanosti u pracovníků a různou délkou praxe v oboru sociálních služeb, byly zformulovány tyto výzkumné otázky:

2. Jaká je souvislost mezi mírou angažovanosti pracovníků v závislosti na různé délce jejich praxe v oboru sociálních služeb?

- 2.1 Jaká je souvislost mezi mírou oddanosti pracovníků v závislosti na různé délce jejich praxe v oboru sociálních služeb?
- 2.2 Jaká je souvislost mezi mírou vitality pracovníků v závislosti na různé délce jejich praxe v oboru sociálních služeb?
- 2.3 Jaká je souvislost mezi mírou pohlcení pracovníků v závislosti na různé délce jejich praxe v oboru sociálních služeb?

Pro zjištění, zda u pracovníků zaměstnaných v sociálních službách převládají spíše faktory vnější nebo vnitřní motivace, byly zformulovány tyto výzkumné otázky:

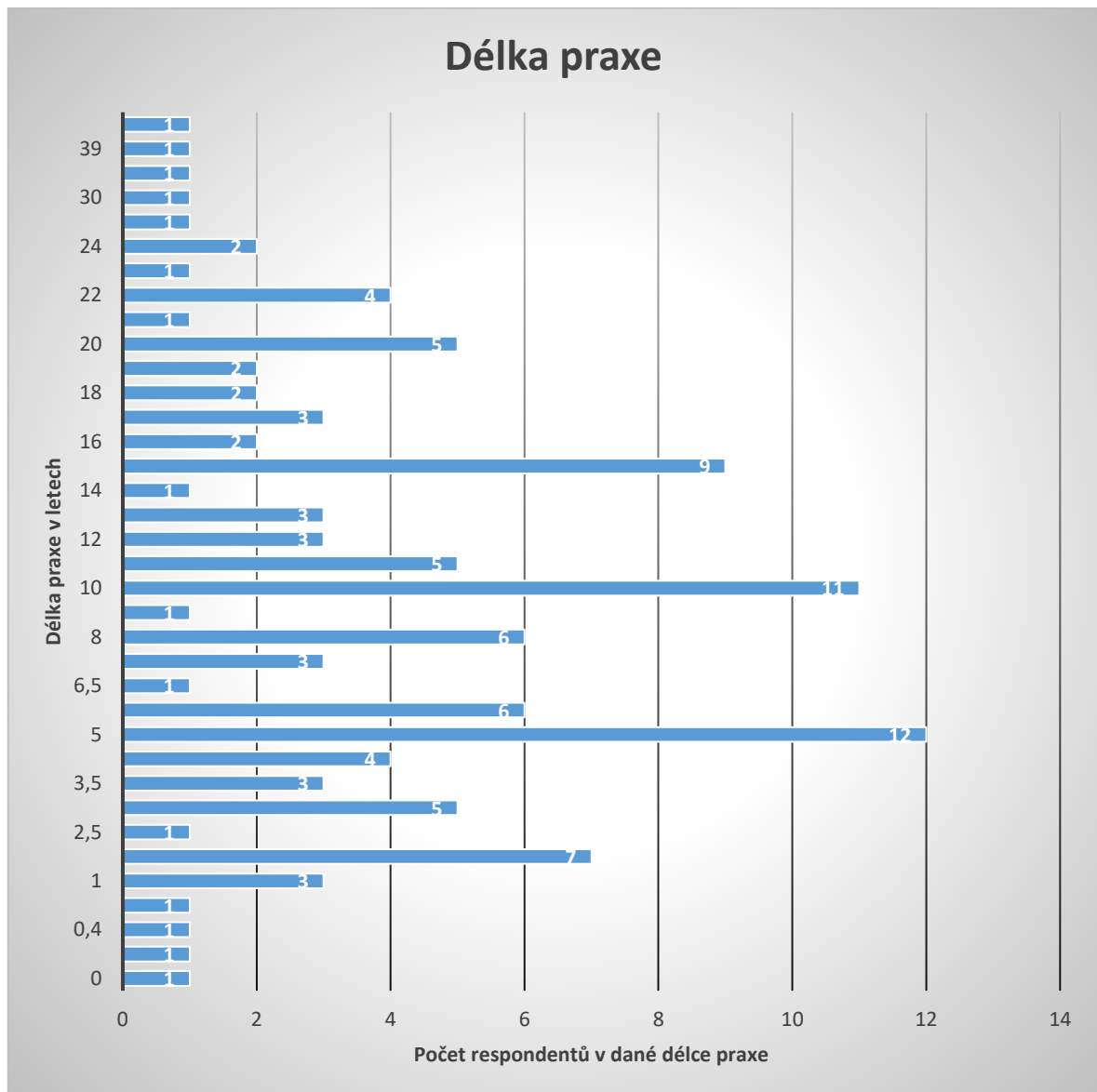
3. Převládají u pracovníků zaměstnaných v sociálních službách spíše faktory vnější nebo vnitřní motivace?
- 3.1 Které z faktorů vnitřní motivace převládají u pracovníků v sociálních službách?
- 3.2 Které z faktorů vnější motivace převládají u pracovníků v sociálních službách?

## 4.2 Výzkumný soubor

Základní výzkumný soubor tvoří pracovníci v sociálních službách, jež jsou zaměstnání v sociálních zařízeních ve Zlínském kraji. V Registru poskytovatelů sociálních služeb byly vyhledány a zvoleny čtyři typy zařízení s přibližně stejnou cílovou skupinou klientů. Domovy pro seniory (39 zařízení), domovy pro osoby se zdravotním postižením (17 zařízení), domovy se zvláštním režimem (26 zařízení) a pečovatelská služba (39 zařízení). Náhodným výběrem bylo z výše uvedených zařízení vybráno celkem 15 zařízení, kdy za pomoci dotazníkového šetření byli osloveni pracovníci v sociálních službách, kteří zde pracují. Pracovníci zaměstnaní v sociálních službách jsou v přímém kontaktu s klienty sociálních služeb. Míra jejich psychického a pracovního zatížení je vysoká a mnohdy dochází k jejich přetížení za hranici únosnosti. Přesto by měli dle etického kodexu a své vlastní míry sociálního cítění vždy jednat s klienty s úctou a pochopením a udržovat si pozitivní přístup. Proto si myslím, že jde o vhodnou skupinu pro výzkum, který by měl zjistit míru jejich pracovní angažovanosti a dále by se měl zabývat způsoby motivace, které by účinně mohly podpořit pracovní úsilí těchto pracovníků.



Výzkumu se zúčastnilo celkem 116 respondentů, kdy pomocí dotazníkového šetření byla zjišťována délka praxe, po kterou jsou respondenti zaměstnáni v sociálních službách. Dále bylo výzkumem zjišťováno, zda délka praxe, po kterou jsou respondenti zaměstnáni v sociálních službách ovlivňuje míru jejich pracovní angažovanosti.



Graf 1 Délka praxe respondentů v oboru sociálních služeb (vlastní zdroj)

### 4.3 Technika sběru dat

Výzkum byl veden kvantitativní metodou, k získání dat bylo použito dotazníku, který se skládá ze dvou částí. První část A je tvořena standardizovaným dotazníkem UWES 17 od autorů Schaufeli, Bakker, který je zaměřen na pracovní angažovanost respondentů. Dotaz-

ník obsahuje celkem 17 položek, které sytí data zjišťující míru tří skupin základních faktorů angažovanosti. Těmito faktory jsou oddanost, vitalita, pohlčení. Dotazník obsahuje určitá tvrzení, z nichž respondenti volí na základě svých pocitů odpovědi. K dispozici jim je škála hodnot v rozmezí od 0 až po 6, kdy 0 znamená, že se u nich takový pocit nikdy nedostavil, naproti tomu 6 vypovídá o tom, že se s takovými pocity respondenti setkávají denně (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Tabulka 1 zobrazuje 17 výroků z oblasti angažovanosti a jejich rozčlenění do tří skupin faktorů reprezentujících oddanost, vitalitu, pohlčení.

Tabulka 1 Výroky z oblasti angažovanosti a jejich rozčlenění do skupin  
(vlastní zdroj)

Oblast	Číslo výroku	Znění výroku
Vitalita	1	Ve své práci překypuji energií.
	4	Ve své práci se cítím silný a energický.
	8	Když ráno vstávám, těším se na svou práci.
	12	Když pracuji, mohu v tom pokračovat velmi dlouhý čas.
	15	Ve své práci jsem psychicky odolný.
	17	Ve své práci vždy vytrvám, i když se věci nedaří.
Pohlčení	3	Když pracuji, čas letí.
	6	Když pracuji, zapomenu na vše okolo sebe.
	9	Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený.
	11	Jsem ponořený do své práce.
	14	Svou práci se nechávám unést.
	16	Je pro mne těžké odtrhnout se od své práce.
Oddanost	2	Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou.
	5	Svou práci jsem nadšený.
	7	Moje práce mě inspiruje.
	10	Jsem hrdý na práci, kterou dělám.
	13	Má práce je podle mě podnětná.

Pomocí výstupů z dotazníkového šetření bude zjišťován vztah mezi mírou angažovanosti pracovníků v sociálních službách a dobou jejich zaměstnání v sociálních službách. Dotazníkem budou zachycena data, která budou mapovat míru pracovní angažovanosti respondentů a rovněž také data, která zmapují délku doby, po kterou jsou zaměstnání v sociálních službách. „Pomocí koeficientu korelace bude posuzováno, zda mezi jevy, které byly zachyceny pomocí ordinálního měření, existuje statisticky významná závislost či nikoli.“ (Chrástka 2016).

Následně bude použita aplikace v programu excel, kde prostřednictvím funkce Correl bude vypočítán korelační koeficient mezi těmito proměnnými. Pro názornost budou vloženy spojnicové grafy, ve kterých bude korelační koeficient znázorněn.

Ve druhé části dotazníku, tedy v části B se budeme zabývat otázkami na zjištění míry vnitřní a vnější motivace u pracovníků v sociálních službách. Zde bude za pomoci dotazníkového šetření zjišťováno, zda převládají u pracovníků zaměstnaných v sociálních službách spíše faktory vnější motivace nebo naopak faktory vnitřní motivace. Dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace bylo ustanoveno dvanáct faktorů motivace. Šest faktorů zastupuje faktory vnější motivace, zbylých šest faktorů zastupuje motivaci vnitřní. Faktory budou z důvodu srozumitelnosti pro účely dotazníku operacionalizovány. Ke každému z dvanácti faktorů motivace se respondenti mohou vyjádřit na škále od 1 do 5, kdy hodnotí, jak moc je pro ně konkrétní faktor motivace důležitý. Přičemž 1 vypovídá o tom, že je konkrétní faktor motivace pro respondenta neobyčejně důležitý, naproti tomu 5 hodnotí faktor jako nedůležitý.

Tabulka 2 Rozdělení faktorů motivace

Vnější motivace	Vnitřní motivace
Výše platu	Úspěch a uznání v pracovním kolektivu
Motivační bonusy	Uznání pracovních schopností a dovedností
Kvalita pracovního prostředí	Náplň pracovní činnosti
Dobré vztahy na pracovišti	Projevená důvěra, větší možnost samostatnosti
Komunikace/zpětná vazba nadřízeného	Kariérní postup
Pracovní smlouva na dobu neurčitou	Možnost dalšího vzdělávání v rámci profese

Herzberg řadí mezi faktory uspokojení (motivátory), tedy faktory vnitřní motivace především: prožitky úspěchu, uznání ostatními, obsah práce jako takový, možnosti vzestupu, převzetí zodpovědnosti a možnost sebezvoje. Čím více u zaměstnanců dochází k uspokojení těchto faktorů, tím je jejich pracovní spokojenost vyšší. Když však tyto faktory přítomny nejsou, nevyvolá to u zaměstnanců nespokojenost (Deiblová, 2005).

Naproti tomu mezi faktory neuspokojení (frustrátory a faktory hygieny) tedy faktory vnější motivace Herzberg řadí: mezilidské vztahy (k nadřízeným, podřízeným, stejně postaveným), firemní politiku a vedení, pracovní prostředí, jistotu místa, ale také plat a motivační bonusy. Pokud u zaměstnanců nedochází k uspokojení těchto faktorů, vzniká na pracovišti nespokojenost, a tedy pracovní frustrace (Deiblová, 2005).

Z tohoto vyplývá, že možnost získání vnitřní odměny (tedy očekávání), bude zaměstnance motivovat více než například možnost lepších pracovních podmínek, jistoty pracovního místa, nebo vyššího platu. Zvýšení platu a další výše uvedené hygienické faktory mohou být vnímány jako výhoda, ale pouze krátkodobě. Podle Herzberga mají jen malý a krátkodobý účinek na udržení trvalé motivace na pracovišti. K udržení trvalé motivace na pracovišti vede zejména příležitost osobního rozvoje, uznání za odvedenou práci, povaha samotné práce a v neposlední řadě rovněž posílení zodpovědnosti za výsledek individuálního nebo skupinového úsilí (Brooks, 2003).

Pomocí dotazníkového šetření bude rovněž zjišťováno, zda respondentům mezi výčtem faktorů motivace uvedených v tabulce 2 nějaký faktor schází. Pakliže odpoví že ano, uvedou, jaký faktor měli na mysli.

Dotazník byl zkonstruován v elektronické podobě rozeslán na emailové adresy vybraných sociální zařízení ve Zlínském kraji. Aplikace Survio.com, v níž byl dotazník vytvořen, umožnila respondentům jednoduché vypracování a výzkumníkům přehledné zpracování získaných dat. Dle statistiky webové aplikace Survio stránku s dotazníkem navštívilo celkem 229 respondentů. Z tohoto počtu jich 116 dotazník řádně vyplnilo a odeslalo k dalšímu zpracování, pro účely výzkumu. Dále bylo statistikou Survio zjištěno, že z celkového počtu 116 vyplněných dotazníků jich bylo 47 vyplněno v čase 2-5 minut, 33 v čase 5-10 minut a 36 respondentům trvalo vyplnění dotazníku déle než 10 minut, z čehož je zřejmé, že pro většinu pracovníků, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, nebylo vyplnění dotazníku příliš zatěžující.

#### 4.4 Způsob zpracování dat

Výzkumná otázka č. 1. Jaká je míra angažovanosti u pracovníků zaměstnaných v sociálních službách?

Po vyhodnocení první části dotazníku, pro kterou byl použit dotazník UWES 17, budou získány tři dílčí hodnoty aritmetických průměrů pro tři faktory (vitalita, pohlcení a oddanost). Touto cestou bude rovněž získána celková průměrná hodnota úrovně angažovanosti. Data získaná v rámci dotazníku UWES 17 budou zpracována pomocí popisné statistiky a znázorněna prostřednictvím sloupcových grafů. Škála průměrných bodových hodnot dílčích stupňů míry angažovanosti je uvedena v tabulce 3, jež je součástí vyhodnocovacího manuálu k dotazníkům UWES-17. Hodnoty získané dotazníkovým šetřením následně porovnááme s hodnotami v tabulce 3.

Tabulka 3 Hodnocení úrovně angažovanosti pro UWES-17

(Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 56)

	<b>Vitalita</b>	<b>Oddanost</b>	<b>Pohlcení</b>	<b>Celková hodnota</b>
<b>Velmi nízké</b>	≤ 2,17	≤ 1,60	≤ 1,60	≤ 1,93
<b>Nízké</b>	2,18 - 3,20	1,61- 3,00	1,61- 2,75	1,94 - 3,06
<b>Průměrné</b>	3,21 - 4,80	3,01 - 4,90	2,76 -4, 40	3,07 – 4,66
<b>Vysoké</b>	4,81 - 5,60	4, 91-5,79	4, 41-5, 35	4, 67 -5,53
<b>Velmi vysoké</b>	≥ 5,61	≥ 5,80	≥ 5,36	≥ 5,54

Výzkumná otázka č. 2. Jaké jsou rozdíly v míře angažovanosti u pracovníků s různou délkou praxe v oboru sociálních služeb?

Data, která byla získána od respondentů, vyhodnocením dotazníku UWES 17 v oblasti míry angažovanosti a délky praxe v oboru sociálních služeb, budou použita pro ověření vztahu mezi těmito dvěma proměnnými. Budou stanoveny statistické hypotézy, které budou testovány pomocí koeficientu korelace. Tímto bude zjišťováno, zda mezi oběma shora uvedenými proměnnými existuje statisticky významná závislost (Chráška, 2016).

Výzkumná otázka č. 3. Převládají u pracovníků zaměstnaných v sociálních službách spíše faktory vnější nebo vnitřní motivace?

Data, která budou vytěžena z druhé části dotazníku, budou následně vložena do programu excel. Výstupy budou prezentovány pomocí popisné statistiky a znázorněny sloupcovými

grafy. Výzkum, by měl přinést odpověď na otázku, jestli jsou pracovníci v sociálních službách více motivováni faktory vnitřní, či vnější motivace. Taktéž by mělo být zjištěno, kterými faktory jsou respondenti ovlivněni nejvyšší míře a naproti tomu, které faktory na ně mají jen velmi malý vliv.

V závěrečné části dotazníku je respondentům položena otázka, zda by jejich míru pracovní motivace mohl ovlivnit motivační faktor, který v tabulce faktorů, ať vnějších či vnitřních uveden nebyl. Pakliže na tuto otázku odpověděli kladně, byli požádáni, aby tento faktor uvedli.

## 5 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

V rámci této kapitoly budou analyzovány výsledky, které byly získány pomocí dotazníkového šetření. Zaměříme se na oblast míry angažovanosti u pracovníků zaměstnaných v sociálních službách. Dále bude objasněno, zda existuje souvislost mezi mírou angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách a délkou praxe, po kterou jsou zaměstnání v oboru sociálních služeb. V neposlední řadě výzkum přinese odpověď na otázku, zda u pracovníků zaměstnaných v sociálních službách převládají spíše faktory vnější motivace či naopak faktory vnitřní motivace.

### 5.1 Zjištění míry angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách

U pracovníků zaměstnaných v sociálních službách bude zjišťována míra jejich pracovní angažovanosti ve čtyřech oblastech. Jmenovitě v oblasti celkové angažovanosti, vitality, pohlčení a oddanosti. Každá oblast bude zpracována samostatně, výsledky budou interpretovány pomocí grafů a popisných statistik. Taktéž bude provedena analýza jednotlivých tvrzení, rozdělených do tří skupin – vitality, pohlčení a oddanosti.

#### 5.1.1 Míra celkové angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách

1. Jaká je míra celkové angažovanosti u pracovníků zaměstnaných v sociálních službách?

Tabulka 4 přehledně znázorňuje výsledky zjištěné pomocí dotazníkového šetření, kdy jsou zde zastoupeny hodnoty celkové míry angažovanosti a rovněž také hodnoty v oblasti vitality, oddanosti a pohlčení. Tabulka dále znázorňuje u všech čtyřech oblastí vyčíslení hodnot průměru, minimálních a maximálních zjištěných hodnot a směrodatnou odchylku. Tato udává hodnotu rozptylu výsledků kolem průměru.

Tabulka 4 Výsledky celkové míry angažovanosti (vlastní zdroj)

	Počet platných (N)	Průměr (M)	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka (SD)
<b>Vitalita</b>	116	3,88	3,63	4,16	1,08
<b>Pohlčení</b>	116	3,99	3,37	4,8	1,17
<b>Oddanost</b>	116	4,45	4,08	4,94	1,12
<b>Celková míra angažovanosti</b>	<b>116</b>	<b>4,11</b>	<b>3,69</b>	<b>4,63</b>	<b>1,13</b>

Celková míra angažovanosti dosáhla hodnoty  $M = 4,11$  na škále 0 až 6, při směrodatné odchylce o hodnotě  $SD = 1,13$ . Při srovnání s údaji uvedenými v tabulce 3, můžeme tedy konstatovat, že výzkum prokázal u respondentů průměrnou hodnotu pracovní angažovanosti.

Výsledky dosažené respondenty v oblasti vitality nabývají hodnoty  $M = 3,88$  bodů na škále 0 až 6 při směrodatné odchylce o hodnotě  $SD = 1,08$ . Ze zjištěných hodnot tedy vyplývá, že pracovní nasazení respondentů dosahuje průměrné hodnoty. V oblasti pohlčení vykazují respondenti průměrné hodnoty  $M = 3,99$  bodů na škále 0 až 6 při směrodatné odchylce  $SD = 1,17$ . V oblasti oddanosti dosáhli respondenti rovněž průměrné hodnoty  $M = 4,45$  na škále od 0 do 6, při směrodatné odchylce  $SD = 1,12$ . Z dosažených výsledků tedy vyplývá, že respondenti dosáhli ve všech oblastech angažovanosti průměrných výsledků, což je zřejmé i při srovnání s údaji uvedenými v tabulce 3.

Z údajů vyčíslených v tabulce 4 je patrné, že respondenti dosáhli v celkové úrovni pracovní angažovanosti průměrných výsledků. Rovněž rozdíly mezi jednotlivými oblastmi angažovanosti, zastoupenými vitalitou, oddaností a pohlčením byly zanedbatelné. Nejvyšších výsledků dosáhli respondenti u oblasti oddanosti, následovala oblast pohlčení a nejnižšího bodového hodnocení dosáhli respondenti v oblasti vitality.

Tabulka 5 Celkové výsledky angažovanosti respondentů (vlastní zdroj)

Úroveň angažovanosti	Počet respondentů	Výsledky v procentech
Velmi nízké ( $\leq 1,93$ )	1	0,86 %
Nízké (1,94-3,06)	7	6,03 %
Průměrné (3,07-4,66)	82	70,69 %
Vysoké (4,67-5,53)	23	19,83 %
Velmi vysoké ( $\geq 5,54$ )	3	2,59 %

V tabulce 5 je znázorněn celkový počet odpovědí respondentů, který je dále rozdělen, podle toho, jak vysoké úrovně angažovanosti jednotlivci dosáhli. Nejvíce je zastoupena skupina respondentů, která dosáhla v pracovní angažovanosti průměrných hodnot. Do této řadíme až 70,69 % z celkového počtu respondentů.



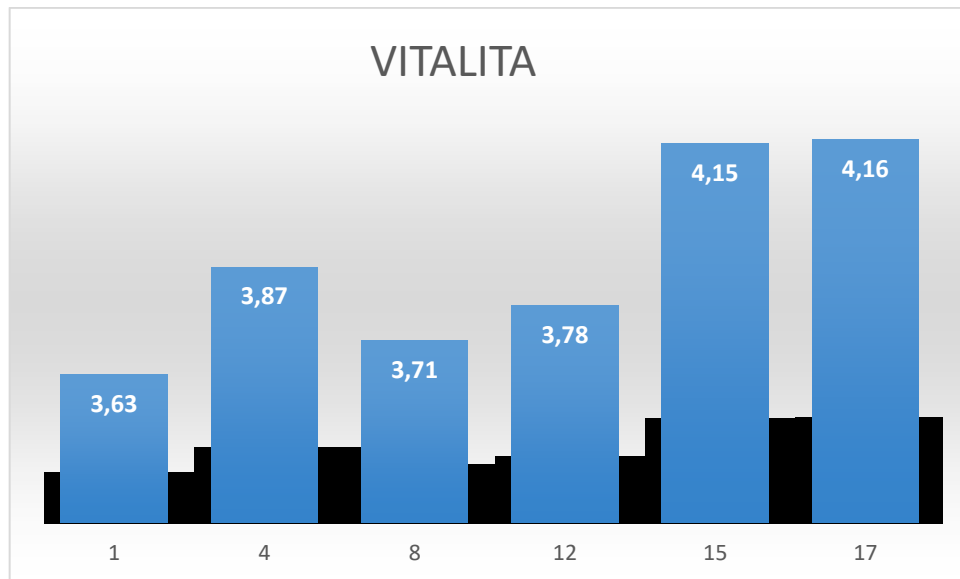
### 5.1.2 Míra celkové angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách v oblasti vitality

1.1 Jaká je míra angažovanosti u pracovníků v sociálních službách v oblasti vitality?

Vitalita indikuje energii, kterou je pracovník schopen a ochoten investovat do svého pracovního úsilí. Rovněž vypovídá o míře fyzické i psychické odolnosti pracovníka vůči stresu, únavě, vyčerpání a zvýšené pracovní zátěži. O tom, jak dalece dokáže pracovník zajít za hranici své komfortní zóny, aby dokázal splnit své pracovní povinnosti. Respondenti dosáhli v oblasti vitality výsledku ve výši  $M = 3,88$  bodů. Tabulka 6 znázorňuje jednotlivé výroky, které jsou seřazeny podle počtu dosažených bodů, který prezentuje jejich oblibu u respondentů. Tyto výroky jsou v tabulce seřazeny od nejoblíbenějšího po nejméně oblíbený.

Tabulka 6 Výroky v oblasti vitality seřazené podle pořadí (vlastní zdroj)

Pořadí	Výroky v oblasti vitality	Průměr (M)
1	17. Ve své práci vždy vytrvám, i když se věci nedaří	4,16
2	15. Ve své práci jsem psychicky velmi odolný	4,15
3	4. Ve své práci se cítím silný a energický	3,87
4	12. Když pracuji, mohu v tom pokračovat velmi dlouhý čas	3,78
5	8. Když ráno vstávám, těším se na svou práci	3,71
6	1. Ve své práci překypuji energií	3,63



Graf 2 Míra angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách – oblasti vitality (vlastní zdroj)

V grafu 2 jsou zachyceny průměrné výsledky výroků v oblasti vitality. Nejnižší průměrnou bodovou hodnotu  $M = 3,63$  na škále 0 až 6 získal výrok č. 1. Z toho lze usuzovat, že respondenti ve své práci příliš nezažívají ten pocit, že by překypovali energií. Naproti tomu nejvyšší bodové hodnocení  $M = 4,16$  získal výrok, ve které se respondenti ztotožňují s tvrzením, že dokážou ve své práci pokračovat, přesto že se jí zrovna nedaří. Souhrnné výsledky všech výroků v této oblasti dosáhly průměrného bodového hodnocení.

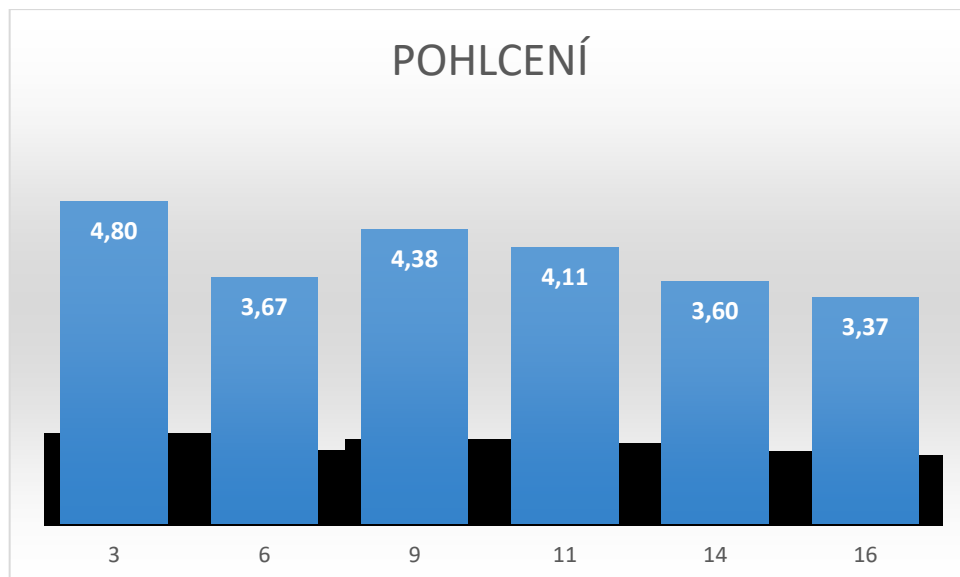
### 5.1.3 Míra angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách v oblasti pohlčení

1.2 Jaká je míra angažovanosti u pracovníků v sociálních službách v oblasti pohlčení?

Zde byl výzkum zaměřen především na to, do jaké míry jsou respondenti svou prací pohlčeni. Předmětem výzkumu této oblasti je zjistit, jakou míru uspokojení výkon práce respondentům přináší. V nejvyšších stupních pohlčení jsou pracovníci do své práce tak ponořeni, že dění kolem sebe vnímají jen okrajově. Naopak v tom nejnižším, zaujímají k práci laxní postoj. Výzkumem bylo zjištěno, že respondenti v této oblasti dosáhli průměrné hodnoty  $M = 3,99$  bodů, což je ze všech tří oblastí angažovanosti nejvíce. Tabulka 7 znázorňuje jednotlivé výroky, které jsou seřazeny podle dosažených bodových výsledků, od nejvyššího po nejnižší.

Tabulka 7 Výroky v oblasti pohlcení, seřazené podle pořadí (vlastní zdroj)

Pořadí	Výroky v oblasti pohlcení	Průměr (M)
1	3. Když pracuji, čas letí	4,80
2	9. Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený	4,38
3	11. Jsem ponořený do své práce	4,11
4	6. Když pracuji, zapomenou na vše okolo sebe	3,67
5	14. Svou prací se nechávám unést	3,60
6	16. Je pro mne těžké odtrhnout se od své práce	3,37



Graf 3 Míra angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách – oblast pohlcení (vlastní zdroj)

Graf 3 názorně ukazuje míru pracovního pohlcení u dotázaných respondentů, kdy nejvýše je hodnocen výrok č. 3 v němž se respondenti ztotožňují s tvrzením, že když pracují, tak jim velmi rychle ubíhá čas. Tento výrok získal výsledek o průměrné hodnotě  $M = 4,80$  bodů na škále 0 až 6. Dalšími dílčími výsledky výzkumu jsou zjištění, že respondenti se občas od své práce dokážou ponořit tak, že zapomenou na všechno kolem sebe nebo se nechají svou prací unést. Nejnižší bodové hodnocení získal výrok, že je pro respondenty

těžké, odtrhnout se od své práce. Tento výrok získal průměrné bodové skóre  $M = 3,37$  bodů.

#### 5.1.4 Míra angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách v oblasti oddanosti

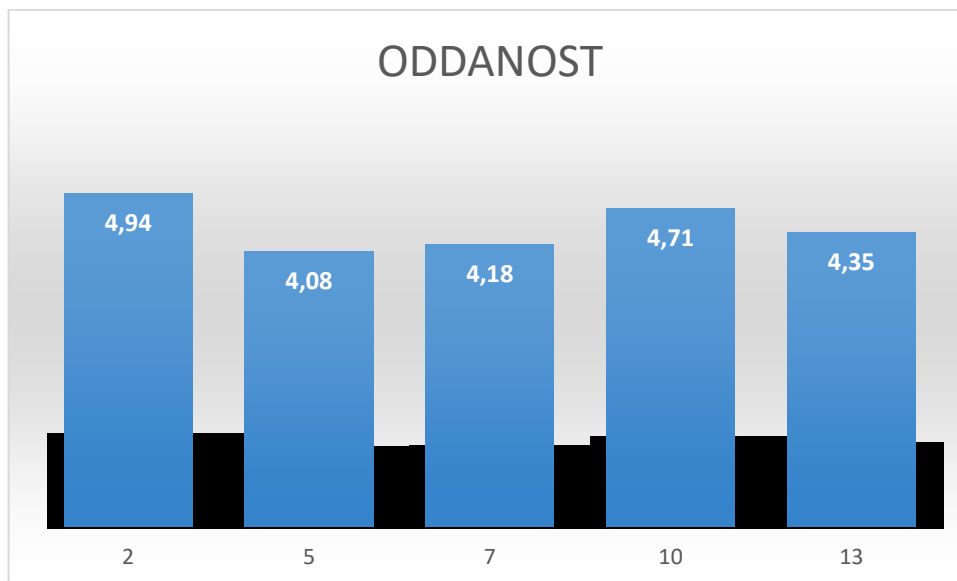
1.3 Jaká je míra angažovanosti u pracovníků v sociálních službách v oblasti oddanosti?

Cílem výzkumu v oblasti oddanosti bylo zjistit, zda respondenti považují svou práci za smysluplnou, prospěšnou a inspirující. Respondenti v oblasti oddanosti dosáhli celkového průměrného hodnocení  $M = 4,45$  bodů. Výroky z oblasti oddanosti jsou přehledně seřazeny v tabulce 8 podle výšky dosaženého bodového skóre.

Tabulka 8 Výroky v oblasti oddanosti seřazené podle pořadí (vlastní zdroj)

Pořadí	Výroky v oblasti oddanosti	Průměr (M)
1	2. Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou	4,94
2	10. Jsem hrdý na práci, kterou dělám	4,71
3	13. Má práce je podle mě podnětná	4,35
4	7. Moje práce mě inspiruje	4,18
5	5. Svou prací jsem nadšený	4,08

Jak vidíme v grafu 4, nejvíce zastoupena je skupina respondentů, která se ztotožňuje s výrokem č. 2, tedy že považuje svoji práci za prospěšnou a smysluplnou. Toto tvrzení docílilo celkového průměru  $M = 4,49$  na škále 0 až 6. Dle dalšího výzkumu bylo zjištěno, že pracovníci jsou na svou práci hrdí a že je pro ně podnětná a inspirující. Nejmenší bodový průměr získalo tvrzení č. 5 které  $M = 4,08$  bodů.



Graf 4 Míra angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách – oblast oddanosti (vlastní zdroj)

## 5.2 Zjištění závislosti mezi mírou angažovanosti a délkou praxe v oboru sociálních služeb

V další části práce jsme provedli analýzu zkoumající vzájemnou závislost mezi mírou angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách a délkou jejich praxe v oboru za pomoci korelační analýzy. Metoda korelační analýzy je využívána při zjišťování závislosti mezi dvěma proměnnými. Následně můžeme ještě vypočítat, jak těsná tato závislost je. Míra závislosti mezi dvěma proměnnými se může pohybovat od neexistence korelace, až po absolutní korelaci.

Korelační koeficient  $r$  může dosáhnout hodnot v intervalu (-1 až +1). Čím je absolutní hodnota  $r$  větší, tím je korelace mezi dvěma proměnnými těsnější. Pozitivní korelace je vyjádřena kladným korelačním koeficientem, naproti tomu negativní korelaci obou proměnných vyjadřuje záporný korelační koeficient. Pokud je hodnota korelačního koeficientu rovna nule, neexistuje korelační závislost mezi dvěma proměnnými. Pokud korelační koeficient dosáhne hodnoty ( $r = +1$ ) jedná se o úplnou přímou závislost veličin. Pokud korelační koeficient dosáhne hodnoty ( $r = -1$ ) jedná se o úplnou nepřímou závislost veličin. Jestliže je korelační koeficient ( $r > 0$ ) jedná se o přímou pozitivní korelaci, naproti tomu v případě ( $r < 0$ ) se jedná o nepřímou negativní korelaci (Chrásková, 2016).

Tabulka 9 Interpretace hodnot korelačního koeficientu (Chráška, 2016, str. 98)

Koeficient korelace	Interpretace
$r = 1$	naprostá závislost (funkční závislost)
$1,00 > r \geq 0,90$	velmi vysoká závislost
$0,90 > r \geq 0,70$	vysoká závislost
$0,70 > r \geq 0,40$	střední (značná) závislost
$0,40 > r \geq 0,20$	nízká závislost
$0,20 > r \geq 0,00$	velmi slabá závislost
$r = 0$	naprostá nezávislost

Výpočet celkové korelace v jednotlivých oblastech-vitalita, pohlcení, oddanost a angažovanost celkem

=CORREL(matice1;matice2),

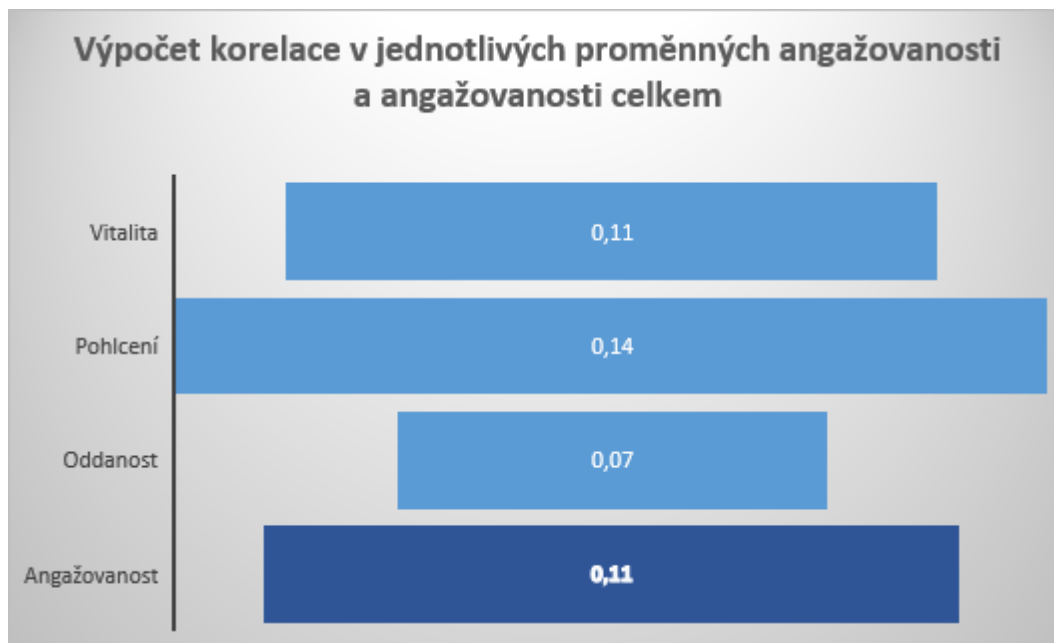
Příčemž:

matice 1 = délka práce všech 116 respondentů

matice 2 = průměrné hodnocení výsledků všech 116 respondentů v proměnné vitality, dále pohlcení, oddanosti a angažovanosti jako celek

Tabulka 10 Výpočet celkové korelace v jednotlivých oblastech angažovanosti

Výpočet korelace v jednotlivých oblastech angažovanosti	Vitalita	Pohlcení	Oddanost	ANGAŽOVANOST
	0,11	0,14	0,07	0,11



Graf 5 Výpočet korelace v jednotlivých oblastech  
- vitalita, pohlcení, oddanost a angažovanosti celkem

Z hodnot uvedených v tabulce 10 a grafu 5 je patrné, že mezi délkou praxe respondentů a celkovou angažovaností nebyla prokázána souvislost, tedy tyto dvě proměnné spolu nekorelují.

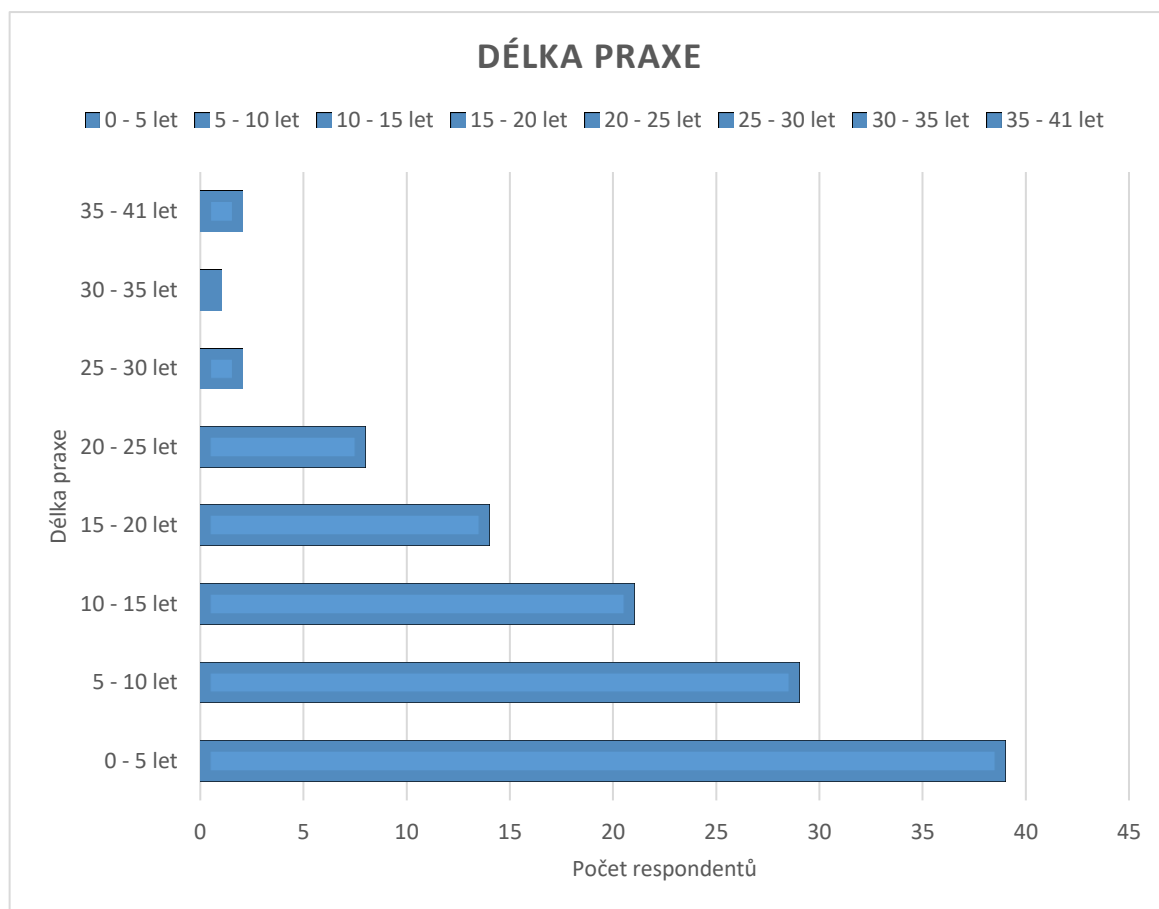
Stejně tak můžeme uvést, že jednotlivé oblasti angažovanosti – vitalita, pohlcení, oddanost s délkou praxe respondentů nekorelují.

### 5.2.1 Výsledky korelační analýzy

Dotazníkového šetření se zúčastnili pracovníci zaměstnaní v zařízení sociálních služeb ve Zlínském kraji. Pro potřeby výzkumu byl vybrán vzorek 116 respondentů. Tito byli rozděleni do 8 skupin podle délky praxe v sociálních službách. Každá jedna skupina reprezentuje pětileté období.

Tabulka 11 Rozdělení respondentů podle délky praxe (vlastní zdroj)

Délka praxe	0-5 let	5-10 let	10 - 15 let	15 - 20 let	20 - 25 let	25 - 30 let	30 - 35 let	35 - 41 let
Počet respondentů	39	29	21	14	8	2	1	2



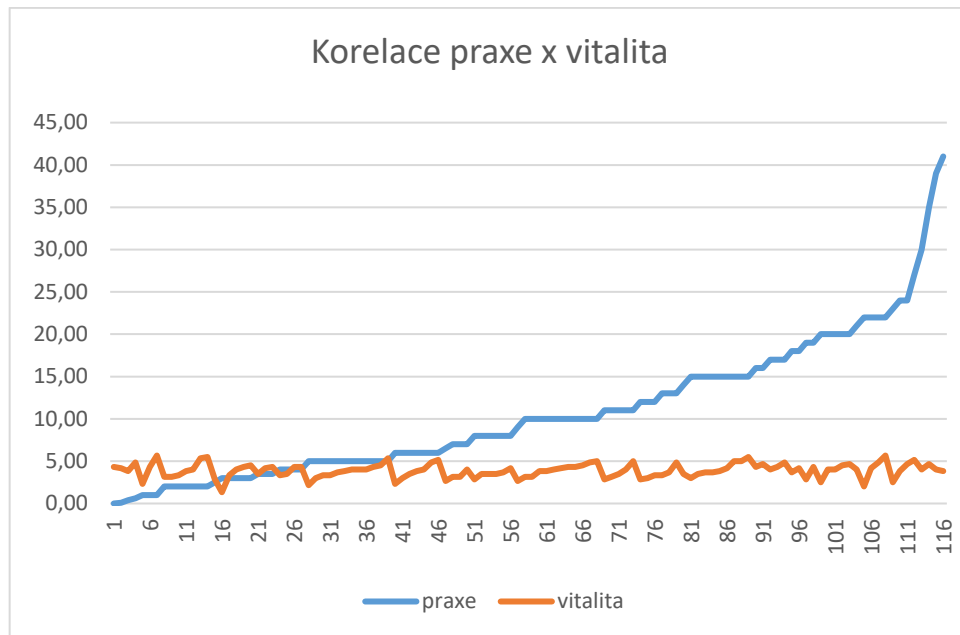
Graf 6 Délka praxe respondentů rozdělená na skupiny po 5ti letech (vlastní zdroj)

### 5.2.2 Korelace vitality a délky praxe

Tabulka 12 Korelace vitality a délky praxe (vlastní zdroj)

Délka praxe	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30	30-41
Korelace vitality a délky praxe	-0,15	0,25	0,33	-0,37	-0,04	-1,00	-0,99





Graf 7 Korelace délky praxe a vitality (vlastní zdroj)

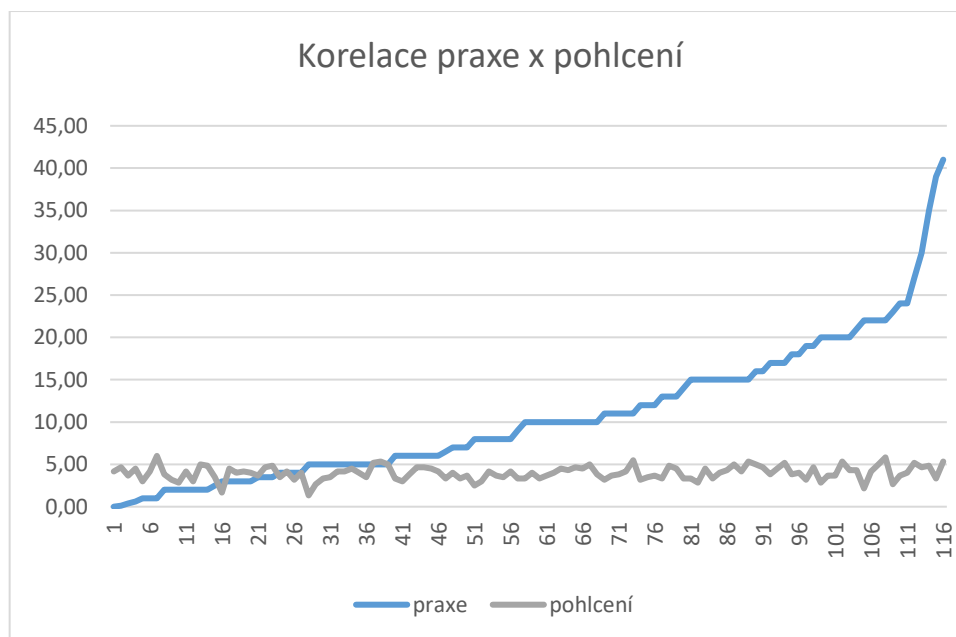
Jak je patrné z tabulky 11 a grafu 6, výsledek korelační analýzy mezi délkou praxe respondentů a jejich pracovní vitalitou za období praxe do 5 let je korelační koeficient **-0,15**, což znamená, že je zde velmi slabá negativní závislost. Za období praxe do 5 do 10 let je výsledek korelačního koeficientu **0,25**, což znamená, že je zde nízká pozitivní závislost. V období praxe od 10 do 15 let vyšel korelační koeficient **0,33**, což vyjadřuje nízkou pozitivní závislost. Za období praxe od 15 do 20 let je výsledek korelačního koeficientu **-0,37**, což znamená, že je zde nízká negativní závislost. Za období praxe od 20 do 25 let je korelační koeficient **-0,04**, což znamená, že je zde velmi slabá negativní závislost. Za období od 25 do 30 let vyšel korelační koeficient **-1,00** což svědčí o tom, že je zde naprostá negativní závislost, a nakonec v období od 30 do 41 let je výsledkem korelační koeficient o hodnotě **-0,99**, což vypovídá o naprosté negativní závislosti.

Z výsledku korelační analýzy tedy vyplývá, že výše uvedené proměnné spolu nekorelují. Dále můžeme uvést, že nejvýznamnější korelace mezi délkou praxe respondentů a jejich mírou pracovní vitality je v období mezi 10 až 15 rokem praxe.

### 5.2.3 Korelace pohlcení a délky praxe

Tabulka 13 Korelace pohlcení a délky praxe (vlastní zdroj)

Délka praxe	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30	30-41
Korelace pohlcení a délky praxe	-0,11	0,14	0,08	-0,42	-0,25	-1,00	0,05



Graf 8 Korelace délky praxe a pohlcení (vlastní zdroj)

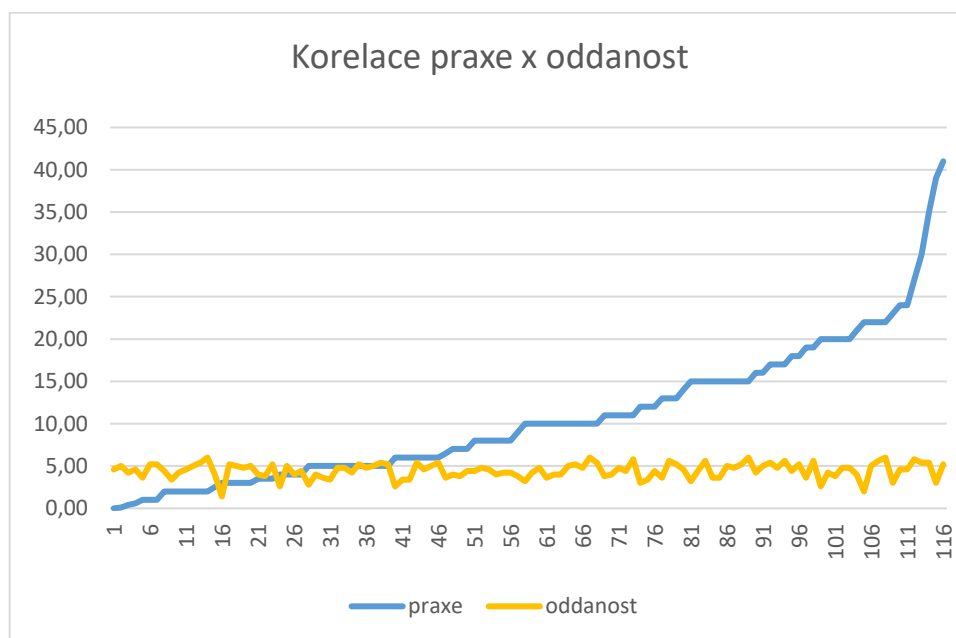
Z tabulky 12 a grafu 7 je patrné, že korelační analýza mezi délkou praxe respondentů a jejich pracovním pohlcením za období praxe do 5 let vykazuje hodnotu korelačního koeficientu **-0,11**, což znamená, že je zde velmi slabá negativní závislost. V období praxe od 5 do 10 let vyšel korelační koeficient **0,14**, což vyjadřuje velmi slabou pozitivní závislost. Za období praxe do 10 do 15 let je výsledek korelačního koeficientu **0,08**, což znamená, že je zde rovněž velmi slabá pozitivní závislost. V období praxe od 15 do 20 let vyšel korelační koeficient **-0,42**, což vyjadřuje střední negativní závislost. Za období praxe do 20 do 25 let je výsledek korelačního koeficientu **-0,25**, což udává nízkou negativní závislost. V období praxe od 25 do 30 let vyšel korelační koeficient **-1,00**, což vyjadřuje naprostou negativní závislost. V období od 30 do 41 let je výsledkem korelační koeficient o hodnotě **0,05**, což vypovídá o velmi slabé pozitivní závislosti.

Souhrnně lze říct, že výše uvedené proměnné spolu nekorelují. Z výzkumu dále vyplývá, že nejvýznamnější korelace mezi délkou praxe respondentů a mírou jejich pracovního pohlčení je mezi 5 až 10 rokem praxe.

#### 5.2.4 Korelace pohlčení a délky praxe

Tabulka 14 Korelace oddanosti a délky praxe (vlastní zdroj)

Délka praxe	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30	30-41
Korelace oddanosti a délky praxe	-0,13	0,21	0,14	-0,44	0,00	-1,00	-0,26



Graf 9 Korelace délky praxe a oddanosti (vlastní zdroj)

Jak je patrné z tabulky 13 a grafu 8, výsledek korelační analýzy mezi délkou praxe respondentů a jejich pracovní oddaností za období praxe do 5 let je korelační koeficient **-0,13**, což znamená, že je zde velmi slabá negativní závislost. Za období praxe do 5 do 10 let je výsledek korelačního koeficientu **0,21**, což znamená, že je zde nízká pozitivní závislost. Dále v období od 10 do 15 let vyšel korelační koeficient **0,14**, což vyjadřuje velmi nízkou pozitivní závislost. Za období praxe od 15 do 20 let je výsledek korelačního koeficientu **-0,44**, což znamená, že je zde střední negativní závislost. V období praxe od 20 do 25 let je korelační koeficient **0,00**, což znamená, že je zde naprostá nezávislost. Za období od 25 do 30 let vyšel korelační koeficient **-1,0**, což svědčí o tom, že je zde naprostá negativní závislost.

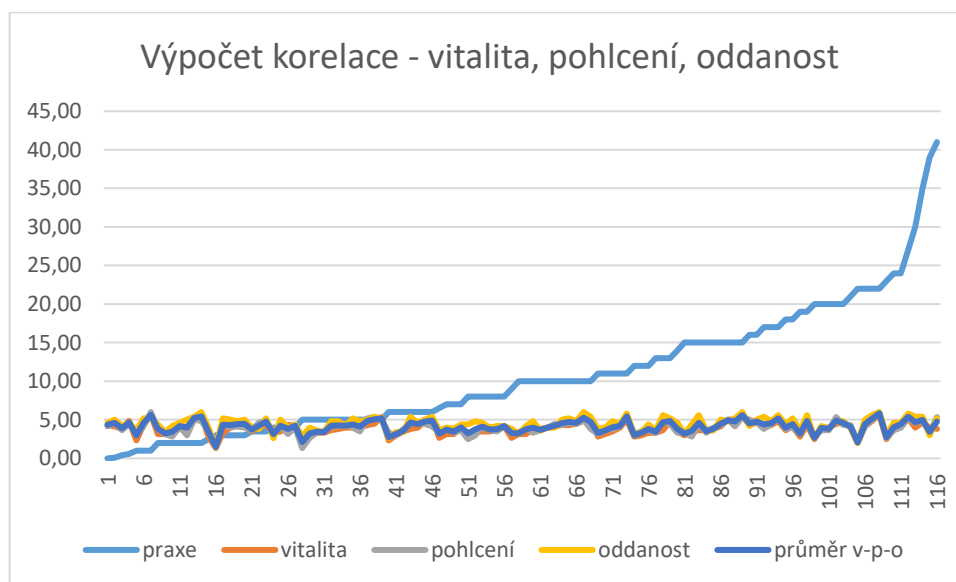
V období od 30 do 41 let je výsledkem korelační koeficient o hodnotě **-0,26**, což vypovídá o nízké negativní závislosti.

Souhrnně lze říct, že výše uvedené proměnné spolu nekorelují. Z výzkumu dále vyplývá, že nejvýznamnější korelace mezi délkou praxe respondentů a mírou jejich pracovní oddanosti je mezi 5 až 10 rokem praxe.

### 5.2.5 Souhrn výpočtů korelace mezi délkou praxe a angažovaností pracovníků

Tabulka 15 Souhrnná tabulka výpočtů korelace (vlastní zdroj)

Délka praxe	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30	30-41
Korelace vitality a délky praxe	-0,15	0,25	0,33	-0,37	-0,04	-1,00	-0,99
Korelace pohlcení a délky praxe	-0,11	0,14	0,08	-0,42	-0,25	-1,00	0,05
Korelace oddanosti a délky praxe	-0,13	0,21	0,14	-0,44	0,00	-1,00	-0,26
<b>Korelace angažovanosti a délky praxe</b>	<b>-0,14</b>	<b>0,23</b>	<b>0,20</b>	<b>-0,44</b>	<b>-0,09</b>	<b>-1,00</b>	<b>-0,29</b>



Graf 10 Korelace délky praxe a vitality, pohlcení, oddanosti (vlastní zdroj)

Tabulka 14 a graf 9 vyčíslují vypočítané hodnoty všech tří oblastí angažovanosti, to znamená vitality, pohlcení, oddanosti a rovněž také hodnoty celkové angažovanosti. V souhrnné tabulce a souhrnném grafu můžeme vidět jak všechny tři oblasti a jejich hod-

noty dosažené výpočtem korelace vykazují přibližně stejné hodnoty korelace. Toto vypovídá o souvztažnosti mezi oblastmi vitality, pohlcení a oddanosti.

Dále ze souhrnných výsledků výzkumu vyplývá, že doba praxe, po kterou jsou respondenti zaměstnaní v resortu sociálních služeb a míra jejich pracovní angažovanosti spolu nekorelují, to znamená, že mezi těmito dvěma proměnnými není statisticky významný vztah.

Ze souhrnné tabulky lze rovněž vyčíst, že nejvýznamnější korelace mezi délkou praxe respondentů a mírou jejich pracovní angažovanosti je mezi 5 až 10 rokem praxe.

### **5.3 Zjištění rozdílu mezi vnitřní a vnější motivací u pracovníků zaměstnaných v sociálních službách**

Pracovníci zaměstnaní v sociálních službách jsou při plnění svých pracovních povinností mnohdy vystaveni velké psychické a emocionální zátěži. V pracovním procesu jsou neustále zatěžováni a míra jejich resilience a pracovní motivace klesá. Přesto se od nich očekává, že budou na klienty neustále příjemní a svou práci budou vykonávat pečlivě a svědomitě. Je proto nezbytné, aby byla zjištěna míra jejich motivace, potažmo které faktory motivace by je nejvíce pozitivně ovlivnily. Předmětem výzkumu v oblasti motivace pracovníků v sociálních službách bylo zjistit, zda jsou pracovníci při své pracovní činnosti vedeni spíše vnitřní, nebo vnitřní motivací. Dále které z vybraných faktorů je nejvíce pozitivně ovlivňují k jejich pracovnímu úsilí.

Tabulka 15 obsahuje faktorů motivace podle Herzbergovi dvoufaktorové teorie motivace, které jsou rozděleny na šest faktorů vnější a šest faktorů vnitřní motivace. V dotazníku jsou mezi sebou zpřeházeny a nejsou barevně odlišeny. Ke každému z dvanácti faktorů motivace se respondenti mohou vyjádřit na škále od 1 do 5, kdy hodnotí, jak moc je pro ně konkrétní faktor motivace důležitý. Přičemž 1 vypovídá o tom, že je konkrétní faktor motivace pro respondenta neobyčejně důležitý, naproti tomu 5 hodnotí faktor jako nedůležitý.

Tabulka 16 Faktory vnější a vnitřní motivace a jejich hodnocení (vlastní zdroj)

Otázka č.	Otázka	Průměrné hodnocení
1	Pracovní smlouva na dobu neurčitou	2,16
2	Dobré vztahy na pracovišti	1,41
3	Náplň pracovní činnosti	1,89
4	Motivační bonusy (Příspěvky na stravu, dopravu, ubytování a kulturu)	2,38
5	Kariérní postup	2,78
6	Kvalita pracovního prostředí (Vybavení pracoviště moderními pracovními pomůckami a nástroji, příjemnost a čistota prostředí)	2,16
7	Uznání pracovních schopností a dovedností ze strany zaměstnavatele	1,80
8	Možnost dalšího vzdělávání v rámci vašeho zaměstnání	1,92
9	Výše platu	1,87
10	Projevená důvěra zaměstnavatelem tím, že Vám dá více prostoru k samostatné práci	1,72
11	Úspěch a uznání v pracovním kolektivu	2,03
12	Komunikace/zpětná vazba nadřízeného	1,67

Pro potřeby výzkumu jsme v tabulce barevně rozlišili faktory vnější motivace od vnitřních. Tmavou modrou jsou označeny faktory vnější motivace, světle modrou pak faktory motivace vnitřní. Každý faktor má přidělené číslo. Poslední sloupec tabulky udává průměrné hodnocení motivačního faktoru, kdy se respondenti rozhodovali na škále od 1 do 5 bodů, kde 1 znamená, že je tento faktor pro respondenta neobyčejně důležitý a 5 znamená, že faktor pro respondenta není nedůležitý. Výsledné číslo v tabulce tedy udává průměrnou hodnotu odpovědí všech respondentů. Čím nižší číslo tedy faktor v tabulce má, tím je pro respondenty důležitější.

### 5.3.1 Vnější motivace

Tabulka 17 Bodové hodnocení faktorů vnější motivace

Otázka č.	4	1	6	9	12	2
Bodová hodnota důležitosti faktoru	2,38	2,16	2,16	1,87	1,67	1,41

Z tabulky 16 je patrné, že za nejdůležitější faktor vnější motivace respondenti považují faktor č. 2 – dobré vztahy na pracovišti. Na druhém místě respondenti označili faktor č. 12 – komunikace/zpětná vazba nadřízeného. Jako třetí v pořadí je faktor č. 9 výše platu. Na čtvrtém a pátém místě v pořadí důležitosti respondenti označili faktor č. 6 - kvalita pracovního prostředí a faktor č. 1 – pracovní smlouva na dobu neurčitou. Tyto dva faktory dosáhly stejného bodového hodnocení. Na posledním místě v důležitosti uvedli respondenti faktor č. 4 – motivační bonusy.

Z výsledků získaných dotazníkovým šetřením tedy vyplývá, že všechny uvedené faktory vnější motivace považují respondenti za důležité, protože na škále od 1–5 jim zejména přidělili stupeň důležitosti 1 a 2. V nepatrné míře pak stupeň 3. Dalším zajímavým zjištěním je, že si respondenti více cení dobrých vztahů na pracovišti a komunikace s nadřízenými, než výše platu nebo jistoty pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Motivační bonusy zastoupené příspěvky na stravu a na dopravu do zaměstnání jsou u respondentů v pořadí důležitosti až na posledním místě. To rovněž považujeme za zajímavé zjištění, protože většina zaměstnavatelů se právě tímto způsobem snaží svoje zaměstnance motivovat.

### 5.3.2 Vnitřní motivace

Tabulka 18 Bodové hodnocení faktorů vnitřní motivace

Otázka č.	5	11	8	3	7	10
Bodová hodnota důležitosti faktoru	2,78	2,03	1,92	1,89	1,80	1,72

Údaje v tabulce 17 vypovídají o tom, že za nejdůležitějším faktor vnitřní motivace respondenti považují faktor č. 10 – projevení důvěry ze strany zaměstnavatele, vedoucí k možnosti samostatné práce. Na druhém místě respondenti uvedli faktor č. 7 – uznání pracovních schopností a dovedností ze strany zaměstnavatele. Jako třetí v pořadí důležitosti respondenti uvedli faktor č. 3 – náplň pracovní činnosti. Na čtvrtém místě respondenti označili faktor č. 8 – možnost dalšího vzdělávání v rámci zaměstnání. Na předposledním místě je uveden faktor č. 11 – úspěch a uznání v pracovním kolektivu a poslední místo v pořadí důležitosti faktorů vnitřní motivace patří faktoru č. 5 – kariérní postup.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že za nejdůležitější faktory vnitřní motivace respondenti považují projevení důvěry ze strany zaměstnavatele a uznání pracovních schopností ze strany zaměstnavatele. Z tohoto jasně vyplývá, jak důležité pro respondenty je, aby měl jejich zaměstnavatel důvěru v jejich schopnosti a dovednosti, a tím jim umožnil možnost samostatné práce. Třetím faktorem je náplň pracovní činnosti. Mezi prvními třemi faktory jsou jen nepatrné bodové rozdíly. Naproti tomu podle výsledků šetření na svých pracovních pozicích příliš nepočítají s možností kariérního postupu nebo dalšího vzdělávání. Tyto faktory obsadily poslední dvě místa.

### 5.3.3 Porovnání faktorů vnitřní motivace a vnější motivace

V tabulce 18 můžeme vidět celkové dosažené hodnoty důležitosti faktorů. Čím je výsledné číslo nižší, tím je míra důležitosti pro respondenta vyšší. Je to dáno škálou dotazníku, kdy 1 znamená že respondent faktor považuje za neobyčejně důležitý, zatímco 5 znamená, že faktor není pro respondenta důležitý. Jak jsme zde již uvedli, většinou respondenti volili stupeň důležitosti 1 a 2, jen občas stupeň 3. To znamená, že převážnou většinu faktorů respondenti shledali za neobyčejně důležité, nebo za velmi důležité, v minimální míře pak důležité do určité míry. Výsledky výzkumu ukázaly, že respondenti jsou více motivováni vnější motivací nežli vnitřní motivací, přičemž rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací, jak je patrné z tabulky 18 je jen minimální.

Nejvíce respondenti ocenili faktor vnější motivace číslo 2 dobré vztahy na pracovišti, bodové hodnocení na škále 1,47 bodů. Jako druhý nejdůležitější motivační faktor byl respondenty zvolen faktor vnější motivace číslo 12 komunikace/zpětná vazba nadřízeného, který dosáhl bodového hodnocení na škále 1,67 bodů. Na třetím místě z pohledu významnosti respondenti uvedli faktor vnitřní motivace číslo 10 projevená důvěra zaměstnavatele tím, že Vám dá více prostoru k samostatné práci. Tento faktor obdržel na škále bodové hodnocení 1,72 bodu.

Tabulka 19 Součet průměrných známek vnitřní a vnější motivace

Součet průměrných známek vnitřní a vnější motivace	
Vnitřní motivace	12,15
Vnější motivace	11,66



### 5.3.4 Faktory motivovanosti, které měli možnost respondenti doplnit

Poslední položkou dotazníku je možnost, aby se respondenti vyjádřili, zda mezi uvedenými motivačními faktory, chybí faktor, který oni sami shledávají z hlediska motivace za důležitý. Níže uvádíme výčet faktorů, o které respondenti rozšířili možnosti své motivace.

1. Úcta/respekt k nadřízenému. Ve smyslu, že když můj nadřízený pro mě není autoritou, tak se mi s ním těžko pracuje a komunikuje, musím se přemáhat ke slušnosti/ poslušnosti.
2. Pro mě je důležitá i práce s cílovou skupinou, která mé osobnosti vyhovuje a také celková firemní kultura (nevnímám to totéž jako dobré vztahy na pracovišti, ale i jako něco, co představují a preferují nejvýše postavení zaměstnanci organizace.
3. Flexibilní pracovní doba
4. Sladění práce a rodiny
5. Firemní kultura
6. Možnost návrhů změn – podílet se na jiných postupech
7. Práce blízko bydliště, motivací je pro mě i zpětná vazba od klienta
8. Pružná pracovní doba
9. Pracovní doba v rámci nepřetržitého provozu
10. Projevená důvěra od klientů, jejich spokojenost
11. Pracovní pozice

## 6 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT A DOPORUČENÍ PRO UPLATNĚNÍ V PRAXI

Výzkum byl zaměřen na pracovní angažovanost a motivovanost pracovníků zaměstnaných v sociálních službách na území Zlínského kraje. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že celková míra angažovanosti těchto pracovníků dosáhla v průměru 4,11 bodů na škále 0 až 6. Tento výsledek hovoří o tom, že míra angažovanosti výše uvedených pracovníků vykazuje průměrné hodnoty. To znamená, že pracovníci nejsou nadprůměrně angažovaní, ale ani nemůžeme říct, že by míra jejich angažovanosti byla nízká. Vzhledem k tomu, že cílovou skupinu klientů, o které pracovníci pečují, tvoří lidé vyššího věku, lidé nemocní, mnohdy nemohoucí, je míra psychického, fyzického, ale i emocionálního zatížení pracovníků velmi vysoká. Proto se domníváme, že u pracovníků je ještě prostor k tomu, aby se na míře jejich angažovanosti do budoucna pracovalo. Toto je úkol pro personální manažery organizací, kde jsou pracovníci zaměstnáni. Zvednutí míry angažovanosti u zaměstnanců by mohlo napomoci například využití výukových programů, kde se pracovníci naučí zvládat a překonávat zátěžové situace. Dále správné nastavení pracovní zátěže a kompetencí pracovníků, aby nedocházelo k přetěžování. Vlivem soustavného přetěžování pracovníků u nich nemůžeme vyloučit vznik syndromu vyhoření a případné následné opuštění pracovní pozice. Tomuto se musíme snažit předcházet.

Jak jsme si zde již uvedli, angažovanost se skládá z oblastí vitality, oddanosti a pohlcení. Míra úrovně těchto oblastí byla u respondentů zjišťována pomocí anonymního dotazníkového šetření. Tímto můžeme zjistit průměrné hodnoty, taktéž hodnoty, které jsou výrazně nadprůměrné i podprůměrné. U anonymního sběru dat je pak nevýhodou, že zjistíme-li u některých z pracovníků, že dosahují výrazně podprůměrných hodnot, nemůžeme tohoto pracovníka přesně určit, abychom jeho situaci mohli řešit. Dotazníkovým šetřením byla zjištěna u respondentů průměrná hodnota v oblasti vitality 3,88 bodů na škále 0 až 6. Jedná se o dosažení střední průměrné hodnoty, avšak ve srovnání s ostatními dvěma oblastmi, je tato hodnota nejnižší. Tato oblast hodnotí pracovní energii respondentů a je tedy úzce spojena s psychickou únavou, vyčerpáním a resiliencí. Další zkoumanou oblastí angažovanosti byla oddanost práci. Tato oblast dosáhla nejvyššího bodového průměru ze všech tří zkoumaných oblastí a to 4,45 bodů na škále 0 až 6. Z výsledků šetření vyplývá především, že respondenti považují svoji práci za prospěšnou a smysluplnou, u tohoto výroku bylo docíleno nejvyššího průměrného bodového hodnocení a to 4,94 bodů na škále 0 až 6. Dále je z

výzkumu patrné, že respondenti jsou na svou práci hrdí a je pro ně podnětná. Poslední zkoumanou oblastí pracovní angažovanosti je oblast pohlcení prací. V této oblasti dosáhli respondenti průměrného bodového hodnocení 3,99 bodů na škále 0 až 6. Tato získaná hodnota je opět průměrným výsledkem. V porovnání s vitalitou, docílila vyššího bodového skóre, v porovnání s oddaností naopak nižšího bodového skóre. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že pracovníci bývají svou prací mnohdy tak pohlceni, že jim čas strávený v zaměstnání uběhne velmi rychle. Zároveň mají pocit, že když intenzivně pracují, přináší jim to uspokojení.

Dalším bodem výzkumu bylo zjištění závislosti mezi mírou angažovanosti a délkou praxe v oboru sociálních služeb za pomoci korelační analýzy. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 116 respondentů zaměstnaných v zařízeních sociálních služeb ve Zlínském kraji. Pro potřeby výzkumu jsem tyto respondenty rozdělil do osmi skupin po pětiletých obdobích. Největší počet pracovníků je ve skupině do 5 let praxe, a to 39 respondentů. Ve skupině 5-10 let praxe je 29 respondentů, ve skupině 10-15 let praxe se nachází 21 respondentů, ve skupině o délce praxe 15-20 let je 14 respondentů, ve skupině s délkou praxe 20-25 let už je jen 8 respondentů, skupina s praxí od 25-30 let čítá 2 respondenty, předposlední skupina s délkou praxe od 30 do 35 let praxe obsahuje pouze jednoho respondent a poslední skupina s praxí 35-41 let čítá dva respondenty. Z těchto dat vyplývá, že čím nejvíce zaměstnanců v sociálních službách má délku praxe v oboru do pěti let. Následně s přibývajícím věkem praxe, ubývá respondentů, kteří jsou v resortu sociálních služeb zaměstnáni. Toto zjištění upozorňuje na psychickou a fyzickou náročnost této profese. Následkem odchodu zaměstnanců je nedostatečná obsazenost pracovních pozic, čímž dochází k přetížení stávajících pracovníků. Na neutěšenou situaci v resortu sociálních služeb upozorňuje projekt Zlínského kraje pod záštitou EU, Evropského sociálního fondu a Operačního programu Zaměstnanosti s názvem Koncepce vývoje sociálních služeb ve Zlínském kraji 2020–2030. Projekt upozorňuje na to, že na území Zlínského kraje je k dnešnímu datu neobsazeno 150 míst pro kvalifikovanou pracovní sílu určenou pro práci v sociálních službách. Problém nedostatku pracovníků v sociálních službách se může ještě prohloubit. A to tím, že kapacita oborů zabývajících se proškolením sociálních pracovníků není ani zdaleka naplněna. Toto opět nedává sociálním zařízením ve Zlínském kraji naději brzkého doplnění personálního stavu. Nedostatek pracovníků v oblasti sociální péče je patrný z neuspokojených poptávek po specifických profesích na úradech práce. Školství neprodukuje dostatečný počet potřebných pracovníků. Obory vyučující sociální práci narážejí na nezáměr ze strany

žáků a uchazečů. Situaci ještě zhoršuje fakt, že z těch, kteří obor úspěšně absolvovali, jich více než polovina do sociálních služeb vůbec nenastoupí. Můžeme tedy do budoucna předpokládat problém v podobě nedostatku potřebných kvalifikovaných pracovníků.

Jak již bylo nastíněno předmětem výzkumu bylo mimo jiné zjistit, zda délka praxe, po kterou jsou respondenti zaměstnáni v sociálních službách nějakým způsobem souvisí s jejich pracovní angažovaností. Výzkum byl realizován za pomoci výpočtu koeficientu korelace, který slouží k určení vztahu mezi dvěma výše uvedenými proměnnými. Jako první byla u respondentů měřena korelace mezi délkou praxe v oboru a pracovní vitalitou. Z výsledků korelační analýzy vyplývá, že doba praxe v oboru a pracovní vitalita spolu nekorelují. Dále uvádíme, že nejvýznamnější korelace mezi výše uvedenými proměnnými je v období mezi 10 až 15 rokem praxe. Obdobně je tomu i u zjišťování korelace mezi délkou praxe v oboru a pracovním pohlčením. I tady je výsledek korelační analýzy ukazuje, že délka praxe v oboru a pracovní pohlčení spolu nekorelují. Nejvýznamnější korelace těchto dvou proměnných byla naměřena mezi 5 až 10 rokem praxe. Korelace nebyla zjištěna ani mezi délkou praxe v oboru a pracovní oddaností. Ale opět můžeme upozornit na to, že výzkumem byla zjištěna nejvyšší korelace mezi 5 až 10 rokem. V tabulce 14 a grafu 9 lze porovnat všechny tři oblasti angažovanosti-vitalitu, oddanost a pohlčení. Není bez zajímavosti, že všechny tři oblasti vykazují téměř stejné hodnoty korelace, v souhrnné tabulce 14 a v grafu 9 se jejich křivky příliš neliší. Velmi zajímavým zjištěním je, že nejvyšší korelace mezi délkou praxe v oboru a všech třech oblastí angažovanosti je mezi 5 až 10 rokem praxe. Z tohoto lze usuzovat, že v tomto období jsou výsledky pracovní činnosti a angažovanost pracovníků na nejvyšší úrovni.

Dalším cílem výzkumu bylo zjistit, zda jsou pracovníci v sociálních službách při plnění svých pracovních povinností spíše motivováni vnější či vnitřní motivací. Dále pak které z vybraných faktorů je při práci nejvíce motivují. Pro potřeby výzkumu byla zvolena Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, která obsahuje šest faktorů ovlivňující vnitřní motivaci a šest faktorů ovlivňující vnější motivaci zaměstnanců. U těchto faktorů se respondenti vyjadřovali na škále od 1 do 5, kdy hodnotili, jak moc je pro ně konkrétní faktor důležitý. Hodnocení 1, vypovídá o tom, že tento faktor je pro respondenta neobyčejně důležitý, naopak hodnocení 5 znamená, že tento faktor není pro respondenta vůbec důležitý. To znamená, že čím nižší číslo průměrné hodnoty faktor obdrží, tím je pro respondenta důležitější. Respondenti většinou volili stupeň důležitosti 1 a 2, jen zřídka stupeň 3. Z toho vyplývá, že převážnou většinu faktorů respondenti shledali za pro ně neobyčejně důležitou,

nebo velmi důležitou, v nepatrné míře pak za důležitou do určité míry. Nejlépe hodnoceným faktorem z hlediska důležitosti je faktor vnější motivace číslo 2 reprezentující dobré vztahy na pracovišti s celkovou průměrnou bodovou hodnotou 1,41. Jako druhý nejdůležitější faktor zvolili respondenti opět faktor vnější motivace, a to s číslem 12, komunikace/zpětná vazba nadřízeného, který získal průměrnou bodovou hodnotu 1,67 bodu. Na třetím místě je faktor vnitřní motivace s číslem 10 projevení důvěry ze strany zaměstnavatele, vedoucí k možnosti samostatné práce. Za povšimnutí stojí, že mezi tři nejdůležitější faktory z pohledu respondentů se nedostal faktor číslo 9 reprezentující výši platu, nebo např. faktor číslo 4 zastupující motivační bonusy v rámci cestovních výloh, příspěvku na stravu a ubytování. Zmíněné dva poslední faktory hrají velkou roli při náboru do zaměstnání, ale postupně si na ně pracovník zvyká a rychlý nárůst jejich motivačního účinku postupně odeznívá, naproti tomu faktory vnitřní motivace, motivují jedince po dlouhou dobu a nedochází u nich k tak rychlému vyhasínání jako u faktorů motivace vnitřní. Nicméně výsledek výzkumu po rekapitulaci znázornil jen nepatrný rozdíl v oblibě mezi faktory vnitřní a vnější motivace. Při bodovém součtu na tom byly nepatrně lépe faktory vnější motivace, před faktory vnitřní motivace, což je patrné z tabulky 18, kdy faktory vnitřní motivace obdržely celkovou průměrnou bodovou hodnotu 12,15 bodů a faktory vnější motivace obdržely průměrnou bodovou hodnotu 11,66 bodů.

V závěru dotazníku byla respondentům položena otázka, zda jim ve výčtu motivačních faktorů nechyběl faktor, který by oni sami považovali z hlediska motivace za důležitý. Někteří z nich odpověděli kladně a uvedli svá doporučení. Z výčtu faktorů motivace, které respondenti zmínili, uvádíme například: flexibilní pracovní dobu, zlepšení firemní kultury, možnost podílet se na návrzích změn nebo třeba pružná pracovní doba. Domníváme se, že tímto směrem by se mohli ubírat i personální manažeři organizací. Tedy směrem zjištění, co by právě jejich zaměstnance motivovalo. Budou-li chtít od svých pracovníků zvýšení angažovanosti, musí se naučit dobře pracovat s jejich motivací. Rovněž se domníváme, že by ke zvýšení psychické odolnosti pracovníků v sociálních službách mohla pomoci skupinová supervize, kde by se kritické a psychicky náročné situace, do kterých se pracovníci dostali, mohli prodiskutovat se supervizorem, ale i s ostatními spolupracovníky a vyvodit tak postupy, jak správně tyto situace zvládat a řešit. Supervize vede rovněž k podpoře sebe-reflexe pracovníků, zlepšuje jejich komunikační dovednosti a zlepšuje vztahy na pracovišti. Za prioritní postup, který vede ke zvýšení angažovanosti pracovníků, považujeme dobrou oboustrannou komunikaci mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

## ZÁVĚR

V diplomové práci jsme se věnovali tématu pracovní angažovanosti a motivovanosti vybraných pracovníků pomáhajících profesí. Cílem bylo zjistit míru angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách na území Zlínského kraje. Dalším cílem bylo zjistit, zda souvisí délka praxe, po kterou jsou pracovníci zaměstnaní v rezortu sociálních služeb s jejich pracovní angažovaností. Rovněž jsme zjišťovali, zda jsou pracovníci ke své práci motivováni spíše prostřednictvím vnější motivace nebo prostřednictvím vnitřní motivace.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy z oblasti motivace a angažovanosti, kdy v případě motivace jsme se dotkli tématu zdrojů motivace a tématu pracovní motivace. V kapitole věnované angažovanosti byly uvedeny koncepce angažovanosti, rovněž jsme se zabývali tématem hodnocení úrovně angažovanosti a opomenut nebyl ani výzkum v oblasti pracovní angažovanosti. Dále byla definována role pracovníka v sociálních službách a jeho profesní rozvoj. Byly prezentovány individuální vzdělávací plány a rovněž byly uvedeny přínosy ve vzdělání pracovníků v sociálních službách

Praktická část byla zaměřena na výzkum pracovní angažovanosti a motivovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách na území Zlínského kraje. Bylo provedeno dotazníkové šetření, kdy prostřednictvím tohoto byla měřena míra pracovní angažovanosti u pracovníků zaměstnaných v sociálních službách. Výsledkem výzkumu bylo zjištění středních hodnot ve všech oblastech pracovní motivace. Z tohoto důvodu se domníváme, že s angažovaností pracovníků je možné pracovat, a aby se angažovanost posílila a navýšila, musíme umět vhodně pracovat s motivací zaměstnanců. Motivace zaměstnanců byla rovněž předmětem výzkumu, kdy bylo zjišťováno, zda jsou pracovníci více ovlivněni faktory vnitřní či vnější motivace. Také byly zkoumány možnosti jiných motivačních faktorů. Dále byl prostřednictvím koeficientu korelace měřen vztah mezi délkou praxe v oboru sociálních služeb a angažovaností pracovníků. Zde sice nebyl prokázán vztah mezi těmito dvěma proměnnými, ale bylo zjištěno, že nejvyšší korelace bylo dosaženo v období od 5 do 10 roku praxe.

Domníváme se, že výsledky výzkumu mohou nalézt uplatnění pro práci personálních manažerů, kteří s angažovaností a motivovaností svých zaměstnanců mohou pracovat. Jak už bylo výše uvedeno, pracovníků v sociálních službách je nedostatek, stávající jsou tímto stavem přetížení a naděje na doplnění pracovních pozic je malá. Nezbyvá tedy než praco-

vat s těmi pracovníky, kterými sociální rezort disponuje, po linii motivace. Když se podaří dobře je motivovat, posílí se i jejich angažovanost, což povede ke zlepšení jejich pracovní výkonnosti. Není tajemstvím, že síla a konkurenceschopnost každé organizace spočívá zejména v angažovanosti jejich zaměstnanců.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-001-1.
2. ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. ARNOLD, John et al., 2010. *Work Psychology*. 5 ed. London: Pearson Education. ISBN 978-0-273-71121-6.
6. BEDNÁŘ, Martin, 2012. *Kvalita v sociálních službách*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3069-0.
7. BEDRNOVÁ, Eva, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektum. ISBN 80-7175-010-7.
8. BĚLOHLÁVEK, František, 2006. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.
9. BENDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, I. a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
10. BERNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Ivan NOVOTNÝ et al., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
11. BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.
12. ČAMSKÝ, P., J. SEMDER a D. KRUTILOVÁ, 2011. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0027-7.
13. DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde. ISBN 80-902105-8-9.
14. GALLUP, 2013. State of the Global Workplace: *Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. (online). Dostupné z: <http://www.gallup.com/services/176735/stage-global-workplace.aspx>.
15. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN: 80-7178-303-X.



16. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
17. CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-247-5326-3.
18. KOPŘIVA, Karel, 2011. *Lidský vztah jako součást profese*. 6. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-922-4.
19. LOZNIČÁKOVÁ, Tamara, 2003. *Gallup umí změřit nejen spokojenost zaměstnanců*. (online). Dostupné z: <http://kariera ihned.cz/cl-1-12954970-gallup-umi-zmerit-nejen-spokojenost-zamestnancu>.
20. MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2008. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-502-8.
21. MATOUŠEK, Oldřich a KOL., 2007. *Sociální služby*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.
22. MUŽÍK, Jaroslav, 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-4.
23. NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-7041-187-2.
24. NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. PRAHA: Grada. ISBN 80-247-0577-X.
25. PALÁN, Zdeněk, 1997. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Olomouc: DAHA. ISBN 80-902232-1-4.
26. PINK, Daniel, 2011. *Pohon*. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-671-6.
27. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-0227-3.
28. URLICH, Dave, 1997. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-08-758-4719-6.
29. VÝROST, Josef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4714-288.
30. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

UWES Utrecht Work Engagement Scale

CIPD Chartered Institute of Personnel and Development

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Délka praxe respondentů v oboru sociálních služeb (vlastní zdroj).....	41
Graf 2 Míra angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách – oblasti vitality (vlastní zdroj) .....	50
Graf 3 Míra angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách – oblast pohlcení (vlastní zdroj).....	51
Graf 4 Míra angažovanosti pracovníků zaměstnaných v sociálních službách – oblast oddanosti (vlastní zdroj).....	53
Graf 5 Výpočet korelace v jednotlivých oblastech - vitalita, pohlcení, oddanost a angažovanosti celkem.....	55
Graf 6 Délka praxe respondentů rozdělená na skupiny po 5ti letech (vlastní zdroj).....	56
Graf 7 Korelace délky praxe a vitality (vlastní zdroj) .....	57
Graf 8 Korelace délky praxe a pohlcení (vlastní zdroj).....	58
Graf 9 Korelace délky praxe a oddanosti (vlastní zdroj) .....	59
Graf 10 Korelace délky praxe a vitality, pohlcení, oddanosti (vlastní zdroj).....	60
Graf 11 Směrodatná odchylka u jednotlivých respondentů.....	81
Graf 12 Směrodatná odchylka v závislosti na délce praxe u jednotlivých respondentů.....	81

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Výroky z oblasti angažovanosti a jejich rozčlenění do skupin (vlastní zdroj) .....	42
Tabulka 2 Rozdělení faktorů motivace .....	43
Tabulka 3 Hodnocení úrovně angažovanosti pro UWES-17 (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 56) .....	45
Tabulka 4 Výsledky celkové míry angažovanosti (vlastní zdroj).....	47
Tabulka 5 Celkové výsledky angažovanosti respondentů (vlastní zdroj).....	48
Tabulka 6 Výroky v oblasti vitality seřazené podle pořadí (vlastní zdroj).....	49
Tabulka 7 Výroky v oblasti pohlcení, seřazené podle pořadí (vlastní zdroj) .....	51
Tabulka 8 Výroky v oblasti oddanosti seřazené podle pořadí (vlastní zdroj) .....	52
Tabulka 9 Interpretace hodnot korelačního koeficientu (Chráska, 2016, str. 98) .....	54
Tabulka 10 Výpočet celkové korelace v jednotlivých oblastech angažovanosti.....	54
Tabulka 11 Rozdělení respondentů podle délky praxe (vlastní zdroj) .....	55
Tabulka 12 Korelace vitality a délky praxe (vlastní zdroj) .....	56
Tabulka 13 Korelace pohlcení a délky praxe (vlastní zdroj) .....	58
Tabulka 14 Korelace oddanosti a délky praxe (vlastní zdroj) .....	59
Tabulka 15 Souhrnná tabulka výpočtů korelace (vlastní zdroj) .....	60
Tabulka 16 Faktory vnější a vnitřní motivace a jejich hodnocení (vlastní zdroj) .....	62
Tabulka 17 Bodové hodnocení faktorů vnější motivace .....	62
Tabulka 18 Bodové hodnocení faktorů vnitřní motivace .....	63
Tabulka 19 Součet průměrných známek vnitřní a vnější motivace .....	64

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Podrobný přehled průměrných hodnocení jednotlivých respondentů

Příloha P II: Výpočet směrodatné odchylky u jednotlivých respondentů

Příloha P III: Dotazník

## PŘÍLOHA P I: PODROBNÝ PŘEHLED PRŮMĚRNÝCH HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH RESPONDENTŮ

dotazník	praxe	vitalita	pohlčení	oddanost	průměr v-p-o	SD *
1	0,01	4,33	4,17	4,60	4,37	0,22
2	0,10	4,17	4,67	5,00	4,61	0,42
3	0,40	3,83	3,67	4,20	3,90	0,27
4	0,60	4,83	4,50	4,60	4,64	0,17
5	1,00	2,33	3,00	3,60	2,98	0,63
6	1,00	4,33	4,17	5,20	4,57	0,55
7	1,00	5,67	6,00	5,20	5,62	0,40
8	2,00	5,50	4,83	6,00	5,44	0,59
9	2,00	3,33	2,83	4,20	3,46	0,69
10	2,00	5,33	5,00	5,40	5,24	0,21
11	2,00	3,17	3,83	4,40	3,80	0,62
12	2,00	3,83	4,17	4,60	4,20	0,38
13	2,00	4,00	3,00	5,00	4,00	1,00
14	2,00	3,17	3,17	3,40	3,24	0,13
15	2,50	2,83	3,50	4,00	3,44	0,59
16	3,00	4,50	4,00	5,00	4,50	0,50
17	3,00	4,33	4,17	4,80	4,43	0,33
18	3,00	1,33	1,67	1,40	1,47	0,18
19	3,00	3,33	4,50	5,20	4,34	0,94
20	3,00	4,00	4,00	5,00	4,33	0,58
21	3,50	4,17	4,67	3,80	4,21	0,44
22	3,50	4,33	4,83	5,20	4,79	0,44
23	3,50	3,50	3,67	4,00	3,72	0,25
24	4,00	4,33	3,17	4,00	3,83	0,60
25	4,00	4,33	4,00	4,40	4,24	0,21
26	4,00	3,50	4,17	5,00	4,22	0,75
27	4,00	3,33	3,50	2,60	3,14	0,48
28	5,00	5,33	5,00	5,20	5,18	0,17
29	5,00	2,17	1,33	2,80	2,10	0,74
30	5,00	3,67	4,17	4,80	4,21	0,57
31	5,00	4,00	4,50	4,20	4,23	0,25
32	5,00	4,00	4,00	5,20	4,40	0,69
33	5,00	3,00	2,67	4,00	3,22	0,69
34	5,00	4,50	5,33	5,40	5,08	0,50
35	5,00	4,33	5,17	5,00	4,83	0,44
36	5,00	4,00	3,50	4,80	4,10	0,66
37	5,00	3,33	3,33	3,60	3,42	0,15
38	5,00	3,33	3,50	3,40	3,41	0,08
39	5,00	3,83	4,17	4,80	4,27	0,49
40	6,00	2,33	3,33	2,60	2,76	0,52
41	6,00	4,00	4,67	4,60	4,42	0,37

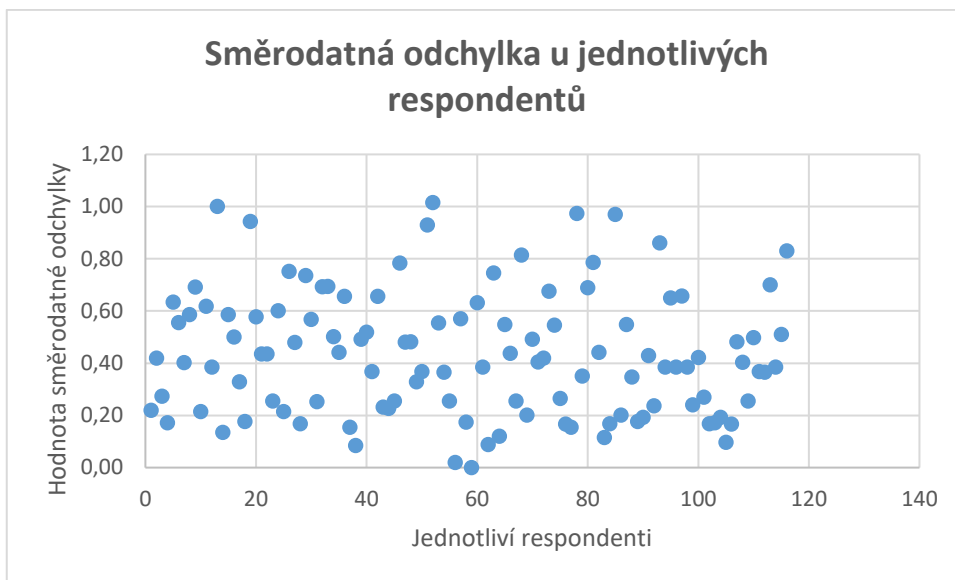
42	6,00	5,17	4,17	5,40	4,91	0,66
43	6,00	3,00	3,00	3,40	3,13	0,23
44	6,00	3,50	3,83	3,40	3,58	0,23
45	6,00	4,83	4,50	5,00	4,78	0,25
46	6,00	3,83	4,67	5,40	4,63	0,78
47	6,50	2,67	3,33	3,60	3,20	0,48
48	7,00	3,17	4,00	4,00	3,72	0,48
49	7,00	3,17	3,33	3,80	3,43	0,33
50	7,00	4,00	3,67	4,40	4,02	0,37
51	8,00	3,50	3,00	4,80	3,77	0,93
52	8,00	2,83	2,50	4,40	3,24	1,01
53	8,00	3,50	4,17	4,60	4,09	0,55
54	8,00	3,67	3,50	4,20	3,79	0,37
55	8,00	3,50	3,67	4,00	3,72	0,25
56	8,00	4,17	4,17	4,20	4,18	0,02
57	9,00	2,67	3,33	3,80	3,27	0,57
58	10,00	4,50	4,50	4,80	4,60	0,17
59	10,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,00
60	10,00	4,83	5,00	6,00	5,28	0,63
61	10,00	4,33	4,33	5,00	4,56	0,38
62	10,00	3,17	3,33	3,20	3,23	0,09
63	10,00	3,83	3,33	4,80	3,99	0,75
64	10,00	3,83	3,67	3,60	3,70	0,12
65	10,00	3,17	4,00	4,20	3,79	0,55
66	10,00	4,33	4,67	5,20	4,73	0,44
67	10,00	4,17	4,50	4,00	4,22	0,25
68	10,00	5,00	3,83	5,40	4,74	0,81
69	11,00	4,00	4,17	4,40	4,19	0,20
70	11,00	2,83	3,17	3,80	3,27	0,49
71	11,00	5,00	5,50	5,80	5,43	0,40
72	11,00	3,17	3,67	4,00	3,61	0,42
73	11,00	3,50	3,83	4,80	4,04	0,68
74	12,00	3,33	3,67	4,40	3,80	0,55
75	12,00	3,00	3,50	3,40	3,30	0,26
76	12,00	2,83	3,17	3,00	3,00	0,17
77	13,00	3,33	3,33	3,60	3,42	0,15
78	13,00	3,67	4,83	5,60	4,70	0,97
79	13,00	4,83	4,50	5,20	4,84	0,35
80	14,00	3,50	3,33	4,60	3,81	0,69
81	15,00	3,50	2,83	4,40	3,58	0,79
82	15,00	4,17	4,33	5,00	4,50	0,44
83	15,00	5,00	5,00	4,80	4,93	0,12
84	15,00	3,00	3,33	3,20	3,18	0,17
85	15,00	3,67	4,50	5,60	4,59	0,97
86	15,00	3,83	4,00	3,60	3,81	0,20
87	15,00	5,00	4,17	5,20	4,79	0,55

88	15,00	5,50	5,33	6,00	5,61	0,35
89	15,00	3,67	3,33	3,60	3,53	0,18
90	16,00	4,67	4,67	5,00	4,78	0,19
91	16,00	4,33	5,00	4,20	4,51	0,43
92	17,00	4,33	4,50	4,80	4,54	0,24
93	17,00	4,00	3,83	5,40	4,41	0,86
94	17,00	4,83	5,17	5,60	5,20	0,38
95	18,00	4,17	4,00	5,20	4,46	0,65
96	18,00	3,67	3,83	4,40	3,97	0,38
97	19,00	4,33	4,67	5,60	4,87	0,66
98	19,00	2,83	3,17	3,60	3,20	0,38
99	20,00	4,67	4,33	4,80	4,60	0,24
100	20,00	4,50	5,33	4,80	4,88	0,42
101	20,00	4,00	3,67	4,20	3,96	0,27
102	20,00	4,00	3,67	3,80	3,82	0,17
103	20,00	2,50	2,83	2,60	2,64	0,17
104	21,00	4,00	4,33	4,00	4,11	0,19
105	22,00	2,00	2,17	2,00	2,06	0,10
106	22,00	5,67	5,83	6,00	5,83	0,17
107	22,00	4,17	4,17	5,00	4,44	0,48
108	22,00	4,83	5,00	5,60	5,14	0,40
109	23,00	2,50	2,67	3,00	2,72	0,25
110	24,00	3,83	3,67	4,60	4,03	0,50
111	24,00	4,67	4,00	4,60	4,42	0,37
112	27,00	5,17	5,17	5,80	5,38	0,37
113	30,00	4,00	4,67	5,40	4,69	0,70
114	35,00	4,67	4,83	5,40	4,97	0,38
115	39,00	4,00	3,33	3,00	3,44	0,51
116	41,00	3,83	5,33	5,20	4,79	0,83

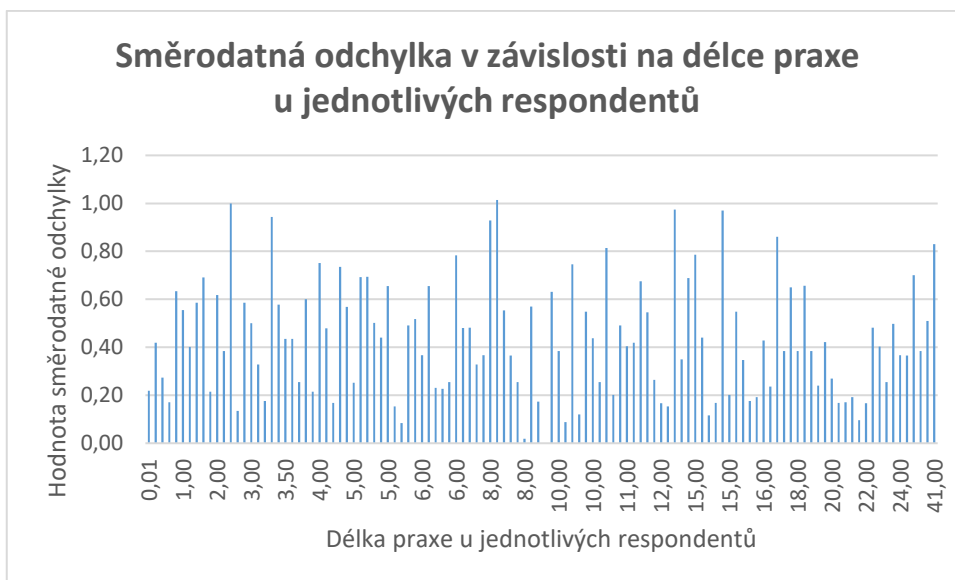


## PŘÍLOHA P II: VÝPOČET SMĚRODATNÉ ODCHYLKY U JEDNOTLIVÝCH RESPONDENTŮ

Vzorec: ==SMODCH.VÝBĚR.S([@vitalita];[@pohlčení];[@oddanost])



Graf 11 Směrodatná odchylka u jednotlivých respondentů



Graf 12 Směrodatná odchylka v závislosti na délce praxe u jednotlivých respondentů

## PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

pátým rokem studuji obor sociální pedagogika na Fakultě humanitních studií University Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás s žádostí o spolupráci při výzkumu v rámci mé diplomové práce, která je zaměřena na pracovní angažovanost a motivovanost vybraných pracovníků pomáhajících profesí. Tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který je zkonstruován pro zjištění pracovní angažovanosti a motivovanosti u pracovníků v sociálních službách. Tento dotazník obsahuje celkem 21 otázek. Údaje získané vyplněním dotazníku, budou statisticky zpracovány a využity pouze v rámci této diplomové práce.

Děkuji předem za Váš čas a vstřícnost

Zdeněk Mach

### Část A

Následujících 17 výroků se týká toho, jak se cítíte v práci. Čtete pečlivě každý výrok a rozhodněte, jestli se tak někdy ve své práci cítíte. Jestliže nikdy neprožíváte takové pocity, napište „0“ (nulu) v místě před výrokem. Jestliže jste někdy takový pocit měl(a), označte výrok číslem 1 až 6, udejte číslo, které nejvíce vystihuje, jak často se váš pocit opakuje.

	Skoro nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Velmi často	Vždy
0	1	2	3	4	5	6
Nikdy	Několikrát do roka nebo méně	Jednou za měsíc nebo méně	Několikrát za měsíc	Jednou týdně	Několikrát za týden	Každý den

1. \_\_\_\_\_ Ve své práci překypuji energií
2. \_\_\_\_\_ Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou
3. \_\_\_\_\_ Když pracuji, čas letí
4. \_\_\_\_\_ Ve své práci se cítím silný a energický

5. \_\_\_\_\_ Svou prací jsem nadšený
6. \_\_\_\_\_ Když pracuji, zapomenu na vše okolo sebe
7. \_\_\_\_\_ Moje práce mě inspiruje
8. \_\_\_\_\_ Když ráno vstávám, těším se na svou práci
9. \_\_\_\_\_ Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený
10. \_\_\_\_\_ Jsem hrdý na práci, kterou dělám
11. \_\_\_\_\_ Jsem ponořený do své práce
12. \_\_\_\_\_ Když pracuji, mohu v tom pokračovat velmi dlouhý čas
13. \_\_\_\_\_ Má práce je podle mě podnětná
14. \_\_\_\_\_ Svou prací se nechávám unést
15. \_\_\_\_\_ Ve své práci jsem psychicky velmi odolný
16. \_\_\_\_\_ Je pro mne těžké odtrhnout se od své práce
17. \_\_\_\_\_ Ve své práci vždy vytrvám, i když se věci nedaří

## **Část B**

Prosím, přečtěte si pozorně zadání následujících otázek číslo 18 až 21. Otázka 18 je tvořena tabulkou, kde v prvním sloupci je uvedeno celkem dvanáct faktorů motivace, ostatních pět sloupců tvoří škálu. Škála má pět stupňů, vyberte a zaškrtněte ten, který je Vám nejbližší. V otázce číslo 19 vyberte a zaškrtněte jednu ze dvou nabízených možností. Pakliže jste zvolili ANO, uveďte následně v otázce číslo 20 vlastními slovy faktor, který nebyl popsán v tabulce číslo 18, ale je pro Vás důležitý. V otázce číslo 21 uveďte délku Vaší praxe v oboru sociálních služeb.

18. V níže uvedené tabulce vyberte a zaškrtněte jednu z možností dle škály, jak moc je pro Vás zmíněný faktor motivace v rámci Vaší práce důležitý.

Faktor motivace	Neobyčejně důležitý	Velmi důležitý	Důležitý do určité míry	Nepříliš důležitý	Není vůbec důležitý
Pracovní smlouva na dobu neurčitou					
Dobré vztahy na pracovišti					
Náplň pracovní činnosti					
Motivační bonusy (Příspěvky na stravu, dopravu, ubytování a kulturu)					
Kariérní postup					
Kvalita pracovního prostředí (Vybavení pracoviště moderními pracovními pomůckami a nástroji, příjemnost a čistota prostředí)					
Uznání pracovních schopností a dovedností ze strany zaměstnavatele					
Možnost dalšího vzdělávání v rámci vašeho zaměstnání					
Výše platu					
Projevená důvěra zaměstnavatelem tím, že Vám dá více prostoru k samostatné práci					
Úspěch a uznání v pracovním kolektivu					
Komunikace/zpětná vazba nadřízeného					

19. Scházel Vám v uvedených faktorech nějaký, který je pro Vás osobně důležitý?

**ANO**

**NE**

20. Pokud jste v předchozí otázce zahrly Ano, uveďte, který z faktorů Vám tedy scházel.

.....  
.....

21. Jaká je délka Vaší praxe v oboru sociálních služeb?

.....  
.....