

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2006-2007

Marie Slámečková

Průzkum spokojenosti zaměstnanců v sociálních službách

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

S. Lučková

OBSAH

ÚVOD	5
1 PRÁCE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST	9
1.1 VYMEZENÍ POJMU PRACOVNÍ SPOKOJENOST	10
1.2 JEDNOTLIVÉ FAKTORY SPOKOJENOSTI	13
1.3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ A MOTIVACE.....	14
1.4 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ A STABILIZACE.....	19
1.5 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ A FIREMNÍ KULTURA	20
2 SPECIFIKA PRÁCE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	22
2.1 SOCIÁLNÍ STÁT, SOCIÁLNÍ POLITIKA, SOCIÁLNÍ SLUŽBY	22
2.2 NOVÝ ZÁKON O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	24
2.3 STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	27
2.4 PRACOVNÍCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	29
3 SYNDROM VYHOŘENÍ	35
3.1 VYMEZENÍ POJMU SYNDROM VYHOŘENÍ	35
3.2 SYMPTOMY SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	38
3.3 PREVENCE A ŘEŠENÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ	39
4 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH – V DOMOVĚ SENIORŮ V NEZDENICÍCH	41
4.1 SEZNÁMENÍ S PROSTŘEDÍM ORGANIZACE	41
4.2 PŘÍPRAVA PRŮZKUMU.....	42
4.2.1 Vymezení předmětu průzkumu	42
4.2.2 Stanovení hypotéz	43
4.2.3 Průzkumný soubor.....	44
4.2.4 Volba techniky	45
4.2.5 Předvýzkum.....	46
4.2.6 Organizační zabezpečení.....	46
4.3 REALIZACE PRŮZKUMU - SBĚR DAT	47
4.4 ZPRACOVÁNÍ DAT	47
4.4.1 Vyhodnocení dat všech respondentů.....	47
4.4.2 Vyhodnocení dat spokojených, středně spokojených a nespokojených respondentů	52
4.4.3 Vyhodnocení dat tématu „Syndrom vyhoření“	65
4.4.4 Ověření hypotéz	67
4.4.5 Závěr.....	71
5 DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACI	73

5.1	VŠEOBECNÁ DOPORUČENÍ K ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACI	73
5.2	SPECIFICKÁ DOPORUČENÍ S OHLEDEM NA VÝSLEDKY PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	79
	ZÁVĚR.....	88
	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	90
	BIBLIOGRAFIE.....	93
	SEZNAM TABULEK	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95
	RESUMÉ.....	106
	SUMMARY	108

ÚVOD

Péče o člověka, jenž se ocitl v nepříznivé životní situaci, sahá hluboko do minulosti. Již ve středověku zřizovaly církve nebo šlechta na území našeho státu instituce určené k dlouhodobému nebo trvalému pobytu potřebných. Šlo o špitály, klášterní nemocnice a nemocnice pro malomocné.

Od 15. a 16. století vznikaly v Praze obecní ústavy pro zchudlé a staré občany. Nutno však poznamenat, že péče o staré lidi byla ještě hluboko do 19. století čistě rodinnou záležitostí a dobročinnosti bylo třeba pouze ve výjimečných případech.

Politická situace roku 1948 umožnila vytvořit na našem území v oblasti sociálních služeb podmínky pro nastolení státního monopolu. Sociální služby mohl a také vykonával pouze stát. Stát se pokoušel zastávat i ty funkce, které občanská společnost ponechávala dříve rodině, obci nebo nestátním organizacím. Občanům byla určena role pasivních příjemců služeb, o jejichž podobě a kvalitě neměli možnost spolurozhodovat. V tomto období dochází k mohutnému rozvoji ústavní péče, která vytlačuje potřebného z rodinného prostředí a oslabuje vazby s blízkými lidmi.

Rok 1989 pak doslova otevřel brány sociálních ústavů. To, co se až doposud odehrávalo za zdmi ústavů, přestalo být privátní záležitostí dané organizace, obyvatelé zařízení sociální péče mohli opustit své „domovy“ a integrovat se do společnosti a naopak veřejnost mohla nahlédnout dovnitř těchto zařízení. A s překvapením se konstatovalo, že poskytování sociálních služeb a péče se ústav od ústavu diametrálně liší, buď dle osobností vedoucího nebo dle regionálních rozdílů nebo jiných postižitelných či nepostižitelných kritérií. Vyplavalo na povrch porušování a omezování lidských práv a svobod, zaměstnávání nekvalifikovaných pracovníků a jiné více či méně závažné nedostatky. Působnost sociálních ústavů však nelze hodnotit jen negativně. Ústavy zastávaly a zastávají svá nezastupitelná místa v případech, kdy potřební klienti nemají příbuzné ani nikoho blízkého, kdo by jim v jejich nelehké životní situaci pomáhal.

Rok 1989 znamenal pro naši společnost velkou změnu ve všech oblastech života. Pro klienty ústavní péče to bylo uvolnění autoritativně vedeného způsobu života, podpora soběstačnosti, rozvoj dovedností apod.

A jaké změny přinesla sametová revoluce pracovníkům v sociálních službách? V první řadě zvýšila nároky na odvedenou práci. Dnešní pracovník musí být kvalifikovaný, bezúhonný, obeznámený se svými pracovními povinnostmi, musí pracovat efektivně, kvalitně, odpovědně, musí dodržovat zásady etického kodexu, dbát na dodržování lidských práv klientů, bezpečnost předpisů při práci, musí spolupracovat, komunikovat, vyhodnocovat, vzdělávat se. Musí vydržet vysoké pracovní nasazení, být angažovaný, vůči organizaci loajální, vůči klientovi profesionální. Tlak ze strany zaměstnavatele je obrovský. Tlak ze strany společnosti se stále zvyšuje – nad každým visí hrozba nezaměstnanosti se všemi negativními důsledky, a ten, kdo na sobě nepracuje, v celospolečenském žebříčku pomalu ale jistě klesá. Tlak ze strany rodiny je také velký – je nutno přinášet finance na zabezpečení určité životní úrovně, na zabezpečení chodu domácnosti.

Pracovníci v zařízeních ústavní péče jsou neustále pod palbou nových a nových opatření směřujících ke zkvalitnění péče o klienty. Dohlíží na ně kritické oko nadřízených orgánů – MPSV, krajských odborů sociálních věcí, dále pak komisaři pro kontrolu kvality poskytovaných služeb, obce, nesmlouvaví příbuzní klientů i široká veřejnost a ani samotní klienti dnes již nejsou neinformovanými příjemci sociálních služeb. Ukazatel kvality poskytovaných služeb, který byl po dlouhá léta považován za marginální záležitost, se nyní dostává do popředí a stává se klíčovým kritériem pro všechny organizace.

Ten, kdo dlouhodobě pracuje v sociálních službách, nemohl nezaznamenat, že těžiště pozornosti se jednoznačně přesouvá na uživatele služeb, na naplňování jeho potřeb a na jeho celkovou spokojenost.

Od roku 1986 jsem pracovala nejprve jako zdravotní sestra, později jako sociální terapeut a sociální pracovník v několika zdravotnických i sociálních zařízeních. Znáám dobře práci sester, ošetřovatelek i sociálního pracovníka, byla jsem členem několika personálních týmů, zažila jsem pracovní atmosféru před i po revoluci, pracovala jsem v Praze i na moravském venkově. Dvacet let své pracovní kariéry pracuji pro lidi a s lidmi. Nejlépe jsem obeznámena s problémy seniorů, protože s touto skupinou pracuji již deset let.

Dnes se však centrem mé pozornosti nestane starý člověk a jeho životní situace. Dnes se chci zaměřit na druhou stranu sociálních služeb, která v běžné praxi není vidět a o které se nezmiňují média. Tou stranou jsou zaměstnanci sociálních služeb, tedy lidé, kteří nikoliv péči potřebují a přijímají, ale kteří ji poskytují.

V této souvislosti se ptám: Stará se dnes někdo při vysokých psychických a fyzických nárocích, které toto povolání přináší, také o spokojenost zaměstnanců?

Na jedné straně stojí klient se svými nikdy nekončícími požadavky a potřebami, ten, který bere. Na druhé straně zaměstnanec, který v péči o člověka nevykonává jen pouhou pracovní činnost, ale který dává nebo měl by dávat kus ze své lidské podstaty.

V minulosti jsme byli svědky toho, jak mohou fungovat byrokratické a samoučelné ústavy, které spíše saturovaly potřeby personálu. Dnes se poněkud zprofanované heslo „náš zákazník – náš pán“ stává mottem i v nevýrobních oblastech. Nelze však donekonečna uspokojovat jen potřeby klientů a nevyšímat si přitom potřeb zaměstnanců. Žádoucím stavem je nalezení rovnováhy mezi péčí o klienty a péčí o zaměstnance.

Zejména v sociální oblasti, kde vztah mezi zaměstnancem a klientem je velmi úzký, kdy spolu obě strany tráví osm hodin denně (někdy je to více času stráveného s klientem než se svou vlastní rodinou), zejména zde hraje velkou roli, zda pracovníci organizace jsou ve své práci spokojeni. Jsem přesvědčena a byla jsem toho mnohokrát svědkem, že nespokojení pracovníci přenášejí své negativní postoje a nálady na svou práci a tím samozřejmě také na klienty, což je v příkrém rozporu s posláním jejich povolání.

Ve své bakalářské práci hledám odpověď na otázky: Jsou dnešní zaměstnanci v sociálních službách spokojeni? Co k jejich spokojenosti přispívá? Čím může organizace naplňovat jejich potřeby? A co jim dnešní organizace dluží?

V první části práce nastíním teoretické základy spokojenosti zaměstnanců, vysvětlím pojem a uvedu vztahy s ostatními sociálně psychologickými aspekty práce. Ve druhé části práce přiblížím čtenáři svět sociální práce, jeho specifika, zákonitosti, tendence, úskalí, rizika. Třetí část bude věnována problematice syndromu vyhoření. V praktické čtvrté části zavedu čtenáře prostřednictvím malého průzkumu do Domovu seniorů

v Nezdenicích. Na základě výsledků průzkumu navrhu doporučení pro organizaci a pokusím se učinit vlastní závěr.

Děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., za odborné vedení.

1 PRÁCE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

„Práce je plánovitá a vědomá činnost, kterou člověk vykonává s nasazením fyzických a duševních sil a která směřuje k uspokojení lidských potřeb.“ (Jandourek, 2007, s.191)

Člověk při nástupu na nové pracoviště očekává a doufá, že právě zde bude spokojený. Určité procento pracujících vidí ve své práci nejen zabezpečení živobytí, ale nahlíží ji současně jako zdroj uspokojení vůbec.

Práce je kategorií ekonomickou, sociální i psychologickou. Jejím nositelem je člověk. Práce je ústřední činností v životě člověka. Význam práce pro společnost a jedince spočívá ve vytváření životně nezbytných produktů. Pracovní činnost zajišťuje hmotnou i kulturní úroveň společnosti, biologické i společenské potřeby každého jejího člena. Práce se stává významným aspektem života každého jedince tím, že uspokojuje celou řadu jeho potřeb, mj. potřebu uznání, sebevědomí, sebedůvěru, sebeaktualizaci. Role pracujícího člověka je v naší společnosti a v naší kultuře vnímána jako jedna z nejdůležitějších.

Giddens uvádí šest produktů práce, které jsou v životě člověka podstatné. Jsou to peníze, úroveň činností, rozmanitost žití, struktura času, sociální kontakt a osobní identita.(in Mayerová, Růžička, 2000, str. 44)

Základním pojmem, se kterým se setkáváme v oblasti práce je profese. Profesí se rozumí úsek nebo druh pracovní činnosti, který vyžaduje určitou odbornou přípravu. Vedle toho pojem zaměstnání má širší význam. Představuje společenské skupiny z hlediska sociální a ekonomické charakteristiky pracovního zařazení. Pojem povolání zase postihuje kvalifikační a osobnostní charakteristiky nutné k úspěšnému výkonu určité profese.

Termín profese se v praxi stává synonymem termínu povolání. Odlišnosti jsou však patrné ve specifické pracovní náplni (např. právník může být soudce nebo advokát).

Lidská činnost se neustále specializuje. Tím vznikají desítky nových profesí a naopak některé staré profese zanikají. Odhaduje se, že v současné době existuje asi 30 tisíc profesí. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 50)

Jedním ze současných jevů na poli práce je skutečnost, že na pracovníka, téměř bez ohledu na jeho profesi, jsou kladeny neustále nové a nové požadavky. Nároky na vzdělání a kvalifikaci pracovníka se týkají všech pozic na trhu práce od nejnižších až k vedoucím pracovníkům a vrcholovým manažerům.

Odvrácenou stranou možnosti pracovat je nezaměstnanost. Mezinárodní organizace práce (ILO) v Ženevě stanovuje tři kritéria, podle kterých se identifikuje nezaměstnanost: osoba musí být práce schopná, musí projevovat vůli pracovat, ale v dané chvíli zaměstnání, i přes svoji snahu, nemůže najít.

Jaké jsou důsledky nezaměstnanosti pro jednotlivce? Dlouhodobá nezaměstnanost se odrazí především v poklesu životní úrovně, v sociální izolaci, může dojít k narušení vztahů v rodině i v nejbližším okolí. Nezaměstnanost nemá jen ekonomické dopady, ale odráží se negativně i v psychice člověka. U dlouhodobě nezaměstnaných dochází k jinému vnímání času, narušení struktury dne, vyhasnutí pracovních návyků, k deprivaci, k úniku do nemoci.

Nástrojem proti nezaměstnanosti je aktivní a pasivní politika nezaměstnanosti.

1.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Spokojenost v práci je sociálně psychologickou kategorií, kterou se odborné studie zabývají již od 30. let XX. století. Prvotním důvodem pro sledování spokojenosti byla tendence hledat další možnosti zvyšování produktivity práce. Východiskem byl předpoklad, že pozitivní pracovní vztahy a postoje přinesou vysoké výkony.

Výsledky Mayových experimentů (uskutečněné ve 30. letech) potvrdily opodstatněnost použití sociální psychologie v praxi. Elton Mayo je považován za zakladatele Školy lidských vztahů a výsledky jeho experimentů poukázaly na to, že na růstu efektivity se mnohem více než změny fyzikálního prostředí podílejí interaktivní sociální kontakty.

V padesátých a šedesátých letech minulého století postupně docházelo k teoretickému rozpracování problematiky lidského faktoru a formování ucelených teorií. Jedná se například o teorii byrokracie, teorie klasického nebo vědeckého řízení,

školu lidských vztahů, teorii X a teorii Y, teorie kontingence, teorii Z, teorii chaosu a další

Člověk nežije a nepracuje v izolaci, ale ve spolupráci s jinými lidmi. Tím se práce stává místem setkávání a vzájemného ovlivňování všech zúčastněných aktérů. Spokojenost zaměstnance je tedy obrazem a vyjádřením jeho vztahu k okolí, k podmínkám, k lidem. Z pohledu člověka je zároveň mírou subjektivního vyrovnávání se s existujícím stavem.

Spokojenost se projevuje ve své vnější stránce, zejména ve výkonnosti, kvalitě práce, v efektivitě. Má i svou vnitřní stránku, a tou je spojitost s individuálními normami, hodnotami, aspiracemi a očekáváními. Obě stránky jsou úzce propojeny, ale neplatí mezi nimi přímá ani nepřímá úměra. Nelze totiž tvrdit, že vnitřně spokojení pracovníci jsou vždy výkonní a naopak.

Kollárik píše o „nejednotnosti už v používání pojmů: někdo hovoří o pracovní spokojenosti, jiný o spokojenosti v práci, případně o uspokojení z práce anebo o spokojenosti s prací.“ (1986, s. 13)

Dle tohoto autora, se **pracovní spokojenost váže zejména na pracovní činnost**. Spokojenost v práci je obsahově širší, protože zahrnuje všechny komponenty působící v pracovní činnosti (např. osobnostní kritéria, hodnoty, fyzikální činitele na pracovišti,..), včetně pojmu spokojenost s prací.

Pracovní spokojenost Kollárik definuje jako „sumární hodnotu, ve které se odráží množství faktorů souvisejících s pracovní činností a s pracovními i mimopracovními podmínkami... Všeobecně spokojenost vyjadřuje určitou míru osobního vyrovnání se, osobního štěstí a často i míru osobního působení a zařazení se do společnosti... Jde však o dynamický jev, který úzce souvisí s motivací člověka.“ (1986, str. 14)

Jurovský píše, že „spokojenost s prací je možné psychicky chápat buďto jako určitým způsobem zevšeobecněný postoj člověka ke svému zaměstnání a ke všemu, co s ním souvisí, anebo jako složení více detailních postojů, tedy postojů k jednotlivým stranám práce.“ (1971, s. 16)

Dále Jurovský nevysvětluje pracovní spokojenost jako momentální stav příjemnosti a nepříjemnosti, ale jako dlouhotrvající zaměření mysli. Chápe ji jako výraz postupné a dlouhodobé adjustace člověka na práci. Podle toho vidí spokojenost nikoliv jako izolovaný psychický jev, ale jako oblast zapadající do celkového kontextu duševního dění. (tamtéž)

Kollárik dále považuje za nutné rozlišovat **spokojenost celkovou, spokojenost s jednotlivými faktory práce a spokojenost s aspekty mimo práci**. Celková spokojenost se spokojeností s jednotlivými faktory práce velmi úzce souvisí. Jednotlivé faktory práce a pracoviště významně přispívají k celkové spokojenosti, stejně tak jako úroveň celkové spokojenosti ovlivňuje a současně určuje úroveň spokojenosti s jednotlivými faktory práce. (1986, s. 15)

Další zajímavou otázkou je, zda pracovní spokojenost ovlivňuje pracovní chování. Výsledky minulých studií uvádějí, že spokojený pracovník je výkonnější. Avšak tyto poznatky jsou již praxí překonány. Vzájemný vztah obou sledovaných jevů je totiž mnohem komplikovanější. Například uspokojené potřeby ztrácejí svůj motivační náboj a mohou vést k pasivitě. Nabízí se také příklad nespokojeného pracovníka, který nechce setrvávat v nepříjemné pozici a podává zlepšovací návrhy na odstranění nedostatků na pracovišti.

Pracovní spokojenost můžeme posuzovat jako **aktuální stav** vyjadřující míru spokojenosti s danou pracovní situací, **jako situační reakci** na měnící se pracovní podmínky i **jako výsledek určité osobnostní dispozice**. Řada výzkumů však poukazuje na skutečnost, že někteří respondenti jsou dlouhodobě pracovní spokojeni, i když se jejich pracovní situace radikálně změnila. (Štikar aj., 2003, s. 113)

Z psychologického pohledu můžeme jako základ spokojenosti vidět emoce a postoje. Z hlediska emocí představuje spokojenost požitek nebo nepohodu jednotlivce. Z hlediska postojů je spokojenost jakýmsi souhrnným postojem, na jehož formování se podílí vztah k jednotlivým aspektům práce. Ale ať již jde o emoce nebo o postoje, obojí vychází z potřeb a jejich uspokojování.

1.2 Jednotlivé faktory spokojenosti

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

Spokojenost v práci je ovlivňována značným počtem faktorů, které společně přispívají k celkové úrovni spokojenosti. Význam faktorů a jejich prioritizace se mění a závisí na mnoha okolnostech. Jednotlivé faktory vychází ze specifiky práce, ze specifiky profesí a z individuálních preferencí osobnosti.

Vnější faktory jsou na pracovníkovi nezávislé. Jedná se o finanční hodnocení, samotnou práci, pracovní postupy, styly vedení, znaky pracovní skupiny a ostatní podmínky práce. Mzda nebo plat je důležitým faktorem, který, je-li nepříznivý, silně ovlivňuje nespokojenost v práci.

Finanční ohodnocení práce má značný motivační vliv. Pro určitý okruh pracovníků je dominantní veličinou. To však neplatí pro všechny skupiny a za všech okolností. Zvýšení platu nemá dlouhodobý motivační účinek. Pracovník jej rychle akceptuje jako standard a jeho prioritou pro následující období se stanou jiné faktory. Otázka spokojenosti nebo nespokojenosti s platem se stává aktuální, když zaměstnanec začne srovnávat svůj plat s platy kolegů a porovnává svoje a jejich vynaložené úsilí, dále pak když chápe plat jako ocenění své práce ze strany vedoucího a nebo pokud se na plat dívá z hlediska prestiže své profese.

Vztah samotné práce a pracovních podmínek ke spokojenosti je složitý. Je to dáno zejména velkou variabilitou profesí a pracovních podmínek. Pracovník je spokojený, zejména když je jeho práce zajímavá a rozmanitá, skýtá mu žádoucí sociální statut a umožňuje mu autonomii a zpětnou vazbu o výsledcích. K vyšší spokojenosti zpravidla vede práce ve vyšší funkci, vyžadující vyšší kvalifikaci s možností seberealizace.

Pracovní postup se vztahuje k pracovní kariéře. Možnosti v zaměstnání postoupit představují pro pracovníka značný motivační vliv.

Dobry způsob vedení zaměstnanců příznivě ovlivňuje pracovní spokojenost. Důležité je zaměření manažera na své podřízené, participativní styl řízení.

Pracovní skupina, vztahy v ní, spolupráce i atmosféra se výrazně podílí na spokojenosti jak jednotlivců tak celku. Nespokojenost vyvolanou tímto faktorem lze jen obtížně kompenzovat jinými atributy.

Fyzikální podmínky práce: hluk, osvětlení, barevné řešení pracoviště, vibrace a mikroklima (teplota a vlhkost vzduchu, prašnost, proudění vzduchu, apod) ovlivňují pohodu na pracovišti.

Dalším okruhem faktorů jsou faktory vnitřní. Jedná se o věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností a dovedností. (Štikar aj., 2003, s. 115–117)

1.3 Spokojenost zaměstnanců a motivace

„Motivace člověka k práci (motivace pracovního jednání) vyjadřuje jeho celkový přístup k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.“ (Nakonečný In Mayerová, Růžička, 2000, s. 110)

Motivace je

„...dynamický, intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci.“ (Palán, 2002, s. 125)

Postoj

Též autor označuje postoj jako „...trvalou individuální tendenci k určitému chování vůči určitým objektům v určité situaci vzniklé na základě vztahů a zkušeností. Postoj je výrazem určitých vztahů k hodnotám, které se vytvářejí v průběhu socializace a enkulturace.“ (Palán, 2002, s. 161)

Potřeby

jsou „...intrapyschický jev signalizující nedostatek (nebo nadbytek) něčeho, co je z hlediska subjektu žádoucí(nežádoucí). Jedná se v podstatě o porušení vnitřní rovnováhy a tendenci (potřebu) k jejímu znovunabytí (saturaci).“ (Palán, 2002,s. 162)

Pracovního jednání je podněcováno jednak vnitřně (souborem potřeb, zájmů, hodnot) a také vnějšími vlivy - stimuly. Ve světě práce existují typické vnější pobídky - incentive. Mají podobu odměny nebo sankcí a mohou motivovat pouze za určitých okolností. Celkový vztah k práci i pracovní spokojenost se utváří postupně, na základě porovnávání vnější reality s vlastními motivy a cíli.

Samotná pracovní spokojenost se neváže jen na jednotlivce a jejich pracovní chování, ale projevuje se i v pracovních skupinách. “Skupina si vytváří vlastní hladinu pracovní spokojenosti i vlastní formy a obsah pracovního chování.“ (Bulák, 1980, str. 115). Nízká míra pracovní spokojenosti ve skupině není dobrým motivačním činitelem.

Některé vybrané motivační teorie:

Mezi nejznámější **jednofaktorové teorie** patří **Maslowova teorie**. Maslow začíná základními fyziologickými potřebami a končí vyššími, jako jsou krása, estetika, seberealizace, sebeaktualizace. Základem této motivační teorie je princip uspokojování potřeb v rámci jejich hierarchického uspořádání.

Zajímavou interpretaci Maslowovy hierarchie potřeb předkládá Plamínek: Maslow předpokládal, že hlavní hybná síla osobnostního rozvoje nepřichází zvenčí, ale existuje uvnitř člověka. Jsme vnitřně puzeni, motivováni k rozvoji. Hierarchie potřeb odvozená Maslowem našla již však řadu oponentů. Ti tvrdili, že lidé jsou schopni jednat i v rozporu se svými potřebami, dokonce i v rozporu s potřebou přežití. Zdá se, že o chování lidí rozhodují především pocity. Pokud jsou pocity příjemné, chování fixujeme, pokud jsou nepříjemné, vyhýbáme se mu. To se stává motorem našeho aktivního chování. Maslowowskou pyramidu potřeb lze tedy doplnit o nulté patro – o potřebu prožívání příjemných pocitů a unikání pocitům nepříjemným.(Plamínek, 2007, s. 74-77)

Vroomova teorie říká, že pracovní spokojenost je odrazem vazby práce a její nutnosti. Vroom je autorem **expektační teorie**. Základním předpokladem teorie je, že sílu motivu ovlivňuje jak míra očekávání dosažení reálného cíle, tak atraktivita cíle pro jedince. Čím je cíl přitažlivější a čím více se zvyšuje pravděpodobnost jeho dosažení, tím intenzivněji jedinec pracuje, aby cíle dosáhl. (Tureckiová, 2004, s. 62)

Stogdillova teorie uvádí, že spokojenost není zdrojem pracovního výkonu. Tyto dvě veličiny spolu nejsou v nevyhnutelném vztahu.

Autory **dvoufaktorové teorie** jsou **Herzberg, Maussner a Snyderman**. Rozlišují dva typy proměnných faktorů: vnitřní proměnné (obsah práce) = motivační faktory a vnější proměnné (související s prací) = hygienické faktory. Dle těchto autorů je pracovní spokojenost a nespokojenost pokaždé ovlivňována jinou skupinou faktorů. Například plat způsobuje nespokojenost, ale nepřispívá ke spokojenosti.

Autoři teorie provedli výzkum (in Kollárik, 1986, str.29), jehož výsledkem byly dvě skupiny faktorů. První skupinu faktorů nazvali „uspokojovače“ (satisfiers), neboli motivátory a druhou skupinu nazvali „neuspokojovače“ (dissatisfiers) neboli hygienické faktory.

Mezi uspokojovače patří: úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, možnost postupu. Tyto faktory motivují, vedou k lepšímu pracovnímu výkonu a k pracovní spokojenosti. Umožňují seberealizaci jednotlivce.

Mezi neuspokojovače patří: politika řízení, kontrola, plat, mezilidské vztahy, pracovní podmínky. Tyto faktory vedou k nespokojenosti, bez účinku na formování pozitivních pracovních postojů.

Je zajímavé, že nedostatek ve faktorech první skupiny nezpůsobuje nespokojenost, ale jen nepřítomnost spokojenosti. A naopak, zlepšení faktorů druhé skupiny nepřispívá k zvýšení míry spokojenosti, způsobuje pouze nepřítomnost nespokojenosti.

„Na základě uvedených výsledků autoři dvoufaktorové teorie oddělili spokojenost od nespokojenosti jako nedoplňující se, nedoplnitelné, ale ne protikladné jevy. Tedy protikladem maximální spokojenosti není nespokojenost, resp. maximální nespokojenost, ale minimum spokojenosti – žádná spokojenost.“ (Kollárik, 1986, str. 32)

Herzberg dále rozvinul svou teorii a hledal její uplatnění v praxi. Rozdělil zaměstnance na uchazeče o hygienu a uchazeče o motivaci. Uchazeči o hygienu jsou charakterizováni jako lidé trpící chronickou nespokojeností se svojí pracovní hygienou. Nepřiměřeně reagují na zlepšení faktorů hygieny. Zvýší-li se jim plat, vedoucí a jeho zaměstnání jsou nejlepší na světě. Uspokojení faktorů hygieny je však krátkodobé. Uchazeče o hygienu málo uspokojují výsledky práce a v důsledku toho jeví malý zájem o druh a kvalitu práce, kterou dělá. Ze zkušeností profesionálně nezískává. Jediný zisk, po kterém touží je pohodlnější prostředí. I když takový zaměstnanec na určitý čas může být stimulován k činnosti, nemá svůj vlastní generátor, a tak stimuly musí přicházet neustále. Uchazeči o hygienu jsou motivováni jen krátký čas. Když vznikne nouzová situace a organizace se nemůže zabývat hygienou, potom takoví lidé ve své práci selžou. Herzberg dodává, že využívání motivace hygienickými faktory je vážným defektem organizace.

Tabulka č. 1 Charakteristika uchazečů o hygienu a motivaci dle Herzberga (in Kollárik, 1986, s. 37) – zkrácená verze

Uchazeč o hygienu	Uchazeč o motivaci
Motivovaný povahou prostředí.	Motivovaný povahou úlohy.
Chronická a zvýšená nespokojenost s různými aspekty pracovního kontextu.	Vyšší tolerance vůči slabým faktorům hygieny.
Nepřiměřená reakce na zlepšení/zhoršení faktorů hygieny.	Nižší reakce na zlepšení/zhoršení faktorů hygieny.
Krátké trvání spokojenosti.	Stejně.
Projevuje malé uspokojení z pracovních výsledků.	Cítí velkou spokojenost z výsledků své práce.
Jeví malý zájem o druh a kvalitu své práce.	Projevuje schopnost těšit se z druhu vykonávané práce.
Cynismus vůči pozitivním hodnotám práce.	Pozitivní city vůči práci.
Profesionálně ze zkušeností netěží.	Těží profesionálně ze zkušeností.

Náchylný k výkřikům.	Promyšlený systém názorů a přesvědčení.
Může mít úspěch v důsledku talentu.	Může vynikat činy.

Wernimontova teorie. Wernimont vychází z názoru, že vnější faktory mají vliv na faktory vnitřní. Vnějšími faktory rozumí: politiku organizace, pracovní podmínky, práci vedoucího, mezilidské vztahy. Pod vnitřními faktory zahrnuje: pocity, poznávání, očekávání, zodpovědnost, zájem o práci aj. (Kollárik, 1986, s. 40) Wernimont dochází k závěru, že pro zaměstnavatele je snadnější měnit a korigovat vnější faktory.

Douglas McGregor je autorem **teorie X a teorie Y**. Podle teorie X jsou zaměstnanci líní, nezodpovědní a pracují neradi. Práce je pro ně nutným zdrojem obživy. Řízení těchto pracovníků je založeno na příkazech, pravidelné a přísné kontrole. Jsou motivováni hmotnými stimuly, systémem odměn a trestů. Naproti tomu podle teorie Y jsou zaměstnanci aktivní, berou na sebe odpovědnost. Práce je pro ně přirozenou součástí života. Řízení těchto pracovníků je založeno na ponechání větší míry svobody a volnosti. Obě tyto teorie však představují krajní modely motivování. Praxe přináší méně vyhraněné a kombinované přístupy. (Tureckiová, 2004, s. 58)

E. H. Schein je autorem **konceptu psychologická smlouva**. Psychologická smlouva představuje ochotu zaměstnance pracovat pro organizaci. Podstata spočívá ve vzájemných, často nevyslovených očekáváních mezi pracovníkem na jedné straně a organizací na straně druhé. Pracovník nejčastěji očekává, že za práci bude odměněn, že se mu dostane jistoty pracovního místa, adekvátních pracovních podmínek, sociálních kontaktů a možnosti dalšího rozvoje. Naproti tomu nejtypičtějším očekáváním zaměstnavatel je, že pracovník bude podávat stabilní a vysoký výkon, bude angažovaný a loajální. Očekávání se často dostávají do rozporu s realitou a to se promítá do nespokojenosti na jedné či druhé, popřípadě na obou stranách. Negativními důsledky rozporu jsou nemocnost, fluktuace, odchod z organizace. Lze jim předcházet vzájemným vyjasněním očekávání ještě před nástupem do práce. (Tureckiová, 2004, s. 66)

Účelem motivování v organizaci je nejen dosažení lepších pracovních výsledků, ale také posílení týmové práce, stability zaměstnanců a pracovní spokojenosti. Kromě peněz, které mohou být motivátorem, existuje celá řada dalších nástrojů: jistota zaměstnání, pochvala, zajímavý úkol, možnost rozvoje, uznání atd. Pokud nejsou tyto nástroje používány nebo jsou používány nesprávně, dochází k demotivaci.

Nemotivovaní pracovníci pracují s minimálním úsilím, práci si usnadňují, což se odrazí na snížené kvalitě výrobků či služeb. Nemotivovaný jedinec není ochoten udělat nic mimo rámec základních povinností. Objevují se podvody, zneužívání firemních prostředků, krádeže. Vztahy na pracovišti se zhoršují. Morálním jedincům se těžko pracuje, vznikají konflikty. Vyhrocují se i vztahy s nadřízenými, zvyšuje se nemocnost a absence. (Bělohávek, 2007, s.23-25)

Naproti tomu mít v organizaci zaměstnance stojícího na vrcholu Maslowovy pyramidy, zaměstnance na poli sebeaktualizace, je výhrou, povznesením a obohacením pro všechny. Lidé usilující o sebeaktualizaci nabývají postupně sebejistoty, uvědomují si svoji hodnotu a jedinečnost. Mají dobrý vztah k sobě samým i k druhým lidem. Dobře se adaptují na měnící se podmínky, jsou otevření k životu a věnují značné úsilí osobnímu rozvoji a seberealizaci.

1.4 Spokojenost zaměstnanců a stabilizace

Pracovní spokojenost není vždy zárukou vysoké výkonnosti. Na druhou stranu mezi spokojeností a stabilitou existuje pozitivní vazba. Spokojený zaměstnanec je většinou také stabilizován.

Stabilizace v organizaci velmi často souvisí s identifikací s prací. Identifikace vyjadřuje kladný vztah k vykonávané činnosti. Ztotožnění s prací výrazně posiluje rozmanitá, stimulující, autonomní práce s možností participace.

Mezi méně loajální pracovníky patří zaměstnanci s vyšším vzděláním (ti jsou více identifikováni se svou profesí), pracovníci, kteří se dostali na strop možností svého pracovního postupu a čerství absolventi vysokých škol, kteří jsou v organizacích

zklamání ve svých nereálných představách a očekáváních. Vyšší identifikace s organizací vede k nižší míře absencí a fluktuace. (Štika aj., 2003, s. 95)

Dosažení nulového procenta fluktuace je nerealistické a zároveň nežádoucí. Lidé se pohybují z mnoha důvodů – chtějí více peněz, větší výhody, lepší vyhlídky, změnu působiště. Může se stát, že není nic, čím by se rozhodnutí o odchodu zaměstnance dalo zvrátit.

Existuje 6 nejčastějších zásadních důvodů, pro které kvalitní zaměstnanci odcházejí: nevidí žádnou spojitost mezi svým výkonem a odměnou, neexistuje příležitost k růstu nebo postupu, nehodnotí svou práci jako důležitou nebo jejich profesní přispění není rozpoznáno a oceňováno, nedostanou příležitost k využití přirozeného talentu, mají nerealistická nebo žádná očekávání, nechtějí už nadále tolerovat nepříjemného manažera nebo zdraví škodlivé pracovní prostředí. (Branham, 2004, s. 14-18)

Nelze jednoznačně tvrdit, že nespokojení pracovníci jsou ti, kteří fluktuují. V mnoha organizacích pracují zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni a přesto setrvávají na svých pozicích. Vede je k tomu obava, aby nenastoupili do ještě „horšího“ zaměstnání, obava, že pokud odejdou, hrozí jim, že nenajdou práci a budou nezaměstnaní. Spousta pracovníků neopustí své místo protože to mají blízko do práce, protože mají dobré dopravní spojení, protože chtějí vydržet do důchodu apod. Zejména u starších pracovníků není nespokojenost důvodem k odchodu z organizace.

1.5 Spokojenost zaměstnanců a firemní kultura

Definice firemní kultury existují v odborné literatuře desítky. „Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s. 9.)

Kultura podniku je souborem znaků, jimiž působí organizace navenek i uvnitř na své pracovníky, zákazníky, klienty. Patří sem úprava a čistota okolí organizace, vnitřních prostor, firemní dokumentace, ústní komunikace i výroční zpráva společnosti, logo, prostory, nástroje, postupy atd.

Budoucnost organizace závisí na tom, jak pevnou a kvalitní podnikovou kulturu se podaří vytvořit. Kladný vztah zaměstnanců ke své firmě je základem úspěšnosti.

Morálka zaměstnanců je ovlivňována organizačním klimatem. Je-li morálka na nízké úrovni, pak se objevují pocity frustrace a odcizení.

Silná podniková kultura má tyto přednosti: „Jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace, značná identifikace s podnikem a loajalita.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 91)

Podniková kultura ve větší či menší míře koresponduje s širší kulturou země, v níž firma vznikla, i s kulturou země, v níž firma působí. Kultura širší společnosti ovlivňuje kulturu organizace a proces platí i opačně.

Kultura podniku je silně ovlivněná hlavním předmětem činnosti. Jinou kulturu si bude vytvářet firma vyrábějící automobily a organizace poskytující poradenství. Mezi podnikovou kulturou a výkonností podniku existuje silná vazba. Stejně tak firemní kultura významně ovlivňuje spokojenost pracovníků. Jestli to bude vliv pozitivní nebo negativní, závisí na mnoha faktorech. Na chování vedoucího vůči svým podřízeným, na celkové atmosféře, na tom, zda se zaměstnanci cítí v organizaci uvolněně nebo pracují „pod dozorem“. Právě neformální vztahy v organizaci jsou důležitým kritériem pro hodnocení spokojenosti jednotlivce.

Management firmy je tím, kdo vytváří podnikovou kulturu. Dobře řízená firma svou organizační kulturu využívá jako důležitý, na první pohled nenápadný, přitom ale velmi efektivní nástroj vedení a usměrňování svých pracovníků.

2 SPECIFIKA PRÁCE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

2.1 Sociální stát, sociální politika, sociální služby

S rozvojem průmyslové revoluce si lidé začali stále častěji uvědomovat, že během jediného krátkého okamžiku může být ohrožen celý jejich budoucí život. Odklonem od zemědělství a s nástupem do továren se stali existenčně závislími na svém výdělku. Neschopnost pracovat pro nemoc, úraz nebo stáří je brutálně oddělila od jediného zdroje příjmu a vystavila tak, často i s celou rodinou, hrozivé sociální situaci, kterou nebyli schopni zvládnout sami.

Pro tyto případy vznikaly zpočátku svépomocné spolky a bratrstva, později samostatné úřady a nakonec garanci nad zajištěním určité minimální sociální pomoci převzal na sebe stát.

„**Sociální stát** je takový stát, v němž se v zákonech, ve vědomí a postojích lidí, v aktivitách institucí a v praktické politice prosazuje myšlenka, že sociální podmínky, v nichž lidé žijí, nejsou jen věcí jedinců či rodin, nýbrž věcí veřejnou.“ (Potůček in Večeřa, 1996, s. 28)

Sociální stát je výsledkem historického vývoje a politického kompromisu.

Sociální stát garantuje základní příjem pro každého jedince a rodinu na úrovni životního minima, poskytuje sociální dávky, které předcházejí, zmírňují nebo překonávají rizika sociálních událostí (např. dávky státní soc. podpory) a zajišťuje poskytování veřejných sociálních služeb (např. v oblasti školství, zdravotnictví,) pro všechny jedince bez ohledu na jejich sociální status. (Večeřa, 1996, str. 28)

Sociální politika je procesem záměrného ovlivňování jednání jednotlivců i sociálních institucí. Představuje jednak politický proces vztahující se k oblasti sociální legislativy a současně sociální praxi jako praktickou sociální činnost.

Sociální politika formuje vztah jedinců a sociálních podmínek jejich života. Každý je nějakým způsobem účasten sociální politiky.

Ve společnosti existují subjekty – činitelé, realizátoři, poskytovatelé – sociální politiky a stejně tak i její objekty – adresáti, beneficianti. Přitom určitý subjekt může být současně i objektem sociální politiky (např. rodina, která pobírá sociální dávky a současně poskytuje nějakou sociální službu, zázemí).

Subjekty sociální politiky jsou zejména: stát, rodina, občanské iniciativy, církve, samosprávné orgány, zaměstnavatelské organizace, nestátní instituce, zájmové organizace, občané. (Večeřa, 1996, s. 29-31)

Na počátku třetího tisíciletí je sociální politika všech vyspělých států jednou z nejdůležitějších oblastí politických zájmů a jsou na ni vynakládány obrovské finanční prostředky.

Sociální politika v České republice má v současné době tuto strukturu:

A/ politika sociálního zabezpečení

Je tvořena třemi subsystémy:

- System sociálního pojištění. Zaměstnanci, zaměstnavatelé, osoby samostatně výdělečně činné (popřípadě stát) odvádí příspěvky plynoucí dále do státního rozpočtu. Sociální pojištění v sobě zahrnuje nemocenské pojištění, důchodové pojištění a příspěvky na státní politiku zaměstnanosti. V případě potřeby a při splnění stanovených podmínek pak občan může čerpat dávky nemocenského pojištění (nemocenskou, podporu při ošetřování člena rodiny, vyrovnávací příspěvek v těhotenství a mateřství a peněžitou pomoc v mateřství), dávky důchodového pojištění (starobní důchod, plný nebo částečný invalidní důchod a pozůstalostní důchod vdovský, vdovecký či sirotčí).
- Státní sociální podpora je podporou příjmu pro rodinu, která se ocitla v tíživé sociální situaci. Je to soustava státních dávek poskytovaných rodinám s nezaopatřenými dětmi a občanům v přesně stanovených sociálních situacích. Při splnění stanovených podmínek jsou poskytovány tyto dávky: přídavek na dítě, sociální příplatek, rodičovský příspěvek, příspěvek na školní pomůcky, dávky pěstounské péče, porodné a pohřebné.

- Systém sociální péče je pomoc poskytována jedinci ve stavu hmotné a sociální nouze podle konkrétní individuální situace. Je financována z více zdrojů – ze státního rozpočtu, z rozpočtu měst a obcí, z dobrovolných příspěvků apod. Jedná se o finanční nebo věcné dávky, jednorázové nebo opakující se, mimořádné výhody pro některé skupiny občanů se zdravotním postižením. Do této kategorie patří také **sociální služby**, pomoc v hmotné nouzi, životní a existenční minimum.

B/ politika zaměstnanosti

Je zabezpečována MPSV a úřady práce. Vykonává se pasivní politika zaměstnanosti (podpora v nezaměstnanosti a podpora při rekvalifikaci) a aktivní politika zaměstnanosti (rekvalifikace, investiční pobídky, veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa, překlenovací příspěvek, příspěvek na dopravu zaměstnanců, příspěvek na zapracování, příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program; dále sem patří cílené programy řešení zaměstnanosti, poradenství, podpora zaměstnávání osob s postižením). Do oblasti politiky zaměstnanosti patří rovněž velké množství sociálně politických opatření, která upravují pracovněprávní normy a předpisy, jimiž se řídí vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

C/ zdravotní politika

Funguje systém zdravotních pojišťoven. Zdravotní pojišťovny vybírají příspěvky od zaměstnanců, zaměstnavatelů, osob samostatně výdělečně činných a od státu. Z vybraných příspěvků pak financují zdravotní péči zdravotnickým zařízením, se kterým mají uzavřenou smlouvu.

D/ politika bydlení

E/ politika školství

2.2 Nový zákon o sociálních službách

Politický vývoj v naší společnosti po roce 1990 směřoval k nutnosti nastolení změn v oblasti poskytování sociálních služeb. Vystaly nové potřeby a nové tendence

v sociální péči: demonopolizace, decentralizace, demokratizace, řešení otázky spolufinancování, změny v postavení klienta, přiměřenost sociální pomoci k sociální potřebě, profesionalizace sociální pomoci a další.

Dlouho připravovaný, netrpělivě očekávaný a tolik diskutovaný nový **zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách** se stává průlomovým pramenem práva, neboť poprvé v historii nahlíží komplexně danou problematiku.

Zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvků na péči. Dále upravuje podmínky pro vydání oprávnění poskytování sociálních služeb, inspekci, předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách, včetně předpokladů výkonu povolání sociálního pracovníka.

Pomoc poskytovaná prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost, musí vycházet z individuálních potřeb, působit aktivně, podporovat rozvoj k samostatnosti, motivovat k činnostem, které neprohlubují nepříznivou sociální situaci.

Sociální službou se rozumí činnost zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.

Poskytovatelem sociálních služeb se mohou stát kromě právnických osob zřizovanými územními samosprávnými celky i právnické i fyzické osoby.

Novinkou je **příspěvek na péči**, který se poskytuje občanům, jenž nejsou schopni zajistit sami sobě základní péči a za tímto účelem potřebují pomoc jiné osoby. Náklady na příspěvek se hradí ze státního rozpočtu.

Příspěvek na péči se přiznává v I. –IV. stupni závislosti.

Při posuzování stupně závislosti se hodnotí zákonem vymezené schopnosti (např. schopnost osoby připravit si stravu, samostatně se pohybovat, oblékat apod.).

Výše příspěvku pro osoby starší 18ti let činí za kalendářní měsíc:

2.000,- Kč za kalendářní měsíc pro osoby se stupněm č. I, s lehkou závislostí;

4.000,- Kč za kalendářní měsíc pro osoby se stupněm č. II, se středně těžkou závislostí;

8.000,- Kč za kalendářní měsíc pro osoby se stupněm č. III, s těžkou závislostí;

11.000,- Kč za kalendářní měsíc pro osoby se stupněm č. IV, s úplnou závislostí.

Občané, kterým k 31.12.2006 náleželo **zvýšení důchodu pro bezmocnost** podle dosavadních právních předpisů, se nyní považují za občany závislé na pomoci jiné fyzické osoby. Došlo k tzv. překlopení z bezmocnosti na příspěvek na péči, a to ve stejném stupni.

Na základě podané žádosti, šetření terénního sociálního pracovníka a lékaře z příslušného úřadu práce rozhodne obecní úřad obce s rozšířenou působností o přiznání či nepřiznání příspěvku na péči žadateli.

Základní myšlenkou při tvorbě tohoto právního pramene bylo dát potřebným občanům v plné šíři možnost rozhodnout se, jaké služby budou čerpat a kdo jim tyto služby bude poskytovat. Současně s možností svobodné volby došlo i k přesunu finančních prostředků. Finance stát přestal v plné šíři rozdělovat mezi poskytovatele – tedy organizace a instituce, ale směřuje je přímo k uživateli, který s nimi dle vlastní volby naloží. (Částka však musí být vynaložena na sociální službu, nikoliv na jiné účely).

Sociální služby se poskytují jako pobytové (spojené s ubytováním v zařízení), ambulantní (osoba dochází nebo je doprovázena) nebo terénní (poskytované v přirozeném prostředí).

Zákon o sociálních službách **taxativně** vyjmenovává 18 druhů sociálních služeb. Je možná i jejich kombinace v rámci jednoho zařízení. Každá služba má zákonem stanovené tzv. **základní činnosti**, které zařízení musí vždy zajistit. Kromě toho může zařízení poskytovat i další fakultativní činnosti.

Ze všech osmnácti typů možných sociálních služeb pouze v týdenním stacionáři, v domově pro osoby se zdravotním postižením, v domově pro seniory a v domově se zvláštním režimem je poskytovatel sociálních služeb **povinen** zajistit **zdravotní péči**. V ostatních případech zdravotní péče nemusí být zabezpečována. To je obrovská změna oproti dosavadním zvyklostem v poskytování všech sociálních služeb. Ty byly v minulosti vykonávané z velké části právě středními (sestrami) a nižšími (ošetřovateli) zdravotnickými pracovníky. Tato změna má v praxi dva základní důsledky. Za prvé

organizace snížením nebo propuštěním zdravotnického personálu sníží své mzdové náklady, neboť profese zdravotní sestry je dnes hodnocena jako vysoce odborná činnost. A za druhé mezi uživateli vyvolává negativní ohlasy, neboť celá řada sociálně potřebných osob má současně i zdravotní potíže, které dnes již není schopno řešit v rámci sociálního ústavu či zařízení, ale musí se obracet na jiné odborníky (praktické, dětské nebo specializované lékaře). Tímto tedy dochází k praktickému odtržení zdravotních výkonů od sociálních výkonů u poskytovatelů většiny sociálních služeb.

Sociální služby zahrnují sociální poradenství, služby sociální péče, služby sociální prevence.

Sociální služby lze poskytovat jen na základě oprávnění. Toto oprávnění vzniká rozhodnutím o **registraci**. O registraci rozhoduje krajský úřad dle místa trvalého pobytu fyzické osoby nebo sídla právnické osoby. Zákon vyjmenovává podmínky registrace. Krajský úřad vede registr poskytovatelů sociálních služeb v listinné a elektronické podobě. Registr je zčásti veřejným seznamem.

Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni zajišťovat dostupné informace o druhu, místě, cílech, okruhu osob, jimž služby poskytují, informovat zájemce o všech povinnostech, které by pro ně vyplývaly ze smlouvy, vést evidence žadatelů o službu, dodržovat standardy kvality sociálních služeb a jiné. Nad dodržováním všech povinností dohlíží **inspekce poskytování sociálních služeb**. Kvalita sociálních služeb se při výkonu inspekce ověřuje pomocí **standardů kvality sociálních služeb**.

Laikovi zní tato slova poněkud samozřejmě, ale odborník v sociální sféře dobře ví, že by kvalitu, informovanost, poradenství a vzdělané soc. pracovníky v některých zařízeních sociální péče až do ledna roku 2007 hledal jen marně.

2.3 Standardy kvality sociálních služeb

Je všeobecně známo že řízení změn patří k nejnáročnějším zkouškám manažerských dovedností, vyžadující především notnou dávku psychologie, empatie a komunikačních schopností. Přesvědčit zaměstnance o nutnosti nahradit dle jejich názoru léta funkční systém novým, moderním a pro ně neznámým, bývá velmi těžké a časově náročné.

Každé rozhodnutí managementu, které nebylo dobře zvládnuto na komunikační úrovni, vždy vyvolá ego-obrané mechanismy zaměstnanců v podobě otázek, spekulací a nedůvěry. Přitom základním stavebním kamenem prosperity jakéhokoliv podniku jsou kvalitní, informovaní, loajální zaměstnanci a neustálá inovace základního směřování organizace.

Stěžejním nástrojem interní komunikace jsou především kvalitně a srozumitelně zpracované vnitřní řídicí akty - řády, pokyny, směrnice, předpisy a standardy.

Další podstatnou novinkou od 1. ledna 2007 je **zavádění standardů kvality sociálních služeb**.

Standardy vznikaly jako nezávazný materiál ve spolupráci s uživateli i poskytovateli sociálních služeb. V roce 2000 vydalo MPSV první metodický klíčový materiál s tímto obsahem. Byl vydán jako doporučení, jako pomůcka pro poskytovatele, kteří usilovali o kvalitu práce ve své organizaci. Teprve s postupem času se podařilo standardy začlenit do právní normy.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v paragrafu 99 ukládá každému poskytovateli sociálních služeb vypracovat a postupovat v organizaci dle standardů kvality sociálních služeb.

„Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytovaných sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami.“ (tamtéž)

Standardy jsou vyjmenovány v prováděcí vyhlášce č. 505/2006 Sb. Standardů je celkem 15 a jsou rozděleny do tří oblastí.

- procedurální (1 –8)
- personální (9 – 10)
- provozní (11 –15)

Organizace je povinna mít standardy písemně vypracované. V písemném materiálu se musí objevit cíle a způsoby poskytování služeb, zásady ochrany práv osob, pravidla pro jednání se zájemcem o službu, smlouvu o poskytování služby, postup

individuálního plánování průběhu služby, způsob zajištění dokumentace, postupy při stížnostech, možnosti návaznosti na další dostupné zdroje, podklady pro personální zajištění a pro profesní rozvoj zaměstnanců, informace o dostupnosti služby, informace o službě vůbec, zajištěnost prostředí a podmínek, pravidla pro nouzové a havarijní situace a nástroje na další zvyšování kvality služeb.

Každý standard je členěn na jednotlivá kritéria, z nichž některá jsou zásadní a některá nemají zásadní význam.

Zavádění standardů sociálních služeb do praxe má dvě hlavní etapy. První etapou je písemné vypracování standardů. Tento materiál by měl být „ušit“ na míru organizace. Na jejím vzniku by se měli podílet všichni zaměstnanci. Za prvé proto, že na kvalitě služby se podílejí rovněž všichni zaměstnanci na všech pozicích bez výjimky, a za druhé proto, že implementace materiálu, ke kterému se v průběhu vzniku nemohli jednotliví zaměstnanci vyjádřit a na jehož vzniku se nepodíleli, je velmi obtížná, ne-li nemožná. Nedojde totiž k identifikaci s obsahem tohoto materiálu. Druhou etapou je proces zavádění standardů do praxe.

Standarty jsou velmi efektivním nástrojem pro zavádění a soustavné zvyšování kvality v sociálních službách.

Certifikát kvality vyvěšený na stěně zařízení ještě není zárukou jakosti poskytovaných služeb. Zárukou je teprve naplnění toho, k čemu se certifikátem organizace zavazuje. Výsledky musí být prokazovány v každodenní práci všech zaměstnanců od vrcholového managementu až po pomocný personál. Kvalitu musí pocítit především uživatel.

Zavádění změn je nejobtížnějším úkolem pro řídicí pracovníky. Je to úkol, který dnes stojí před většinou sociálních organizací.

2.4 Pracovníci v sociálních službách

Sociální služby se doslova potýkají nejenom s rostoucími požadavky na kvalitu, ale také se zvyšujícími se náklady a snižujícími se příjmy. V neposlední řadě rovněž s nárůstem práce pro každého zaměstnance.

V sociálních službách vykonávají odbornou činnost: sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci a pedagogičtí pracovníci.

Pracovníci v sociálních službách vykonávají přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních, základní výchovnou nepedagogickou činnost, volnočasové aktivity, pečovatelské činnosti v domácnosti. Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách je buď základní nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu.

Zdravotní péči zajišťuje organizace především prostřednictvím svých zaměstnanců, kteří mají odbornou způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle zvláštního právního předpisu (zákon č 96/2004 Sb., o podmínkách poskytování a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů).

Středními zdravotnickými pracovníky jsou **sestry**. Nároky kladené na sestry a ošetřovatelky se neustále zvyšují. Sestra musí být v práci produktivní a současně lidská, má velkou zodpovědnost a současně jen omezené pravomoci. To obrovským způsobem zatěžuje její psychiku.

Skutečnost, že povolání zdravotní sestry je i fyzicky nesmírně zatěžující dosvědčuje projekt, který byl realizován v jedné Vídeňské nemocnici. Úkolem bylo reformovat pracovní dobu pro zaměstnance s ohledem na jejich věk. V nemocnici se pracovalo v 12hodinových směnách. Dlouhé pracovní služby byly u zaměstnanců oblíbené, ale v nemocničních těžkých pracovních podmínkách, byly zdraví škodlivé. „...když se podíváme na práci v noci, musíme si představit, že stejná práce v noci znamená 160 % denní práce. To znamená, že dvanáct hodin služby v noci představuje osmnáctihodinovou službu ve dne. Dále na základě snížení tělesných schopností po čtyřicátém roce věku, docházíme k závěru, že zaměstnanec tuto práci shledává o 50 % náročnější než v mládí. Výsledkem je, že jedna noční dvanáctihodinová směna je pro zaměstnance staršího 40 let stejně náročná jako 24hodinová denní služba. To vysvětluje, proč zaměstnanci po 40. roce noční služby špatně snášejí.“ (Kaiserseder, 1999, s. 40)

Již na zdravotnických školách učí budoucí sestry, že pacienta je nutno vidět jako jedince s biologickou, psychickou, sociální i spirituální dimenzí. Jinými slovy sestra je člověk, který má chápat všechny potřeby výše jmenovaných oblastí, musí na ně být připravená a musí na ně reagovat.

Klienti od sestry očekávají profesionální chování, lidské pochopení, dotek, úsměv, ochotu vyslechnout, odpovědi na dotazy, empatii, respekt k lidské důstojnosti, k soukromí a k právům. To není zrovna málo. Co sestře za její péči nabízejí zpět? Někdy poděkování, ocenění, pár vlídných slov nebo malou pozornost. Ale někdy také nevděk, neúctu, aroganci, nesoudnost, zavalování dalšími osobními starostmi, potřebami a problémy.

Profese zdravotní sestry je vyčerpávající, neoceněná a nerespektovaná. O tom, že české ošetřovatelství potřebuje radikální změnu – novou, zdravější image ošetřovatelství jako profese a zdravotní sestry jako rovnocenné partnerky v týmu zdravotníků, snad nikdo nepochybuje.

Pro pochopení problému s postavením zdravotních sester musíme nahlédnout do minulosti. Učebnice pro sestry a porodní asistentky předkládá studentkám informace o tom, že již v literatuře 19. století se píše o poslušnosti sester vůči jejich nadřízeným – ve většině případů k lékařům. Mělo se za to, že sestra je povinna lékaři naprostou poslušností, protože její povinnosti zcela vyplývají z lékařových instrukcí. Protože lékařova práce byla tradičně ceněna, mohl mít tento nadřazený a autoritářský postoj k sestře. S poslušností sestry souvisela i její loajalita. Dalšími potřebnými etickými vlastnostmi sester byla trpělivost, čistota, víra, bezúhonnost, obětavost. „Charakter“ budoucích sester se vytvářel povinnou přípravou a vynucováním vojenské disciplíny. Tato společenská a profesní diskriminace sester pokračovala až do první poloviny 20. století. Teprve se značným zvýšením úrovně vzdělání sester (univerzitní studium, ošetřovatelský výzkum,..) se sestry postupně, po sto letech podřízenosti lékařům, začínají vymaňovat ze svého závislého postavení ve zdravotnictví. ((LEMON 3, 1997, s. 22-23)

Odborná způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry se získává absolvováním

- Nejméně tříletého akreditovaného zdravotnické bakalářského studijního oboru pro přípravu všeobecného

- Nejméně tříletého studia na vyšších zdravotnických školách
- Vysokoškolského studia (obor péče o nemocné apod.)
- Tříletého studia na VOŠ pokud studium prvního ročníku bylo zahájeno nejpozději ve školním roce 2003/2004
- Střední zdravotnické škole pokud bylo studium... zahájeno 1996/1997.
- Pokud zdravotnický pracovník získal odbornou způsobilost nebo specializovanou způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle dřívějších právních předpisů způsobem neodpovídajícím tomuto zákonu přizná mu ministerstvo způsobilost k výkonu zdravotnického povolání na základě jeho písemné žádosti. Podmínkou je osvědčení. Do 1.1.2009 není osvědčení podmínkou pro výkon povolání bez odborného dohledu.

Fyzickým osobám, které požádají o vydání osvědčení do dvou let a prokáží odbornou způsobilost a bezúhonnost, bude vydáno osvědčení za blíže stanovených podmínek. Zdravotní sestry jsou povinné soustavně se vzdělávat.

Odborná způsobilost k výkonu povolání **ošetřovatele** se získává absolvováním:

- akreditovaného kvalifikačního kurzu (obor ošetřovatel)
- tříletého studia na SZŠ (obor ošetřovatel)
- akreditovaného kvalifikačního kurzu (ošetřovatel, pěstoun, atd. pokud bylo studium zahájeno do konce r. 2004)
- studia ukončeného závěrečnou zkouškou na SZŠ (pokud bylo studium zahájeno 2003/2004) a další

Odborná způsobilost k vykonávání povolání **ergoterapeuta** se získává absolvováním:

- akreditovaného zdravotnického bakalářského studia (ergoterapie)
- vyšší odborné školy
- SZŠ (obor ergoterapeut), atd.

Dalším pracovníkem v této oblasti je **sociální pracovník**. Sociální pracovník na profesionálním základě poskytuje služby veřejnosti, v nichž uskutečňuje sociální politiku státu. Sociální pracovníci se podílejí na vytváření podmínek pro optimální fungování člověka, udržení akceptovatelného způsobu života nebo docílení žádoucích změn. Služby sociální péče se zaměřují na naplňování běžných každodenních potřeb osobám, které ztratily svou duševní či tělesnou autonomii a jsou závislé na vnější pomoci. V souvislosti s pracovní náplní sociálních pracovníků se zpravidla hovoří o řešení problémů klientům které sám nezvládá. Typicky se jedná o psychosociálních problém pramenící z nepříznivých interpersonálních vztahů, z nezaměstnanosti, z nepříznivých bytových podmínek, z nedobré zdravotní, finanční, právní či výchovné situace.

Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendu, poradenství a analytickou, metodickou a koncepční činnost.

Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání v oborech: sociální pedagogika, sociální a humanitární práce, sociální práce, sociálně-právní činnost, charitní a sociální činnost, sociální politika, sociální péče a speciální pedagogika. Sociální pracovník má zákonnou povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.

Zajímavě charakterizuje obsah sociální práce Úlehla. Posláním sociální práce je vést dialog mezi tím, co chce společnost ve svých normách, a tím co si přeje klient. Rozvíjet přitom dialog jako spolupráci a kooperaci rovnocenných partnerů. Pracovníkovou odborností je pak umět být prostředníkem mezi normami společnosti a přesvědčením klienta. Pracovník působí na obě strany – na klientovo chování i na společenské normy. Stává se tak mediátorem, katalyzátorem, koordinátorem, komunikátorem. Být prostředníkem znamená být uprostřed mezi danými krajnostmi. Mezi normami a klientovým chováním může být velmi rozličná vzdálenost. Pracovník musí být co nejdéle v pozici toho, kdo je k oběma stranám stejně daleko. Tato vyrovnaná pozice je ideálem k němuž má pracovník směřovat. Jedině on rozhoduje o tom jakou pozici zaujme. Pokud se přiblíží ke klientovi, nabízí více pomoci, ale stává se méně pohyblivým. Pokud se přiblíží k normám společnosti, přebírá více kontroly, ale méně respektuje klientova přání. Rozhodujícím faktorem, který určuje pracovníkovu pozici, je

jeho soustavné a disciplinované pozorování, co vlastně dělá a kde se nalézá. Pracovník musí vědět, že jeho pozice mezi klientem a společností určuje způsoby jeho chování. S tím by měl umět zacházet. V tomto smyslu pracuje pracovník především na sobě. (2005, s. 25 – 27)

Sociální práce jako součást pomáhajících profesí slouží lidem, kteří se dostali do problémových situací, jenž přesahují adaptivní možnosti, a proto se obracejí na odborníky. Výkon této odbornosti představuje vysokou pracovní zátěž, která často nabývá úrovně stresu. Je pravděpodobné, že nároky plynoucí z dlouhotrvajících a intenzivních kontaktů s lidmi, kteří jsou v životní tísní, působí na pracovníky negativně. V jejich důsledku může docházet po určité době až ke vzniku těžkostí, které nazýváme syndrom vyhoření. (Mlčák, 2005, s. 10-12)

3 SYNDROM VYHOŘENÍ

3.1 Vymezení pojmu syndrom vyhoření

„Pojem burnout se z angličtiny překládá jako vyhořet. Znamená to doslova fyzicky, emocionálně a mentálně se zcela vyčerpat.“ (Křivohlavý, 1998, s. 7).

Burnout je termín, který se objevil v psychologii a psychoterapii v 70. letech minulého století a použil jej poprvé Hendrich Freudenberg: „Burnout je stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. těch, kteří se snaží druhým lidem v jejich těžkostech pomoci a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy)“ (in.Křivohlavý, 1998, s. 47)

Profese zdravotních sester byla první profesí, v níž bylo na syndrom vyhoření upozorněno. Domovy důchodců, hospice, interní, psychiatrická oddělení – to vše jsou nejexponovanější pracoviště. Proč právě tato profese? Mnoho zdravotních sester je psychicky dlouhodobě vyčerpano, protože se každodenně setkávají s bolestí pacientů, stojí tvář v tvář smrti a umírání, přichází do intimního styku se vším, co je lidské, očekává se od nich neustálé projevy soucítění, utěšování a podpory.

Například „...při ošetřování starých lidí mají vztahy s personálem ještě větší význam. Sestry se stávají pro klienty náhradou za partnera. Tím se snižuje hranice mezi zaměstnáním a osobním životem nebo lépe řečeno, je těžké udržet si odstup.“ (Stanek, 1998, s. 78)

Sestry jsou navíc neadekvátně finančně odměňovány, jejich status ve společnosti je poměrně nízký. Jsou veřejností nedostatečně respektovány, v pracovním týmu jsou stále pro většinu lékařů nerovnocennými partnery. Práce, která se sestřím zpočátku zdála tak zajímavou a rozmanitou se později stává stejně monotónní a nudnou jako práce v továrně. Profesi zdravotní sestry vykonávají v drtivé většině ženy. V naší společnosti je doposud hluboce zakořeněn, zejména u střední a starší generace, takový model rodinného života, v němž se jaksí automaticky ujímají práce v domácnosti ženy. Znamená to, že sestra, která přijde z práce domů, většinou nemá čas a prostor pro relaxaci, ale začíná jí „druhá směna“. Musí se postarat o sebe, o děti, o domácnost. To jsou další, mimopracovní nároky, které se navíc v mnohém překrývají s pečovatelskými

úkony, jimiž se sestra, než přišla domů, zabývala osm hodin v práci. Pokud se k celé zátěži přidají problémy v rodině, narušené mezilidské vztahy, nedostatek času a financí, nezdravé návyky a nevhodné stravování, citové neuspokojení, neustálé změny na pracovišti apod., nelze se pak v žádném případě divit tomu, že právě zdravotní sestra je první, která vyhoří.

Sociální péče a sociální služby jsou další oblastí s vysokým výskytem syndromu vyhoření.

Vyhořet však mohou i jiní pracovníci, např. lékaři, učitelé, právníci, policisté, duchovní, manažeři, podnikatelé apod. Stejně tak k vyhoření může dojít i v osobním životě.

Syndrom vyhoření je stav vyčerpání způsobený dlouhodobým pobýváním v emocionálně mimořádně náročných situacích spojených současně s velkým očekáváním.

Koho kromě pomáhajících profesí syndrom nejčastěji postihne? Člověka nadšeného, který si klade příliš vysoké požadavky a který sám sebe hodnotí nízko, perfekcionista, workoholika. Člověka, který neumí odpočívat a regenerovat energii, který žije v dlouhotrvajících mezilidských konfliktech, ve stresu, v obtížných životních podmínkách. Člověka s vysokým stupněm soupeřivosti.

Ke vzniku syndromu vyhoření dochází zejména tehdy, jestliže jsou na pracovišti nastaveny negativní podmínky, který rozvoj syndromu umožňují.

Rizikové faktory na pracovišti:

- Vlivy ze strany klientů (dlouhodobý bezprostřední osobní styk s lidmi; nevděčnost, pasivita a negativní sociální situace klientů; chybějící respekt; neúspěšná jednání)
- Vlivy prostředí (negativní prostředí; pozice jako mezi dvěma mlýnskými kameny; situace, v níž pracovník více dává než dostává; nízká společenská prestiž)

- Vlivy ze strany nadřízených (chybějící respekt; nekompetentnost; necitlivé autoritativní vedení; absence kladného oceňování a podpory; nedostatek informací; vedení se nestará o vzdělání a odborný růst)
- Vlivy ze strany kolegů (chybějící respekt a podpora kolegů; práce s nezkušenými kolegy; hrubé chyby kolegů)
- Vlivy práce (špatná organizace práce; dlouhodobé pracovní přetížení; příliš mnoho drobných úkolů za pracovní den; lpění na zaběhnutých stereotypch; nedostatek personálu, času a prostředků; přesčasy; pozice neumožňující tvořivé rozvinutí vlastních schopností a dovedností; neexistence supervize; nedostatek příležitostí k odpočinku)
- kumulace všech výše uvedených faktorů
- žádný smysl pro humor

Syndrom vyhoření je stav a současně proces. Jako proces má své fáze:

1. fáze idealistického nadšení a přetěžování
2. fáze emocionálního a fyzického vyčerpání
3. fáze dehumanizace druhých lidí jako obrana před vyhořením
4. fáze terminálního stadia - stavění se proti všem a proti všemu a objevení se syndromu v celé jeho pestrosti (Christina Maslach in.Křivohlavý, 1998, s. 61)

Syndrom může vézt ke snížení kvality i kvantity práce, souvisí s fluktuací i absencí, souvisí rovněž s pracovní nespokojeností a s nízkou pracovní morálkou. Má úzký vztah k nespavosti a zneužívání alkoholu, drog a jiných látek.

Syndrom vyhoření je jedním z hlavních důvodů změny v zaměstnání.

3.2 Symptomy syndromu vyhoření

Požadavků na práci neubývá, ale emocionální rezervy pro zvládnání zátěže jsou konečné. Po čase se u pracovníka dostaví nutkavý a neodvolatelný pocit, že už nemůže, nemá sílu, nevidí perspektivu a končí.

Syndrom vyhoření nastává, když v člověku vyhasne to, co živilo jeho zápal pracovat. Člověk se syndromem vyhoření je vyčerpaný, smutný, přetížený starostmi. Je zklamaný, plný obav, skleslý na těle i na duchu. Neví si sám se sebou rady. Nemá valné mínění o sobě a o své práci a vše ho nadměrně zatěžuje. S druhými lidmi jedná lhostejně, nechce se jimi už zabývat a cítí se jimi obtěžován.

Pro syndrom vyhoření jsou charakteristické 3 základní rysy:

1. emocionální vyčerpání – je nejprůkaznějším ukazatelem přítomnosti syndromu
2. depersonalizace – ztráta respektu a úcty ke klientovi
3. snížení pracovního výkonu – zejména lidé s nízkou mírou zdravého sebehodnocení nemají dostatek energie ke zvládnání stresových situací a konfliktů. (Křivohlavý, 1998, s. 40)

Dále je syndrom doprovázen celou řadou příznaků, které můžeme sledovat na třech úrovních:

- na fyzické úrovni (rychlá unavitelnost, bolesti hlavy, poruchy spánku, úniky do nemoci, ochablost, tělesné zhroucení)
- na psychické úrovni (pocit vyčerpání, ztráta motivace, deprese, frustrace, cynismus, hostilita, popudlivost, nespokojenost, pocity bezmoci a beznaděje, přetrvávající tenze, apatie, podrážděnost, špatná koncentrace, netrpělivost, ztráta smyslu života, rozhořčení, hněv)
- na úrovni sociální (omezování doby strávené s klientem, často i s kolegy, nechuť k profesi, nízká empatie, arogance, nezájem o hodnocení druhých, interpersonální konflikty, nechuť pomáhat, omezení přípravy na práci),

Nejčastějším příznakem je, že pracovník vnímá klienta jako předmět, kterým se zabývá nikoliv jako člověka. Ztrácí o něj zájem. Zaměstnání se pak stane pouhým místem, kde plní povinnosti, místo toho, aby zde energii vydával i přijímal.

3.3 Prevence a řešení syndromu vyhoření

Každý, kdo chce vydržet nároky své profese potřebuje tři prameny, z nichž čerpá:

- učitele – který ví více a od kterého se lze učit
- kolegu – který je na tom stejně a se kterým si lze povídat
- supervizora – kterého lze požádat o pomoc v nepřehledné situaci

Žádný pracovník v pomáhající profesi nemůže být osamělým hráčem příliš dlouho. Musí se obklopit spřízněnými dušemi a vytvářet a vyhledávat takové prostředí, které jej bude dobíjet a ve kterém bude moci rozvíjet svoji lidskou tvořivost. (Úlehla, 2005, s. 116 -117).

K neúčinnějším nástrojům proti syndromu vyhoření patří dodržování následujících zásad:

- snížit příliš vysoké nároky na sebe i na druhé
- nestavět se do role pomáhajícího obětavce
- naučit se říkat ne, být asertivní
- stanovit si priority a delegovat úkoly
- pracovat tvořivě
- dobře plánovat své pracovní činnosti
- v průběhu práce odpočívat
- otevřeně vyjadřovat své pocity
- hledat emocionální podporu pro sebe
- pozitivně myslet

- komunikovat
- doplňovat energii
- využívat nabídek pomoci
- zajímat se o zdraví a zdravý životní styl
- fyzicky se namáhat, hýbat se, cvičit jógu
- pracovat na vytvoření kvalitních mezilidských vztahů
- pěstovat mimopracovní zájmy a koníčky
- smát se

K prevenci syndromu vyhoření významně přispívá dobrá supervize. Je účinným nástrojem v boji proti přepracovanosti, vede k optimálnějšímu zacházení s vlastními zdroji energie. Supervize se v zásadě neliší od jakékoliv jiné pomoci. Jediným rozdílem je, že klientem je pracovník, profesionál, a jeho objednávkou je řešení nikoliv osobních záležitostí, ale pracovních problémů.

V České republice supervize nemá tradici. Pracuje zde málo zkušených supervizorů, kteří by uměli rozlišit mezi pomocí a kontrolou. Supervize nás nesmí bolet stejně, jako klienta nesmí bolet naše práce. Nadhled nebo-li supervize je to, co pracovník nutně potřebuje, aby se nezahltil. (Úlehla, 2005, s. 118)

4 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH – V DOMOVĚ SENIORŮ V NEZDENICÍCH

4.1 Seznámení s prostředím organizace

Domov pro seniory představuje pobytovou sociální službu, ve které (v dikci zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách) musí být zajišťována rovněž zdravotní péče. **Domovy pro seniory** poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Organizace je povinna poskytovat ubytování, stravu, pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně-terapeutické činnosti, aktivizační činnosti a pomoc při uplatňování práv při obstarávání osobních záležitostí.

Domov seniorů (původně Domov důchodců) v Nezdenicích zahájil svou činnost již v listopadu roku 1978. Zřizovatelem organizace jsou Sociální služby Uherské Hradiště. Na financování provozu se podílí stát, kraj, zřizovatel, obec, uživatelé a další.

Domov je samostatným areálem v klidném prostředí s udržovaným zámeckým parkem. Je umístěn ve čtyřech třípodlažních budovách, navzájem bezbariérově propojených, a v samostatné budově bývalého zámečku. Kapacita zařízení je 165 lůžek. Nachází se v chráněné krajinné oblasti Bílé Karpaty, ve vesnici Nezdenice, která i s uživateli domova má cca 800 obyvatel.

Ubytování je zajištěno v 69 jednolůžkových a 48 dvoulůžkových pokojích. V Domově jsou 4 výtahy. Pro pohodlí obyvatel jsou k dispozici čajovny a pomocné kuchyňky, místnosti pro sledování TV, kulturní místnost, kaple, tělocvična, kulečnick, knihovna, bufet, recepce, hostinské pokoje, zahrada, altán. Zázemí tvoří kuchyně, prádelna, kotelna. K dispozici jsou parkoviště pro osobní vozidla. Areál byl zčásti nově postaven a zčásti zrekonstruován v roce 2002.

Sociální služba je poskytována nepřetržitě po celý rok. Cílem Domova je zajistit a poskytovat seniorům a invalidním občanům ošetrovatelskou a zdravotní péči, kontakt

s okolím, přátelský a důstojný život. Naplňováním těchto cílů se ve své každodenní práci zabývají zaměstnanci domova.

Organizační struktura Domova: v čele organizace stojí vedoucí, který tuto funkci vykonává teprve od 1.dubna 2007. (To je informace podstatná, neboť změna vedení s sebou vždy přináší změny ve fungování celé organizace. Po dobu několikaměsíční neobsazenosti vedoucí funkce, zastupovala tuto pozici vrchní sestra.) Zaměstnance lze rozdělit na pracovníky v přímé práci s klientem a na technické pracovníky. V přímé práci s klientem pracuje vrchní sestra, která je řídí 2 skupiny zaměstnanců (zdravotní sestry a pracovníky v sociálních službách). Dále je v přímé práci s klientem sociální pracovnice. Techničtí pracovníci jsou: účetní, zásobovač, pracovníci údržby, pracovnice úklidu, pracovnice prádelny, kuchařky. Kromě úseku kuchyně nemají techničtí pracovníci své úsekové vedoucí a podléhají přímo vedoucímu Domova. (viz příloha A Organizační struktura).

4.2 Příprava průzkumu

4.2.1 Vymezení předmětu průzkumu

Předmětem průzkumu je **pracovní spokojenost všech zaměstnanců v Domově seniorů v Nezdenicích**. Protože je pracovní spokojenost velmi širokou sociálně – psychologickou oblastí, průzkum se zaměří na následující aspekty pracovní spokojenosti:

- obsah práce
- prestiž povolání
- pracovní kolektiv
- podmínky práce
- odměnu za práci
- osobu vedoucího
- motivaci k práci

- pracovní stabilizaci

Samostatnou součástí průzkumu jsou tři otázky na téma syndrom vyhoření u pracovníků v přímé práci s klientem.

Pomocí průzkumu chci zjistit, nakolik jsou pracovníci ve svém zaměstnání spokojeni nebo nespokojeni, dále pak blíže zjistit, které aspekty práce tento stav u zaměstnanců vyvolávají.

Cílem průzkumu je tedy rozkrýt konkrétní oblasti, které vyvolávají nespokojenost v práci tak, aby výsledky průzkumu mohly být použity pro nastolení pozitivních změn ve zkoumané organizaci.

4.2.2 Stanovení hypotéz

Hypotéza č. 1: Domnívám se, že alespoň polovina pracovníků je nespokojena s oceněním své práce ze strany společnosti.

Hypotéza č. 2: Předpokládám, vysokou (nadpoloviční) nespokojenost zaměstnanců se svým platem.

Hypotéza č. 3: Domnívám se, že i když pracovníci vyjádří v dotazníku svou **celkovou** pracovní nespokojenost, nebudou tito plánovat odchod z organizace.

Hypotéza č. 4: Domnívám se, že nejméně 50 % respondentů chodí do práce kvůli penězům nebo kvůli pomoci druhým.

Hypotéza č.5: Předpokládám, že nespokojenost u respondentů nesouvisí s obsahem práce.

Hypotéza č. 6: Domnívám se, že minimálně jedna třetina respondentů zažila na sobě příznaky syndromu vyhoření.

Hypotéza č. 7: Předpokládám, že alespoň jedna třetina respondentů v přímé práci s klientem nebyla organizací proškolená v tématu syndrom vyhoření..

4.2.3 Průzkumný soubor

Průzkumným souborem jsou všichni zaměstnanci organizace.

Do spokojenosti zaměstnanců vstupuje celá řada proměnných. Těmi nejdůležitějšími jsou: věk, pohlaví, rodinný stav, stupeň dosaženého vzdělání, seniorita. V přípravné fázi průzkumu vyvstal jeden velký problém. Bylo žádoucí rozčlenit zaměstnance na pracovníky v přímé péči s klientem a na pracovníky technické, protože druh pracovní zátěže se v obou skupinách pracovníků velmi liší. Dále pak bylo žádoucí zjišťovat od respondentů v dotaznících jejich věk, pohlaví, stav, vzdělání a délku práce v Domově. Vzhledem k tomu, že organizace je malá (55 zaměstnanců), že pracuji v sousedním městečku dá se říci v konkurenčním zařízení poskytujícím rovněž sociální služby a vzhledem k tomu, že se s některými respondenty osobně znám, **nemohly** být tyto skutečnosti dotazníkem zjišťovány. Z výsledků by totiž bylo možno identifikovat respondenta, což se neslučuje s jedním ze základních principů sociologického výzkumu, a tím je zachování anonymity respondenta.

Jsem si vědoma toho, že nevyhodnocení výše zmíněných proměnných nepovede k poznání hlubších souvislostí mezi jednotlivými aspekty práce. Výsledky tohoto malého průzkumu tak „pouze“ zmapují celkovou spokojenost a spokojenost s jednotlivými prvky práce u všech zaměstnanců v organizaci.

Výzkumným souborem je **všech 55 zaměstnanců** organizace. Vedoucí DD byl z průzkumu vyjmut. V organizaci pracuje **31 pracovníků v přímé práci s klientem** (1 sociální pracovnice, 1 vedoucí vrchní sestra, která řídí 9 zdravotních sester a 20 pracovníků v sociálních službách – dříve ošetřovatelů). V organizaci dále pracuje **24 technických pracovníků** (1 účetní, 1 zásobovač, 2 údržbáři, 7 pracovních v úklidu, 5 pracovních v prádelně, 8 pracovníků v kuchyni).

Následující informace byly získány od kompetentního pracovníka:

Věk respondentů: Nejmladšímu zaměstnanci organizace je 21 let. Nejstaršímu zaměstnanci je 59 let. Průměrný věk zaměstnanců je 46,82 let. Polovinu zaměstnanců tvoří osoby starší 50 let. To je důležité zjištění, neboť jak ukazují výzkumy z minulosti, vyšší věk zaměstnance většinou koreluje s vyšší pracovní spokojeností.

Pohlaví: V organizaci pracuje 51 žen a 4 muži.

Stav: Z celkového počtu 55 zaměstnanců jsou pouze 3 zaměstnanci svobodní/svobodné, ostatní pracovníci jsou ženatí/vdané a v drtivé většině případů mají děti nebo i vnoučata.

Vzdělání: Nikdo z 55 zaměstnanců nemá vysokoškolské vzdělání. Všechny sestry mají středoškolské vzdělání. Ostatní pracovníci mají buď vzdělání středoškolské nebo jsou vyučeni nebo mají vzdělání základní. (Pokud se týká sester, původně pracovalo v organizaci 13 zdravotních sester. V průběhu změn v sociálních službách se neustále jejich stavy snižují.)

Seniorita: 1 pracovnice pracuje v organizaci od zahájení provozu – od listopadu 1978 – tedy téměř 30 let(!). Další 1 pracovnice se této délce zaměstnání v Domově blíží. Poslední nově nastoupená pracovnice vstoupila do pracovního poměru před 9 měsíci. Od té doby nebyl přijat žádný nový zaměstnanec. Většinou by se dal počítat čas setrvání zaměstnanců v organizaci na roky. Pokud zaměstnanci odcházeli, pak zejména ze zdravotních důvodů nebo proto, že dosáhli důchodového věku a nechtěli již déle pracovat. Nejčastější personální změny probíhali na úseku prádelny.

4.2.4 Volba techniky

Zvolenou technikou je dotazník (viz příloha B). Dotazník byl předán osobně na pracovišti v pracovní době. Byl k němu podán stručný komentář a průvodní dopis (viz příloha C). Dotazovaný nebyl ovlivňován žádnými ústními připomínkami, radami, doporučeními. Vyplněný dotazník byl vyzvednut přímo na pracovišti. Při oslovování respondentů jsem postupovala podle jmenného seznamu všech zaměstnanců a odpovědi jsem sbírala do uzavřeného boxu (krabice), která byla otevřena až v okamžiku, kdy byla odevzdána poslední odpověď. Nebylo tedy možné číst odpovědi průběžně, s vědomím, který pracovník je poskytl.

Kromě dotazníku jsem uplatnila také přímé neskryté krátkodobé pozorování.

Při sestavování dotazníku, koncipování otázek jsem se nechala inspirovat metodami uvedenými v literatuře (Kollárik, 1986, s. 71-78.).

K prvoplánovanému dotazníku jsem připojila ještě jeden krátký dotazník s tématem syndromu vyhoření (viz příloha D). Problematiku považuji za velmi významnou. Na syndrom vyhoření jsem se dotazovala pouze u pracovníků v přímé práci s klientem. Tyto otázky nebylo možné začlenit do hlavního dotazníku. Pokud by na syndrom vyhoření odpovídali i techničtí pracovníci, došlo by k velkému zkreslení. Pokud by na syndrom vyhoření neodpovídali, z odpovědí by bylo patrné, kdo je technický a kdo netechnický pracovník (viz problém identifikace a porušení anonymity). Proto jsem zvolila raději dotazníky dva.

Další zvažovanou metodou byla práce s dokumentací. V rámci ochrany osobních dat zaměstnanců mi však nebylo umožněno nahlížet do personálních spisů.

4.2.5 Předvýzkum

K testování přesnosti a srozumitelnosti jednotlivých položek dotazníku jsem provedla předvýzkum. Předvýzkum byl realizován v jiné organizaci, jenž poskytuje sociální služby, a to v Domě s pečovatelskou službou. Předvýzkumu se zúčastnilo 10 respondentů. Výsledky testování odhalily některé nedostatky ve formulaci otázek. Sebraná data byla zpracována a vyhodnocena, aby bylo možno předejít určitým nesnázím i pro fázi vyhodnocování. Na základě výsledků předvýzkumu jsem provedla několik korektur připraveného dotazníku.

4.2.6 Organizační zabezpečení

Průzkum jsem prováděla sama bez spolupracovníků. Na začátku celé akce byla dohoda s vedoucím organizace. Obdržela jsem písemnou strukturu zaměstnanců v organizaci a vedoucí mě osobně představil na všech úsecích organizace. Tím jistě přispěl k motivaci pracovníků podílet se na průzkumu i k vysoké návratnosti dotazníků. Ačkoliv je to u dotazníkového šetření naprosto neobvyklé, bylo docíleno 100 % návratnosti dotazníků. Do organizace jsem směla docházet libovolně. Pokud to šlo, využila jsem k oslovení zaměstnanců dobu určenou na jejich oddech při práci.

4.3 Realizace průzkumu - sběr dat

Při sběru empirických materiálů jsem dodržovala základní zásady pro průzkumnou práci. Každý respondent byl osloven stejným způsobem. Vysvětlení, proč za ním přicházím, našel respondent v průvodním dopise. Upozornila jsem jej na možnost odmítnutí odpovídat na otázky v dotazníku. Stejně byl upozorněn na anonymitu průzkumu a požádán o pravdivé odpovědi. Jednotlivé otázky nebylo třeba vysvětlovat, byly chápány respondenty zcela správně.

Sběr dat byl po dohodě s vedoucím organizace realizován v Domově seniorů v Nezdenicích ve dnech 23. května až 1. června 2007. V důsledku střídání zaměstnanců v nepravidelných směnách nemohl být proveden v kratším časovém úseku. Organizaci jsem navštívila celkem osmkrát. Oslovila jsem všech 55 zaměstnanců. Žádný ze zaměstnanců spolupráci na průzkumu neodmítl, každý dotazník odevzdal.

4.4 Zpracování dat

4.4.1 Vyhodnocení dat všech respondentů

Odpovědi všech respondentů na I. část dotazníku

Přehledná tabulka je uvedena v příloze E

Otázky č. 1 až 8 jsou zaměřeny na obsah práce.

53 respondentů (96,4 %) uvádí, že je práce zajímavá.

Pro 25 respondentů (45,4 %) je práce dokonce koníčkem.

51 respondentů (92,7 %) je přesvědčeno o tom, že práci, kterou vykonávají, je pro společnost důležitá.

30 respondentů (54,5 %) má raději volný čas než práci.

52 respondentů (94,5 %) se do práce nemusí nutit.

Nikdo ze zaměstnanců organizace se v práci nenudí.

3 oslovení přiznali, že pracovní den se jim zdá nekonečný.

53 pracovníků (96,4 %) nelitují toho, že si vybrali právě to povolání, které momentálně vykonávají.

Z odpovědí na 8 prvních otázek vyplývá téměř jednoznačně, že pracovníci organizace neprojevují nespokojenost s obsahem práce, nelitují toho, jakou práci si vybrali. Znamená to, že k práci, kterou si vybrali, mají pozitivní vztah. To je důležité zjištění.

Otázka č. 9 zjišťuje u respondentů, jak vnímají **společenské ocenění jejich práce**, jinými slovy, jak je jejich povolání **prestižní**.

Odpovědi nejsou příliš povzbuzující. 48 respondentů (87,3 %) jsou toho mínění, že jejich práce je společensky málo ceněna.

Ocenění „zvenčí“ tvoří podstatnou část pracovní spokojenosti. Výsledné číslo naznačuje, že pracovníci si nízkou prestiž svého povolání uvědomují.

Otázky č. 10 až 12 mapují **vztahy s kolegy na pracovišti**. Zároveň se v této oblasti odráží i část firemní kultury. Vzhledem k tomu, že v práci trávíme téměř třetinu svého produktivního věku, jedná se o velmi důležitou pracovní oblast.

Jako dobrou – uspokojivou označuje spolupráci se svými kolegy 48 zaměstnanců (87,3 %).

50 respondentů (90,9 %) pracují rádi s většinou svých kolegů.

38 dotázaných (69 %) považuje atmosféru na pracovišti za dobrou.

Na druhou stranu spolupráci s kolegy hodnotí negativně 6 respondentů (10,9 %), s kolegy rádi nepracují 3 zaměstnanci (5,4%) a pracovní atmosféru vnímá jako negativní 12 respondentů (21,8 %).

Průzkum ukázal, že převažuje kladné hodnocení pracovních vztahů.

Otázky č. 13 až 17 postihují některé **podmínky práce**, včetně směnování.

S pracovním prostředím, s vybavením a pomůckami je spokojeno 39 respondentů (70,9 %), nespokojeno zůstává 16 dotázaných (29,1 %).

Svoji práci považuje za fyzicky zatěžující 43 pracovníků (78,2 %), za psychicky zatěžující 31 pracovníků (56,4 %).

Jako stresující označilo svoji práci 20 dotázaných (36,4 %).

Pracovní směny, ve které pracují, označilo 49 respondentů (89,1 %) za vyhovující. Zbylým 6 pracovníkům (10,9 %) jejich pracovní doba nevyhovuje.

Tuto oblast pracovní spokojenosti lze poměrně dobře ovlivňovat i ze strany zaměstnavatele.

Otázky č. 18a 19 se dotýkají citlivé oblasti odměňování za práci.

39 dotázaných (70,9 %) ! je nespokojeno se svým platem.

S ostatními výhodami plynoucími ze zaměstnání bylo ve výpovědích nespokojeno 28 dotázaných (50,9 %).

Nespokojenost s odměňováním je v organizaci vysoká.

Poslední skupina otázek – otázky č. 20 až 23 se zaměřuje na přímého nadřízeného a jeho způsob vedení.

41 respondentů (74,5 %) považují úkoly svého vedoucího za jasně zadávané.

Za zcela kompetentní osobu považují svého nejbližšího nadřízeného 42 pracovníků (76,4 %).

Pracovní porady označilo jako přínosné 40 respondentů (72,7 %).

A na závěr jako vedoucího, který přiměřeně reaguje na potřeby a připomínky zaměstnanců, hodnotí v organizaci 39 respondentů (70,9 %). 9 dotázaných (16,4 %) hodnotí svého vedoucího jako člověka, který na potřeby a připomínky podřízených nereaguje.

Jako nekompetentního označilo svého nadřízeného 11 pracovníků (20 %).

Přímý nadřazený výraznou měrou ovlivňuje pracovní spokojenost a nespokojenost.

Otázka č.24 shrnuje všechny dosavadní oblasti a ptá se respondentů na **celkovou spokojenost** v současném zaměstnání.

Spokojeně se cítí v organizaci 42 pracovníků (76,4 %). Nespokojeni se současnou prací je 13 zaměstnanců (23,6 %).

Odpovědi všech respondentů na II. část dotazníku

K jednotlivým důvodům, proč každý dotázaný chodí do svého současného zaměstnání, měli respondenti přiřadit číslo od 1 do 5. Jedničkou pak měli označit **nejdůležitější**, nejpodstatnější důvod. Dvojkou důvod o něco méně důležitý, trojkou ještě méně důležitý atd. až po číslo pět, kterým označili důvod nejméně důležitý.

K vyjmenovaným důvodům přiřadili respondenti tato čísla:

Do práce chodím pro:

A. **úspěch** (abych získal uznání druhých, postup, prestiž)

5,2,5,5,5,5,4,4,5,4,5,4,4,4,5,3,3,3,2,3,3,1,1,4,4,3,4,2,5,3,5,5,4,4,5,4,5,4,3,4,4,3,3,
4,3,5,4,4 = 183:48 = **3,8125**

B. **peníze** (abych si zabezpečil a zpříjemnil život)

1,1,2,2,3,1,1,1,1,1,2,2,1,3,1,2,5,1,1,5,1,2,2,1,1,2,2,1,1,2,2,3,1,3,3,1,1,1,1,2,3,3,1,
2,2,2,2,1 = 86:48 = **1,7916**

C. **tvořivost** (abych vytvořil něco jedinečného)

4,3,4,4,4,4,3,5,4,3,4,5,3,5,4,5,4,5,5,2,5,5,5,5,5,4,5,5,4,4,4,4,5,5,4,5,4,5,4,5,5,4,2,
5, 4,4,5,5 = 206:48 = **4,2916**

D. **služba** (abych pomohl druhým lidem)

2,4,3,3,2,2,2,2,2,2,1,3,2,2,2,4,1,2,3,1,2,3,3,2,2,1,1,3,2,1,1,2,2,2,2,2,2,2,1,1,2,2,1,
1,1,1,1,2 = 93:48 = **1,9375**

E. **vnitřní uspokojení a seberealizace** (abych byl v souladu s tím, co dělám)

3,5,1,1,1,3,5,3,3,5,3,1,5,1,3,1,2,4,4,4,4,4,3,3,5,3,4,3,5,3,1,3,1,1,3,3,3,5,2,1,5,4,
3,5,3,3,3 = 148:48 = **3,083**

ARITMETICKÝM PRŮMĚREM bylo vypočítáno, že **nejčastěji chodí respondenti do práce kvůli penězům, dále pak kvůli službě**, na dalším místě kvůli vnitřnímu uspokojení a seberealizaci, dále pro úspěch a **nakonec kvůli tvořivosti**.

V rámci vyhodnocování dat byl vypočítán **MODUS** = nejvyšší četnost. Modus v tomto případě potvrdil výsledek aritmetického průměru:

V kategorii peníze se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 1 (celkem 23krát).

V kategorii služba se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 2 (celkem 25krát).

V kategorii vnitřní uspokojení a seberealizace se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 3 (celkem 19krát).

V kategorii úspěch se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 4 (celkem 18krát).

V kategorii tvořivost se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 5 (celkem 22krát).

Protože 7 respondentů (12,7 %) na tuto část dotazníku neodpovědělo, znamená to, že z celkového počtu 48 odpovědí uvedlo:

- **23 zaměstnanců, že důvodem číslo 1, pro který chodí do práce, jsou peníze**
- **25 zaměstnanců se shodli na tom, že důvodem číslo 2, pro který chodí do práce, je služba druhým**
- 19 zaměstnanců uvedlo, že důvodem číslo 3, pro který chodí do práce, je seberealizace
- 18 zaměstnanců označilo úspěch jako důvod číslo 4
- **22 zaměstnanců odsunulo tvořivost až na poslední, páté, místo v důvodech, pro které chodí do práce.**

Odpovědi všech respondentů na III. části dotazníku

Výsledky III. části dotazníku budou v textu zařazeny později.

Odpovědi všech respondentů na IV. část dotazníku

Ve IV. části dotazníku měli respondenti odpovědět na následující otázku: „Pokud by to záleželo jen na mně, i za tři roky bych chtěl/a pracovat zde.“ K dispozici byly odpovědi pouze ANO nebo NE.

„ANO“ odpovědělo 45 respondentů (81,8 %).

„NE“ odpověděl 3 respondenti (5,4 %).

7 respondentů (12,7 %) na otázku neodpovědělo.

Téměř **82 % zaměstnanců by rádo i nadále pracovalo v současném zaměstnání**. Více než 5 % zaměstnanců neplánuje po třech letech pracovat v organizaci. Tato čísla svědčí o vysoké stabilizaci (a současně nízké zamýšlené fluktuaci) zaměstnanců v Domově.

4.4.2 Vyhodnocení dat spokojených, středně spokojených a nespokojených respondentů

Míra celkové spokojenosti rozděluje respondenty na tři skupiny: na pracovníky spokojené, středně spokojené a nespokojené.

1. Spokojení zaměstnanci

Do kategorie spokojených pracovníků byli zařazeni respondenti, kteří na otázku celkové spokojenosti odpověděli, že ve svém současném zaměstnání jsou „rozhodně spokojeni“ nebo „ano“ = spokojeni.

Rozhodně spokojení v Domově seniorů v Nezdenicích jsou 3 zaměstnanci (5,45 %).

Spokojených v Domově je 19 zaměstnanců (34,54 %).

Spokojených zaměstnanců je celkem 22 (40 %).

Odpovědi spokojených respondentů na I. část dotazníku

Přehled odpovědí je uveden v příloze F

Porovnáme-li odpovědi spokojených zaměstnanců s odpověďmi všech zaměstnanců (tabulka č. 2 a tabulka č. 3), zjistíme, že v otázce č. 7 „Každý den v práci se mi zdá nekonečný“ všichni spokojení zaměstnanci odpověděli **záporně**. Otázka souvisí s obsahem práce a odpovědi dokládají, že spokojení zaměstnanci ve svém pracovním dnu vykonávají činnosti, které je „baví“, od kterých nemají potřebu unikát a u kterých jim čas rychle utíká.

Další rozdíl shledáme v odpovědi na otázku č. 11 „S většinou svých kolegů pracuji rád/a“. Spokojení zaměstnanci na ni odpovídají **bez výjimky kladně**. Dobré vztahy na pracovišti jsou významným těžištěm spokojenosti v práci.

Kromě 1 zaměstnance označují všichni spokojení respondenti svou pracovní dobu za vyhovující.

20 respondentů (90,9 %) z 22 celkově spokojených pracovníků považuje pracovní porady za přínosné. Pracovní porady by měly mj. řešit aktuální problémy na pracovišti a jsou-li hodnoceny kladně, můžeme z toho usuzovat, že porady napomáhají jednotlivým pracovníkům dobře se orientovat v nastalých pracovních situacích.

Odpovědi spokojených respondentů na II. část dotazníku

K vyjmenovaným důvodům přiřadili **spokojení** respondenti tato čísla:

Do práce chodím pro:

A. **úspěch** (abych získal uznání druhých, postup, prestiž)

$$5,2,5,5,5,5,4,4,5,4,5,4,4,4,5,3,3,3 = 75:18 = \mathbf{4,16}$$

B. **peníze** (abych si zabezpečil a zpříjemnil život) 1,1,2,2,3,1,1,1,1,1,2,2,1,3,1,2,5,1

$$= 31:18 = \mathbf{1,72}$$

C. **tvořivost** (abych vytvořil něco jedinečného) 4,3,4,4,4,4,3,5,4,3,4,5,3,5,4,5,4,5 =
73:18 = **4,05**

D. **služba** (abych pomohl druhým lidem) 2,4,3,3,2,2,2,2,2,2,1,3,2,2,2,4,1,2 = 41:18
= **2,27**

E. **vnitřní uspokojení a seberealizace** (abych byl v souladu s tím, co dělám)
3,5,1,1,1,3,5,3,3,5,3,1,5,1,3,1,2,4 = 50:18 = **2,77**

ARITMETICKÝM PRŮMĚREM bylo vypočítáno, že **nejčastěji chodí spokojení respondenti do práce kvůli penězům, dále pak kvůli službě, na dalším místě kvůli vnitřnímu uspokojení a seberealizaci, dále pro tvořivost a nakonec kvůli úspěchu.**

V rámci vyhodnocování dat byl vypočítán **MODUS** = nejvyšší četnost. Modus v tomto případě rovněž potvrdil výsledek aritmetického průměru:

V kategorii peníze se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 1 (celkem 10krát).

V kategorii služba se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 2 (celkem 11krát).

V kategorii vnitřní uspokojení a seberealizace se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 3 (celkem 6krát).

V kategorii tvořivost se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 4 (celkem 9krát).

V kategorii úspěch se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 5 (celkem 8krát).

4 respondenti (18,2 %) z 22 spokojených respondentů na tuto část dotazníku neodpověděli.

V porovnání se všemi respondenty Domova došlo ve skupině spokojených respondentů ke **změně v preferencích důvodů**, proč chodí do práce. **Tvořivost** se v tomto případě **umístila** o jednu příčku výše **před úspěchem**. Pokud by množství respondentů celého průzkumu bylo daleko vyšší, mohlo by se usuzovat, že tvořivost zvyšuje spokojenost v práci. Ovšem v případě tohoto průzkumu je třeba s touto interpretací zachovat zdrženlivost.

Odpovědi spokojených respondentů na III. část dotazníku.

Spokojení pracovníci ve svém současném zaměstnání **oceňují**:

- **dobrou práci** (práci která mě baví, pohodu a klid na práci, jistotu zaměstnání, rozmanitost práce, možnost seberealizace) oceňuje **6 respondentů** (nejčastější odpověď)
- **dobrý kolektiv** (domluvu mezi kolegy, toleranci, souhru mezi pracovníky a nadřízenými, dobré vztahy na pracovišti – kamarádství, partu, spolupráci s vedoucím) oceňuje **5 respondentů** (druhá nejčastější odpověď)
- **možnost pomáhat lidem a pracovat s lidmi** oceňují **4 respondenti** (třetí nejčastější odpověď)
- do zaměstnání nemusí cestovat, blízkost pracoviště – 2 respondenti
- zavádění sociálních standardů kvality služeb, zkvalitňování práce – 2 respondenti
- finanční stránku zaměstnání (stálý měsíční příjem, přijatelné platové podmínky) – 2 respondenti
- snaživost zdravotnického a ošetrovatelského personálu
- nové pomůcky
- všechno

Spokojeným pracovníkům v jejich současném zaměstnání **vadí**:

- **práce a spolupráce kolegů** (malá aktivita některých pracovníků, neochota vyměnit v nutném případě službu, nevděk, závist kolegů, když je práce vykonávána dobře, pracovní vztahy, nevšímavost některých pracovníků vůči klientům, bezohlednost, neochota a závist kolegů jako taková) je kritizována **6 respondenty** (nejčastější odpověď)

- **nedostatek personálu** (mnoho klientů a málo personálu na požadované služby, málo času pro jednotlivé uživatele) uvádí **5 respondentů** (druhá nejčastější odpověď)
- **nízké ohodnocení práce** (společenské a finanční, neproplácení svátků) negativně hodnotí **4 respondenti** (třetí nejčastější odpověď)
- **chování klientů** (sobeckost uživatelů i rodinných příslušníků, nespolupráce klientů a rodinných příslušníků, nespokojenost uživatelů a jejich příbuzných) negativně hodnotí **3 respondenti**
- není zabezpečen pitný režim (není nárok na pitný režim, horko na pracovišti, špatná klimatizace) vadí 2 respondentům
- nadbytečná administrativa, nesmyslné zápisy
- málo společenských akcí se spolupracovníky v mimopracovní době
- málo peněz pro větší kulturní vyžití klientů, výlety apod.

Spokojení zaměstnanci pro **zlepšení** navrhují následující změny:

- **více ošetřujícího personálu** navrhuje **7 respondentů** (nejčastější odpověď)
- **změny ve stylu řízení** (neřešit a nepostihovat zbytečnosti, nadřízený by se měl více zajímat o své podřízené a měl by se jich umět zastat, zpřísnit kontrolu nad personálem, rozvázání pracovního poměru s některými pracovníky z důvodu nekvalitní práce) navrhují **4 respondenti** (druhá nejčastější odpověď)
- **opatření ke zlepšení kvality práce** (stále vylepšovat, být důslednější i ke klientům, rozšířit individuální péči o uživatele) navrhují **3 respondenti**
- **změny v odměňování** (zvýšit platy, pochvaly za vykonanou práci) navrhují **3 respondenti**
- více odborných školení pro pracovníky, stáže apod.
- omezit papírování

- více společných kulturních akcí, zájezdy, rehabilitace aj. relaxační aktivity po pracovní době
- nechávám to na nadřízených

Z uvedených odpovědí vyplývá, že jako nejpálčivější problém pocítují spokojení zaměstnanci nekvalitní práci některých svých kolegů a nedostatek personálu. Je to celkem logické. Jestliže jsou spokojení zaměstnanci vyrovnání s obsahem své práce, pravděpodobně jim bude vadit, pokud i ostatní členové kolektivu nebudou pracovat, dle jejich subjektivního posouzení alespoň stejně kvalitně jako oni sami. Problémem na cestě za dosahování vysoké úrovně kvality práce je samozřejmě také nedostatek personálu, který označilo 5 respondentů. 7 respondentů tento nedostatek směřuje do oblasti nutných změn.

3 dotázaní by uvítali zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Přestože 19 respondentů (86,4 %) považuje svého nejbližšího nadřízeného za zcela kompetentní osobu, navrhují 4 respondenti změny ve stylu řízení práce.

Odpovědi spokojených respondentů na IV. část dotazníku:

„Pokud by to záleželo jen na mně, i za tři roky bych chtěl pracovat zde.“

Odpověď „ANO“ 17 dotázaných (77,3 %).

Odpověď „NE“ 1 dotázaný (4,5 %).

Na otázku neodpověděli 4 pracovníci.

Téměř $\frac{3}{4}$ spokojených respondentů by i za tři roky chtělo pracovat v Domově.

II. Středně spokojení zaměstnanci

Do kategorie středně spokojených pracovníků byli zařazeni respondenti, kteří na otázku celkové spokojenosti odpověděli, že ve svém současném zaměstnání jsou „spíše

ano“ nebo „spíše ne“ spokojeni. (Nikdo z respondentů nevyužil možnost odpovědi „nevím“).

Odovědi středně spokojených respondentů na I. část dotazníku

Přehled odpovědí je uveden v příloze G

Na rozdíl od spokojených respondentů 3 zaměstnanci (10,7 %) v této kategorii přiznali, že „každý den v práci se jim zdá nekonečný“. To znamená, že svoji práci pocítují jako zátěž, kterou je třeba vydržet, překonat, přečkat.

Na rozdíl od spokojených kolegů označilo 5 středně spokojených respondentů (17,8 %), že spolupráce s kolegy na pracovišti není dobrá, 3 respondenti se vyslovili, že s většinou svých kolegů nepracují rádi a 9 respondentů je toho názoru, že na pracovišti nepanuje dobrá atmosféra. To je rozdíl od spokojených respondentů, kteří pracovní kolektiv hodnotili pozitivněji.

22 středně spokojených respondentů (78,6 %) není spokojeno se svým platem.

14 středně spokojených respondentů (50 %) není spokojeno s výhodami plynoucími ze zaměstnání.

U středně spokojených zaměstnanců se v porovnání se spokojenými zaměstnanci zvyšuje rovněž nespokojenost s nejbližším nadřízeným.

Celkově tedy může být konstatováno, že středně spokojení respondenti vykazují menší spokojenost s obsahem práce, s kolegy na pracovišti, s vybavením pracoviště, s platem a výhodami a v neposlední řadě i se svým nejbližším nadřízeným.

V této části průzkumu se ukázalo, že spokojenost či nespokojenost v jednotlivých oblastech práce se odráží na celkové pracovní spokojenosti, a to přímo úměrně, tedy je-li pracovník nespokojený ve více oblastech práce, je i celkově nespokojený nebo méně spokojený.

U středně spokojených zaměstnanců byl zaznamenán pokles spokojenosti s jednotlivými faktory práce.

Odpovědi středně spokojených respondentů na II. část dotazníku

K vyjmenovaným důvodům přiřadili respondenti tato čísla:

Do práce chodím pro:

A. **úspěch** (abych získal uznání druhých, postup, prestiž)

$$2,3,3,1,1,4,4,3,4,2,5,3,5,5,4,4,5,4,5,4,3,4,4,3,3,4 = 92:26 = \mathbf{3,53}$$

B. **peníze** (abych si zabezpečil a zpříjemnil život)

$$1,5,1,2,2,1,1,2,2,1,1,2,2,3,1,3,3,1,1,1,1,2,3,3,1,2 = 48:26 = \mathbf{1,84}$$

C. **tvořivost** (abych vytvořil něco jedinečného)

$$5,2,5,5,5,5,5,4,5,5,4,4,4,4,5,5,4,5,4,5,4,5,5,4,2,5 = 115:26 = \mathbf{4,42}$$

D. **služba** (abych pomohl druhým lidem)

$$3,1,2,3,3,2,2,1,1,3,2,1,1,2,2,2,2,2,2,1,1,2,2,1,1 = 47:26 = \mathbf{1,80}$$

E. **vnitřní uspokojení a seberealizace** (abych byl v souladu s tím, co dělám)

$$4,4,4,4,4,3,3,5,3,4,3,5,3,1,3,1,1,3,3,3,5,2,1,5,4,3 = 84:26 = \mathbf{3,23}$$

ARITMETICKÝM PRŮMĚREM bylo vypočítáno, že nejčastěji chodí středně spokojení respondenti do práce kvůli službě, dále pak kvůli penězům, na dalším místě kvůli vnitřnímu uspokojení a seberealizaci, dále pro úspěch a nakonec kvůli tvořivosti.

V rámci vyhodnocování dat byl vypočítán **MODUS** = nejvyšší četnost. Modus v tomto případě **nepotvrdil** výsledek aritmetického průměru:

V kategorii **peníze** se nejčastěji objevovalo **hodnocení číslem 1** (celkem 12krát).

V kategorii **služba** se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem **2** (celkem 13krát).

V kategorii **vnitřní uspokojení a seberealizace** se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem **3** (celkem 10krát).

V kategorii **úspěch** se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem **4** (celkem 10krát).

V kategorii **tvořivost** se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem **5** (celkem 15krát).

Z nejčtetnějších odpovědí vyplývá, že skupina středně spokojených pracovníků chodí do současného zaměstnání **nejčastěji pro peníze**, ve druhé řadě kvůli službě **druhým**, dále kvůli vnitřnímu uspokojení, pak pro úspěch a **nakonec kvůli tvořivosti**.

Preference motivů zůstala stejná jako u spokojených klientů s jediným rozdílem, a to u posledních dvou pozic. Středně spokojení respondenti chodí do práce častěji pro úspěch než kvůli tvořivosti.

Odpovědi středně spokojených respondentů na III. části dotazníku

Středně spokojení zaměstnanci ve svém současném zaměstnání nejvíce **oceňují**:

- **možnost pracovat s lidmi a pro lidi** (pomoc lidem) uvedlo **12 respondentů** (42,8 %), (nejčastější odpověď)
- **jistotu zaměstnání** (pracovní příležitost, trvalý pracovní poměr zejména s ohledem na současnou nezaměstnanost) oceňuje **7 respondentů** (25 %), (druhá nejčastější odpověď)
- **možnosti pracovat v místě bydliště** si cení **6 respondentů** (21,4 %), (třetí nejčastější odpověď)
- podmínky práce (vybavenost, příjemné prostředí, vyhovující pracovní dobu, vícesměnný provoz) – 4 respondenti
- snaživost zdravotnického a ošetrovatelského personálu - 2 respondenti
- dobrý kolektiv – 2 respondenti
- odměnu za práci (přijatelné platové podmínky, stálý plat) – 2 respondenti
- pohodu – 2 respondenti
- vstřícné vedení

Středně spokojeným zaměstnancům v jejich současném zaměstnání nejvíce **vadí**:

- **nedostatek personálu** (při pracovním vytížení se nedají zvládnout všechny pracovní povinnosti dle standardů, mnoho klientů a málo zaměstnanců,

nemožnost poskytovat klientům nadstandardní úkony, nedostatek sociálních pracovníků) uvádí **8 respondentů (28,6 %)**

- **kolektiv a vztahy na pracovišti** (nesouhra a špatná spolupráce s kolegy, občasné neshody, nerovnocenné vztahy na pracovišti, intriky a pomluvy mezi zaměstnanci) vadí **7 respondentům (25 %)**
- **nedostatečná odměna za práci** (nedostatečné finanční ohodnocení, málo ohodnoceno zaměstnání sester, snížení platové třídy) **6 respondentů (21,4 %)**
- **podmínky práce** (málo odpočinku v pracovní době, nezabezpečený pitný režim, dlouhá pracovní doba – 12hodinová pracovní služba, příliš mnoho nočních služeb, příliš velké pracoviště) **5 respondentů**
- **klienti** (alkoholici v řadách klientů, sobeckost klientů, klienti málo tolerantní a slušní) **3 respondenti**
- špatná komunikace s vedením
- nadměrná administrativa
- o víkendu nedostupnost hromadné dopravy

Středně spokojení zaměstnanci pro zlepšení situace **navrhují následující změny:**

- **zvýšit počet zaměstnanců** (aby se pracovník mohl více věnovat uživatelům, přibrat více zdravotníků) **6 respondentů (21,4 %)**
- **podmínky práce** (zkrátit pracovní dobu, zlepšit vybavení pokojů klientů – např. chybí peřináče a pokoje vypadají stále neuklizeně; pracoviště rozdělit na více úseků, používat přezůvky a návleky) **4 respondenti (14,3 %)**
- **zvýšit platy** - **3 respondenti (10,7 %)**
- **zlepšit důvěru a komunikaci ze strany vedení** – 2 respondenti
- omezit administrativní práci (aby se uvolnili pracovníci pro přímou práci s klienty)
- pracovat podle standardů – všichni

- změnit kolektivní smlouvu
- posílit postavení zdravotnického personálu
- vyloučit alkoholiky z řad klientů
- „změny pro organizaci nevím, ale pro sebe přemýšlím o změně práce, protože ji dělám už dlouho“

Středně spokojení klienti nejvíce na svém současném pracovišti oceňují možnost práce s lidmi a pro lidi. Takto odpovědělo 12 respondentů (42,8 %). 7 respondentů (25 %) oceňuje jistotu práce a 6 respondentů (21,4 %) oceňuje možnost pracovat v místě bydliště.

Středně spokojení zaměstnanci si nejvíce stěžují na nedostatek personálu. Na tuto skutečnost poukazuje 8 respondentů (28,6 %). Sedmi zaměstnancům (25 %) nevyhovují vztahy na pracovišti a šesti zaměstnancům (21,4 %) vadí nízká odměna za práci.

Středně spokojení zaměstnanci pro zlepšení situace navrhují v šesti případech (21,4 %) zvýšit počet zaměstnanců, ve čtyřech případech (14,3 %) změnit podmínky práce a ve třech případech (10,7 %) zvýšit platy zaměstnancům.

Odpovědi středně spokojených respondentů na IV. část dotazníku

„ANO“ odpovědělo 24 respondentů (85,7 %).

„NE“ odpověděl 2 respondenti (7,1 %).

2 respondenti (7,1 %) na otázku neodpovědělo.

Téměř 86 % středně spokojených zaměstnanců by rádo i nadále pracovalo v současném zaměstnání. Více než 7 % středně spokojených zaměstnanců neplánuje po třech letech pracovat v organizaci.

III. Nespokojení zaměstnanci

Do kategorie nespokojených pracovníků byli zařazeni respondenti, kteří na otázku celkové spokojenosti odpověděli, že ve svém současném zaměstnání jsou „ne-spokojeni“ nebo „rozhodně ne-spokojeni“.

Odpovědi nespokojených zaměstnanců na I. část dotazníku.

Přehled odpovědí je uveden v příloze H

Dojde-li k porovnávání odpovědí nespokojených respondentů s ostatními dotazovanými, zjistíme následující rozdílnosti:

2 nespokojení respondenti (40 %) udávají, že práce není zároveň jejich koníčkem.

Všech 5 nespokojených respondentů (100 %) se shoduje na tvrzení, že jejich práce je málo společensky ohodnocena.

Všichni nespokojení pracovníci (100 %) pociťují v zaměstnání fyzickou zátěž a 4 z nich (80 %) pociťuje zátěž psychickou.

Všichni nespokojení pracovníci (100 %) vyjádřili svoji naprostou nespokojenost jak s platem tak i s výhodami, které jim současné zaměstnání poskytuje.

Dále se v odpovědích nespokojených pracovníků objevuje nespokojenost s pracovní atmosférou a s pracovním prostředím.

Odpovědi nespokojených respondentů na II. část dotazníku

K vyjmenovaným důvodům přiřadili nespokojení respondenti tato čísla:

Do práce chodím pro:

A. **úspěch** (abych získal uznání druhých, postup, prestiž) $3,5,4,4 = 16:4 = 4,0$

B. **peníze** (abych si zabezpečil a zpříjemnil život) $2,2,2,1 = 7:4 = 1,75$

C. **tvořivost** (abych vytvořil něco jedinečného) $4,4,5,5 = 18:4 = 4,5$

D. **služba** (abych pomohl druhým lidem) 1,1,1,2 = 5:4 = **1,25**

E. **vnitřní uspokojení a seberealizace** (abych byl v souladu s tím, co dělám)
5,3,3,3 = 14:4 = **3,5**

Jeden nespokojený respondent tuto část dotazníku nevyplnil.

ARITMETICKÝM PRŮMĚREM bylo vypočítáno, že **nejčastěji chodí nespokojení respondenti do práce kvůli službě, dále pak kvůli penězům**, na dalším místě kvůli vnitřnímu uspokojení a seberealizaci, dále pro úspěch a **nakonec kvůli tvořivosti**.

V rámci vyhodnocování dat byl vypočítán **MODUS** = nejvyšší četnost. Modus v tomto případě potvrdil výsledek aritmetického průměru:

V kategorii služba se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 1 (celkem 3krát).

V kategorii peníze se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 2 (celkem 3krát).

V kategorii vnitřní uspokojení a seberealizace se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 3 (celkem 3krát).

V kategorii úspěch se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 4 (celkem 2krát).

V kategorii tvořivost se nejčastěji objevovalo hodnocení číslem 5 (celkem 2krát).

Odpovědi nespokojených respondentů na III. část dotazníku

Nespokojení pracovníci ve svém současném zaměstnání nejvíce oceňují:

- **možnost pomáhat druhým – 3 respondenti**
- možnost práce v oboru

Nespokojení pracovníci ve svém současném zaměstnání nejvíce kritizovali:

- **nízký plat – 2 respondenti**
- **špatnou vybavenost pomůckami – 2 respondenti**
- **hodně pracovních úkonů na jednotlivé pracovní dny**

- alkoholiky v řadách klientů

Nespokojení pracovníci navrhovali pro zlepšení tyto změny:

- **zvýšit počet zaměstnanců – 3 respondenti**
- **zvýšit platy – 2 respondenti**
- **zlepšit organizaci práce – 2 respondenti.**

Ve výpovědích III. části dotazníku se nespokojení zaměstnanci od svých spokojenějších kolegů výrazně neliší.

Odpovědi nespokojených respondentů na IV. část dotazníku

„ANO“ odpověděli 4 respondent (80,0 %).

„NE“ neodpověděl nikdo.

Jeden nespokojený zaměstnanec na otázku neodpověděl.

I přestože jsou tito pracovníci nespokojeni, chtějí nadále pracovat v Domově.

4.4.3 Vyhodnocení dat tématu „Syndrom vyhoření“

Osloveno bylo všech 31 pracovníků, kteří pracují v Domově přímo s klientem.

Na otázky neodpověděl 1 zaměstnanec.

Respondenti byli krátce formou několikařádkového textu seznámeni s problematikou syndromu vyhoření. Znalost této problematiky se u pomáhajícího personálu předpokládá. Měli za úkol odpovědět krátce na tři otázky. Zde jsou odpovědi:

Otázka č. 1: Zažil/a jste někdy sám na sobě v průběhu celé své dosavadní pracovní kariéry příznaky syndromu vyhoření?

Na tuto otázku odpovědělo 10 respondentů (32,2 %) ANO a 20 respondentů (64,5 %) NE.

Znamená to tedy, že téměř jedna třetina exponovaných pracovníků zažila ve své pracovní kariéře příznaky syndromu vyhoření.

Otázka č. 2: Jak jste vzniklou situaci řešil/a?

Odpovědi:

- **odpočinkem** – 4 respondenti
- **relaxací na zahradě** – 2 respondenti
- **řádnou dovolenou** – 2 respondenti
- změnou práce
- rozhovory

Otázka č. 3: Zúčastnil/a jste se od svého nástupu do organizace Domov důchodců/Domov seniorů v Nezdenicích nějaké vzdělávací akce (přednášky, školení, besedy,...) na téma „Syndrom vyhoření“?

10 respondentů (32,2 %) se v průběhu svého zaměstnání v Domově zúčastnilo vzdělávací akce na dané téma.

20 respondentů (64,5 %) se v průběhu svého zaměstnání v Domově nezúčastnilo vzdělávací akce na dané téma.

Zajímavá je skutečnost, že 5 pracovníků, kteří prožili příznaky syndromu na sobě, žádným školením neprošlo.

Naopak 5 pracovníků, kteří nebyli dotčeni tímto problémem, absolvovalo školení na zmíněné téma.

Jedna třetina pracovníků v přímé péči zažila v minulosti některé z příznaků syndromu vyhoření. Pokud si uvědomíme, jakou širokou škálu možností nabízí preventivní opatření proti syndromu vyhoření a porovnáme ji s výpověďmi pracovníků, musíme konstatovat, že pracovníci Domova jsou nedostatečně poučeni o problematice syndromu vyhoření. Pokud by měli širší informace, jistě by svou situaci řešili dalšími

rozmanitějšími prostředky než jen odpočinkem, prací na zahradě a dovolenou. V odpovědích ani jednou nezazněla supervize. Proškolení zaměstnanců je vzhledem náročnosti práce nedostatečné.

4.4.4 Ověření hypotéz

Hypotéza č. 1: Domnívám se, že alespoň polovina pracovníků je nespokojena s oceněním své práce ze strany společnosti.

Hypotéza se potvrdila. Na otázku „Mám pocit, že moje práce je společensky málo ceněna“ odpovědělo 26 respondentů rozhodně ano, 17 respondentů ano a 5 respondentů spíše ano, což je celkem **87,3 %**.

3 respondenti neznali odpověď na tuto otázku a pouze 4 respondenti neměli pocit, že by jejich práce byla málo ceněna.

Hypotéza č. 2: Předpokládám vysokou (nadpoloviční) nespokojenost zaměstnanců se svým platem.

Hypotéza se potvrdila. V průzkumu vyjádřilo svou nespokojenost s platem 39 zaměstnanců, tj. **70,9 %**. Rozhodně nespokojených je 17 zaměstnanců, nespokojených 10 zaměstnanců a spíše nespokojených 12 zaměstnanců.

Hypotéza č. 3: Domnívám se, že i když pracovníci vyjádří v dotazníku svou celkovou pracovní nespokojenost, nebudou tito plánovat odchod z organizace.

Hypotéza se potvrdila. **4 z pěti** nespokojených pracovníků **si přejí i za tři roky pracovat v téže organizaci.** Jeden nespokojený respondent na tuto otázku neodpověděl.

Hypotéza č. 4: Domnívám se, že nejméně 50 % respondentů chodí do práce kvůli penězům nebo kvůli pomoci druhým.

Hypotéza se potvrdila. 23 zaměstnanců uvedlo, že **důvodem číslo 1**, pro který chodí do práce **jsou peníze**. 25 zaměstnanců se shodlo na tom, že **důvodem číslo 2**, pro který chodí do práce, je **služba druhým**.

Hypotéza č.5: Předpokládám, že nespokojenost u respondentů nesouvisí s obsahem práce.

Hypotéza se potvrdila. Pouze 2 respondenti se přiznali, že jejich práce není současně jejich koníčkem. Jinak všechny odpovědi na osm otázek o obsahu práce vyzněly u těchto respondentů pozitivně.

Hypotéza č. 6: Domnívám se, že minimálně jedna třetina respondentů zažila na sobě příznaky syndromu vyhoření.

Hypotéza se nepotvrdila, ale počet respondentů dotčených syndromem vyhoření se maximálně přiblížil této hranici. Příznaky syndromu na sobě pocítilo v minulosti 10 zaměstnanců Domova, což je 32,2 %, jinými slovy necelá jedna třetina dotázaných.

Hypotéza č. 7: Předpokládám, že alespoň jedna třetina respondentů v přímé práci s klientem nebyla organizací proškolená v tématu syndrom vyhoření.

Hypotéza se potvrdila. Z celkového počtu 31 pracovníků v přímé péči se 20 respondentů v průběhu svého zaměstnání v Domově nezúčastnilo žádné vzdělávací akce na téma syndrom vyhoření. To představuje **64,5 % neproškolených zaměstnanců**.

Testování hypotéz získanými statistickými údaji a hodnocení údajů získaných ve II. části dotazníku pomocí jednoduchých statistických veličin

Hypotéza č. 2: Předpokládám, vysokou (nadpoloviční) nespokojenost zaměstnanců se svým platem.

- údaji získanými v I. části dotazníku **byla potvrzena tato hypotéza** s následujícími odchylkami, podle míry spokojenosti respondentů:
 - všichni (55) – 39 v pásmu spíše ne – rozhodně ne

- spokojení (22) - 12 v pásmu spíše ne – rozhodně ne
- středně spokojení (28) - 22 v pásmu spíše ne – rozhodně ne
- nespokojení (5) - 5 v pásmu rozhodně ne

Hypotéza č. 4: Domnívám se, že nejméně 50 % respondentů chodí do práce kvůli penězům nebo kvůli pomoci druhým.

- údaji v části II dotazníku a jejich jednoduchým statistickým zpracováním (median, modus, aritmetický průměr, rozptyl) **byla potvrzena také tato hypotéza**, a to následujícím způsobem:

Tabulka odpovědí respondentů a pořadí dotazovaných hodnot:

úspěch (abych získal uznání druhých, postup, prestiž)

peníze (abych si zabezpečil a zpříjemnil život)

tvořivost (abych vytvořil něco jedinečného)

služba (abych pomohl druhým lidem)

vnitřní uspokojení a seberealizace (abych byl v souladu s tím, co dělám)

Tabulka č. 2 Statistické zpracování výsledků II. Části dotazníku

Vše (55)	Průměr	Medián	Modus	Výsledek	Rozptyl	Pořadí hodnot
úspěch	3,81	4	4	3,94	2,00	4
peníze	1,79	2	1	1,60		1
tvořivost	4,29	4	5	4,43		5
služba	1,94	2	2	1,98		2
uspokojení	3,08	3	3	3,03		3
Spokojení (22)						
úspěch	4,17	4	5	4,39	2,00	5
peníze	1,72	1	1	1,24		1
tvořivost	4,06	4	4	4,02		4
služba	2,28	2	2	2,09		2
uspokojení	2,78	3	3	2,93		3
Středně spokojení (28)						
úspěch	3,54	4	4	3,85	2,00	4
peníze	1,85	2	1	1,62		1
tvořivost	4,42	5	5	4,81		5
služba	1,81	2	2	1,94		2
uspokojení	3,23	3	3	3,08		3
Nespokojení (5)						
úspěch	4,00	4	4	4,00	2,00	4
peníze	1,75	2	2	1,92		2
tvořivost	4,50	4,5	4	4,33		5
služba	1,25	1	1	1,08		1
uspokojení	3,50	3	3	3,17		3

Z výše uvedené tabulky, a to ve všech skupinách respondentů, je patrné, že první pořadí náleží penězům, druhé pak vnímání své práce jako služby potřebnému; s výjimkou skupiny nespokojených respondentů, kde bylo pořadí obrácené (služba – peníze).

Údaje části I. dotazníku potvrzují uvedenou hypotézu v části vnímání práce jako služby (viz odpověď na otázku č. 3, kde 53 z 55 respondentů odpovídá, že považuje svou práci za důležitou pro společnost, vnímá ji jako službu), na otázku platu nebyly v této části dotazníku otázky nastaveny.

Hypotéza č.5: Předpokládám, že nespokojenost u respondentů nesouvisí s obsahem práce.

Hypotéza byla potvrzena odpověďmi v části I dotazníku, kde se potvrzuje, že nespokojenost s prací souvisí zejména s výší platu (39 z 55 respondentů nespokojeno s platem), který je ale současně zásadní motivací pro výkon tohoto zaměstnání – viz tabulka č. 2.

Hodnocení údajů získaných v části II dotazníku (tabulka č. 2):

Všechny údaje byla zpracovány pomocí základních, jednoduchých statistických ukazatelů – aritmetického průměru, mediánu, modu a byl proveden výpočet rozptylu souborů dat.

Pro provedení odhadu byl za dostačující zvolen výpočet pomocí aritmetického průměru prvních třech uvedených získaných ukazatelů. Z výsledné hodnoty bylo pro každou kategorii respondentů (všichni – spokojení – středně spokojení – nespokojení) stanoveno pořadí zkoumaných hodnot (peníze, služba, tvořivost, uspokojení, úspěch).

4.4.5 Závěr

Obsah práce není pro zaměstnance Domova problémovou oblastí.

92,7 % všech dotázaných je přesvědčeno, že jejich práce je pro společnost důležitá. Současně 87,3 % jsou toho názoru, že je společensky málo ceněna.

S většinou kolegů pracuje rádo 90,9 % zaměstnanců a jako uspokojivou označuje spolupráci 87,3 % respondentů. Pracovní atmosféru vnímá jako negativní 21,8 % dotázaných. I když odpovědi na otázky mapující vztahy na pracovišti vyzněly převážně pozitivně, stále je co vylepšovat.

Podmínky práce negativně hodnotí 29,1 % respondentů. 87,2 % zaměstnanců pociťuje v práci fyzickou zátěž, každý druhý zaměstnanec zátěž psychickou a třetina pracovníků si stěžuje na stres v práci. Téměř 11 procentům zaměstnanců nevyhovují směny.

V organizaci je obrovská nespokojenost s platem – 70,9 procentní a se zaměstnaneckými výhodami více než 50 procentní!! Odměňování pracovníků je slabou stránkou organizace.

¾ pracovníků považují svého vedoucího za kompetentního. Pro 70,9 % zaměstnanců jsou porady přínosné. 16,4 % respondentů je toho názoru, že nadřízený nereaguje dostatečně na jejich připomínky a potřeby. 20 % pracovníků považuje svého vedoucího za nekompetentní osobu.

Motivem pro výkon současného povolání jsou peníze a služba druhým. Další častou odpovědí je vnitřní uspokojení a seberealizace. Téměř nikdo při výkonu své práce nemyslí na úspěch. S kreativitou jsou na tom zaměstnanci Domova dost špatně. Ani jeden zaměstnanec neoznačil kreativitu za motiv číslem 1 a pouze dva zaměstnanci z celé organizace přiřadili kreativitu číslo 2. O kreativitě se nepíše, nemluví. Pravděpodobně není ani podporována a vítána.

Zaměstnanci jsou stabilizovaní. 81,8 % by si přálo i za tři roky pracovat v Domově.

Projevy syndromu vyhoření na sobě pocítilo 32,2 % respondentů. 64,5 % se za své působnosti v Domově **nezúčastnilo** žádné vzdělávací akce na toto téma. Uvědomíme-li si, že zaměstnanci zde pracují řádově roky, je to smutný výsledek.

Pracovníci nejvíce oceňují možnost pracovat s lidmi a pro lidi (19 pracovníků), práci samotnou (9), práci v místě bydliště (8), jistotu zaměstnání (7), kolektiv (7), podmínky práce (5), snahu kolegů (3), zkvalitňování práce (2), odměny za práci (2), vedení (1).

Pracovníkům nejvíce vadí nedostatek personálu (13 pracovníků), výkony kolegů, spolupráce a vztahy (13), nízké ohodnocení společenské i finanční (12), chování klientů (7), podmínky práce (7), nezajištěný pitný režim (2), nadměrná administrativa (2), málo peněz na kulturu (1), málo společných akcí po práci (1), vedení (1).

Pracovníci pro zlepšení situace navrhují přijmout více personálu (16 pracovníků), změny v odměňování (9), změny ve stylu řízení (8), zkvalitňování práce (4), zlepšit podmínky práce (4), omezit administrativu (2), více odborných školení (1), více společných kulturních akcí (1), změny u klientů (1).

5 DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACI

Doporučení je text, určen vedoucímu i pracovníkům Domova seniorů v Nezdenicích. Je to materiál k otevřené diskusi a k hledání optimální polohy řízení lidí ve firmě.

5.1 Všeobecná doporučení k řízení lidí v organizaci

Vedení lidí v organizaci

Hierarchický model, v němž má svoji vysokou pozici vedoucí (vybaven pravomocemi a autoritou) a svoji nízkou pozici podřízený („smířen“ s nutností plnit zadané úkoly) se v nejmodernějších organizacích stává přežitkem.

Novodobým trendem ve vedení lidí ve firmě již není nahlížet pracovníka jako pracovní sílu či zdroj, ale jako svébytnou, myslící a tvořivou lidskou bytost. Hlavním cílem je zajištění konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím získávání, rozvoje a udržení klíčových zaměstnanců, kteří v organizaci podávají vynikající výkony.

Vedení (leadership) povyšuje podřízené na aktivní, motivované a schopné (kompetentní) spolupracovníky, spolutvůrce cílů, kteří dokáží nacházet nejvhodnější způsoby a cesty k naplnění organizační vize a strategie. Důraz je kladen na rozvoj a konkurenceschopnost prostřednictvím lidí. Úspěšnost nebo neúspěšnost organizace je závislá na všech zaměstnancích bez ohledu na jejich pozici v organizační struktuře. (Tureckiová, 2004, s. 74)

Praktická doporučení:

- Pro většinu pracovních situací opusťte autokratický styl vedení (prosté zadávání úkolů, malou diskusi, nízkou informovanost, vysokou kontrolovanost) a přejděte na demokratický styl vedení (úkoly stanovujte společně s pracovníky, společně řešte problémy, pravomoci a odpovědnost rozděľujte dle kvalifikace a zkušeností, vyměňujte si informace, udržujte přátelské vztahy s pracovníky, zajímejte se o jejich problémy a potřeby, využívejte jejich schopností a kvalifikací). Čím vyšší je úroveň pracovních schopností, tím více volnosti by pracovník měl dostat.

- Obklopte se týmem kompetentních pracovníků a delegujte. Přenášejte pravomoci a odpovědnost plně na své podřízené a pak se zajímejte hlavně o výsledky. Důvěřujte svým pracovníkům a dejte jim pro jejich práci prostor.
- Vytvořte atmosféru důvěry, která předpokládá zpětnou vazbu. Jedněte se všemi vždy s respektem.
- Před klíčovým rozhodnutím vyslechněte názory svých spolupracovníků.
- Buďte vždy příkladem, nevyžadujte něco, co sami nechcete dělat.
- Podporujte týmovou spolupráci.
- Podněcujte tvořivost, i když je spojena s rizikem.

Motivování pracovníků

Motivování k práci je jeden z nejobtížnějších manažerských úkolů.

Motivace je proces, při kterém člověku, od kterého něco potřebujete, nabízíte na oplátku uspokojení jeho zájmů. Aby motivace nebyla pouhou manipulací, musíte znát zájmy druhých lidí, chápat je, rozumět jim. Musíte se o druhé zajímat. Nejjednodušším způsobem jak člověka motivovat, je najít takovou činnost, která jej bude bavit a bude ji považovat za významnou. Nepřizpůsobujte proto lidi úkolům, ale úkoly lidem. (Plamínek, 2007, s. 11 – 23)

Praktická doporučení:

- Poznávejte své podřízené a „rozdělte“ si je. Morálně slabší jedince motivujte postihem nebo ohrožením jistot, občas buďte nekompromisní. Pro středně morálně vyspělé jedince si přichystejte systém odměn a trestů. Nejlepší pracovníky motivujte projevy důvěry, úcty a participace. (Bělohávek, 25)
- Stejně dobře jako morální úroveň lze vyzorovat u zaměstnanců převahu jejich potřeb. Lidem, kteří preferují bezpečí, dopřejte pevná pravidla a srozumitelné informace. Lidem, kteří preferují příslušnost ke společenství, zdůrazňujte jejich užitečnost, podtrhujte význam jejich práce, věnujte jim pozornost, ptejte se jich, co potřebují. Lidem, kteří potřebují uznání, vytvořte podmínky pro malé výhry,

oceňujte jejich silné stránky, chvalte je. Lidem, kteří hledají sebeaktualizaci, dejte svobodu, respektujte jejich soukromí, berte je jako partnery, usměrňujte jejich individualismus a učte se od nich. (Plamínek, 2007, s. 89)

- Nezapomínejte, že osobní příklad vedoucího je jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů.
- Dbejte na osobní rozvoj pracovníků.
- Hodně chvalte a málo kritizujte.
- Využívejte vhodně mzdové nástroje.
- Vypracujte systém zaměstnaneckých výhod (viz dále)
- Využívejte obvyklé nástroje motivování pracovníků: obohacování a rozšiřování práce, participace, delegování pravomocí a odpovědnosti, efektivní komunikace a zpětná vazba, poskytování všech informací, které pracovníci potřebují, pozitivní změny firemní kultury, možnosti osobního a profesního rozvoje, spravedlivého a transparentního systému odměňování, sociální politiky podniku, osobního jednání a vystupování (Khellerová in Tureckiová, 71)

Vzdělávání a rozvoj lidí ve firmě

Ten, kdo dnes chce být flexibilní a mobilní, kdo chce mít dobrou pozici na trhu práce, musí vytrvale pracovat na rozšiřování své kvalifikace. Nepřipravení, nepřizpůsobiví, podstupují riziko, že zůstanou pozadu.

Systém podnikového vzdělávání vede k identifikaci pracovníků s firmou, k zvýšení pracovní spokojenosti, angažovanosti a loajality. Tyto efekty vzdělávání přispívají ke zvyšování výkonnosti, ke zkvalitňování poskytovaných služeb klientům, ke zlepšení image organizace, k růstu konkurenceschopnosti jednotlivých pracovníků na trhu práce, ke zlepšení kvality a obohacení života zaměstnanců.

Vzdělávání v organizaci má tři úrovně. Nejnižší úroveň je nahodilý výběr vzdělávacích akcí pro zaměstnance, reagování na momentální potřeby. Druhou úroveň je systematický přístup organizace ke vzdělávání. Tento model nejenom zvyšuje

penzum znalostí a dovedností v určité oblasti u určitých pracovníků, ale vede také ke změně pracovního chování. Nejvyšší, dosud pro mnohé organizace nedostižnou ideální úrovní je koncept učící se organizace.

„Učící se organizace je komplexní model rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci průběžně učí z každodenních zkušeností.“ (Palán, 2002, s. 222) V učící se organizaci se každý jednatel snaží udržet na maximální kvalifikační úrovni. Investuje se do vzdělávání všech členů organizace, jsou vytvářeny podmínky pro učení a organizaci ovládá kultura učení. V podniku se integruje učení a práce. Všichni se snaží o neustálé zvyšování kvality, rozšiřování rozhledů, zavádějí se nové technologie. V učící se organizaci mohou lidé lépe rozvinout své schopnosti, využívat svůj potenciál a iniciovat nejen vlastní rozvoj, ale také rozvoj ostatních členů organizace.

Praktická doporučení:

- Vyčleňte finanční prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců nelze nahlížet jako náklady, ale jako investice.
- Vzdělávání by se nemělo týkat jen managementu nebo určitých skupin zaměstnanců, ale všech pracovníků.
- Podporujte a oceňujte vzdělávání v organizaci.
- Vyšlete-li svého zaměstnance na vzdělávací akci, chtějte po něm písemně zpracované výstupy, reference pro ostatní apod.
- Aktivně se zabývejte obsahem dostupných školících akcí, nereagujte pouze na nabídku vzdělávacího trhu, ale také poptávejte.
- Individuálně se s každým pracovníkem zabývejte jeho profesním rozvojem (například v rámci standardu kvality sociálních služeb č. 10). Podporujte jej v jeho snaze dále se vzdělávat, vypracujte s ním individuální studijní plán.
- Nezapomínejte na důležitou skutečnost: vzdělání kultivuje. Budete-li mít v organizaci vzdělané zaměstnance, budete mít také kultivovanější pracovní prostředí.
- Celoživotní učení se v blízké budoucnosti stane nutností pro většinu lidí, nejen pro 15 % dospělé populace, jak je tomu dnes.

- Dbejte o svůj profesní růst, rozvoj. Udržujte a rozšiřujte síť svých kontaktů, angažujte se, učte se cizí jazyky.
- Nevzdělávejte se pouze ve své odbornosti.
- Vytvořte si jasnou představu a stanovte si dílčí cíle pro svoji profesní cestu. Mějte svůj cíl stále před očima. Je nutné mít sílu, disciplínu i humor. Zvyšujte si kvalifikaci.
- Ve vzdělávacích tématech by měla mezi zaměstnancem a organizací být shoda.

Komunikace

Úspěch v organizaci stojí a padá s komunikací. Komunikační procesy mohou podporovat, ale také brzdit nebo dokonce znemožňovat efektivitu práce.

Praktická doporučení:

- Komunikujte přesně, včas, srozumitelně, sdělujte důležitá fakta.
- Komunikace má být dvojsměrná, získávejte a oceňujte zpětnou vazbu. Zájem o informace od podřízených zlepšuje práci a pozitivně působí na vztahy.
- Pamatujte, že nepřesné nebo nedostatečné informování vede k tomu, že si je pracovník začne získávat z neoficiálních zdrojů.
- Věnujte zvýšenou pozornost poradám. Je to důležitý nástroj řízení. Slouží k předání informací, k vyjasnění názorů, k výměně zkušeností, k tvůrčímu hledání optimálního řešení, k plánování a koordinaci práce. Stanovte si cíle porady, logicky si uspořádejte body programu. Začněte včas, prezentujte, čím se hodláte zabývat. Nezapomeňte zkontrolovat úkoly z minule. Do porady vtáhněte všechny účastníky. Diskusi koordinujte a průběh zapisujte.

Firemní kultura

Řízení a rozvíjení kultury je především úkolem pro vedení organizace. Management organizace slouží jako vzor pracovního chování.

Praktická doporučení:

- pobývejte mezi zaměstnanci a využívejte každé příležitosti k vysvětlování toho, co se děje ve firmě.
- Neustále oceňujte práci zaměstnanců, to, jakým způsobem přispívají k rozvoji firmy.
- Stanovte si jasné kulturní normy: jaké chování je očekáváno a jaké je nežádoucí. Deklarace norem musí být stručná. Normy musí být odměňovány nebo postihovány.
- Pokud se rozhodnete pro změnu firemní kultury, musí být zachována naprostá důvěryhodnost managementu. Nesmí jít o manipulaci s lidmi. Jasně definujte vizi změny. Trpělivým a soustavným vysvětlováním získajte pro změnu další zaměstnance. Komunikujte. Změna firemní kultury je dlouhodobý proces. Rozfázujte ji na dílčí kroky a slavte i malé úspěchy. Změna kultury se musí důkladně připravit a pak už spočívá zejména na důvěryhodnosti.
- Pamatujte, že náhlé změny firemní kultury končí neúspěchem.
- Nejdůležitější zásada zní: jak se chová vedoucí, tak se brzy začnou chovat i jeho podřízení.
- Buďte informačně otevřenou společností. Informujte o vizi, strategii, hospodářských výsledcích, sponzoringu,...

Stabilizace

Průzkumy v minulosti byla odhalena existence 17-ti faktorů, které působí na zaměstnaneckou věrnost. Peníze byly až na 10. místě. Výzkumy ukazují, že 50 %

zaměstnanců odchází kvůli svému přímému nadřízenému. Za stabilizaci zaměstnanců mají tedy primární odpovědnost jejich vedoucí. (Branham, 2004, s. 9-13).

Praktická doporučení:

- Ujasněte si, které zaměstnance si chcete udržet. Nejspíše to budou zaměstnanci loajální, výkonní, zkušení, dobří manažeři, ti, kteří vyhovují kultuře organizace, těžko dostupní specialisté, lidé odolní vůči stresu.
- Snažte se udržet kvalitní pracovníky. Buďte společností, pro kterou chtějí lidé pracovat.
- Dejte pocit dobrého startu novým zaměstnancům. Začleňte je, aby se cítili vítáni.
- Odměňujte za dodržování závazků.
- Je dobré ptát se, nejenom proč někteří zaměstnanci odcházejí z organizace, ale také proč ostatní zůstávají.
- Rozšiřujte okruh talentovaných lidí.
- Umožněte novým lidem slavnostní přijetí.
- Promluvte s nimi o důležitosti jejich práce pro úspěch celé organizace.
- Ved'te lidi k samostatnosti a iniciativě.
- Rozpoznejte, kdy zaměstnance udržet a kdy je nechat jít.

5.2 Specifická doporučení s ohledem na výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Organizace práce

Špatně zorganizovaná práce dříve nebo později vyústí v nespokojenost. Stanovte si jasné priority. Strukturovaný a přehledný pracovní den je základem spokojenosti. Naplánujte si svůj den, používejte k tomu osobní diář.

V první řadě se starejte sami o sebe a pak teprve o druhé. Jenom člověk, který je spokojen, může v pohodě a klidu pomáhat druhým, aniž by jej to vyčerpávalo a frustrovalo. Myslete během práce také na své potřeby.

Nepřehánějte svou ochotou pomáhat, někdy tím ostatním berete odpovědnost za jejich povinnosti.

Organizujte si svoji práci, čím méně budete organizovat, tím více vaši činnost budou určovat druzí lidé. Pokud svému pracovnímu vytížení nestanovíte hranice, nemůžete se jich ani držet. Stanovte si jasné a realizovatelné cíle

Plánujte si svůj pracovní čas. Zabývejte se svými úkoly a ne tím, co ostatní zanedbali, maličkostmi se nezabývejte. Nepřepínejte se, zvolněte tempo. Člověk, který se cítí poháněn ze vnitř, je neklidný a jeho neklid se projevuje i navenek. Soustřeďte se na práci, kterou máte právě před sebou. Rozlišujte úkoly na ty, které nesnesou odkladu a ty, které mohou počkat. Máte-li před sebou úkon, který provádíte opakovaně, třeba už postě, dovedte jej k dokonalosti. Snižte jeho časové nároky na minimum, každý krok si předem promyslete a připravte, abyste nemuseli od práce odbíhat. Relaxujte. Dělejte si pravidelné přestávky, pohybujte se a pozorujte něco hezkého. Pijte dostatek tekutin. Častěji se uvolněte (nedělejte nic, dívejte se z okna, pozorujte mraky nebo listy na stromech). Požádejte o pomoc, pokud cítíte, že ji potřebujete. Nesnažte se dosáhnout všech cílů najednou. Přístupujte k úkolu s pocitem lehkosti, naučte se užívat života, najděte si v rámci své práce úkoly, které vás baví a přinášejí vám radost. Najděte si někoho, s kým si můžete promluvit.

Nenechte se ze své činnosti vytrhovat. Naučte se říkat NE. Uspořádejte si přehledně své pracoviště (čím více kolem vás bude věcí, tím více budete vnitřně stresováni).

Vypněte mobil, nebudte neustále dostupní všem. Zredukujte přesčasy. Přemýšlejte o tom, co konkrétně způsobilo, že máte tolik práce.

Delegujte úkoly – na své podřízené, kolegy, uživatele, jejich rodinné příslušníky, dobrovolníky, praktikanty, stážisty apod. Také ve svém soukromí se podělte o své povinnosti s blízkými.

Pokud nelze práci delegovat, promluvte si o rostoucím přetížení a najděte společné řešení. Svému vedoucímu dejte najevo, že vaše pracovní kapacita a vytíženost je již

přečerpána, překročena. Snižování počtu zaměstnanců vede k automatickému zvyšování zátěže ostatních, kteří si mezi sebou musí rozdělit práci dosavadních kolegů. To zvyšuje psychické napětí a vede ke ztrátě motivace. Než však oslovíte vašeho nadřízeného, promyslete si možnosti řešení situace. Snažte se zbavit nadbytečných úkolů.

Práce přesčas neumožňuje věnovat se soukromému životu, což po delší době vede k nevyrovnanosti mezi pracovním a rodinným životem. Kdo si nenajde čas na rodinu, přátele, zachování vlastního zdraví a na přemýšlení či meditaci, bude na konec chronicky nespokojený.

Vymaňte se z rutiny a nudy. Jednotvárnost je nepřítelem myšlení. Porozhlédněte se po nových zajímavých pracovních úkolech, zvyšujte a doplňujte si kvalifikaci, promluvte si s nadřízeným, že potřebujete více podnětů. Pokud se i po té nebudete cítit spokojenější, bude lepší uvažovat o změně zaměstnání.

Ocenění práce

Chybí – li hodnocení výkonů a oceňování práce, zaměstnanci nemají zpětnou vazbu. Nevědí co dělají dobře a co by měli dělat jinak. Přestávají se snažit, protože výsledky zůstávají nepovšimnuty. Postrádají možnost vyjádřit své názory nebo předložit své nápady.

I běžný chod organizace vyžaduje od pracovníků mnohdy veliké úsilí. To by nemělo zůstat bez povšimnutí.

Pochvala je silný motivační nástroj. Pokud pochvala zůstává dlouhodobě jen slovní, člověk se cítí demotivován. Při opakované pochvale očekávají zaměstnanci i jistý druh materiální odměny (peníze, výhody, dárek, nadstandardní péči).

Pochvala musí být adresná. Neměla by být jen kolektivní. Pochvala musí být konkrétní, pracovník se má dozvědět, v čem je dobrý. Měla by být udělena veřejně (na poradě, na nástěnce, v časopisu). Hledejte příležitosti pro pochvalu. Pochválit můžete i svého vedoucího, nejenom své podřízené.

Za dobré výkony nešetřete chválou. Uvidíte, jak zaměstnanci pookřejí a znovu naleznou svou ztracenou chuť k práci. Vyzdvihujte opakovaně důležitost práce pro

uživatele i pro celou společnost. Dávejte svým kolegům najevo, že si jejich práce velmi vážíte a že pracovat s nimi je pro vás obohacující.

Vztahy s kolegy

V pracovních skupinách je dobré postavit vedle sebe pracovníky na různé odborné úrovni, s věkovými rozdíly (tím umožníte předávání zkušeností), různého pohlaví (tím přispějete ke stabilizaci) a různé osobnosti.

Velkou skupinu lze vést jen autoritativně, malá je soudržnější, je v ní vyšší pracovní morálka a nižší absence. Z tohoto důvodu je vhodné, aby pracovní skupina neměla více než 12 – 15 členů (vedoucí by pak ztrácel přehled o vlivech uvnitř skupiny). Skupina musí mít jasné pracovní cíle. Do práce mají být zapojeni všichni její členové. Chcete-li, aby ve skupině byla dobrá atmosféra, je nutné o všech nedorozuměních, problémech a těžkostech otevřeně hovořit. Problémy řešte společně. Vedoucí má ve skupině úlohu vychovatele, proto musí být vzorem. Každý člen by měl mít pocit, že je skupinou akceptován. Atmosféru do značné míry určuje kompatibilita skupiny. (Kollárik, 1990, s. 53)

V každé pracovní skupině se může občas objevit napětí, neshoda, problém. V takových situacích je nutné jednat profesionálně, situaci dále nevyhrocovat, ale věcně ji řešit. Jde o změnu postoje využitím vhodných komunikačních dovedností.

V zásadě je třeba usměrňovat chování lidí, kteří mají radost z chyb druhých, rádi poroučí a nesnáší kritiku, jsou přehnaně dominantní, nerespektují názory druhých, intrikují, přivlastňují si práci druhých, fabulují a soutěží tam, kde je třeba spolupráce.

Hovořte se svými kolegy otevřeně, poskytněte jim zpětnou vazbu. Snažte se o emocionální stabilní náladu. Nejdůležitějším nástrojem pro vybudování dobré pracovní skupiny jsou společné akce, které pomáhají vzájemnému sblížení, poznání a pochopení. Například jsou vhodné sportovní zápasy, zájezdy, kultura, návštěva vinárny. Zajímejte se o to, co lidé dělají rádi a čím se zabývají ve svém volném čase.

Jak upevňovat pracovní skupinu? Poznejte dobře své kolegy. Lidé kteří se navzájem dobře znají, si bez obav předávají informace. Je třeba eliminovat boj o moc a

snahu prosadit se u dominantních členů skupiny, protože skupiny se pak stává bojištěm a pro osobní soupeření nezbývá energie na práci .

Samostatnou kapitolou chování na pracovišti je mobbing – psychický teror nebo šikana. Šikanovaní kolegové bývají odříznutí od informací, bývá jim přidělována méně hodnotná práce, při sebemenší příležitosti jsou kritizováni a jedná se s nimi odmítavým způsobem. Roli hrají tyto faktory: sociální složení skupiny, styl vedení, způsob organizace práce, mravní úroveň zúčastněných. K tomu se může přidat omezená možnost kariérového postupu a nedostatek svobody při řešení úkolů. To vše zvyšuje psychosociální zátěž na pracovišti. Jaká je prevence? Humanizujte práci, prosazujte otevřenou informační politiku, nabízejte dostatek vzdělávacích možností, otevřeně komunikujte a podporujte týmovou spolupráci.

Neztrácejte humor. Dobrá nálada je důležitá, nebuďte stále vážní a upjatí. Bavte se.

Podmínky práce

Cokoliv, co usnadní práci zaměstnanců a současně nenaruší naplňování pracovních cílů, by mělo být zavedeno do praxe. Proč mají zaměstnanci umývat ručně stovky metrů podlahy, když to za ně může udělat stroj? Proč musí zaměstnanci složitě vypisovat stále se opakující ošetrovatelské úkony, když lze zadat do počítače formuláře, texty stisknutím klávesnice kopírovat a doplňovat už jen dobu výkonu a podpis? Je potřeba šetřit časem a je potřeba šetřit také lidi. Základním a naprosto samozřejmým vybavením Domova by měly být pomůcky usnadňující manipulaci s imobilními klienty (vozíky, zvedáky, speciální koupací vany, lůžka přístupná ze tří stran apod.).

Na příliš rozsáhlém pracovišti se zaměstnanci nemohou soustředit na práci, protože třetinu směny pobíhají tam a zase zpátky. Netráví svou pracovní dobu s klientem, ale korzují po chodbách. Klienti pak sedí na svých pokojích většinu dne sami. Za jednu směnu naběhají pracovníci 10 km, což už samo o sobě je úctyhodný výkon. Je proto vhodné rozčlenit velké prostory na menší úseky a tyto pak vybavit vším(!) potřebným.

Bílé stěny na chodbách a na pokojích působí sterilně. Klienti se pak oprávněně cítí jako v nemocnici a v žádném případě jim toto prostředí neevokuje domov. Všude přítomná bílá barva ani samotné zaměstnance nemůže inspirovat snad vůbec k ničemu.

Jemné pastelové barvy interiérů, dostatek světla a vzduchu, klidné prostředí, vkusné obrazy na stěnách, tichá hudba, příjemná vůně – tak by měl vypadat Domov pro seniory na začátku 21. století.

Odměňování a zaměstnanecké výhody

Nespokojenost s platem má dva nejčastější důvody – nespokojenost s výší nebo s rozdělováním peněz.

Pokud vedoucí nedostatečně rozlišuje mezi dobrými a špatnými pracovními výkony, lidé ztrácejí zájem o práci. Nespravedlivé rozdělování financí je skrytou příčinou konfliktů na pracovišti.

Pevná složka mzdy motivuje k setrvání v organizaci, pohyblivá složka posiluje výkonnost.

Včasnost odměny povzbuzuje motivaci k práci. Odměna, která následuje bezprostředně po splnění úkolu, má větší sílu než odměna odložená na konec roku.

Vedoucí by měl vysvětlit výši odměny pracovníkovi, jinak si pracovník hledá vlastní vysvětlení. Výše odměny musí být adekvátní zásluze pracovníka. Nízká odměna, která neodpovídá pracovním výsledkům, vyvolává hněv.

Mzda jednotlivců by měla zůstat utajena. Vzájemné informace o mzdě vedou ke konfliktům a ke zhoršení atmosféry. Mnohé firmy sdělování těchto skutečností mezi zaměstnanci přísně postihují. (Bělohlávek, 2007, s. 41-42)

Zaměstnanecké výhody. Pokud zaměstnanci nedokážou říci, jaké jsou jejich zaměstnanecké výhody, má tato skutečnost už sama o sobě jistou vypovídající hodnotu. Nejčastějšími benefity jsou: příspěvek zaměstnavatele na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dětskou rekreaci, příspěvek na ubytování (ubytovny), bezúročné půjčky. Dále organizace nabízejí svým zaměstnancům vitamíny, očkování, jazykové kurzy, služby v dosahu (kadeřnictví, pedikúru, masáže, kosmetiku), odpočinkový pokoj, relaxační místnost, sportovní vyžití, automat na kávu, permanentky do fitcentra, večírky, parkovací místa atd.

Nejlepší je pružný program zaměstnaneckých výhod (Cafetéria systém). Zaměstnanci si mohou zvolit z nabízených alternativ takový benefit, který nejvíce

vyhovuje jejich potřebám. Mají tak pocit vlastní volby a motivační efekt je mnohem silnější.

Nejlepší organizace vytvářejí brožury. Vedle základních informací, prezentace podniku, se v brožurě objevují také zaměstnanecké výhody. Jaké přednosti má tato písemná forma? Informuje zaměstnance, jaké odměny dostávají mimo mzdu. Informuje, jaké náklady zaměstnavatel každý měsíc na výhody vynaloží. Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně informováni, podceňují tyto služby, jsou nespokojení a mají přemrštěné nároky.

Nabídka zaměstnaneckých výhod zvyšuje konkurenceschopnost organizace, stabilizuje zaměstnance, zlepšuje pracovní klima a vytváří dobrou image organizace.

Vyrovňávání se s pracovní zátěží

Možnost kontroly nad situací snižuje míru stresu. Nejvyšší stres je při vysokých pracovních požadavcích a malé volnosti v rozhodování. S vyššími požadavky by měla být i větší svoboda rozhodování.

Vykonávání pracovní činnosti v časové tísní, stereotypní práce, nepravidelné a časté střídání různých druhů činností, biorytmicky nevhodná směnnost, nepravidelné a časté střídání směn, časté přesčasy, práce s vysokým energetickým výdajem – to vše uvádí člověka do stresu.

Jak se stresu bránit? Berte na vědomí své pocity. Uvědomte si, že nemůžete pomáhat všem. Dělejte jen to, o čem jste přesvědčeni že je správné, určete si své priority. Organizujte a zjednodušte si práci, nebojte se požádat o pomoc. Obklopte se krásou. Nebuďte perfekcionista, dívejte se na věci z nadhledu a čas od času taky něco vzdejte.

Na zátěžových pracovištích by v žádném případě neměla chybět supervize.

Pokud se týká syndromu vyhoření, každý, kdo jej v některé z jeho fází zakusil, už dobře ví, jak negativní je to zážitek a jak obtížné je nalézt zpět ztracenou rovnováhu. Nejdůležitější je dodržovat všechna preventivní opatření naznačená v kapitole č. 3. Pokud se některý z pracovníků dostal až do fáze rozvinutého syndromu vyhoření, zásady mentální hygieny a ostatní ozdravující opatření (změna pozice, změna v obsahu

práce) již nebudou mít kýžený účinek. Takový pracovník, bohužel, nereagoval včas na opakované signály organismu a nechal celou věc dojít příliš daleko. Pravděpodobně jediným možným řešením pro zaměstnance bude opustit organizaci, najít si práci v jiném prostředí, nejlépe s jinou kvalifikací anebo minimálně s jinou cílovou skupinou klientů. Vyhořelý pracovník není pro organizaci prospěšný, ba dokonce organizaci škodí (sníženým pracovním výkonem, lhostejností, cynismem atd.), stejně tak, jako škodí především sám sobě!

Je nezbytně nutné proškolit všechny zaměstnance v přímé práci s klientem na téma syndrom vyhoření.

Kreativita

Nedostatečné uplatnění kreativity na pracovišti způsobuje stagnaci. Stagnující organizace se dostane do špatné pozice vůči konkurenci. Tvořivý jedinci se v prostředí zaběhnutých a rutinních výkonů cítí ubíjeni.

Podporujte kreativní myšlení ve své organizaci. Přemýšlet ve zkosnatělých myšlenkových schématech znamená přemýšlet špatně.

Jděte do přírody nebo relaxujte, najděte si inspirující zákoutí, kde budete snít i přemýšlet. Pohrávejte si s informacemi, které jste získali, kombinujte, hledejte analogie. Nespokojte se pouze s jedním řešením. Nehledejte jen jednu správnou odpověď, nemusíte myslet vždy jenom logicky, prodiskutujte problém s lidmi z jiného oboru, podporujte svoji představivost a myslete laterálně.

K ostatním výsledkům výzkumu již jen stručně:

Nedostatek personálu má v zásadě tři řešení: zvýšení počtu pracovníků (včetně praktikantů, dobrovolníků, stážistů atd.), reorganizaci práce a do třetice snížení počtu klientů anebo přijímání klientů, kteří jsou více soběstační a nepotřebují tolik péče od zaměstnanců. Nelze donekonečna přetěžovat stávající pracovníky. Takový přístup brzy vyčerpá jejich pracovní potenciál a odrazí se negativně i na kvalitě poskytovaných služeb.

Nespokojenost s klienty. S klienty více pracujte ve smyslu komunikace a také informovanosti o možnostech organizace. V některých případech bude třeba klienty „vychovávat“, dále pak se důsledně vymezovat vůči kontraindikovaným klientům (alkoholikům apod.). Zapojte v širší míře příbuzné uživatelů, vtáhněte je do problematiky péče, vyžadujte od nich spolupráci, apelujte na dobré mravy. Na druhou stranu pro zlepšení celkové atmosféry v organizaci, by bylo prospěšné a efektivní chovat se k uživatelům jako k partnerům, ve smyslu terapeutické zásady: „já jsem O.K., ty jsi O.K.“ Čili nevytvářejte a nepodporujte prostředí nerovného, závislého postavení klienta vůči personálu.

Málo financí na kulturní akce se dá řešit formou sponzoringu, oslovením konkrétních institucí (divadla, muzea, školy,..), zapojením sítě příbuzných a přátel klientů apod.

ZÁVĚR

Závěr

Pracovní spokojenost je zajímavou a dosud v běžných podmínkách organizací málo zkoumanou kategorií. Z kontextu pracovních podmínek a sociálních interakcí vystupují prostřednictvím pracovní spokojenosti do popředí individuální potřeby, zájmy, postoje, hodnoty, emoce i aktuálně vzniklé motivace jednotlivců.

Míra pracovní spokojenosti je ukazatelem toho, jak naše fyzické, psychické i sociální dispozice korespondují se zaměstnáním, které vykonáváme. Pracovní spokojenost je komplikovanou kategorií, v níž se odráží, spojuje, vzájemně podmiňuje a ovlivňuje mnoho vnitřních a vnějších aspektů práce i osobního života.

Záměrem bakalářské práce bylo nastínit problematiku pracovní spokojenosti a současně se zaměřit na pracovníky v organizaci, která poskytuje sociální služby. Práce v sociálních službách je namáhavá a vyčerpávající po stránce tělesné, psychické i emocionální. Lidé, kteří si vybrali jako své povolání službu druhým, si zaslouží ocenění, respekt a zcela jistě také pozornost a péči ze strany zaměstnavatele.

Výsledky provedeného průzkumu v Domově pro seniory ukázaly, že pracovníci jsou ve svém zaměstnání převážně spokojeni nebo středně spokojeni. Prostřednictvím odpovědí na otevřené otázky nám umožnili nahlédnout, jaké aspekty práce je trápí, co by si přáli změnit a co naopak oceňují.

Na základě výsledků průzkumu jsem sestavila doporučení určená nejen pro vedení organizace, ale také pro všechny zaměstnance. O průzkum spokojenosti projevil vedení Domova zájem. Výsledky včetně doporučených opatření se stanou součástí východisek pro připravované organizační změny, které mají proběhnout v nejbližších měsících. Doporučení jsem z tohoto důvodu formulovala široce, nastínila jsem celé bloky zásad vedení lidí ve firmě, aby byla navrhovaná opatření lépe pochopena.

Za nejdůležitější považuji v Domově přejít na měkký, participativní styl řízení, provést změny v organizaci práce, změnit organizační strukturu (ustanovit více úsekových vedoucích), zaměřit se na rozvoj a vzdělávání lidí, na vytváření podmínek usnadňující práci a snižující fyzickou i psychickou zátěž zaměstnanců. V neposlední řadě bude nutné položit základy ke změně podnikové kultury (narovnat vztahy mezi

zaměstnanci, mezi organizací a klienty, podporovat neformální vztahy, více komunikovat, oceňovat práci zaměstnanců, podporovat sebevědomí lidí a prestiž vykonávaného povolání).

Domov seniorů v Nezdenicích se nachází v péči o zaměstnance na počátku nové etapy. Bude třeba některé pracovní modely změnit, některé vylepšit. Jsem pevně přesvědčena, že management organizace má upřímný zájem zabývat se spokojeností svých pracovníků a je odhodlán učinit konkrétní kroky k pozitivním změnám. Práce na zlepšování pracovních podmínek a atmosféry v organizaci bude jistě zajímavá, neboť, jak jsem mohla v průběhu realizace průzkumu na pracovišti krátce poznat, zaměstnanci Domova jsou příjemní a milí lidé, s vysokým morálním kreditem, s velkou dávkou empatie a pochopení pro druhé. S takovými lidmi a pro takové lidi stojí za to hledat, nacházet a realizovat nové možnosti k vytváření optimálnějších pracovních podmínek a ke zvyšování spokojenosti všech zúčastněných.

Snad k tomu přispěje i tato bakalářská práce.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, M. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, a.s., 2002, 856 s. ISBN80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2004. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha : Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. 2007. Desatero manažera.To nejdůležitější,co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer. Brno : Computer Press, a.s., 2007, 90 s.. ISBN 80-7226-873-2.

BRANHAM, L. 2004. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno : Computer Press, 2004, 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

BULÁK, J. 1980. Motivácia k práci a riadenie. Bratislava : Práca, 1980.

JANDOUREK, J. 2007. Sociologický slovník. 2. vyd. Praha : Portál, 2007, 285 s. ISBN 978-80-7367-269-0.

JUROVSKÝ, A. 1971. Spokojenost v práci a její činitelé. Bratislava : ČSVÚPSV, 1971.

KAISERSEDER, W. 1999. Zufriedene MitarbeiterInnen im Gesundheits- und Sozialbereich. Linz : Institut fur Gesellschaft, 1999, 132s. ISBN 3-900581-24-X

KOLEKTIV AUTORŮ 2005. Řízená kvalita ve zdravotnictví a sociální sféře (sborník přednášek). Ostrava : Dům techniky Ostrava, 2005. ISBN 80-02-017-36-6.

KOLLÁRIK, T. 1986. Spokojenost v práci. Bratislava : Práca, 1986, 240 s. Vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH.

KŘIVOHLAVÝ, J. 1998. Jak neztratit nadšení. Praha : Grada Publishing,a.s., 1998, 130 s. ISBN 80-7169-551-3.

KUBALÁK, M. 1982. Stabilizace pracovních kolektivů. Bratislava : Práca, 1982. Práca.

- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. 2000. Moderní personální management. Praha : Nakladatelství H a H, 2000, 173s. ISBN 80-86022-65-X.
- MLČÁK, Z. 2005. Profesní kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty. Ostrava : Ostravská univerzita, 2005. ISBN 80-7368-129-3.
- PALÁN, Z. 2002. Výkladový slovník Lidské zdroje. Praha : Akademia, 2002, 280s. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, J. 2007. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007, 127s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- POTŮČEK, M. 1995. Sociální politika. Praha : SLON, 1995, 142 S. ISBN 80-85850-01-X
- STANJEK, K. 1998. Altenpflege konkret Sozialwissenschaften. Stuttgart, : Gustav Fischer, 1998, s. 336. ISBN 3-437-55110-8.
- Světová zdravotnická organizace Regionální úřadovna pro Evropu. 1997. LEMON 3. Učební texty pro sestry a porodní asistentky. Brno : Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, 1997, 158 s. ISBN 80-7013-244-2.
- ŠIGUT, Z. 2004. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha : ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- ŠKRLA, P., ŠKRLOVÁ, M. 2003. Kreativní ošetřovatelský management. Praha : Advent-Orion s.r.o., 2003, 477 s. ISBN 80-7172-841-1.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. 2003. Psychologie ve světě práce. Praha : Karolinum, 2003, 461s. ISBN 80-246-0448-5.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha : Grada Publishing, 2004, 168s. ISBN 80-247-0405-6.
- ÚLEHLA, I. 2005. Umění pomáhat. 2. vyd. Praha : SLON, 2005, 128 s.

ISBN 80-86429-36-9

VEČEŘA, M. 1996. Sociální stát, východiska a přístupy. Praha : SLON, 1996, 112 s.

ISBN 80-85850-16-8.

Zákon č 96/2004 Sb., o podmínkách poskytování a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

BIBLIOGRAFIE

BRŮHA, D., TOMEK, V. 2005. Pracovní právo ve zdravotnictví a sociálních službách.

Praha : ASPI, 2005, 203 s. ISBN 80-7357-093-9.

FRITZ, H. 2006. Spokojeně v zaměstnání. Praha : Portál,s.r.o., 2006, 199 s.

ISBN 80-7367-113-1.

GLADKIJ, I. a kolektiv 2003. Management ve zdravotnictví. Brno : Computer Press,

2003, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

KHELEROVÁ, V. 1995. Komunikační dovednosti manažera. Praha : Grada Publishing,

1995, 141 s. ISBN 80-7169-223-9.

KOPŘIVA, K. 1997. Lidský vztah jako součást profese. Praha : Portál, 1997, 147 s.

ISBN 80-7178-150-9.

MPSV 2003. Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce

poskytovatele. Praha : MPSV, 2003, 112 s. ISBN 80-86552-66-7.

PAVLICA, K. a kolektiv 2000. Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce

manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Praha :

EKOPRESS,s.r.o., 2000, 161 s., ISBN 80-86119-25-4.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Charakteristika uchazečů o hygienu a motivaci dle Herzberga (in Kollárik, 1986, s. 37) – zkrácená verze	17
Tabulka č. 2 Statistické zpracování výsledků II. Části dotazníku	70
Tabulka č. 3 Odpovědi všech respondentů na I. část dotazníku.	101
Tabulka č. 4 Odpovědi spokojených respondentů na I. část dotazníku	102
Tabulka č. 5 Odpovědi středně spokojených respondentů na I. část dotazníku	103
Tabulka č. 6 Odpovědi nespokojených respondentů na I. část dotazníku	104

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A : Organizační struktura

PŘÍLOHA B : Dotazník

PŘÍLOHA C: Průvodní dopis k dotazníku

PŘÍLOHA D: Dotazník na téma syndrom vyhoření

PŘÍLOHA E: Odpovědi všech respondentů na I. část dotazníku.

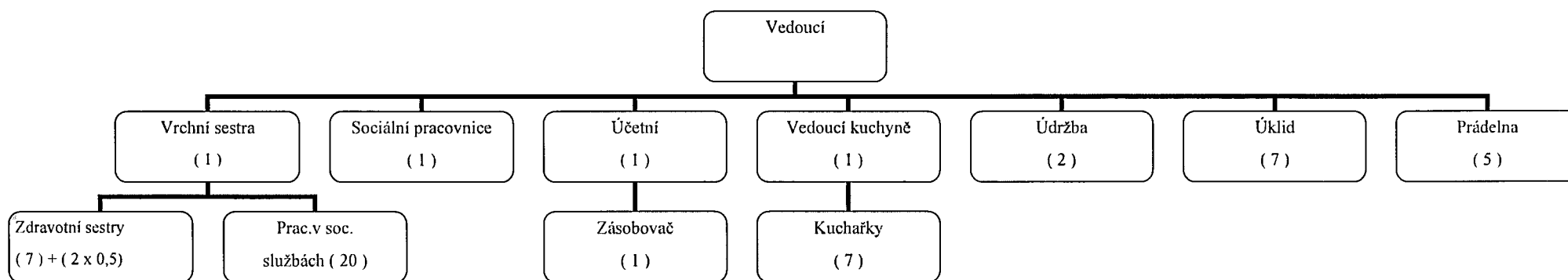
PŘÍLOHA F: Odpovědi spokojených respondentů na I. část dotazníku

PŘÍLOHA G: Odpovědi středně spokojených respondentů na I. část dotazníku

PŘÍLOHA H: Odpovědi nespokojených respondentů na I. část dotazníku

PŘÍLOHA I: Tabulka statistických výpočtů

PŘÍLOHA A : ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



PŘÍLOHA B : DOTAZNÍK

Část I.:

Zatrhňte, prosím, **jen jednu** možnost. Odpověď, která se nejvíce přibližuje Vašemu názoru, označte **křížkem**.

		Rozhodně ano	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne	Rozhodně ne
1.	Moje práce mě zajímá.							
2.	Moje práce je mi koníčkem.							
3.	Moje práce je pro společnost důležitá.							
4.	Mám raději práci než volný čas.							
5.	Většinou se do práce musím nutit.							
6.	V práci se často nudím.							
7.	Každý den v práci se mi zdá nekonečný.							
8.	Lituji, že jsem si vybral/a toto povolání.							
9.	Mám pocit, že moje práce je společensky málo ceněna.							
10.	Na mém pracovišti je dobrá spolupráce s kolegy.							
11.	S většinou mých kolegů pracuji rád/a.							
12.	Na pracovišti panuje dobrá atmosféra.							
13.	Jsem spokojen/a s prostředím pracoviště, s vybavením, s pracovními pomůckami.							
14.	Při výkonu práce často pociťuji fyzickou zátěž.							
15.	Při výkonu práce často pociťuji psychickou zátěž.							
16.	Moje práce je stresující.							
17.	Pracovní doba, ve které pracuji, mi vyhovuje.							
18.	Jsem spokojen/a se svým platem.							
19.	Jsem spokojen/a s ostatními výhodami, které mi plynou z mého zaměstnání.							
20.	Můj nejbližší nadřízený mi zadává jasné úkoly.							
21.	Považuji svého nejbližšího nadřízeného za zcela kompetentní (schopnou) osobu.							
22.	Pracovní porady jsou pro mě přínosné.							
23.	Můj nejbližší nadřízený reaguje přiměřeně na mé potřeby a připomínky.							
24.	Celkově (co se týká obsahu a podmínek práce, pracovního kolektivu, mého nadřízeného, platu a jiných aspektů mého současného zaměstnání) jsem spokojen/a.							

Část II.:

Seřad'te, prosím, podle důležitosti všechny vyjmenované důvody, pro které Vy osobně v současné době pracujete, a označte je číslicí 1 až 5.

(Číslem 1 označte důvod, který je pro Vás nejdůležitější, nejpodstatnější. Číslem 2 značte důvod, který je pro Vás důležitý o něco méně. Trojkou označte důvod, který je pro Vás méně důležitý než důvod číslo dva. A tak dále.)

Do práce chodím pro:

- A. **úspěch** (abych získal uznání druhých, postup, prestiž)...číslo.....
- B. **peníze** (abych si zabezpečil a zpříjemnil život)... číslo.....
- C. **tvořivost** (abych vytvořil něco jedinečného)...číslo.....
- D. **služba** (abych pomohl druhým lidem)...číslo.....
- E. **vnitřní uspokojení a seberealizace** (abych byl v souladu s tím, co dělám)...číslo.....

Část III.:

Odpovězte, prosím, stručně na následující otázky:

1. **Co nejvíce oceňujete ve svém současném zaměstnání?**

.....

2. **Co Vám ve Vašem současném zaměstnání nejvíce vadí?**

.....

 ..

3. **Jaké změny byste pro zlepšení udělal/a?**

.....

Část IV.:

Na následující otázku odpovězte pouze jedním slovem ANO nebo NE.

Otázka: Pokud by to záleželo jen na mně, i za tři roky bych chtěl/a pracovat zde.

Odpověď:

(Mnohokrát děkuji za Váš čas a Vaši ochotu vyplnit tento dotazník!)

PŘÍLOHA C : PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKU

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

žijeme v době neustálých změn, v době, kdy jsou na každého jedince ve společnosti kladeny stále vyšší a vyšší nároky.

Společenské změny se ve značné míře odráží také v oblasti práce. Od každého zaměstnance se dnes téměř automaticky očekává, že bude kvalifikovaný, bezúhonný, aktivní, ochotný vzdělávat se a bude mít celou řadu vynikajících schopností, dovedností a vlastností.

Ani organizace, jenž poskytují sociální služby, nejsou výjimkou. Právě naopak. Zdá se, že centrem a jediným objektem pozornosti v těchto zařízeních se stal klient – uživatel, a k němu směřuje veškeré úsilí všech pracovníků.

Protože sama pracuji v sociálních službách, kladu si následující otázky:

Nezapomnělo se při všemožné péči o klienta pečovat také o zaměstnance? Starají se zaměstnavatelé vedle klientů dostatečně také o potřeby svých zaměstnanců?

V letošním školním roce studuji na Univerzitě Karlově v Praze závěrečný třetí ročník oboru „Andragogika a personální řízení“. Součástí závěrečné zkoušky je obhajoba bakalářské práce. Jako téma práce jsem si zvolila: „**Spokojenost zaměstnanců v sociálních službách**“.

Z tohoto důvodu chci provést **průzkum spokojenosti všech zaměstnanců v Domově pro seniory v Nezdenicích**.

Jsem přesvědčena, že kvalitní poskytování sociálních služeb je mince o dvou stranách. Na jedné straně stojí spokojený uživatel a na straně druhé spokojený zaměstnanec. Rovnováha nesmí být narušena, jinak výsledky práce nebudou dobré.

Vážené kolegyně, vážení kolegové, obracím se na Vás s **prosbou o vyplnění dotazníku**, který jsem pro tento účel sestavila.

Zjišťovat spokojenost zaměstnanců je poměrně složitý a těžký proces.

Jedním z nejdůležitějších požadavků průzkumu je zachování anonymity dotazovaných. Proto jsem sestavila pouze jeden dotazník, a to jak pro zaměstnance v přímé péči, tak pro technické zaměstnance. Dále jsem se záměrně vyhnula otázkám na Váš věk, délku vykonávané práce v této organizaci, pohlaví apod., aby dle těchto odpovědí nebylo možné identifikovat dotazovaného pracovníka.

Prosím Vás tedy, abyste na dotazy odpovídali pravdivě, „nepřikrášlovali“ skutečnost a neodpovídali ironicky, neboť statistika se smyslem pro humor neumí nakládat a výsledky průzkumu by byly zkresleny.

Výsledky dotazníku poslouží nejen pro mé studijní účely, ale v závěru své práce se pokusím shrnout doporučení pro zaměstnavatele, která by měla přispět ke zvýšení Vaší pracovní spokojenosti.

Výsledky průzkumu Vám budou po zpracování k dispozici.

Děkuji Vám za spolupráci, za Vaši ochotu i za Váš čas strávený nad dotazníkem.

Marie Slámečková, DiS.

PŘÍLOHA D: DOTAZNÍK NA TÉMA SYNDROM VYHOŘENÍ

SYNDROM VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření postihuje zejména pomáhající profese – zdravotní sestry, pečovatelky, sociální pracovníce, ale také lékaře, učitele, právníky apod.

Syndromem vyhoření nazýváme dlouho se vyvíjející **stav komplexního vyčerpání, stav duševní, citové a fyzické únavy**. Je doprovázen ztrátou ideálů, ztrátou zájmu o práci, nechotou pracovat sám na sobě, nechutí věnovat se dále klientům a práci vůbec.

Typickým příznakem tohoto stavu je negativní hodnocení sebe, klienta i profese. Vyhýbání se přímé práci s klientem, nechota udělat v práci cokoli navíc. **Vyhořelý pracovník pracuje s odporem, do práce se musí nutit, nenalézá na své práci nic pozitivního. Cítí, že mu klienti „vysávají“ zbytky jeho energie.** K syndromu vyhoření se mohou přidružovat další, méně specifické znaky, jako jsou např. podrážděnost, nervozita, deprese, únava, která nemizí ani po volném víkendu ani po čerpání dovolené...

Syndrom vyhoření se vyvíjí dlouhodobě, plíživě. U některých pracovníků se mohou objevit jen některé příznaky, u někoho propukne syndrom v plné síle. Záležení na mnoha aspektech.

Odpovězte, prosím, na následující tři otázky:

1. Zažil/a jste někdy sám na sobě v průběhu celé své dosavadní pracovní kariéry příznaky syndromu vyhoření?

.....
.....

2. Jak jste vzniklou situaci řešil/a?

.....
.....
.....
.....

3. Zúčastnil/a jste se od svého nástupu do organizace Domov důchodců/Domov pro seniory v Nezdenicích nějaké vzdělávací akce (přednášky, školení, besedy,...) na téma „Syndrom vyhoření“?

.....
.....
.....
.....

Děkuji za Vaše odpovědi!

PŘÍLOHA E : ODPOVĚDI VŠECH RESPONDENTŮ NA I. ČÁST DOTAZNÍKU.

Tabulka č. 3 Odpovědi všech respondentů na I. část dotazníku.

		Rozhodně ano	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne	Rozhodně ne
1.	Moje práce mě zajímá.	28	25	1	1			
2.	Moje práce je mi koníčkem. (-1)	10	15	11	2	5	10	1
3.	Moje práce je pro společnost důležitá. (-1)	25	26	2	1			
4.	Mám raději práci než volný čas. (-4)	2	6	7	6	9	11	10
5.	Většinou se do práce musím nutit.(-2)				1	7	31	14
6.	V práci se často nudím.(-1)					1	21	32
7.	Každý den v práci se mi zdá nekonečný.(-2)	1	2		1	2	27	20
8.	Lituji, že jsem si vybral/a toto povolání.(-1)			1		1	29	23
9.	Mám pocit, že moje práce je společensky málo ceněna.	26	17	5	3	2	2	
10.	Na mém pracovišti je dobrá spolupráce s kolegy.(-1)	5	26	17		2	1	3
11.	S většinou mých kolegů pracuji rád/a.(-1)	10	31	9	1	2	1	
12.	Na pracovišti panuje dobrá atmosféra.(-1)	2	19	17	4	8	2	2
13.	Jsem spokojen/a s prostředím pracoviště, s vybavením, s pracovními pomůckami.	4	26	9		9	3	4
14.	Při výkonu práce často pociťuji fyzickou zátěž.	15	22	6	2	3	7	
15.	Při výkonu práce často pociťuji psychickou zátěž.(-2)	11	13	7	3	2	17	
16.	Moje práce je stresující.(-1)	3	5	12	1	10	21	2
17.	Pracovní doba, ve které pracuji, mi vyhovuje.	13	31	5		1	4	1
18.	Jsem spokojen/a se svým platem.	2	10	4		12	10	17
19.	Jsem spokojen/a s ostatními výhodami, které mi plynou z mého zaměstnání.(-3)	1	8	11	4	5	11	12
20.	Můj nejbližší nadřízený mi zadává jasné úkoly.	6	30	5	3	6	2	3
21.	Považuji svého nejbližšího nadřízeného za zcela kompetentní (schopnou) osobu.	13	23	6	2	6	2	3
22.	Pracovní porady jsou pro mě přínosné.(-1)	6	22	12	3	5	5	1
23.	Můj nejbližší nadřízený reaguje přiměřeně na mé potřeby a připomínky.(-1)	5	25	9	6	3	4	2
24.	Celkově (co se týká obsahu a podmínek práce, pracovního kolektivu, mého nadřízeného, platu a jiných aspektů mého současného zaměstnání) jsem spokojen/a.	3	19	20		8	2	3

Záporná čísla v závorce za textem otázky udávají počty respondentů, kteří na danou otázku neodpověděli. Není-li v závorce žádné záporné číslo, na danou otázku odpovědělo všech 55 respondentů.

PŘÍLOHA F : ODPOVĚDI SPOKOJENÝCH RESPONDENTŮ NA I. ČÁST DOTAZNÍKU.

Tabulka č. 4 Odpovědi spokojených respondentů na I. část dotazníku

		Rozhodně ano	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne	Rozhodně ne
1.	Moje práce mě zajímá.	12	10					
2.	Moje práce je mi koníčkem. (-1)	6	8	2	1	2	1	1
3.	Moje práce je pro společnost důležitá. (-1)	9	10	2				
4.	Mám raději práci než volný čas. (-1)	2	3	4	2	3	5	2
5.	Většinou se do práce musím nutit. (-1)						15	6
6.	V práci se často nudím. (-1)						10	11
7.	Každý den v práci se mi zdá nekonečný. (-1)					1	11	9
8.	Lituji, že jsem si vybral/a toto povolání. (-1)			1		1	9	10
9.	Mám pocit, že moje práce je společensky málo ceněna.	8	5	4	3		2	
10.	Na mém pracovišti je dobrá spolupráce	2	13	6			1	
11.	S většinou mých kolegů pracuji rád/a. (-1)	3	17	1				
12.	Na pracovišti panuje dobrá atmosféra. (-1)	1	8	10	1		1	
13.	Jsem spokojen/a s prostředím pracoviště, s vybavením, s pracovními pomůckami.	4	11	4		3		
14.	Při výkonu práce často pociťuji fyzickou zátěž.	4	8	2	2	3	3	
15.	Při výkonu práce často pociťuji psychickou zátěž.	3	4	3	2		9	
16.	Moje práce je stresující. (-1)	1	1	5		2	11	1
17.	Pracovní doba, ve které pracuji, mi vyhovuje.	6	13	2		1		
18.	Jsem spokojen/a se svým platem.	1	7	2		2	7	3
19.	Jsem spokojen/a s ostatními výhodami, které mi plynou z mého zaměstnání.	1	4	6	2	1	4	4
20.	Můj nejbližší nadřízený mi zadává jasné úkoly.	2	16	3		1		
21.	Považuji svého nejbližšího nadřízeného za zcela kompetentní (schopnou) osobu.	8	8	3		2		1
22.	Pracovní porady jsou pro mě přínosné.	3	12	5	1	1		
23.	Můj nejbližší nadřízený reaguje přiměřeně na mé potřeby a připomínky. (-1)	4	13	1	1		2	
24.	Celkově (co se týká obsahu a podmínek práce, pracovního kolektivu, mého nadřízeného, platu a jiných aspektů mého současného zaměstnání) jsem spokojen/a.	3	19					

Záporná čísla v závorce za textem otázky udávají počty spokojených respondentů, kteří na danou otázku neodpověděli. Není-li v závorce žádné záporné číslo, na danou otázku odpovědělo všech 22 spokojených respondentů.

**PŘÍLOHA G : ODPOVĚDI STŘEDNĚ SPOKOJENÝCH
RESPONDENTŮ NA I. ČÁST DOTAZNÍKU.**

Tabulka č. 5 Odpovědi středně spokojených respondentů na I. část dotazníku

		Rozhodně ano	Ano	Spíše ano	Neví m	Spíše ne	Ne	Rozhodn ě ne
1.	Moje práce mě zajímá.	12	15	1				
2.	Moje práce je mi koníčkem.	3	6	8	1	3	7	
3.	Moje práce je pro společnost důležitá.	12	15		1			
4.	Mám raději práci než volný čas. (-4)		3	3	3	6	4	2
5.	Většinou se do práce musím nutit. (-1)					6	14	7
6.	V práci se často nudím.					1	9	18
7.	Každý den v práci se mi zdá nekonečný. (-1)	1	2		1	1	13	9
8.	Lituji, že jsem si vybral/a toto povolání.						16	12
9.	Mám pocit, že moje práce je společensky málo ceněna.	13	12	1		2		
10.	Na mém pracovišti je dobrá spolupráce	3	11	8		2		3
11.	S většinou mých kolegů pracuji rád/a.	6	12	7		2	1	
12.	Na pracovišti panuje dobrá atmosféra.	1	9	6	3	7	1	1
13.	Jsem spokojen/a s prostředím pracoviště, s vybavením, s pracovními pomůckami.		15	4		5	2	2
14.	Při výkonu práce často pociťuji fyzickou zátěž.	7	14	4			4	
15.	Při výkonu práce často pociťuji psychickou zátěž.	5	9	4		2	8	
16.	Moje práce je stresující.		4	6		7	10	1
17.	Pracovní doba, ve které pracuji, mi vyhovuje.	5	17	3			2	1
18.	Jsem spokojen/a se svým platem.	1	3	2		10	3	9
19.	Jsem spokojen/a s ostatními výhodami, které mi plynou z mého zaměstnání. (-3)		4	5	2	4	7	3
20.	Můj nejbližší nadřízený mi zadává jasné úkoly.	3	13	2	2	5	2	1
21.	Považuji svého nejbližšího nadřízeného za zcela kompetentní (schopnou) osobu.	4	14	3	1	4	2	
22.	Pracovní porady jsou pro mě přínosné. (-1)	3	9	6	1	3	5	
23.	Můj nejbližší nadřízený reaguje přiměřeně na mé potřeby a připomínky.	1	11	8	3	3	1	1
24.	Celkově (co se týká obsahu a podmínek práce, pracovního kolektivu, mého nadřízeného, platu a jiných aspektů mého současného zaměstnání) jsem spokojen/a.			20		8		

Záporná čísla v závorce za textem otázky udávají počty respondentů, kteří na danou otázku neodpověděli. Není-li v závorce žádné záporné číslo, na danou otázku odpovědělo všech 28 středně spokojených respondentů.

PŘÍLOHA H : ODPOVĚDI NESPOKOJENÝCH RESPONDENTŮ NA I. ČÁST DOTAZNÍKU.

Tabulka č. 6 Odpovědi nespokojených respondentů na I. část dotazníku

		Rozhodně ano	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne	Rozhodně ne
1.	Moje práce mě zajímá.	4			1			
2.	Moje práce je mi koníčkem.	1	1	1			2	
3.	Moje práce je pro společnost důležitá.	4	1					
4.	Mám raději práci než volný čas.				1		2	2
5.	Většinou se do práce musím nutit.				1	1	2	1
6.	V práci se často nudím.						2	3
7.	Každý den v práci se mi zdá nekonečný.						3	2
8.	Lituji, že jsem si vybral/a toto povolání.						4	1
9.	Mám pocit, že moje práce je společensky málo ceněna.	5						
10.	Na mém pracovišti je dobrá spolupráce		2	3				
11.	S většinou mých kolegů pracuji rád/a.	1	2	1	1			
12.	Na pracovišti panuje dobrá atmosféra.		2	1		1		1
13.	Jsem spokojen/a s prostředím pracoviště, s vybavením, s pracovními pomůckami.			1		1	1	2
14.	Při výkonu práce často pociťuji fyzickou zátěž.	5						
15.	Při výkonu práce často pociťuji psychickou zátěž.	4			1			
16.	Moje práce je stresující.	2		1	1	1		
17.	Pracovní doba, ve které pracuji, mi vyhovuje.	2	1				2	
18.	Jsem spokojen/a se svým platem.							5
19.	Jsem spokojen/a s ostatními výhodami, které mi plynou z mého zaměstnání.							5
20.	Můj nejbližší nadřízený mi zadává jasné úkoly.	1	1		1			2
21.	Považuji svého nejbližšího nadřízeného za zcela kompetentní (schopnou) osobu.	1	1		1			2
22.	Pracovní porady jsou pro mě přínosné.		1	1	1	1		1
23.	Můj nejbližší nadřízený reaguje přiměřeně na mé potřeby a připomínky.		1		2		1	1
24.	Celkově (co se týká obsahu a podmínek práce, pracovního kolektivu, mého nadřízeného, platu a jiných aspektů mého současného zaměstnání) jsem spokojen/a.						2	3

Na všechny položené otázky odpovědělo všech 5 nespokojených respondentů.

RESUMÉ

Pracovní spokojenost je rozsáhlá a komplikovaná sociálně psychologická kategorie. Je zkoumána od 30. let minulého století.

Na míře pracovní spokojenosti jedince se podílí celá řada vnitřních a vnějších faktorů. Vnitřně určují míru spokojenosti např. věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, délka pracovní kariéry, ale také profesionální úroveň, identifikace s obsahem práce, momentální životní situace, očekávání apod. Vnější faktory jsou finanční ocenění práce, atmosféra v pracovním kolektivu, styl vedení, fyzikální podmínky práce aj.

Pracovní spokojenost vyjadřuje jednak míru celkové spokojenosti v práci a jednak míru spokojenosti s jednotlivými oblastmi práce.

Pracovní spokojenost velmi úzce souvisí s dalšími pracovními aspekty, a to s motivací, stabilizací, s firemní kulturou. Těmito termíny se zabývá první kapitola.

Druhá a třetí kapitoly přibližují čtenářům specifika práce v sociálních službách. Poskytovat sociální služby znamená pomáhat člověku nebo skupině lidí, kteří se dostali do nepříznivé sociální situace a s touto situací si neumí sami poradit. Sociální práce spočívá v řešení sociálních problémů, v prevenci sociální patologie, v integraci sociálně znevýhodněných jedinců do společnosti.

V této oblasti práce najdou uplatnění zejména sociální pracovníci, speciální pedagogové, zdravotničtí pracovníci. Obtížné a vyčerpávající v této činnosti je neustálé budování a udržování pozitivního vztahu s klientem. Nároky jsou tak vysoké, že po již několikaleté sociálně zdravotnické práci lze při nedodržování zásad mentální hygieny a při nevhodných pracovních podmínkách dospět až ke stavu, který je nazýván syndrom vyhoření – burnout.

Předkládaná práce mimo teoretické části představuje čtenářům ve čtvrté kapitole malý průzkum pracovní spokojenosti pracovníků v sociálních službách. Jedná se o dotazníkové šetření u všech (55 zaměstnanců) Domova seniorů v Nezdenicích.

Dotazník zahrnuje otázky na spokojenost, zjišťuje motivy k práci, konkrétní pozitivní a negativní jevy na pracovišti, tendenci k fluktuaci. V neposlední řadě mapuje výskyt příznaků syndromu vyhoření u zaměstnanců a míru podnikového vzdělávání v této oblasti.

Výsledky šetření ukázaly, že v organizaci pracuje 40 % spokojených zaměstnanců, 51 % středně spokojených zaměstnanců a 6 % nespokojených zaměstnanců. Nejčastějším motivem pro vykonávání práce jsou peníze a druhým nejčastějším motivem je služba druhým lidem. Tendence k fluktuaci je velmi nízká. Nespokojenost s platem naopak velmi vysoká – 71 % zaměstnanců je nespokojeno se svým platem. V otevřených odpovědích respondenti nejvíce kritizují nedostatek personálu, málo času na klienty a nadbytečnou administrativu. Nejvíce oceňují jistotu zaměstnání a zaměstnání v blízkosti bydliště. Pracovní kolektiv je předmětem jak ocenění tak i kritiky ze strany některých zaměstnanců.

Pátá kapitola bakalářské práce předkládá doporučení pro organizaci, v níž byl průzkum proveden. Doporučení jsou rozdělena na dvě skupiny: všeobecná doporučení pro řízení lidských zdrojů a specifická doporučení reagující na výsledky výzkumu.

Pracovní spokojenost je východiskem pro pracovní výkony. Je také zároveň výsledkem toho, co se odehrává na pracovišti. A v neposlední řadě je i účinným nástrojem k ovlivňování práce v organizaci.

V bakalářské práci byl rozpracován problém spokojenosti zaměstnanců. Byl proveden průzkum, který ukázal, že pracovníci Domova seniorů v Nezdenicích jsou převážně spokojeni nebo středně spokojeni. I přes tyto celkově pozitivní výsledky, je nutné v organizaci některé věci zcela změnit (např. vytvořit novou organizační strukturu), některé věci vylepšovat (např. atmosféru na pracovišti) a některé více podporovat (např. oceňování dobrých výkonů).

SUMMARY

Survey of the level of satisfaction in social services. Work-related satisfaction is a vast and complex social and psychological category. It has been studied since the 30th of the last century.

A wide range of internal and external factors influences the level of work-related satisfaction of an individual. Among internal factors there are: age, gender, marital status, education, length of professional career, but also professional level, identification with the content of the work, current life situation, expectation etc. External factors incorporate: financial reward, working atmosphere, style of leadership, physical conditions etc..

Work-related satisfaction consists of the overall work-related level of satisfaction and of the level of satisfaction with individual areas of work. Work-related satisfaction is closely linked with other work-related aspects, such as motivation, stabilization and internal culture of the company. These issues are analysed in Chapter 1.

Chapters 2 and 3 are devoted to the specifics of work in social services. To provide social services means to help an individual or a group of individuals who occurred in an unfavourable social situation and are unable to cope with the situation by themselves. Social work means to deal with social problems, to prevent social pathology, to integrate socially disadvantaged individuals into society.

This area provides employment mainly for social workers, special educators, health care workers. Permanent building and maintaining of positive contact with a client is very difficult and exhausting. It is a highly demanding work and after several years of social and health care practice without paying attention to principles of mental hygiene and while working in inappropriate working conditions there is a risk of the occurrence of burn-out syndrome.

Apart from the theoretical part the thesis in Chapter 4 also introduced a small survey of work-related satisfaction of social service workers. All 55 employees of the Home for elderly people in Nezdenice were asked to fill in a questionnaire the aim of which was to identify their satisfaction, motivation to work, certain positive and negative phenomena in the working place, tendency to fluctuate. Last but not least the questionnaire mapped out the occurrence of burn-out syndrome symptoms and the level of professional training in this area.

Results of this survey showed that within the organization there are 40% of satisfied employees, 51% of employees who are partly satisfied and 6% of employees who are unsatisfied. The most common motive for work performance is money and the next one is service to other people. Tendency to fluctuate is rather low. On the contrary, the level of dissatisfaction with the salary is very high. 71 % of employees are dissatisfied with their salary. The respondent in their open answers mainly criticise the lack of staff, little time that can be spent on clients and redundant administrative workload. They mainly appreciate work security and working place close to their home. Working atmosphere within the group of employees is assessed positively by some employees and criticised by others.

Chapter 5 of the bachelor thesis proposes recommendations for the organization where the survey was conducted. These recommendations are divided into two groups: general recommendations for the management of human resources and specific recommendations reflecting results of the survey.

Work-related satisfaction is a starting point for work performance. It is at the same time the outcome of what is going on in the working place. And last but not least it is an efficient tool that can influence work within the organization.

The bachelor thesis concentrated on the elaboration of the issue of employees' satisfaction. The survey that had been executed showed that employees of the Elderly

people home in Nezdence are mostly satisfied or rather satisfied. Despite the generally positive results it is recommended to new organization structure), to improve other aspects (e.g. working atmosphere) and to enhance such aspects as appraisal of good results.