

Univerzita Karlova
Fakulta humanitních studií

Program řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Martin Stříbrný

**Vliv psychické bezpečnosti na motivaci a osobní angažovanost
pracovníků v sociálních službách**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Krejčí

Praha 2022

Prohlášení

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

V Praze dne 6. května 2022

Martin Stříbrný

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, Mgr. Jiřímu Krejčímu, za cenné rady a zkušenosti, podporu, trpělivost i toliko cenný čas, který mi věnoval. Stejně jako za slova, která mě motivovala a povzbuzovala vytrvat v mém úsilí, ve chvílích, kdy jsem ztrácel sílu i energii. Zároveň bych rád poděkoval všem, kteří přispěli ke vzniku této diplomové práce, respondentům, kolegům a dalším lidem. V neposlední řadě bych rád projevil vděk za podporu, které se dostávalo nejen mě ale i všem mým kolegům v průběhu celého studia.

OBSAH

ABSTRAKT	7
ABSTRACT.....	8
I ÚVOD:	9
II TEORETICKÁ ČÁST:.....	11
1 Skupiny a týmy	11
1.1 Definice skupiny.....	11
1.2 Definice týmu	11
1.3 Týmová spolupráce	12
2 Řízení lidských zdrojů	13
2.1 Definice řízení lidských zdrojů	14
3 Pracovní podmínky, pracovní prostředí.....	14
3.1 Pracovní prostředí – definice.....	14
3.2 Stres na pracovišti.....	15
3.3 Vyvážené pracovní prostředí.....	16
3.4 Rekapitulace	16
4 Psychická bezpečnost	17
4.1 Psychická bezpečnost – definice	17
4.2 Faktory ovlivňující psychickou bezpečnost	18
4.3 Psychická bezpečnost a její složky.....	18
4.4 Psychická bezpečnost a mezilidské vztahy	19
4.5 Psychicky bezpečné klima v kontextu rozhodování.....	21
4.6 Psychická bezpečnost a její vliv na organizační procesy	21
4.7 Chyby a chybovost v procesu učení	22
4.8 Psychická bezpečnost a proces učení	23
4.9 Psychická bezpečnost nástrojem pro manažery	25
4.10 Faktory ovlivňující psychickou bezpečnost	27
4.11 Psychická bezpečnost a pracovní výkon	28
4.12 Psychická bezpečnost a hranice neúspěchu.....	28
4.13 Rekapitulace	28
5 Motivace	29
5.1 Motivace - definice.....	30
5.2 Motivace a zaměstnanec.....	30
5.3 Typy motivačního založení člověka.....	32

5.4	Role manažera v procesu motivace	32
5.5	Motivace a psychická bezpečnost	33
5.6	Rekapitulace	34
6	Angažovanost.....	35
6.1	Angažovanost - definice	36
6.2	Angažovanost ve vztahu s dalšími oblastmi pracovního prostředí	37
6.3	Angažovanost a mezilidské vztahy	38
6.4	Angažovanost téma pro vedoucí pracovníky	38
6.5	Angažovanost a výkon	39
6.6	Faktory ovlivňující angažovanost zaměstnanců.....	40
6.7	Angažovanost a psychická bezpečnost.....	41
6.8	Rekapitulace	42
III	EMPIRICKÁ ČÁST	44
1	Metodologie	44
1.1	Vymezení cíle výzkumu	44
1.2	Místo výzkumu, respondenti podílející se na výzkumu	44
1.3	Pozicionalita osoby provádějící šetření	45
1.4	Techniky sběru a vyhodnocení dat	46
2	Výsledky realizovaného výzkumného šetření	58
2.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření psychické bezpečnosti ve vybrané organizaci	58
2.2	Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů v sociálních službách ve vybrané organizaci	63
3	Diskuse k výzkumu.....	76
3.1	Omezení výzkumu.....	79
4	Závěr	81
IV	BIBLIOGRAFIE.....	83
	KNIHY, AKADEMICKÉ ČASOPISY.....	83
	PRÁVNÍ PŘEDPISY	90
	DOKUMENTY ORGANIZACE.....	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM GRAFŮ.....	91
	SEZNAM SCHÉMAT	92

PŘÍLOHY	93
PŘÍLOHA č. 1: DOTAZNÍK K POSOUZENÍ ŠKÁLY PSYCHICKÉ BEZPEČNOSTI V PRACOVNÍCH TÝMECH	93
PŘÍLOHA č. 2: PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE	96

ABSTRAKT

Diplomová práce cílí na klima psychické bezpečnosti a možnou souvislost s motivací a osobní angažovaností pracovníků v sociálních službách v jedné organizaci poskytující sociální služby dospělým lidem se zdravotním handicapem. Hlavní text diplomové práce je tvořen teoretickou a praktickou částí, přičemž teoretická část se zaměřuje na definování a vymezení pracovních uskupení a návazně pak klimatu psychické bezpečnosti ve spojitosti s pracovním prostředím, dále pak vymezení pojmů motivace a osobní angažovanost. V praktické části diplomové práce jsou vyhodnocena data získaná prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření v organizaci poskytující čtyři druhy sociálních služeb. Sociální službu Chráněné bydlení, Sociálně terapeutické dílny, Domov pro osoby se zdravotním postižením a Domov se zvláštním režimem. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 29 pracovníků v sociálních službách této organizace. Dotazník zkoumal klima psychické bezpečnosti v daných sociálních službách. Polostrukturované rozhovory se zaměřují na odhalení souvislostí mezi klimatem psychické bezpečnosti, motivací a angažovaností zaměstnanců pracujících v sociálních službách v rámci jedné organizace. Rozhovorů se účastnili vždy dva zástupci z každé sociální služby.

Výsledky výzkumného šetření poukázaly na souvislost mezi psychickou bezpečností a motivací zaměstnanců s návazností na možnou angažovanost. V psychicky bezpečném prostředí může být zaměstnanec motivován ať už je míra psychické bezpečnosti vysoká nebo nízká. V případě nízké psychické bezpečnosti jsou však motivační faktory, které vybízejí zaměstnance více se zapojovat v mnohem menším zastoupení, nežli v prostředí s vysokou mírou psychické bezpečnosti. Na vytváření psychicky bezpečného prostředí má významný vliv vedoucí pracovník, od kterého se v tomto směru od zaměstnanců mnoho očekává. Výzkumné šetření ve vybrané organizaci prokázalo možný vliv psychické bezpečnosti na množství motivačních faktorů zaměstnanců, které mohou následně zaměstnancům otevírat prostor k větší angažovanosti.

Klíčová slova: psychická bezpečnost práce, motivace, angažovanost, sociální služby, pracovník v sociálních službách, pracovní týmy

ABSTRACT

This thesis focuses on the climate of psychological safety and its possible association with the motivation and personal commitment of social service workers in an organization providing social services to adults with disabilities. The main text of the thesis consists of a theoretical and a practical part, where the theoretical part focuses on defining the work groups and consequently the climate of psychological safety in relation to the work environment, as well as defining the concepts of motivation and personal commitment. The practical part of the thesis evaluates data obtained through a quantitative questionnaire survey in an organisation providing four types of social services. Social service Protected housing, Social therapeutic workshops, Home for people with disabilities and Home with special regime. A total of 29 social service workers from this organisation participated in the survey. The questionnaire examined the climate of psychological safety in the social services. Semi-structured interviews aimed to reveal the links between the climate of psychological safety, motivation and commitment of employees working in social services within one organisation. Two representatives from each social service participated in the interviews.

The results of the research investigation indicated a link between psychological safety and employee motivation with a link to potential engagement. In a psychologically safe environment, an employee can be motivated whether the level of psychological safety is high or low. However, in low psychological safety environments, the motivational factors that encourage employees to engage are much less prevalent than in high psychological safety environments. The manager has a significant influence on creating a psychologically safe environment and much is expected of employees in this regard. A research investigation in a selected organisation has shown the potential influence of psychological safety on a number of employee motivational factors, which may in turn open up space for employees to become more engaged.

Keywords: psychological safety at work, motivation, engagement, social services, social service worker, work Teams

I ÚVOD:

Diplomová práce se zaměřuje na vztah mezi psychickou bezpečností, motivací a osobní angažovaností pracovníků v sociálních službách v příspěvkové organizaci.

Přes 20 let pracuji v jedné příspěvkové organizaci poskytující sociální služby a dlouhodobě se zajímám o mechanismy, kterými lze motivovat člověka při výkonu jeho povolání a to tak, že se povolání stane prostředím, které zaměstnanci umožňuje rozvíjet vlastní osobnost, seberealizaci a sklízet úspěchy za dobře vykonanou práci či realizaci vlastních nápadů, které se odrážejí nejen v nejbližším kolektivu, ale i v celé organizaci. V rámci studia jsem se na jedné z přednášek setkal s pojmem „psychická bezpečnost“. Téma mě zaujalo zejména pro potenciál podporující týmovou atmosféru na pracovišti. Po přečtení článku, který byl zveřejněn v magazínu The New York Times v roce 2016 pod názvem „*Project Aristoteles, What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*“, týkající se zmiňovaného fenoménu psychické bezpečnosti, jsem měl v tématu diplomové práce jasno.

Název práce napovídá, že se bude jednat o segment psychické bezpečnosti a jeho možnou souvislost s motivací a osobní angažovaností u pracovníků v sociálních službách. Konkrétně v sociální službě Sociálně terapeutické dílny, Chráněné bydlení, Domov se zvláštním režimem a Domov pro osoby se zdravotním postižením.

Edmondson a kol. (2016) došli v rámci výzkumu mezi pracovníky v oborech zdravotnictví a školství k závěru, že obě tyto skupiny pracují v náročném prostředí, pro které je psychická bezpečnost žádoucí. Současně v obou těchto oborech cítí psychickou bezpečnost nejméně lidé v první linii. Jsem toho názoru, že stejně jako ve zdravotnictví či ve školství, tak i v sociálních službách je součástí každodenní práce zaměstnanců interakce s dalšími lidmi vyžadující mnoho osobních dovedností každého jednotlivého člena týmu či pracovní skupiny, přičemž každý jednotlivec může mít jistá očekávání, která se váží k pracovnímu kolektivu, týmu, zaměstnavateli případně celé organizaci.

Teoretická část diplomové práce si klade za cíl vymezit základní pojmy, definice a souvislosti v oblasti: pracovních uskupení, vedení lidí, pracovního prostředí, psychické bezpečnosti, angažovanosti a motivace zaměstnanců. Texty v diplomové práci uvádějí nejčastěji poznatky ze zahraničních odborných článků, publikací či realizovaných výzkumů a studií.

Empirická část diplomové práce představí organizaci, ve které byl realizovaný výzkum. Následně prezentuje jednotlivé užití metody šetření, průběh, analýzu a

vyhodnocení sběru dat. Nejprve byly realizovány neformální rozhovory u vybraných zaměstnanců, následně bylo realizováno šetření prostřednictvím standardizovaných dotazníků napříč organizací.

Jakou roli hraje psychická bezpečnost v souvislosti s angažovaností či motivací zaměstnanců a zda se jedná o efektivní nástroj i pro vedoucí či manažery v sociálních službách, ukáže až samotná analýza a vyhodnocení získaných dat.

II TEORETICKÁ ČÁST:

1 Skupiny a týmy

Ať už se jedná o pracovní skupinu či pracovní tým, jak uvádí Claridge a Cooper (2014), je třeba se pracovními vztahy neustále zabývat. Nikdy nevíme, kdy budeme potřebovat podporu kolegy, až si s některým ze zadaných úkolů nebudeme vědět rady.

1.1 Definice skupiny

Schein (1988) vnímá skupinu jako lidí, kteří na sebe vzájemně působí, jsou si po psychologické stránce vědomi jeden druhého a vnímají se jako skupina, tak zní jedna z mnoha uváděných definic vymezujících skupinu.

Handy (1985), vnímá skupinu jednoduše jako jakékoli seskupení lidí, kteří se vzájemně vnímají jako skupina.

Schein (1988) dále zmiňuje dva základní typy skupin v kontextu pracovního prostředí, a to skupinu formální, vznikající za účelem plnění specifických úkolů a cílů v rámci poslání organizace a neformální, které vyplývají z přirozenosti každého člověka, a to navazovat vztahy i mimo své kolektivy, pracoviště. Přičemž jedním ze zásadních prvků, který jak uvádí Katzenbach a Smith (1993) v pracovních skupinách schází nebo není dostatečně posílen, je vzájemná odpovědnost členů pracovní skupiny za výkon a dosažení stanoveného cíle.

1.2 Definice týmu

Hovoříme-li o týmu, jak uvádí Kolajová (2006), jedná se nejlépe o seskupení tří a více osob ve vzájemné interakci, které se vzájemně vnímají jako „my“, tedy sdílejí společnou identitu. Snahou všech členů týmu je dosáhnout společného cíle, dodržovat nepsané normy či pravidla na základě kterých pak dobrovolně a na základě vlastního rozhodnutí pracují a jednají.

Katzenbach a Smith (1993) definovali tým, s cílem jasně jej odlišit od pouhé skupiny lidí se společným zadáním, jako malý počet lidí, kteří se vzájemně doplňují při plnění společného cíle či úkolu mající stejný přístup a vzájemnou zodpovědnost. Čopíková a kol. (2015) vnímá základ týmové spolupráce v dobrých vztazích na pracovišti, důvěře, otevřenosti, vzájemném respektu, určité stálosti reakcí, čestnosti, přičemž všechny aspekty vystihuje slovní spojení „klíma dobré spolupráce“.

Kubátova a kol. (2013) vidí podstatu týmu coby specifické organizační složky ve sdílení myšlenky mezi jednotlivými členy týmu a to takové, že „nikdo neví dost“, a tak všichni spoléhají na vzájemnou synergii odlišných lidí s různými dovednostmi a schopnostmi, přičemž nepostradatelným prvkem je společný cíl. Podmínkou funkčnosti týmu je rovnoprávnost jeho členů a každý člen cítí plnou odpovědnost za konečný výsledek společné práce.

Brooks (2006) považuje tým za efektivní, pokud jsou všem členům srozumitelné týmové cíle, pokud jednotlivci disponují různými dovednostmi a znalostmi potřebných pro efektivní plnění týmových úkolů, všichni si vzájemně věří a respektují se i ve své individualitě v rámci týmového výkonu a odměnou jim je systémová prémie pro celou skupinu. Katzenbach, Smith (1993) ještě dodávají zkušenost s týmovou dynamikou, která dle jejich mínění podporuje výkon, učení i změnu chování, a to mnohem efektivněji, než větší organizační jednotky nebo jednotlivci, byť jsou sebevíc kvalifikovaní. Týmy sehrávají důležitou roli při vytváření a následném udržení vysokého výkonu celé organizace. Autoři však otevřeně přiznávají, že pracovní týmy nevyřeší všechny potřeby či problémy organizace, které se na cestě za stanovenými cíli objeví, avšak vysoká efektivita pracovních týmů je ve srovnání s pracovními skupinami či jednotlivci nesporná.

1.3 Týmová spolupráce

Zatímco výše uváděné definice a pojetí slova tým jsou spíše statického rázu, Edmondson (2012) uvádí fenomén zvaný týmová spolupráce neboli „Teaming“, jež vystihuje dynamickou aktivitu s vysokým požadavkem na flexibilitu lidí uvnitř organizace. Mnohdy týmy vznikají a zanikají v souvislosti s konkrétními úkoly. Rychle se rozvíjející pracovní prostředí potřebuje lidi, kteří umí spolupracovat a dokáží prokázat potřebný potenciál a flexibilitu kdykoli se otevře prostor pro spolupráci. Stejně tak Parker a Williams (2001) zmiňují přínosy týmové spolupráce, a to zejména v oblasti snižování pracovního stresu, avšak zároveň otevřeně přiznávají i možné nebezpečí v podobě eskalace pracovního stresu v souvislosti s neustále se zvyšujícím pracovním tlakem paradoxně opět v rámci zmiňované týmové spolupráce.

2 Řízení lidských zdrojů

Brodský (2009) zmiňuje, že v každé organizaci se nacházejí lidé zodpovědní za řízení lidských zdrojů, přičemž jejich úkoly lze specifikovat následujícím způsobem prostřednictvím těchto činností:

- shromažďovat poznatky o lidských zdrojích,
- analyzovat poznatky a na základě analýzy kvantifikovat budoucí potřeby,
- plánovat lidské zdroje,
- zajišťovat průzkum trhu práce,
- školit a informovat,
- zajišťovat „personálně“ informační systém,
- definovat funkce, úkoly,
- působit na pracovní podmínky,
- posuzovat pracovní výkony,
- odměňovat,
- povyšovat, přesunovat a vybírat lidské zdroje.

Mezi zásadní přístupy managementu k zaměstnancům v oblasti rozvoje interpersonálních vztahů řadí Kahn (1990) vytváření podpůrného prostředí. Prostředí, které umožní zaměstnanci dělat chyby bez obav z následků, což znamená otevřít zaměstnanci prostor pro jistou míru experimentování. Lidé mají mnohem větší jistotu při vykonávání jakékoli činnosti, pokud nad touto činností mají určitou kontrolu. Manažeři, kteří chtějí mít vše neustále pod svou vlastní kontrolou, tak mohou svým zaměstnancům dávat najevo, jak moc jim nedůvěřují a vzbuzovat v nich obavy z překročení vlastních hranic či pravomocí. Mnohé organizace, jak uvádí Kolbe a kol. (2019) podporují kulturu, kde je chyba považována za „zločin“, který má být po zásluze potrestán, případně je třeba se chybování za každou cenu vyhnout. Příkladem by mohl být resort zdravotnictví a statistiky úspěšnosti v léčbě, případně statistiky vztahující se k úmrtnosti. Namísto prostoru k učení jsou taková data vnímána zaměstnanci příslušného zdravotnického zařízení jako selhání. Pokud se však zaměstnanci budou díky podpoře manažerů cítit bezpečně, budou chtít maximálně využít své dovednosti a znalosti. Ochtově se pak budou vydávat ve svém poznávání na hranice vlastní odbornosti a v určitý moment se nebudou obávat svou chybu otevřeně přiznat, případně požádat o pomoc. V podobném duchu připouštějí Wright a Opiah (2018) možnost, kdy zaměstnanci vědí, že mohou týmově sdílet své nápady, některé z nich ale zároveň mohou být v rozporu s normami, případně mohou být vnímány jako riskantní.

2.1 Definice řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co mají organizace k dispozici, a to jsou lidé, kteří svým kolektivním i individuálním zapojením napomáhají naplnit a dosáhnout stanovené cíle organizace.

3 Pracovní podmínky, pracovní prostředí

Dle Dvořákové (2012) se pracovními podmínkami myslí vše, co přímo či nepřímo souvisí s pracovním procesem a vykonávanou prací člověka. Stav pracovního prostředí, hluk, osvětlení, fyzická či psychická zátěž, pracovní doba, práce přes čas, směnování, odměňování a v neposlední řadě mezilidské vztahy, jsou faktory, které mohou ovlivňovat duševní a tělesné vlastnosti a schopnosti člověka a tím i jeho motivaci při práci. Claridge a Cooper (2014) ještě dodávají, že je více než zásadní mít dobré pracovní vztahy se svými kolegy založené na důvěře a spravedlivém jednání, neboť dříve či později mi mohou tyto lidé být oporou nejen v pracovním, ale i osobním životě.

Huyghebaert a kol. (2018), apelují na manažery, kteří se zaměřují v rámci své organizace na personální oblast. Dle jejich mínění je zásadní zaměřit se na vytváření firemní kultury, ve které je hlavní prioritou psychická pohoda a bezpečnost zaměstnanců, přičemž jsou do vytváření takové kultury zapojeni všichni zaměstnanci napříč firmou či organizací. Takové prostředí je pak odolnějším případnému výskytu nežádoucích jevů, jakým je např. syndrom vyhoření a podporuje pracovní zapojení zaměstnanců.

3.1 Pracovní prostředí – definice

Štikar a kol.(2003), vnímají pracovní prostředí jako soubor činitelů majících vliv na činnost člověka v určitém prostoru, případně je to soubor podmínek, za jakých probíhá pracovní proces. Profesní role v návaznosti na pracovní prostředí by pak dle Vágnerové (2000) měla uspokojovat zejména potřebu seberealizace a potvrzovat kompetenční kvality určitého člověka.

Urban (2003) uvádí v rámci pracovního prostředí tři základní vzájemně provázané faktory mající silný vliv na motivaci zaměstnanců. Jsou to manažerské styly uplatňované v rámci organizace, sociální prostředí a firemní kultura. V rámci zmiňovaných faktorů staví do popředí ve vazbě managementu vůči zaměstnancům zejména: pozornost vůči úspěchům,

presumpci nevinny, důvěru a respekt v dovednosti a schopnosti zaměstnance, snižování obav z možného neúspěchu, otevřenou komunikaci a rozvoj zaměstnanců.

3.2 Stres na pracovišti

Reakce jednotlivce na stresové situace, jak zmiňuje Kleibl a kol. (2001), vyvolávají u každého člověka jiný proces. Reakce může být fyzického nebo psychického rázu, případně může spouštět určité chování. Někoho stres aktivuje, jiný pod tlakem stresové situace strádá. V krátkodobém hledisku se pracovník dokáže se stresovou situací vyrovnat, z dlouhodobého hlediska se může jednat o vysokou zátěž, která je způsobena různými příčinami, jako jsou:

- plnění velkého množství úkolů naráz bez stanovení priorit
- působení v pracovním prostředí, ve kterém nejsou vyjasněné vztahy ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, na pracovišti vládne chaos
- nadřízeným zadávané úkoly a požadavky si vzájemně odporují
- komunikace s nadřízeným je nedostatečná
- absence sebejistoty a převládání pocitů zaměstnance, že na něco nestačí
- přítomnost frustrace z neschopnosti zvládat úkoly
- špatné vztahy s kolegy na pracovišti
- celková přepracovanost

Výše uvedené příčiny mohou pak způsobovat u zaměstnance zhoršení pracovního výkonu, mnohem častější chybovost při práci, vztahové problémy s kolegy nebo také citlivost ke kritice. Faragher a kol. (2005) vnímá významné nebezpečí pro zaměstnance, který je v práci dlouhodobě nespokojen, a to s možnými dopady na duševní zdraví a celkovou pohodu zaměstnance. Mezi faktory, které mohou zapříčinit nespokojenost zaměstnance a vedoucí pracovníci by se na tyto oblasti dle autora měli zaměřit, řadí pracovní dobu, styl řízení, kontrolu práce, pracovní zátěž apod. Zároveň připouští možnou souvislost těchto faktorů se stresem zaměstnanců. Autor dále předpokládá, že pokud se podaří ošetřit, aby byl zaměstnanec v práci spokojen,lepší se i jeho duševní zdraví, což se v důsledku odrazí i na snížení míry vyhoření a emočního vyčerpání u jednotlivých zaměstnanců.

3.3 Vyvážené pracovní prostředí

Armstrong (2006) uvádí pět oblastí případně „cest“, které napomáhají vytvářet vyvážené pracovní prostředí. V takovém prostředí se zaměstnancům daří a ti pak hledají úspěch nejen pro sebe, ale i pro svou organizaci.

Těmito oblastmi jsou:

- 1) Sdílené cíle, tedy zapojení všech zaměstnanců do rozvoje vize organizace, jak kdo do společné vize přispívá.
- 2) Sdílená kultura ve smyslu dohodnutých hodnot, které všichni zaměstnanci dodržují. Atmosféra spravedlnosti, důvěry a respektu je součástí každé činnosti zaměstnanců.
- 3) Sdílené učení s cílem neustále se zlepšovat.
- 4) Sdílené úsilí, ztělesněné flexibilními týmy, které se vzájemně podporují napříč celou organizací. Důraz je v tomto případě kladen na efektivní komunikaci a systém zajišťující tok potřebných informací.
- 5) Sdílené informace formou efektivní komunikace napříč organizací, a to všemi směry, nikoli pouze formou příkazů se shora dolů.

3.4 Rekapitulace

Pracovními podmínkami se rozumí soubor mnoha oblastí, které přímo či nepřímo souvisejí s pracovním procesem. Mezi tyto oblasti patří např. materiální vybavení, pracovní doba, mezilidské vztahy, míra stresu apod. Dvořáková (2012), Štikar a kol. (2003), Kleibl a kol. (2001). V rámci mezilidských vztahů je pak důležitým faktorem klima důvěry a vzájemná otevřená komunikace uvnitř pracovních týmů či skupin. Armstrong (2006), Urban (2003), Claridge a Cooper (2014), Kleibl a kol. (2001).

Pracovní podmínky přímo souvisejí s chutí se zapojovat a s motivací zaměstnance. Huyghebaert a kol. (2018), Urban (2003), Dvořáková (2012).

Vytváření vyváženého pracovního prostředí a péče o firemní kulturu je důležitým úkolem pro vedoucí pracovníky a manažery, přičemž jednou z hlavních priorit je psychická pohoda mezi zaměstnanci. Takové klima pak může preventivně působit proti nežádoucím jevům jako je syndrom vyhoření. Armstrong (2006), Huyghebaert a kol. (2018), Faragher (2005).

4 Psychická bezpečnost

Vévoda a kol. (2020) vnímají, že finanční ocenění zaměstnanců může i nemusí být pro zaměstnance motivačním prvkem, avšak mnohdy, ač dochází k růstu zaměstnancovi mzdy, vykazuje zaměstnanec stále nespokojenost. Je na manažerech, zda svou pozornost zaměří na nefinanční formy odměn a budou hledat pro své zaměstnance jiné formy benefitů a motivátorů vedle těch finančních. Vytvořením vhodných podmínek v rámci pracovního prostředí umožní zaměstnanci nejen zvládat nároky vyplývající z dané profese, ale možná sníží fluktuaci a pravděpodobně se to odrazí i v kvalitě samotné práce.

Jak uvádí Urban (2003) jeden ze zásadních faktorů podporující pozitivní atmosféru na pracovišti je i situace, kdy se zaměstnanci nebojí sdílet se svým nadřízeným vlastní neúspěch při vykonávané práci. Chyba je vnímána jako prostředek k možnému učení se a přístup vedoucího pracovníka v případě, že netrestá zaměstnance za každou chybu, kterou dotyčný způsobí, podporuje samostatnost jednotlivých pracovníků. S tímto úzce souvisí i otevřená komunikace uvnitř pracovní skupiny, či týmu. Carmeli a Gittell (2009) představují psychickou bezpečnost jako pocit, kdy lze bezpečně hovořit o chybách a problémech, aniž by se zaměstnanec musel obávat následků za takové jednání.

Frazier a kol. (2017) došel v rámci provedeného šetření k závěrům, kdy by klima psychické bezpečnosti nemělo být pouhým vedlejším produktem všemožných pracovních procesů uvnitř organizace, ale spíše cílem s jedinečným významem, což vyplývá z následujících textů.

Newman a kol. (2017) vidí jak v přítomnosti konfliktu při plnění pracovních zadání, tak v prostředí, které je motivační k učení, podpůrný mechanismus pro kladné působení psychické bezpečnosti na pracovní výkon a generované učení, tedy maximální vytěžení ze situací se kterými se zaměstnanci v pracovním procesu denně potýkají.

4.1 Psychická bezpečnost – definice

Dle Edmondson (2018) lze Psychickou bezpečnost chápat jako přesvědčení osob v určité skupině o tom, že prostředí, ve kterém se nacházejí, je bezpečné pro vzájemné riskování. Lidé v něm mohou otevřeně hovořit o svých zkušenostech, pocitech, sdílet nápady, dotazy či obavy. Psychická bezpečnost se stává součástí klimatu na pracovišti, pokud si kolegové v zaměstnání vzájemně důvěřují, respektují se a sami cítí za povinnost být k druhým lidem upřímní. Edmondson (2012) dále uvádí, že v takovém prostředí mohou lidé svobodně vyjadřovat relevantní myšlenky a pocity, aniž by se obávali potrestání.

Edmondson (2013) také vnímá prostředí podporující včasné a bezstarostné vyjádření obav, bezprostřední sdílení nápadů, časté kladení otázek, podmínky, ve kterých se nemusí člověk obávat přiznat chybu, jako klíčové v procesu úspěšnosti jakéhokoli projektu, kterým se organizace aktuálně zabývá.

4.2 Faktory ovlivňující psychickou bezpečnost

Vévoda a kol. (2020) vnímají, že finanční ocenění zaměstnanců může i nemusí být pro zaměstnance motivačním prvkem, avšak mnohdy, ač dochází k růstu zaměstnancovi mzdy, vykazuje zaměstnanec stále nespokojenost. Je na manažerech, zda svou pozornost zaměří na nefinanční formy odměn a budou hledat pro své zaměstnance jiné formy benefitů a motivátorů vedle těch finančních. Vytvořením vhodných podmínek v rámci pracovního prostředí umožní zaměstnanci nejen zvládat nároky vyplývající z dané profese, ale možná sníží fluktuaci a pravděpodobně se to odrazí i v kvalitě samotné práce.

Jak uvádí Urban (2003) jeden ze zásadních faktorů podporující pozitivní atmosféru na pracovišti je i situace, kdy se zaměstnanci nebojí sdílet se svým nadřízeným vlastní neúspěch při vykonávané práci. Chyba je vnímána jako prostředek k možnému učení se a přístup vedoucího pracovníka v případě, že netrestá zaměstnance za každou chybu, kterou dotyčný způsobí, podporuje samostatnost jednotlivých pracovníků. S tímto úzce souvisí i otevřená komunikace uvnitř pracovní skupiny, či týmu. Carmeli a Gittell (2009) představují psychickou bezpečnost jako pocit, kdy lze bezpečně hovořit o chybách a problémech, aniž by se zaměstnanec musel obávat následků za takové jednání.

4.3 Psychická bezpečnost a její složky

Abror a Akamavi (2015) ve své studii provedené v indonéských společnostech poodhalil možnou souvislost 5 dimenzí ovlivňující vnímání psychické bezpečnosti zaměstnance. Mezi tyto dimenze uvádí fyzické riziko (riziko spojené s prací v hlučném prostředí, či obavy z fyzického nebezpečí), dále energetickou psychickou bezpečnost (pozitivní podporu zaměstnance, respekt k jeho osobě) a následuje vnitřní psychická bezpečnost (což je vnímáno jako emoční bezpečnost jednotlivce v interakci s dalšími zaměstnanci). Za čtvrtou dimenzi označil rovnost v zaměstnání (image organizace, rovněž také ochrana před diskriminací apod.). Nakonec zmiňuje psychickou bezpečnost týmu coby 5. dimenzi). Jak uvádí Abror (2017), je-li cílem organizace zvýšit vlastní výkonnost, pak je pro ni stěžejní oblastí rovnost v zaměstnání a psychická bezpečnost týmu. Do těchto dimenzí

Abror (2017) doporučuje zaměřit pozornost. Kolbe a kol. (2019), uvádějí tři úrovně, ve kterých na sebe vzájemně působí různé faktory, jež dále ovlivňují klima psychické bezpečnosti na pracovišti. Těmito úrovněmi je jedinec (zaměstnanec), tým (pracovní kolektiv) a organizace (firma, instituce). Za vzájemně na sebe působící faktory pak uvádějí u jednotlivce: proaktivní přístup, emoční stabilitu, orientaci na učení, u týmu inkluzivní přístup při vedení zaměstnanců (motivaci zaměstnanců, ocenění podnětů od zaměstnanců), jasné vymezení pracovních rolí, podporu autonomie, vzájemný respekt, podporu a důvěru.

4.4 Psychická bezpečnost a mezilidské vztahy

Tichá (2005) uvádí, že prostředí, které vytváří podmínky pro experimentování, zpětnou vazbu, kladení otázek, tak získává mnoho užitečných zkušeností podporujících atmosféru pro vzájemné učení. Edmondson (2012) zdůrazňuje, že schopnost klást otázky, aktivně vyhledávat pomoc, být tolerantní vůči chybám za přítomnosti svých kolegů a zároveň se neznepokojoval nad tím, co si o mně mí kolegové myslí, je nelehkým úkolem pro každého zaměstnance organizace. Newman a kol. (2017) vnímá kladný vztah mezi psychickou bezpečností a dobrými výsledky organizace, což přisuzuje jednotlivým zaměstnancům, kteří pocítují na individuální úrovni pracovní závazek či odpovědnost k organizaci. Za dobré výsledky pak autor považuje komunikaci a schopnost přiznat chybu.

Mezi možné obavy zaměstnanců řadí Edmondson (2013) strach ze ztráty vlastní hodnoty mezi kolegy, pokud rozdají veškeré své Know-how, tedy vše, co vědí nebo přiznali otevřeně, že se v konkrétní problematice v rámci plnění některého z úkolů neorientují. May a kol. (2004) došli v rámci provedeného výzkumu v pojišťovací společnosti na středozápadě USA, kterého se účastnilo 213 z 270 zaměstnanců administrativního úseku, k závěru, že pocit sebevědomí výrazně ovlivňuje psychickou bezpečnost zaměstnanců. Což naznačuje, že zaměstnanci, kteří mají neustálé obavy z toho, co si o nich okolí myslí, zažívají oproti svým kolegům mnohem menší psychické bezpečí na pracovišti. S tímto se pojí i možné zábrany při zkoušení nových postupů. Psychickou bezpečnost coby prostředníka mezi klimatem důvěry a výkonností zaměstnanců zmiňují i Ning a Jin (2009). Autoři zde vyzdvihují zejména důvěru zaměstnance v ostatní členy týmu či pracovní skupiny, což spoluvytváří klima psychické bezpečnosti. Zaměstnanec se rozhoduje s vědomím, že podstupuje riziko, o kterém ví, že jej v daném týmu, který tak dobře zná, neohrozí ani nikterak nepoškodí jeho image. V tomto případě klima psychické bezpečnosti usnadňuje případné riskování ve vztazích na pracovišti.

Claridge a Cooper (2014) vidí v integritě a důvěře klíč k efektivním pracovním vztahům, stejně jako k otevřené a kolegiální atmosféře na pracovišti. V prostředí prosyceném vzájemnou důvěrou jsou lidé ochotni podstupovat rizika, která souvisejí s jejich prací. Pokud však mají lidé obavu z toho, aby při plnění úkolů neselhali, jsou pak mnohdy méně otevření, brány novým nápadům se uzavírají a organizace tak může ztrácet možnost růst. Jak naznačuje Frazier a kol. (2017) je psychická bezpečnost ze své podstaty interpersonální záležitostí, jež je utvářena zejména interakcí jednotlivých zaměstnanců na pracovišti. Rovněž připouští, že se v žádném případě nejedná o samozřejmou záležitost, která pokud jednou vznikne, zůstane zachována. Jeli takové klima vázáno na vztahy mezi lidmi, může být, tak jako se to stává ve vztazích, narušeno, či dokonce zrušeno. Při uvědomění si důležitosti tohoto klimatu pro fungování pracovních týmů či kolektivů, by měly být podniknuty bezodkladně kroky k nápravě a obnovení psychické bezpečnosti s cílem zajištění podmínek pro práci, které sebou přinášejí výhody, jež psychická bezpečnost zprostředkovává.

Dollard a Bakker (2010) se, na základě provedené studie v oblasti školství, přiklání k tvrzení významně podpořit snahu vytvářet psychicky bezpečné prostředí na pracovišti. Prostředí je následně pro zaměstnance nejen zdravotně přínosné, ale rovněž podněcuje jejich motivaci a angažovanost. Edmondson a kol. (2016) přišli v rámci srovnávacího výzkumu realizovaném v oborech školství a zdravotnictví k zjištění, že v obou těchto oborech má na vytváření psychicky bezpečného prostředí výrazný vliv, jak zaměstnanci vnímají svého nadřízeného v procesu vytváření podmínek pro pozitivní klima na pracovišti. Vévoda a kol. (2020) uvádějí například pochvalu, která v jakékoli podobě nadřízeného či zaměstnavatele nic nestojí, avšak pro zaměstnance je to znamení, že o něm nadřízený ví a oceňuje jeho náročnou práci. Kahn (1990) sdílí myšlenku, že prostředí psychické bezpečnosti podporuje mezilidské vztahy na pracovišti. Jistá míra flexibility v takovém prostředí umožňuje lidem zkoušet nové věci a postupy, aniž by se museli bát dopadů případného selhání a možných následků. Kahnovu myšlenku podporují Carmeli a Gittell (2009), kteří reflektují kvalitní vztahy ve spojení s určitou vztahovou koordinací, přičemž vyzdvihují zejména kolektivní sdílení cílů, znalostí a vzájemného respektu, což dle jejich tvrzení přispívá k rozvoji psychické bezpečnosti na pracovišti. Týmovou spoluprací a rozvoj efektivních vztahů ve smyslu sociální podpory prostřednictvím cíleného školení všech zaměstnanců organizace vnímá za vykročení správným směrem rovněž Frazier a kol. (2017).

Edmondson a kol.(2016) připouštějí, na základě závěrů ze studie v oblasti školství a zdravotnictví, možnost nízkého vnímání psychické bezpečnosti u osob, které jsou ve své

pracovní pozici krátce nebo mají v hierarchii organizace nižší postavení. Wright a Opiah (2018) upozorňují, že jakékoliv řešení situací uvnitř organizace musí překonávat hierarchické bariéry a pracovní uskupení společnosti nebo organizace.

Jak ale podotýká Stühlinger a kol. (2021) psychicky bezpečné prostředí může ovlivňovat normy vnímané jednotlivými pracovníky. Na jedné straně se tito jedinci mohou cítit bezpečněji v případě, že se rozhodnou odchýlit od sdílené normy v rámci týmu či organizace a na druhé straně by se mohl daný zaměstnanec snáze, díky klimatu psychického bezpečí, identifikovat s normami týmu, které pak nemá potíže brát za své. Kolbe a kol. (2019) uvádějí, že klima psychické bezpečnosti na pracovišti není stabilní záležitostí, ale spíše se jedná o dynamické a v jistém smyslu i křehké vnímání. V jeden daný moment nemusí všichni členové pracovního týmu či kolektivu pociťovat stejnou míru psychické bezpečnosti.

4.5 Psychicky bezpečné klima v kontextu rozhodování

Stühlinger a kol. (2021) prokázal, v rámci studie v oblasti zdravotnictví, vztah mezi psychickou bezpečností a rozhodováním zaměstnanců. Pracovníci v prostředí, ve kterém se cítí bezpečně, kde mohou otevřeně sdílet svůj názor, mohou bez obav vyjádřit vlastní postoj ať už je pozitivně či negativně laděný. V tomto směru dospěl autor k závěru, že psychické bezpečí, tedy vnímání tohoto klimatu jednotlivcem, posiluje rozhodnutí a vlastní postoj zaměstnance, a to bez ohledu zda je kladný, či záporný. Jak autor dodává, v pracovních týmech s vysokou mírou psychického bezpečí lidé jednají více v souladu s vlastními postoji, než v týmech, kde je psychické bezpečí na nízké úrovni.

4.6 Psychická bezpečnost a její vliv na organizační procesy

Higgins a kol. (2020) poodhalili v rámci výzkumu realizovaném v newyorském veřejném školství zajímavou souvislost mezi vnímaným psychickým bezpečím a pocitem odpovědnosti zaměstnanců. Psychická bezpečnost může v propojení s odpovědností přímo souviset s výkonem organizace. V tomto směru stejní autoři vnímají psychickou bezpečnost jako katalyzátor posilující pozitivně pocit odpovědnosti zaměstnanců směrem k výkonu celé organizace, přičemž vnímání psychické bezpečnosti je zde poměrně nízké, avšak zásadní. Jak uvádějí Baer a Frese (2003), souvislost mezi psychickou bezpečností, klimatem pro iniciativu a výkonností firmy potvrzuje i výzkum v několika středně velkých německých firmách zaměřených na potravinářství, oděvní průmysl, výrobu kovového zboží,

strojírenství/počítačovou techniku a elektrotechniku. Studie naznačuje, že pro úspěšnou inovaci procesů uvnitř organizace je přínosné, jsou-li posíleny klimatem umožňujícím aktivní zapojení pracovníků, kteří se nebojí riskovat. Průzkum rovněž poukazuje na fakt, že psychická bezpečnost nemusí souviset pouze s výkonností skupin, ale může působit i na výkonnost větších celků, např. středně velkých firem. Snižování překážek v oblasti zapojení se zaměstnanců do nového a riskantního chování, jako je otevřené sdílení rozdílných postojů, dovedností a znalostí či kreativní činnost vnímá Kessel a kol. (2012) jako velký přínos přítomnosti psychicky bezpečného klimatu v pracovních týmech či skupinách. Zajištění takového klima však vyžaduje povědomí těchto týmů, jak psychicky bezpečné klima udržovat a rozvíjet. Možným řešením je například vytvoření tzv. Kodexu chování, kde organizace přesně definuje, jak má vypadat týmová práce.

Wanless (2016) vyzdvihuje důležitost klimatu psychické bezpečnosti v kolektivu, protože dle závěrů, ke kterým v rámci studie dospěla, odstraňuje překážky angažovanosti. Carmelli a Gittell (2009) dodávají, že pracovní prostředí podporující kvalitní vztahy se zaměřením na vazby mezi lidmi, jež zastávají různé pracovní pozice v rámci organizace, podpořené pocitem bezpečí, umožňuje zaměstnancům nejen efektivnější koordinování vlastní práce a učení se z případných neúspěchů, ale má vliv na celkové zlepšování organizačních procesů a samotných výsledků práce. Schopnost organizace rozpoznávat chybovost ve vlastních vnitřních procesech a proaktivní přístup v jejich řešení, jak zmiňuje Wright a Opiah (2018) funguje preventivně proti možným incidentům a neustálému opakování stejných nebo podobných chyb, stejně jako předchází možnému rizikovému chování zaměstnanců. Zejména v hierarchických organizacích a složitých systémech má klima psychické bezpečnosti, s ohledem na možná rizika a případné následné dopady na jednotlivce i celou organizaci, své místo.

4.7 Chyby a chybovost v procesu učení

Jak uvádí definice psychické bezpečnosti na pracovišti dle Edmondson (2013), významným prvkem podporujícím otevřené vztahy mezi jednotlivými pracovníky je prostor pro přiznání chyby, aniž by se dotýčný musel obávat potrestání.

V případě „selhání“ a následném přiznání chyby je zásadní analyzovat, proč k chybování došlo a poté se z této chyby poučit do budoucna. V opačném případě může volba zaměstnance chybu zatajit a nesdílet ji v týmu poškodit samotnou organizaci. Přiznat si, že může zaměstnanec při práci udělat chybu či „selhat“, je cestou k učení organizace a úspěchům. Miles (2014) vnímá chyby jednak jako znepokojivé nebo naopak jako velmi

cenné, přičemž zde záleží na tom, zda poslouží našemu učení či nikoli. Výraznou roli zde hrají samotní manažeři, na kterých je proměnit chybu člena pracovního kolektivu v pozitivní událost, tedy podnět, díky kterému se všichni poučí, a organizace získá toliko cenné zkušenosti do budoucna. Proto týmové sdílení chyb, jak uvádí Wright a Opiah (2018) může vést k všeobecnému učení se a tím i zlepšování procesů a výkonu. Stejně jako k přijetí kolektivní odpovědnosti, získávání zpětné vazby na zaměstnancem realizovaná opatření, a nakonec otevření se možným změnám.

Miles (2014) upozorňuje, že negativní emoce zaměstnance, který identifikoval vlastní chybovost, pak může hrát v procesu funkční či nefunkční roli, a to podle toho, jakým směrem se bude odvíjet další aktivita dotyčné osoby. Zda bude chtít chybu vyřešit nebo se rozhodne bránit vlastní ego.

4.8 Psychická bezpečnost a proces učení

Harvey a kol. (2019) došli na základě studie provedené v několika týmech jedné kanadské firmy orientované na poskytování finančních služeb k závěru, že je-li prostředí pro zaměstnance psychicky bezpečné, pak je přínosné i pro motivaci, kreativitu i inovativní myšlení. Psychicky bezpečné prostředí neznamená zákonitě prostředí podporující orientaci týmu na učení se. Spíše se jedná o potenciál jednotlivců chtít se učit a psychicky bezpečné prostředí je pro podporu takového potenciálu přínosné. Edmondson a kol. (2016) uvádí psychickou bezpečnost lidí jako zásadní a podpůrnou při překonávání překážek v procesu učení a změn v rámci výkonu zaměstnání.

Kostopoulos a Bozionelos (2011) na základě provedeného výzkumu tvrdí, že úkoly, které musí zaměstnanci plnit v propojení s jistým vnitřním konfliktem se zpracováním zadání, například potřeba zajistit si dostatek informací nebo podat požadovaný výkon, pracují-li v psychicky bezpečném prostředí, vnímají pak toto prostředí mnohem intenzivněji, což má za následek iniciativní jednání zaměstnance za účelem vlastního učení a získání potřebných dat. Autoři ještě dodávají, že v prostředí, kde zaměstnanci nemají strach z negativní reakce či kritiky v případě že udělají chybu, funguje konflikt zadaného úkolu jako katalyzátor týmového výkonu.

V souvislosti s pracovními zdroji zmiňuje Dollard a kol. (2015) psychickou bezpečnost v pracovním týmu coby předpoklad pro učení se jednotlivce, přičemž adekvátní pracovní zdroje mají prokazatelný vliv na pracovní nasazení a pracovní výkon. Psychická bezpečnost se tak pozitivně pojí s příležitostmi k učení. Zásadními faktory ovlivňující podmínky pro učení jsou opatření nastavená managementem. Klima s vysokou úrovní

psychické bezpečnosti nabízí příležitost k učení, rozvoji a osvojování potřebných dovedností zaměstnanců. Edmondson (2002) potvrzuje důležitost pozice vedoucího pracovníka v roli vytváření podmínek pro učení zaměstnanců. Zároveň je patrné, že je role vedoucího pracovníka, případně manažera stále náročnější, a to zejména pokud vede pracovní týmy či skupiny, které se potřebují učit. Jak autorka uvádí, pro efektivnost celého snažení je nutné, aby vedoucí svým zaměstnancům neustále objasňoval smysl a důležitost stanovených cílů a současně si ověřoval, že tento cíl zapadá do strategie celé organizace. Přitom by měl být neustále otevřený podnětům ostatních kolegů v týmu, kteří reflektují aktuální změny v pracovním prostředí a mohou tak mít věcné připomínky ke změnám či zlepšením týkajících se stanovených cílů, dodává autorka. Pro to, aby zaměstnanci byli ochotni se učit a byli iniciativními v rámci vlastní vykonávané profese, je dle Ning a Jin (2009) podpůrným faktorem právě psychická bezpečnost. Zásadní je zde však i důvěra zaměstnance, že se tato iniciativa v oblasti učení nebo při navrhování změn, případně zlepšení v kolektivu, neobráti proti jeho osobě.

Sanner a Bunderson (2015) se rovněž přiklání k tvrzení, že psychicky bezpečné klima na pracovišti ovlivňuje týmové učení, díky kterému je následně ovlivňován i výkon samotného týmu či pracovní skupiny. Pro úspěšné fungování takového procesu však samotné klima psychické bezpečnosti nestačí. Nesmí zde scházet motivace zaměstnanců k učení.

Kim a kol. (2020) připouštějí v rámci týmů klima, které podněcuje jednotlivce učit se a jehož základem je prostředí psychické bezpečnosti. Autoři však kladou jako další podmínku pro týmové učení přítomnost odpovědnosti zaměstnanců za pracovní výkon. Klima psychické bezpečnosti a odpovědnost zaměstnanců za pracovní výkon mohou být pro nastavení procesu týmového učení tou správnou esencí, jsou-li v přiměřeném poměru.

Dle Edmondson (2004) se celá organizace učí, jestliže se učí jednotlivé týmy, proces je napříč velkým úsilím, které je třeba v jednotlivých týmech překonat o něco snazší, začíná-li na vrcholu, tedy jeli jej možné opřít o vize vedení organizace. Carmeli a Gittell (2009) vyzdvihují klima psychické bezpečnosti směrem k učení se organizace, a to zejména právě na základě identifikované a týmově sdílené chybovosti, což přímo formulují jako učení se z neúspěchů. Neúspěch je dle Edmondson (2018) zdrojem cenných informací, což však nese své ovoce zejména v prostředí, ve kterém panuje psychicky bezpečné klima. Vedoucí pracovníci, kteří si uvědomí výhody, jenž takové prostředí může přinášet a zároveň toto klima podporují, tak vytvářejí pracovní podmínky, kde se z případného neúspěchu mohou všichni zaměstnanci mnohému naučit.

Edmondson (2004) dále přímo hovoří o nutnosti zapojit všechny týmy napříč organizací do procesu učení se prostřednictvím činností, díky kterým se týmy a pracovní kolektivy učí rozpoznat a analyzovat potencionální nebezpečí, ke kterým následně zkoušejí nastavit nové přístupy a opatření, přičemž zpětně reflektují efektivitu a výsledky.

Klima psychické bezpečnosti, jak zanalyzoval Frazier a kol. (2017), je v přímém vztahu se sdílením informací a chováním zaměstnanců při učení na, dnes mnohdy dynamickém, pracovišti. Takové klima zaměstnanci všeobecně vnímané a upřednostňované, ukotvené v organizační kultuře, je přínosné zejména při snaze zajistit společnosti konkurenceschopnost.

4.9 Psychická bezpečnost nástrojem pro manažery

Stander a kol. (2019) prokázali v rámci provedené studie v jednom průmyslovém těžebním odvětví vztah mezi autentickým vedením a pozitivní důvěrou k nadřízenému. Tato důvěra pak pozitivně působí na klima psychické bezpečnosti na pracovišti, což následně zvyšuje pracovní nasazení jednotlivých zaměstnanců. Vytvoří-li organizace prostředí důvěry, zaměstnanci to organizaci vrátí prostřednictvím většího zapojení se do práce. Vaida a Ardelean (2019) vnímají kombinaci psychicky bezpečného prostředí a důvěry jako důležitý předpoklad pro efektivní růst a rozvoj pracovního týmu v souvislosti s podáváním vysokého pracovního výkonu.

Podporu zaměstnanců pro změnu formou naslouchání potvrzují Castro a kol. (2018). Následně tak u těchto zaměstnanců mohou podporovat pocit psychického bezpečí. Wright a Opiah (2018) zmiňují, že je v oblasti zdravotnictví v souvislosti s klimatem psychické bezpečnosti uváděn tzv. samosprávný tým, což je tým, který dokáže být na základě schopnosti hlášení a řešení chyb bez obav z možných následků vysoce výkonný. Což se považuje za důležité v pracovních odvětvích, kde může být lidská chyba kritickým faktorem bezpečnosti. Taková výměna znalostí je mnohdy, jak tvrdí Kessel a kol. (2012), pro vytváření nových postupů či nalézání nových řešení nezbytná. Klima, ve kterém je snadné sdílet vlastní znalosti a dovednosti s dalšími kolegy, jak uvádí stejný autor, je společně s psychickým bezpečím přínosné pro tvůrčí výkonnost týmu.

Naopak jak uvádějí Dramanau a kol. (2020), pokud se zaměstnanci necítí při výkonu povolání psychicky v bezpečí, nemají následně chuť podnikat jakékoli kroky, díky kterým by se mohli profesně rozvíjet nebo se více zapojit do pracovního kolektivu, naopak přítomnost psychické bezpečnosti může za určitých podmínek zmírňovat interpersonální rizika spojená s hierarchií zaměstnanců v organizaci. Carmeli a Gittell (2009) v souvislosti

s procesem učení se organizace z možných chyb či neúspěchů apelují na manažery, aby věnovali klimatu psychické bezpečnosti patřičnou pozornost. Přitom doporučují investovat energii směrem k podpoře vztahů mezi zaměstnanci prostřednictvím sdílení společných cílů, znalostí a vzájemného respektu napříč pracovními pozicemi organizace, díky čemuž mohou následně očekávat zvýšení spolehlivosti výkonu organizace, větší kreativitu zaměstnanců a zvýšení inovace. Edmondson (2002) zmiňuje, že je třeba z pozice vedoucího služby nejen cíle v rámci pracovního týmu sdílet, ale zapojovat do jejich vytváření jednotlivé členy týmu, nikoli je vytvářet a následně tyto cíle týmu předkládat jako hotovou věc. Autorka ještě dodává, že je třeba pro zaměstnance přesně definovat rámec vzdělávání a školení, zároveň je důležité ponechat jim prostor a volnost pro vlastní inovativní nápady.

Ač je energie, kterou manažeri vkládají do budování vztahů mezi zaměstnanci investicí, která může následně přinést organizaci mnohé výhody, lze dle Frazier a kol. (2017) na základě osobnostních rysů pracovníka pozitivně souvisejících s psychickým bezpečím, cíleně hledat takové osobnosti již při samotném výběru zájemců o pracovní pozice. Mezi takové předpoklady či osobnostní rysy uchazeče o zaměstnání patří iniciativa při vytváření, případně citlivost pro vnímání klimatu psychické bezpečnosti. Takový zájemce o pracovní pozici je otevřený podstupovat jisté osobní riziko při výkonu povolání a vyznačuje se proaktivním přístupem k procesu učení. Proto je doporučeno již v rámci pracovních pohovorů cíleně směřovat některé dotazy pro odhalení dispozic zaměstnance k podpoře klimatu psychické bezpečnosti na pracovišti.

Edmondson (2018) apeluje na vedoucí pracovníky a jejich povinnost vytvářet klima psychického bezpečí na pracovišti. Jak dodává, vedoucí pracovník určuje směr, vytváří podmínky na pracovišti k sdílení podnětů, jež tento cíl vyjasňují a zlepšují a umožňuje tak neustálý proces učení se za účelem zlepšení procesů, postupů, služeb apod.

S ohledem na možné psychosociální újmy zaměstnanců na pracovišti, zmiňují Huyghebaert a kol. (2018), v rámci podpory psychicky bezpečného klima v týmech a pracovních skupinách tzv. kulturu prevence. Což zjednodušeně znamená zautomatizování procesů, které působí preventivně proti možnému pocitu osobního ohrožení zaměstnance coby jednu z podmínek pro budování klimatu psychické bezpečnosti na pracovišti. Manažerům by v tomto případě mohlo pomoci cílené školení zaměřené na odhalení psychosociální újmy zaměstnance a osvojení si postupů, jak v takový moment jednat. Do budoucna by tak psychicky bezpečné klima mohlo mít stejnou prioritu, jako například produktivita, což by mohlo být úkolem nadřízených vedoucích pracovníků či vedení organizace.

Mezi vnější faktory mající vliv na spokojenost zaměstnance uvádí rovněž Godfrey (2014) styl vedení, pracovní prostředí, týmovou spolupráci, kolegy či jistotu zaměstnání.

V případě vedení je dle Frazier a kol. (2017) pro vytvoření důvěryhodného klima na pracovišti důležité rozvíjet pozitivní vztahy se zaměstnanci, zejména pak s těmi, kteří mají potenciál stát se jednou z vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci mohou významně ovlivnit celkové klima na pracovišti včetně takového, které bude zaměstnancům zajišťovat psychickou bezpečnost. Jak upřesňuje Edmondson (2002), je třeba na pracovišti vytvořit klima psychického bezpečí, které umožní zaměstnancům riskovat, současně se zde tito zaměstnanci budou cítit bezpečně a dále pak vytvořit standardy na takové úrovni, aby se pracovníci nejen cítili bezpečně, ale zároveň nebudou stagnovat v některé ze svých komfortních zón, ve které mohou dlouhodobě fungovat, avšak bez pocitu úspěchu či seberealizace.

4.10 Faktory ovlivňující psychickou bezpečnost

Wright a Opiah (2018) rozlišují pět skupin faktorů, které mohou ovlivňovat klima psychické bezpečnosti zaměstnanců. Individuální a týmové faktory, kam řadí např. délku zaměstnání, sounáležitost k pracovnímu týmu apod. Další oblastí jsou organizační faktory, zde uvádějí např. postavení zaměstnance v kontextu celé hierarchie – jakou má jednotlivec autoritu, respekt v rámci vlastního postavení, případné odlišnosti míry psychické bezpečnosti na jednotlivých pozicích. Třetí skupinou jsou faktory týkající se kulturní odpovědnosti, neboli jak vnímají jednotliví zaměstnanci pocit zranitelnosti např. v případě sdílené potřeby učit se. Čtvrtou skupinou je organizační klima. V této skupině je stěžejním ukazatelem komunikace zaměstnanců uvnitř organizace, zejména je-li vnímána jako profesionální jednání. V rámci komunikace může dle Edmondsona (2004) organizace nevědomě pracovat s termíny, které přímo ohrožují klima psychické bezpečnosti. Namísto termínů chyby a vyšetřování je vhodnější hledat jiná, více podpůrná pojmenování situací. Např. psychologicky pro zaměstnance přijatelnější formulace jako jsou nehody a analýzy. Nakonec je tu, jak vnímají Wright a Opiah (2018), ještě oblast vedení a zejména proces uznávání omylnosti zaměstnanců. Otevřený a proaktivní přístup v této oblasti a vnímaná podpora zaměstnanců od svých nadřízených. Frazier a kol. (2017) zmiňují roli přímého vedoucího coby podpůrného prvku psychické bezpečnosti v pracovních týmech či skupinách. Mezi další pozitivní podpůrné mechanismy autoři řadí uspořádání práce, jako je vzájemná závislost lidí v týmech či podpůrný pracovní kontext, který lze jednoduše chápat jako vzájemnou podporu, kterou si lidé v pracovních týmech dávají. Pozitivní vztah

s vedoucími pracovníky, podpora, které se zaměstnancům dostává v práci a design práce jsou tedy dle autorů tři zásadní prvky ovlivňující klima psychické bezpečnosti.

4.11 Psychická bezpečnost a pracovní výkon

Kladný vliv psychické bezpečnosti na významné organizační výsledky dokazuje na základě provedené metaanalytické studie Frazier a kol. (2017). Mezi takto ovlivňované oblasti řadí zlepšování kompetencí zaměstnanců prostřednictvím učení se, zvýšení pracovního výkonu, větší míru zapojení zaměstnanců, sdílení informací či větší spokojenost pracovníků. Ačkoli je však klima psychické bezpečnosti, jak uvádí Newman a kol. (2017), víceúrovňovým konstruktem, nejvíce ovlivňuje zaměstnance na úrovni týmu či pracovní skupiny, nikoli celé organizace. Tedy pokud se nejedná o menší společnost.

4.12 Psychická bezpečnost a hranice neúspěchu

Edmondson (2018) uvádí pojem destigmatizace neúspěchu. Jedná se o kladnou viditelnou zpětnou vazbu či ocenění poskytnuté zaměstnanci, který se nebojí svůj neúspěch sdílet s ostatními členy pracovního týmu. Samo zviditelnění dle autorky podporuje otevřenost ve sdílení chyb a neúspěchů napříč celým týmem. Vaida (2019) a Ardelean dodávají v případě podstupování rizika souvisejícího s pracovním výkonem jednoho člena týmu v psychicky bezpečném prostředí, se tomuto jednotlivci od ostatních kolegů dostává maximální důvěry, v opačném případě se od tohoto jedince očekává totéž.

Takové jednání je dle Newmana a kol. (2017) více než žádoucí v rizikových situacích, které se pojí s výkonem povolání, kde je dle autora nutné hovořit a pracovat se vzájemně sdílenou zpětnou vazbou, což má za následek snížení množství chyb a zvýšení bezpečnosti.

Oproti tomu vědomé ohrožování sebe, kolegů či celé organizace, jak zmiňuje Edmondson (2018), vyžaduje spravedlivé posouzení a rozhodnutí nadřízených, kteří, s ohledem na škodlivost chování takového zaměstnance a potenciální rizika pro další zúčastněné osoby či samotnou organizaci, tohoto zaměstnance zcela legitimně propustí.

4.13 Rekapitulace

Psychická bezpečnost hraje důležitou roli při vytváření a udržení pozitivní atmosféry na pracovišti. Urban (2003), Ning a Jin (2009), Claridge a Cooper (2014), Kahn (1990). Takové pracovní prostředí podporuje mezi zaměstnanci otevřenou komunikaci, jako je ochota ptát se a přiznat, pokud zrovna něco nevyšlo či pokud zaměstnanec při práci

chyboval. Mezi další oblasti, na které má klima psychické bezpečnosti pozitivní vliv patří, krom jiného, důvěra a vzájemná spolupráci. Carmeli a Gittell (2009), Newman a kol. (2017), Frazier a kol. (2017).

V takovém pracovním prostředí se, jak je zmíněno výše, zaměstnanci nebojí přiznat vlastní chybu. Chyby nejsou vnímány jako selhání zaměstnance a důvod pro potrestání, ale slouží jako prostředek pro učení. Z takové chyby se pak poučí daný zaměstnanec, ošetří se daný proces pro další pracovníky, kteří by se do podobné situace mohli v rámci výkonu zaměstnání dostat, a nakonec z takové zkušenosti může vytěžit i samotná organizace. Edmondson (2013), Miles (2014), Tichá (2005), Urban (2003), Ning a Jin (2009), Newman a kol. (2017), Wright a Opiah (2018), Edmondson a kol. (2016), Dollard a kol. (2015).

V rámci literatury a realizovaných výzkumů byl prokázán určitý vliv psychické bezpečnosti na další oblasti a procesy týkající se zaměstnanců s pozitivními dopady na celou organizaci, jako je pracovní výkon, klima důvěry, motivace, angažovanost pracovníků. Higgins a kol. (2020), Ning a Jin (2009), Baer a Frese (2003), Wanless (2016), Wright a Opiah (2018), Harvey a kol. (2019), Kessel a kol. (2012), Kim a kol.(2020), Newman a kol. (2017).

Vedoucí pracovníci a manažeři hrají v procesu vytváření pracovních podmínek pro své zaměstnance důležitou roli, stejně jako při zajištění psychické bezpečnosti na pracovišti, s důrazem na udržení nastavených pravidel a procesů, které klima podporují. Kolbe a kol. (2019), Dollard a kol. (2015), Stander a kol. (2019), Castro a kol. (2018), Wright a Opiah (2018), Edmondson (2018), Huyghebaert a kol. (2018), Frazier a kol. (2017). Zaměstnanci jsou v takovém prostředí ochotni podstupovat určitá rizika, která se pojí s jejich pracovním výkonem. Claridge a Cooper (2014), Baer a Frese (2003), Kessel a kol. (2012).

5 Motivace

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova (movere), hýbat, pohybovat. Armstrong a Taylor (2014) vnímají motiv jako důvod, proč je konkrétním jedincem vykonávaná daná činnost.

Motivace lidí je dle Armstronga (2007) velice komplikovaný proces. Lidé mají rozmanitou škálu potřeb a osobních cílů, kterými své potřeby uspokojují. K naplnění těchto cílů pak podnikají různé kroky, a tak tedy nelze předpokládat, že jeden přístup v rámci motivace bude uplatnitelný a vyhovující pro všechny lidi. Urban (2003) dodává, co je motivující pro jednoho zaměstnance, nemusí motivovat jiné pracovníky. Se speciální volbou

zaměstnání v určitém oboru či směru pojí Henriksen a Vetlesen (2000) výraz „seberealizace“ jako označení pro jiný druh motivace. Lidé na základě vnitřního nutkání volí zaměstnání, kde mohou uplatňovat své schopnosti a realizovat hodnoty, které ve svém životě staví na první místa.

Dvořáková (2012) uvádí, že pozornost manažerů a vedoucích pracovníků nemůže být zaměřena pouze na hmotnou stimulaci, ale na celý systém činitelů, které vedou k vyššímu výkonu a uspokojení zaměstnanců z práce s cílem využít co nejvíce stimulů, jež mohou ovlivnit chování zaměstnance. Brodský (2006) zdůrazňuje fakt, pokud management dokáže vhodně motivovat své zaměstnance, zvyšuje se tak celková kvalita i kvantita vykonávané práce.

5.1 Motivace - definice

Chakrabarti, Chatterjea (2018) definují motivaci jako přirozenou nebo získanou lidskou touhu sledovat určitý cíl. Motivaci, jak uvádí Wood a Tolley (2003), lze chápat jako síly, které udávají směr našemu chování a dodávají mu potřebnou energii k dosažení námi stanovených cílů. Ve slově motivace se tak zrcadlí pojmy jako sebevědomí, cílevědomost, angažovanost, vytrvalost a optimismus. Jsem motivovaný, jestliže cítím touhu, potřebu, přání, nebo nedostatek Maslow (2000). Nebo dle Armstronga (1999) k motivaci dochází, pokud lidé vidí za dosažením určitého cíle odměnu, avšak odměnu odpovídající potřebám daného jednotlivce.

5.2 Motivace a zaměstnanec

V procesu posilování sebeúcty lidí vidí Tracy (2011) klíč k jejich motivaci podávat nejlepší výkony, což s sebou přináší ruku v ruce i zvyšování jejich sebevědomí. Lidé všeobecně mají obrovské zásoby kreativity, které lze efektivně využít například jak při řešení problémů nejrůznějšího charakteru, tak při překonávání překážek a při dosahování stanovených cílů.

May a kol. (2004) vnímá úzkou souvislost motivace se smysluplností práce, přičemž prosazují názor, že by se zejména manažeři měli zabývat efektivním koncipováním pracovních míst a tím smysluplnost podporovat. Významnou roli zde však hraje i samotný výběr vhodných zaměstnanců pro konkrétní pracovní role, pozice či úkoly.

Ross (2005) zmiňuje, v rámci motivace, výrazné zaměření zaměstnanců s vyšším vzděláním právě na smysluplnost a podnětnost vykonávané práce. V tomto směru zde hraje významnou roli výše dosaženého vzdělání. Pracovníky s nižším vzděláním v jejich

zaměstnání výrazněji motivuje krom jiného například konkurence na pracovišti, tedy jakási soutěživost

Jak uvádí Kubátová a kol. (2013), cíle mají pro lidi motivační efekt, avšak pouze tehdy, jsou-li smysluplné a v rámci výzvy dosažitelné.

Tomšík a Duda (2011) rozlišují v rámci motivace dvě základní složky.

- 1) složku dodávající člověku potřebnou energii pro jejich jednání
- 2) složku řídicí, která udává směr k naplnění vytouženého cíle, ke kterému se člověk rozhodl směřovat a k jehož naplnění pak volí nejrůznější strategie

Armstrong (1999) uvádí dvě možné cesty vedoucí k pracovní motivaci.

Jednou ze zmiňovaných cest označovaných jako vnitřní motivace je motivování sama sebe prostřednictvím vyhledávání a posléze nalezení práce, která naplňuje má očekávání, potřeby, případně cíle, může se jednat i o práci přidělenou, ve které své potřeby a cíle rovněž identifikují.

Druhou z cest, nazývanou též jako vnější motivace, je motivace lidí zprostředkovaná managementem prostřednictvím nejrůznějších metod ve formě benefitů, odměn, změn postavení, získáním lukrativnější pozice ve firmě atd. Dle Ross (2005) je status zaměstnance v organizaci, případně příležitost pro soutěživost v rámci zaměstnání motivační spíše pro věkově mladší pracovníky. Starší zaměstnance více motivuje spokojenost zákazníků či klientů a obchodní perspektiva organizace. Co se týče odměn, dospěl Ghazanfar a kol. (2011) k zjištění, že mají v pracovní motivaci zaměstnance mnohem větší váhu fixní odměny před těmi pohyblivými a nepravidelnými, jako jsou například prémie, odměny za přesčas apod. Rovněž benefity nehrají v motivaci zaměstnanců významnou roli. Tyto jsou spíše vnímány jako součást práce, a tak jako na jiné věci, které se k pracovní pozici váží, mají i na benefity zaměstnanci zkrátka nárok. Proto jejich váha není v motivaci pracovníků vysoká, byť jsou tyto zaměstnanecké výhody většinou pozitivně přijímány.

Wood a Tolley (2003) zmiňují čtyři klíčové oblasti pro motivaci lidí. První z nich je snaha stále se zlepšovat a chtít odvádět dobré výkony. Druhou oblastí je optimismus i v těžkých chvílích. Třetí oblastí je iniciativnost a potřeba využít příležitost, a nakonec čtvrtou oblastí je vysoká angažovanost a věrnost vlastním cílům.

Jak uvádí Arnold a kol. (2005) může být problémovou oblastí v případě motivace zaměstnanců v rámci vykonávaného zaměstnání rostoucí počet lidí v pracovní skupině či týmu, což má za následek pokles úsilí jednotlivých lidí. Pokud však jednotliví lidé dokáží svůj přínos identifikovat a vnímají jej jako důležitý ve společném dosažení stanoveného cíle, lze v tomto duchu ztrátě motivace zabránit.

5.3 Typy motivačního založení člověka

Brodský (2009) zmiňuje s ohledem na bohatou škálu zdrojů motivace a motivační diverzitu každého člověka faktory, mezi něž řadí výsledky, vztahy nebo míru ochoty člověka brát na sebe riziko. Na základě kombinace těchto faktorů pak lze stanovit základní typy motivačního založení člověka, kterými jsou:

- Objevovatelé s výraznou potřebou nezávislosti, výzev, ochotou riskovat, orientací na cíl a potřebou se prosadit. Motivací pro tyto lidi je úkol v podobě těžko překonatelné překážky, přičemž na splnění úkolu mají zcela volné ruce.
- Podmaňovatelé, kteří rovněž rádi riskují, zaměřují svou pozornost více na proces. Rádi se prosazují v rámci kolektivu, přičemž je naplňuje, pokud jsou na nich ostatní kolegové závislí. Lidé jsou pro ně důležitější než výsledky práce. Společensky vyniknout je silný motivátor pro tyto pracovníky.
- Slad'ovatelé preferují jistotu a společenské zakotvení. Důležité je pro ně stálé, bezpečné a dokonalé prostředí, jehož jsou součástí. V rámci pracovního kolektivu jim jde o dobré fungování týmu a dobré mezilidské vztahy. Pokud se na procesu mohou podílet, je to pro ně z pohledu motivace to pravé.
- Zpřesňovatelé usilují o vlastní dokonalost prostřednictvím dosahování výsledků. Mají rádi pořádek ve všech oblastech svého života včetně zaměstnání, kde se dožadují jasných instrukcí. Motivací jim je dobře a srozumitelně zadaný úkol, včetně postupu, jak jej splnit.

5.4 Role manažera v procesu motivace

Jak uvádí Urban (2003), manažeři se často milně domnívají, že se motivace zaměstnanců odvíjí od jejich osobních vlastností. Tedy buď má zaměstnanec k práci dobrý, případně špatný vztah a manažer s tím nic nezmůže, přičemž dosavadní výzkumy v oblasti vlivů na motivaci zaměstnanců hovoří o opaku. Na úroveň motivace zaměstnanců mají největší vliv právě manažeři organizací. Dle Armstronga (2007) pak může organizace jako celek nabízet svým zaměstnancům vysoce motivující prostředí, avšak v procesu motivace hrají tu nejdůležitější úlohu právě manažeři. Za jejich hlavní nástroje Urban (2003) označuje otevřené jednání, spravedlivé odměňování, formy oceňování za vykonanou práci a pracovní výkon, aktivní vytváření dobrého pracovního prostředí a týmové atmosféry apod. Jak uvádí Thao a Hwang (2015), styl vedení významně ovlivňuje výkonnost zaměstnanců, kdy za pracovním výkonem stojí zejména vedení, motivace a školení zaměstnanců. Damarwulan a Dibyantoro (2022) vyzdvihují coby pozitivní a dominantní faktor v oblasti motivace

zaměstnanců právě vzdělávací program, případně systém školení šitý na míru každé pozici pracovníků, a to s cílením zejména na osvojení si a posílení měkkých dovedností. Zároveň by měl zaměstnavatel zohlednit především nároky kladené na požadovaný výkon na daném pracovišti, kompetence, kterých by měl na tomto pracovním místě zaměstnanec ideálně dosáhnout, a to vše v souladu s cíli organizace. Takový proces však vyžaduje pravidelné vyhodnocování ze strany manažerů. Odměnou manažerům je vyšší výkonnost zaměstnanců.

5.5 Motivace a psychická bezpečnost

Sanner a Bunderson (2015) spojují motivaci v kontextu psychické bezpečnosti s týmovým učením. Psychicky bezpečné klima, tedy prostředí, kde se mohou zaměstnanci zapojit do učení bez obav, že budou za takové konání kritizováni či snad trestáni, je pro týmové učení vhodnou výchozí pozicí. Pro to, aby člen pracovní skupiny či týmu v učení viděl smysl je důležitá vedle psychické bezpečnosti i samotná motivace k učení.

K motivaci zaměstnanců přidává Ross (2005) do tzv. trojstranného vztahu ještě firemní kulturu a pracovní spokojenost, přičemž tyto tři koncepty mají přímý vliv na energičnost a dynamiku práce jednotlivých zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec může být i takový jedinec, kterému jeho nadřízený dokáže naslouchat a podpořit tak případně jeho pocit psychické bezpečnosti. Takový proces pak může mít dle Castro a kol. (2018) přímý vliv na motivaci zaměstnance například v oblasti kreativity. Psychologické bezpečí, coby klima posilující motivaci zaměstnanců ve spojitosti s podnikáním kroků jednotlivých pracovníků za účelem vlastního pátrání po příležitostech a souvislostech využitelných pro dosahování stanovených týmových cílů, vnímají rovněž Kostopoulos a Bozionelos (2011). Podmínkou však je, jak autoři podotýkají, zajistit v rámci týmového pracovního prostředí podmínky, které budou podporovat riskování jednotlivců a akceptovat názory, se kterými zaměstnanci přicházejí, i když budou tyto názory zcela odlišné od názorů týmu. Takové podmínky pak mají posilující účinek na takzvané objevitelské učení, které může přinést konkurenční výhodu v rámci dosahování strategických cílů organizace.

Motivaci promluvit a tím odhalit případné chyby mohou mít dle Edmondson (1999) členové pracovní skupiny či týmu za předpokladu, že je ostatní členové neodmítnou a tým dokáže nové informace užitečně využít, ať už při inovacích na úrovni týmu či celé organizace. Ning a Jin (2009) vidí v takovéto vztahové týmové důvěře silný motivační prvek pro jednotlivé zaměstnance a jejich pracovní výkon či odhodlání podstupovat rizika v rámci vlastní profese. Motivační pro zaměstnance, jak uvádí Edmondson (2018), je i smysluplnost a porozumění stanoveným cílům. Vedoucí, který pracovní cíle sdílí a hovoří o nich se

zaměstnanci, přičemž jim vysvětluje, proč jsou tyto cíle důležité, tak vytváří nejen podmínky pro psychickou bezpečnost, ale rovněž pomáhá vytvářet a udržovat mezi zaměstnanci zdroj energie, která může být zásadní pro zvládnutí těžkých chvil.

Uğurlu a Ayas (2016) poukazují ve spojitosti s motivací na hlasové odezvy zaměstnanců. Motivace ve spojení s ochotou a snahou zaměstnance vyjadřovat se k jevům kolem sebe může předcházet vnitřním konfliktům zaměstnance doprovázeného mlčením a jeho pozdějšího odchodu. Pro otevřené sdílení názorů je však potřeba vytvořit odpovídající podmínky, což nabízí v našem případě klima psychické bezpečnosti. Stejní autoři rovněž připouštějí, že verbální projev nemusí vždy poukazovat na motivaci zaměstnance. Někteří pracovníci mohou svou motivaci prožívat skrytě, což autoři nazývají vnitřní motivací. Stejně tak, vnímá-li zaměstnanec psychické bezpečí, nemusí se cítit vnitřně motivován.

5.6 Rekapitulace

Motivace souvisí s potřebami zaměstnanců, které se váží k jejich výkonu povolání. Tyto potřeby se však u každého jedince liší. To, co je motivační pro jednoho zaměstnance, nemusí být lákavé pro druhého. Armstrong (2007), Urban (2003), Dvořáková (2012), Ross (2005).

Mnozí autoři pojí motivaci s potřebou zaměstnanců v oblasti seberealizace, dosahování osobních cílů, které si v rámci svého povolání či v rámci plnění určitého úkolu vytyčí. Henriksen a Vetlesen (2000), Tomšík a Duda (2011), Armstrong (1999), Wood a Tolley (2003). Jiní autoři vidí silný hnací motor u zaměstnanců ve vnímání smysluplnosti práce, což následně posiluje motivaci jednotlivých pracovníků. May a kol. (2004), Ross (2005), Edmondson (2018). Na smysluplnosti práce se nemalou měrou podílejí vedoucí pracovníci a manažeři, kteří dobře promýšlejí jednotlivá pracovní místa a pozice svých pracovníků a neustále vylepšují a zefektivňují pracovní podmínky zaměstnanců v organizaci. May a kol. (2004). Ke klíčové roli vedoucích pracovníků v procesu vytváření pracovních podmínek patří krom jiného otevřené jednání, spravedlivé odměňování a budování týmové atmosféry na pracovišti. Urban (2003), Armstrong (2007), Ross (2005).

Mezi psychickou bezpečností a motivací zaměstnanců existuje vazba, jež je ve zmíněném propojení určitým katalyzátorem pro další oblasti související s organizačními procesy. Pozitivní dopad psychické bezpečnosti společně s motivací zaměstnance se prokázal např. v procesu učení, pracovním výkonu, kreativitě, komunikaci mezi zaměstnanci, sdílením chyb, které lze opět využít jako podnět k učení se. Sanner a

Bunderson (2015), Castro a klo. (2018), Edmondson (1999), Ning a Jin (2009), Uğurlu a Ayas (2016).

6 Angažovanost

Jak uvádějí Wood a Tolley (2003), angažovanost je často vnímána jako klíčová složka motivace, přičemž lidé, kteří disponují v rámci pracovního týmu, skupiny či organizace vysokou mírou angažovanosti, mají silné vazby na lidi, se kterými spolupracují. Vysoce souzní s všeobecně sdílenými hodnotami a cíli, což je pro ně mnohdy silnější než jakákoli finanční motivace. Macey a kol. (2009) zmiňují dva důležité faktory, které hrají v procesu angažování důležitou roli. Těmi faktory jsou psychická energie, tedy to, co lidé zažívají uvnitř sebe sama a energie chování neboli to, co mají možnost vidět lidé okolo, jako je setrvávání v zaměstnání i když musí daný člověk denně plnit těžké úkoly nebo potřeba lidí se neustále vzdělávat a zlepšovat své dovednosti apod. Pro oba typy energie je třeba na pracovišti vytvářet podmínky.

Elvianita a Bustari (2020) poukazují na základě provedeného výzkumu v resortu zdravotnictví na souvislost mezi pracovní spokojeností zaměstnanců a organizačním závazkem. Čím je pracovní spokojenost vyšší, tím je vyšší angažovanost zaměstnanců.

May a kol. (2004), vnímá rozdíl mezi zapojením do práce a angažovaností. Angažovanost více nahlíží na to, jak jedinec sám sebe zapojuje při výkonu zaměstnání či plnění úkolu, přičemž mezi základní složky uvádí získávání a zpracování informací, následné využití nabytých znalostí, aktivní využívání emocí a samotné chování. Zaměstnanci, kteří zažívají hlubokou angažovanost, mají velký potenciál se se svou prací ztotožnit. Dramanu a kol. (2020) zmiňují možný vliv psychické bezpečnosti na angažovanost zaměstnanců na pracovišti. Christian a Slaughter (2007) vidí v angažovanosti úzké propojení zaměstnanců s konkrétními pracovními úkoly. Zejména cíle, kterými lze splněním úkolu dosáhnout, jsou pro tyto zaměstnance silným hnacím motorem. Tito zaměstnanci nejenže plní efektivně vlastní pracovní úkoly a dosahují vytyčených cílů, ale mnohdy se zapojují i do dalších aktivit, které nesouvisí s jejich pracovní náplní právě díky efektivitě vlastní koncepční práce. Mnohdy také, jak uvádí autoři, vystupují takto angažovaní zaměstnanci ze svého rámce pracovní náplně pro to, aby podpořili své kolegy, u nichž identifikovali společné pracovní cíle.

Za protipól angažovanosti označuje do jisté míry Schaufeli a kol. (2002) syndrom vyhoření.

6.1 Angažovanost - definice

Allen a McCarthy (2017) zmiňují angažovanost jako proces získání a udržení pozornosti a zájmu lidí o určitou činnost s aktivním zájmem účastnit se, podílet se na procesu. V kontextu výkonu povolání lze dle Druckera (2006) angažovanost vnímat jako potřebu a touhu být organizaci přínosným i přes svou úzce specifikovanou odbornost a specializaci. Je to moment, kdy jedinec dokáže pohlédnout směrem od vlastního útvaru či oddělení k snažení a výkonu celé organizace. Jak uvádí Vybíral (2005), nabízí-li se pro člověka výzva, která jej zaujme natolik, že tím směrem zaměří svou pozornost, jsou vždy ve hře čtyři proměnné, a to sebeúcta, sebepojetí, dále pak myšlenky a aktivity, které člověku zajišťují sebepotvrzování (neboli to, co jej pravdivě vystihuje) a nakonec nadsazování vlastního obrazu (vnitřní zvyšování vlastní hodnoty). Macey a kol. (2009) zdůrazňují, že zejména v případě potřeby rozvoje sebe sama, hovoříme-li o angažovanosti, hraje významnou roli pracovní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, potažmo vztah zaměstnance k organizaci, přičemž potřeba seberozvoje není jen o tom, co mohu získat, ale i o tom co mohu následně dát.

Albrecht (2010) hovoří o mnoha definicích, pro které je společné spojení slov angažovanost a zapojení se, současně oba pojmy vystihuje pozitivní psychologický stav spojený s pracovním výkonem, kde nechybí nadšení, energie, vášně a elán nebo se rovněž jedná o motivační stav zaměstnance, který je ochoten investovat vlastní úsilí k naplnění cílů a úspěchů organizace. Spíše však nežli o momentální stav se, jak uvádí Schaufeli a kol. (2002), jedná o vztah trvalejšího charakteru, kdy je zaměstnanec otevřen jak zvyšování vlastní kvalifikace, tak i aplikaci nabytých znalostí a dovedností při výkonu zaměstnání, tento stav však není zaměřen na žádný konkrétní objekt, událost, osobu či chování.

Holbeche a Matthews (2012) definují angažovanost zaměstnanců jako změnou vztahu získaný závazek mezi zaměstnancem a organizací. Takový zaměstnanec je ochoten nabídnout nejen pracovní výkon, ale také hlavu (myšlenky a nápady), ruce (dovednosti, zručnost) a srdce (odhodlání, radost, a nadšení). Kahn (1990) definuje angažovanost jako využití osobnosti zaměstnanců organizace v rámci jejich pracovních rolí. V rámci vlastní angažovanosti se pak tyto lidé projevují a vyjadřují fyzicky, kognitivně a emocionálně.

6.2 Angažovanost ve vztahu s dalšími oblastmi pracovního prostředí

Schaufeli a kol. (2002) uvádějí na základě výzkumu realizovaném v prostředí vysokoškolských studentů tři faktory, jež jsou součástí jevu nazývaného angažovanost. Těmi jsou: energičnost, oddanost a absorpce. Energičnost je vnímána jako vysoká úroveň energie a psychické odolnosti při výkonu povolání a ochotě čelit případným obtížím. Oddaností se rozumí obzvláště silné zapojení zaměstnance při práci a absorpcí je myšleno plné soustředění a plným pohlcením vykonávanou prací a to tak, že daný jedinec takřka nevnímá čas.

Elvianita a Bustari (2020) zmiňují ve své studii několik fenoménů, které zvyšují oddanost pracovníků k organizaci. Je to otevřená možnost být povýšen, spokojenost s pracovním výkonem svých kolegů, kteří jsou vysoce motivovaní, všeobecná spokojenost s nadřízenými, kteří poskytují svým zaměstnancům dostatečnou podporu. Zaměstnanci jsou spokojeni se svou prací a současné zaměstnání jim poskytuje potřebný komfort pro jejich pracovní výkon. Smysluplnost vykonávané práce je, jak uvádí Albrecht a kol. (2021), v silně pozitivním vztahu s angažovaností zaměstnanců, kdy nejvíce přijde práce smysluplná těm pracovníkům, kteří zažívají větší rozmanitost vykonávaných činností, příležitost k vlastnímu rozvoji a jistou míru vlastní autonomie. Dle autora zejména tito pracovníci dokáží vidět svou práci v širším kontextu a vidí v ní smysl. Zaměstnanci jsou následně prací více pohlceni a vkládají do ní více energie. Fairlie (2011) vidí v oblasti zprostředkování pocitu smysluplného vykonávání práce zaměstnancům organizace dlouhodobě vedoucími pracovníky a manažery přehlížený zdroj motivace. Smysluplnost je dle autora natolik dominantním faktorem v kontextu pozitivního ovlivňování angažovanosti zaměstnanců, že se tím organizace ochuzuje i o zaměstnance, kteří jsou prací plně pohlceni a mohli by udělat i o něco více, než jim velí pracovní náplň, bohužel však postrádají smysl a nejspíše i energii.

V rámci svého průzkumu zaznamenal Dollard a kol. (2015) zvýšení angažovanosti a výkonnosti zaměstnanců na základě psychické bezpečnosti, kdy takové klima může přispívat k vytváření podmínek pro učení coby důležitému pracovnímu zdroji pro získávání potřebných dovedností zaměstnanců. K psychické bezpečnosti Dramanu a kol. (2020) připojují psychickou flexibilitu, přičemž obě tyto položky vidí směrem k podpoře angažovanosti u zaměstnanců v pozitivním světle. Psychická flexibilita je zde vnímána jako schopnost jedince, který je momentálně vystaven určitým vnitřním prožitkům a pocitům dosahovat vytyčených pracovních cílů, aniž by se musel výrazně kontrolovat. Stander a kol. (2019) zastávají názor, že je pro rozvoj pracovní angažovanosti zásadní autentické vedení a důvěra zaměstnanců k nadřízeným. Albrecht a kol. (2021) dodává, že v duchu vnímání smysluplnosti a následně většího zapojení zaměstnanců do vykonávané práce, hraje

zanedbatelnou roli poskytování zpětné vazby od vedoucích pracovníků či manažerů. Mnohdy zaměstnanci vnímají zpětnou vazbu či pochvalu jako formalitu, která se pojí s organizační normou. V tomto směru je nutno, aby bylo sdělení vedoucího pracovníka autentické, které v uších zaměstnance plně koresponduje s jeho prací a smyslem, který v ní vidí.

6.3 Angažovanost a mezilidské vztahy

Christian a Slaughter (2007) poodhalili v rámci provedené studie možnou souvislost mezi angažovaností a vytvářením mezilidských vztahů a dobrého klima na pracovišti a to ve smyslu vytváření prostředí, které motivuje další zaměstnance se zapojovat, což následně vede k vytváření určité sociální podpory v pracovním týmu. Dalším segmentem, na který má dle autorů angažovanost vliv, je i vnímání autonomie. Design práce může v jistém směru usnadňovat snahu vytvořit takové prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou mít větší chuť zapojovat. Je zásadní, aby takové prostředí podporovalo zejména vnímání smysluplnosti vykonávané práce. Kostopoulos a Bozionelos (2011) zmiňují podporu a budování autonomie u zaměstnanců jako stěžejní úkol pro manažery, stejně jako posilování a motivování ke zkoušení nových věcí a aplikování nových postupů. Účinnou technikou, jak toho dosáhnout je, dle autorů, průběžné povzbuzování svých kolegů v týmu, případně zajištění odpovídajícího školení. Angažovaní zaměstnanci, jak uvádí Soon (2015), jsou pozitivně naladěni. Mnohdy zažívají emoce jako je štěstí, nadšení a radost, jsou v lepší fyzické i psychické kondici, vytvářejí si a vyhledávají vlastní zdroje např. ve formě podpory okolí a v neposlední řadě mohou angažovaností „nakazit“ své kolegy v týmu.

6.4 Angažovanost téma pro vedoucí pracovníky

Christian a Slaughter (2007) uvádějí podle svých zjištění dva zásadní způsoby, jak lze angažovanost zaměstnanců zlepšit. Zaprvé je to vhodným výběrem zaměstnance již při pohovoru, kdy by jedním z ukazatelů byla predispozice zájemce k angažovanosti, tedy jistá míra proaktivního přístupu. Protože však může být dle autorů samotná angažovanost limitována prací, kterou by zaměstnanec vykonával, je jako další krok třeba věnovat pozornost pečlivému vytváření pracovního místa a podmínek s cílem motivovat zaměstnance a nabídnout pestrost vykonávaných úkolů. Podmínkou úspěchu je však, aby se vedoucí pracovníci zabývali obojím, nikoli pouze jednou ze zmiňovaných oblastí.

Basit (2017) cílí v duchu podpořit angažovanost u zaměstnanců v pracovních týmech na vedoucí těchto týmů a doporučuje, aby se manažeři zaměřili při výběrových řízeních na

pozice vedoucích pracovníků a zejména pak jeho předpoklad budovat v týmu důvěru nejen k nadřízenému, ale i k celé organizaci, což může dle autora významně podpořit angažovanost jednotlivých zaměstnanců. U stávajících vedoucích pracovníků je pak vhodné, jak autor dodává, zaměřit se na manažerské vzdělávání. V tomto směru vnímá za dobrý nástroj využití supervizní podpory pro vedoucí manažery, která se bude na téma budování důvěry u zaměstnanců organizace směřem k nadřízeným zaměřovat například rozvíjením otevřené a transparentní komunikace.

Saks (2006) rozlišuje u zaměstnanců dva základní pohledy na jejich možnou angažovanost. Jedním je situace, kdy se pracovník zapojuje do práce a druhým pak jeho zapojení do organizace, tedy zapojení se v rámci vlastního pracoviště nebo i do dění vně pracoviště na poli celé organizace. Autor rovněž na základě studie, kterou provedl předpokládá, že mají angažovaní zaměstnanci dobré vztahy se svými zaměstnavateli, což pro organizaci znamená ze strany pracovníka pozitivní jednání, smýšlení a postoje.

Soon 2015 podotýká, že vedení hraje v procesu angažovanosti zaměstnanců důležitou roli. Vedoucí pracovník či manažer tak prostřednictvím komunikace, zpětné vazbě, kterou svým zaměstnancům poskytuje, dále pak řízením pracovních výkonů a pozitivním hodnocením, vytvářejí prostředí, ve kterém se zaměstnanci mají snahu více zapojovat.

6.5 Angažovanost a výkon

Bakker a Leiter (2010) vnímají u energetických zaměstnanců, kteří se silně identifikovali se svou prací, významný potenciál pro dosahování lepších pracovních výsledků. Společně se přiklánějí k tvrzení, že zaměření se na pracovní angažovanost může přinést organizaci konkurenční výhodu. Souvislost zapojení pracovníků se zlepšováním či udržením konkurenční výhody potvrzují rovněž Christian a Slaughter (2007), kteří poukazují na významnost vztahu mezi angažovaností a pracovním výkonem. Dle autorů lze od angažovaného zaměstnance očekávat efektivnější a účelnější plnění zadaných úkolů.

Godfrey (2014) propojuje pracovní výkon se spokojeností zaměstnance, což se následně projevuje v dalších oblastech jako je: množství absencí, v kvalitě a kvantitě prováděné práce, v plnění termínů, v kreativitě a v dalších. A právě proto, že v případě angažovanosti, dle Christiana a Slaughtera (2007), investuje zaměstnanec do pracovního výkonu značné množství vlastní energie, je nutno udržet vyváženost a soulad mezi požadavky organizace a schopnostmi a dovednostmi zaměstnance, stejně jako soulad mezi potřebami tohoto pracovníka a nabídkou zaměstnavatele. Za těchto podmínek je

pravděpodobné, že bude zaměstnanec ochoten investovat do pracovního výkonu o něco více z vlastní energie.

Hanaysha (2016) došel v rámci studie provedené na vysokých školách k zjištění, že čím větší je angažovanost zaměstnanců na pracovišti, tím vyšší je jejich závazek k organizaci, což může být pro danou instituci v mnoha směrech přínosné. Angažovaní zaměstnanci, kteří zažívají hluboké propojení s plněním pracovních úkolů, mají rovněž, jak zjistili Christian a Slaughter (2007), vysokou úroveň samotného pracovního výkonu.

Angažovanost v propojení s pracovní spokojeností zaměstnanců může, dle Jones (2018), vést k smysluplnějšímu vnímání práce, kvalitnějším vztahům v pracovních týmech, skupinách či k lepší spolupráci s vedením, stejně jako k trvalému proaktivnímu a adaptivnímu chování a otevřené komunikaci. S ohledem na pracovní nároky, které vedoucí kladou na své zaměstnance, pak mají tito nadřízení nemalou odpovědnost za uspokojení potřeb svých pracovníků souvisejících s požadovaným pracovním výkonem ať už zajištěním nezbytného školení či vytvářením smysluplného pracovního prostředí.

6.6 Faktory ovlivňující angažovanost zaměstnanců

Soon 2015 spojuje čtyři důležité faktory, které mají vliv na angažovanost zaměstnance s prostředím, s nímž se člověk denně potýká. K těmto faktorům řadí vyváženost soukromého a pracovního života, vztahy, hodnoty a vedení lidí. Ke vztahům autor řadí dobré vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem přirozeně probíhá včetně vyjádření potřeb a názorů. Vedení lidí pak zahrnuje zejména autenticitu vedoucího pracovníka či manažera, který je ve svém konání zaměstnancům vzorem.

Hofmann a kol. (2011) uvádějí v rámci motivačních faktorů tři oblasti, které mohou pozitivně ovlivňovat a zvyšovat angažovanost zaměstnanců. Těmito faktory jsou znalosti a vědomosti zaměstnanců, autonomie jednotlivce a příznivé prostředí. K tvrzení ještě dodávají, že vysoké pracovní nároky směrem k zaměstnancům mohou naopak v angažovanosti pracovníkům bránit, či ji přímo znemožňovat. Cílením pozornosti manažerů na faktory, které autoři uvádějí, v konečném důsledku tito vedoucí pracovníci kromě posilování klimatu přívětivém pro angažovanost, zmírňují negativní dopady na pracovní tým, jakým je například vyhoření zaměstnanců.

Basit (2017) zmiňuje důvěru zaměstnance v nadřízeného jako silný předpoklad pracovní angažovanosti. V souvislosti se zjištěním autor zdůrazňuje důležitost věnovat v rámci práce s lidmi pozornost řízení procesu důvěry ve vedoucího pracovníka a celé

organizace, zároveň pak pracovat s vedoucími pracovníky a manažery v duchu předvídání situací, které by společně s realizovanými cíli mohli důvěru zaměstnanců ohrozit, zejména pak k organizaci, pro kterou pracují.

6.7 Angažovanost a psychická bezpečnost

Chaudhary a Panda (2018) zmiňují autentické vedení coby element podporující angažovanost zaměstnanců a kreativitu zaměstnanců. Takoví zaměstnanci jsou pak energičtí, oddaní organizaci a plně pohlceni prací. Ač byla studie zaměřena rovněž na psychickou bezpečnost, zde se vliv autentického vedení nepotvrdil. Přítomnost autentického vedení však označují jako prediktor angažovanosti a kreativity zaměstnanců.

Frazier a kol. (2017) uvádějí rovněž pozitivní vliv psychické bezpečnosti na angažovanost zaměstnanců, jejich pracovní výkon a spokojenost, přičemž otevřeně přiznávají slabý vliv tohoto klimatu na kreativitu pracovníků. V kontextu vlivu klimatu psychické bezpečnosti na angažovanost zaměstnanců rozvíjí Garrick a kol. (2014) tento poznatek o pozitivní působení takového pracovního prostředí na zotavení zaměstnance po stresové situaci, kterou zažil v rámci vykonávání profese, případně pomáhá při zotavení se pracovníka po náročném úkolu. V souhrnu může psychicky bezpečné klima chránit pracovníky před negativními důsledky pracovních nároků, které jsou na ně kladeny. K těmto pozitivním mechanismům však dochází pouze za předpokladu, podotýká autor, je-li psychická bezpečnost zaměstnanci vnímána jako vysoká.

Edmondson (2018) v kontextu psychické bezpečnosti a angažovanosti vnímá za důležité cíleně podporovat zaměstnance v pochopení a přijetí společných výzev, kterým bude tým či organizace čelit. Toto by dle autorky mělo být úkolem dobrých vedoucích pracovníků, kteří na sobě musí neustále pracovat, zejména na vlastním sebevědomí a na dovednostech týkajících se mezilidských vztahů.

Huyghebaert a kol. (2018) dosáhli v rámci výzkumu poznání, kdy psychická bezpečnost pozitivně souvisí s pracovním nasazením zaměstnanců nebo také s jejich angažovaností, což je dle jejich tvrzení způsobeno uspokojením potřeb souvisejících s výkonem práce u jednotlivých zaměstnanců. Zásadní je v tomto případě monitorovat zejména ty situace, kdy dochází k bránění takovým potřebám pracovníků. Nespokojenost zaměstnanců může vyvolávat i výrazné vnímání vnitřní politiky organizace. Katalyzátorem umožňujícím výraznější vnímání organizační politiky může být, dle Ferreira a kol. (2020), právě klima psychické bezpečnosti, což následně ovlivňuje i samotnou angažovanost zaměstnanců. Kombinace psychické bezpečnosti a zaměstnanci vnímané nízké organizační

politiky následně prospívá angažovanosti jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci, jak zmiňují Ning a Jin (2009), kteří mají důvěru ve své pracoviště a ke svým kolegům, nepodléhají vlivům organizační politiky tolik, jako jedinci, kteří stranám v rámci organizační politiky nedůvěřují. Tyto pracovníky stojí snaha být neustále ve střehu, aby se případně dostatečně a včas chránili před vlivy druhých osob, velké množství energie, která následně schází při podávání pracovního výkonu.

Frazier a kol. (2017), odhalili v rámci provedené metaanalytické studie, že je psychická bezpečnost většinou výzkumníků považována za jakýsi předstupeň angažovanosti. Přičemž toto klima umožňuje zaměstnancům investovat do pracovního výkonu vlastní potenciál. Psychická bezpečnost může společně s angažovaností významně ovlivňovat zásadní pracovní výsledky jednotlivých pracovních týmů či organizace. V tomto směru sdílí Nembhard a Edmondson (2006) názor, že pokud je na pracovišti zajištěno klima psychického bezpečí, pak to má v kombinaci s inkluzivním působením vedoucího zaměstnance pozitivní dopad na kvalitu práce v daném týmu, což se může následně odrazit v kvalitě celého oddělení či organizace. Inkluzivní přístup vedoucího služby směrem k zaměstnancům je v tomto směru vnímán zejména jako aktivní zájem o názory a potřeby členů týmu, kteří se díky takovému přístupu v psychicky bezpečném prostředí sami angažují v procesu zvyšování kvality.

6.8 Rekapitulace

Dosavadní studie a publikace zaměřené na angažovanost zaměstnanců poukazují na možnou souvislost s motivací Wood a Tolley (2003), Macey a kol. (2009). Angažovanost je úzce spjata se spokojeností zaměstnanců, dobrým klimatem na pracovišti a dobrými pracovními vztahy v rámci pracovních týmů či skupin Macey a kol. (2009), Christian a Slaughter (2007), Elvianita a Bustari (2020). Angažovaný zaměstnanec hledá ve své práci zejména smysl, což může způsobit úplné pohlcení prací, kterou vykonává. Christian a Slaughter (2007), Jones (2018), Schaufeli a kol. (2002). Takto prací pohlcený zaměstnanec působí pozitivně na své okolí, své kolegy či pracovní tým, což má u dalších zaměstnanců za následek větší zájem o vykonávanou práci či následné zapojení těchto zaměstnanců do činností nebo projektů nad rámec jejich pracovního záběru Christian a Slaughter (2007), Jones (2018).

Klima psychického bezpečí, tedy jak jej definuje Edmondson (1999) jako prostředí, v němž je bezpečné mezilidské riskování, má úzkou souvislost s angažovaností zaměstnanců. Dramanu a kol. (2020), Dollard a kol. (2015), Chaudhary a Panda (2018),

Frazier a kol. (2017), Huyghebaert a kol. (2018) a Ferreira a kol. (2020). Ve vytváření pracovního prostředí podporujícího angažovanost zaměstnanců hrají nemalou roli vedoucí pracovníci a manažeři, zejména to, jak jsou vnímáni svými zaměstnanci. Klíčová je v tomto směru, krom jiného, důvěra, kterou zaměstnanci cítí ke svému nadřízenému či autentické vedení. Stander a kol. (2019), Christian a Slaughter (2007), Jones (2018), Chaudhary a Panda (2018), Edmondson (2018). V pracovním prostředí, ve kterém se vzájemně propojují psychická bezpečnost s angažovanými zaměstnanci, jsou zaznamenávány lepší pracovní výsledky i samotný pracovní výkon jednotlivců či celých pracovních týmů. Bakker a Leiter (2010), Christian a Slaughter (2007), Godfrey (2014), Frazier a kol. (2017).

III EMPIRICKÁ ČÁST

1 Metodologie

Tato kapitola se zaměřuje na vymezení cíle výzkumu, objasnění, proč je téma zajímavé, stanovení hlavní a dílčích výzkumných otázek. Dále je zde představena organizace v rámci které probíhal samotný výzkum a způsob výběru respondentů. Za důležité vnímám uvést možná omezení výzkumu a vymezení pozice výzkumníka v organizaci. V neposlední řadě jsou zde uvedeny zvolené výzkumné techniky užití při sběru dat.

1.1 Vymezení cíle výzkumu

1.1.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zmapovat, jaká je situace v oblasti psychické bezpečnosti na pracovišti v rámci jedné organizace v sociální službě Domova pro osoby se zdravotním postižením, Sociálně terapeutických dílnách, Chráněném bydlení a Domově se zvláštním režimem. Dále pak zjistit souvislost psychické bezpečnosti s případnou motivací a angažovaností zaměstnanců v těchto sociálních službách.

1.1.2 Hlavní výzkumná otázka

Jak a do jaké míry ovlivňuje psychická bezpečnost angažovanost a motivaci zaměstnanců?

1.1.3 Dílčí výzkumné otázky

Jaká je míra psychické bezpečnosti a angažovanosti zaměstnanců v organizaci?

Jaký je vztah mezi psychickou bezpečností a angažovaností zaměstnanců v organizaci?

1.2 Místo výzkumu, respondenti podílející se na výzkumu

1.2.1 Místo realizace výzkumu

Výzkum se uskutečnil v jedné příspěvkové organizaci poskytující na základě Zřizovací listiny a dle Zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhlášky 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení Zákona o sociálních službách, čtyři typy sociálních služeb. Sociální službu Chráněné bydlení, Domov pro osoby se zdravotním postižením, Sociálně terapeutické dílny a Domov se zvláštním režimem. Organizace zaměstnává celkem

84 zaměstnanců, ze kterých je 50 osob na pozici pracovníků v sociálních službách nebo vedoucích služeb či domácností. Těchto 50 osob se přímo podílí na poskytování péče a podpory uživatelům jednotlivých sociálních služeb.

1.2.2 Výběr respondentů

Polostrukturované rozhovory cílené na angažovanost a motivaci byly realizovány vždy se dvěma zaměstnanci v jednotlivých sociálních službách. Výběr byl proveden ve spolupráci s vedoucím či koordinátorem příslušné sociální služby na základě výsledku hodnocení v rámci motivačně hodnotících rozhovorů. Vždy jeden respondent vykazující z pohledu pracovní skupiny či týmu nejvyšší míru zapálení pro práci a druhý respondent vykazující nižší míru zapálení pro práci v daném pracovním kolektivu.

Standardizované dotazníky byly distribuovány prostřednictvím e-mailu společně s doprovodným dopisem do všech čtyř sociálních služeb v organizaci, zaměstnancům, kteří se přímo podílejí na poskytování péče či podpory uživatelům služby. V doprovodném dopise, prostřednictvím kterého byli respondenti požádáni o spolupráci na realizovaném výzkumu, byl stručně specifikován rámec výzkumu, k čemu výzkum slouží, jakým způsobem mohou účastníci na výzkumu odevzdat vyplněné dotazníky, informace o dobrovolnosti a zachování anonymity respondentů včetně představení osoby, která povede výzkum společně s poděkováním za případnou spolupráci.

Při výběru respondentů bylo žádoucí, jak při rozhovorech, tak při dotazníkovém šetření, aby tito zaměstnanci byli součástí pracovních skupin či týmů některé ze sociálních služeb a podíleli se přímo na poskytování péče a podpory uživatelům služeb ve vybrané organizaci.

1.3 Pozicionalita osoby provádějící šetření

Osoba, která realizovala výzkum týkající se psychické bezpečnosti a možné souvislosti s angažovaností a motivací pracovníků v sociálních službách pro účely vypracování diplomové práce, působí ve vybrané organizaci 21 let. Z počátku se jednalo o výkon civilní vojenské služby. Později po ukončení civilní služby byla této osobě nabídnuta pozice pracovníka v sociálních službách na jedné z domácností v rámci sociální služby Domova pro osoby se zdravotním postižením. Krátce na to registrovala organizace novou sociální službu Chráněné bydlení, v rámci které uzavřeli smlouvu o poskytování této sociální služby uživatelé z domácnosti, kde dotyčný působil. Tento pracovník byl vedením organizace později jmenován do funkce vedoucího sociální služby Chráněné bydlení.

Daný zaměstnanec měl dále možnost, v průběhu vlastní pracovní kariéry, působit jako pracovník v sociální službě Domova se zvláštním režimem a Sociálně terapeutických dílnách, což vnímá jako jedinečnou příležitost, jak poznat specifika těchto služeb a následně příležitost pochopit potřeby zaměstnanců i uživatelů, kteří službu poskytují potažmo čerpají.

V současnosti vykonává tento pracovník funkci metodika pro sociální služby a zároveň zastupuje ředitele organizace v sociální oblasti. Se zaměstnanci se v organizaci setkává na nejrůznějších úrovních a při rozličných situacích. S mnohými zaměstnanci si za léta působení v organizaci vytvořil vztah na přátelské úrovni, zároveň si uvědomuje, že jsou další kolegiální vztahy silně ovlivňovány jeho pozicí v organizaci. Zejména u nově příchozích zaměstnanců, kteří si od nadřízených drží jistý odstup. Dlouholetým cílem člověka provádějícího výzkum ve vybrané organizaci a platí to, dle jeho sdělení, i v soukromém životě, je s lidmi vycházet, vnášet do komunikace a chování porozumění a efektivně nakládat s vlastní energií v rámci vytváření nových vztahů a poskytování podpory kolegům. Někde to jde dle dotyčného zcela přirozeně, jinde je vztah založen na vzájemném respektu a toleranci, případně vymezení si hranic a nikterak se neprohlubuje. V neposlední řadě je vhodné zmínit vnímání pozice osoby provádějící průzkum z pohledu zaměstnanců organizace. Dotyčný uvádí, že se často setkává s přiřazením vlastní osoby do skupiny vedení, „vy tam nahoře“, „to musíte vy jako vedení“ apod., tedy je vnímán jako součást určité pracovní skupiny, která možná není standardně viděna jako součást týmů a každodenní praxe zaměstnanců v organizaci.

Výše uvedená zjištění mohou mít vliv na jednání a chování jednotlivých respondentů, kteří se na výzkumu podíleli, stejně tak mohou být příčinou možného zkreslení dat v rámci dotazníkového šetření či rozhovorů s vybranými respondenty.

1.4 Techniky sběru a vyhodnocení dat

1.4.1 Kvantitativní šetření prostřednictvím standardizovaného dotazníku

Pro dotazníkové šetření byl použit standardizovaný dotazník, vytvořený k posouzení škály psychické bezpečnosti od Amy C. Edmondson z roku 1999. Prostřednictvím dotazníku lze zvolením míry kladného či záporného stanoviska v sedmi tvrzeních zmapovat klima psychické bezpečnosti v pracovním týmu či skupině nebo také jak upřesňuje Edmondson (1999) sdílené přesvědčení o bezpečnosti mezilidského riskování v daném pracovním kolektivu. Validita použitého standardizovaného dotazníku je, jak uvádí Leavy (2017), že dotazník skutečně měří to, co měřit má, stejně jako reliabilita byla prověřena v několika

realizovaných studiích a výzkumech týkajících se psychické bezpečnosti Li a Yan (2009), O'Donovan, Van Dun, McAuliffe (2020). Dotazník byl přeložen do českého jazyka a opětovně podroben validizaci Vévoda a kol (2016). S uděleným souhlasem od Mgr. Šárky Vévodové, Ph.D., byla česká verze dotazníků použita pro posouzení psychické bezpečnosti v sociálních službách ve vybrané organizaci.

Jak bylo zmíněno výše, dotazník disponuje sedmi tvrzeními, kde každý respondent volí pro jednotlivé oblasti na bodové škále od 1 do 7 míru svého souhlasu či nesouhlasu s daným výrokem, přičemž číslo 1 označuje silný nesouhlas a číslo 7 silný souhlas. Položky 1, 3 a 5 jsou kódovány obráceně. Výsledná hodnota je stanovena součtem bodu přidělených v jednotlivých položkách. Minimálně lze v dotazníku získat 7 bodů, maximální počet je 49, kdy za dobrý výsledek je považováno 40 bodů.

Sedm oblastí, mapujících klima psychického bezpečí v pracovním týmu či skupině, zahrnuje v rámci dotazníku tato konstatování:

1. Pokud se v týmu dopustíte nějaké chyby, často vám to vyčítají.
2. Členové týmu jsou schopni poukazovat na problémy a nepříjemné záležitosti.
3. Lidé v týmu někdy nepřijmou druhé kvůli jejich odlišnosti.
4. V týmu je bezpečné zkoušet nové věci (postupy atp.).
5. Je těžké požádat ostatní členy týmu o pomoc.
6. Nikdo z týmu by záměrně nemařil moje úsilí.
7. Kolegové z týmu si cení mých schopností a dovedností a využívají je.

Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím e-mailů do všech čtyřech sociálních služeb v organizaci společně s doprovodným dopisem poskytujícím respondentovi základní vstupní informace. K čemu výzkum slouží, stručně, co je psychická bezpečnost, informace o dobrovolnosti vyplnění dotazníku a ujištění o zachování respondentovi anonymity, tedy že sdílené informace nepovedou k identifikaci dotyčné osoby a v kontextu diplomové práce ani k identifikaci organizace. V neposlední řadě potencionální respondenti získali informace, jak mohou vyplněné dotazníky odevzdat.

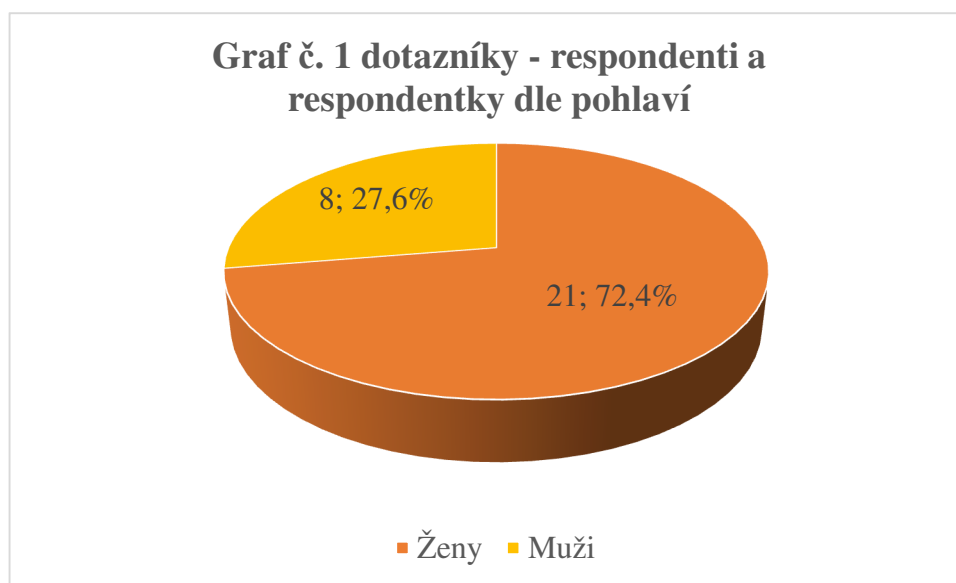
1.4.1.1 Charakteristika respondentů podílejících se na dotazníkovém šetření

Podíl respondentů dle pohlaví

Výzkumného šetření realizovaného prostřednictvím standardizovaných dotazníků se účastnilo celkem 29 respondentů a respondentek z možných 50 zaměstnanců v přímé péči. Do výzkumu se tak zapojilo 8 mužů a 21 žen. V procentuálním vyjádření byla návratnost dotazníků 58 % z čehož 27,6 %, tvořili muži a 72,4 % ženy. Viz tabulka č.1 a související graf č. 1.

Tabulka č. 1 dotazníkové šetření respondenti a respondentky dle pohlaví

Pohlaví	Podíl účastníků na výzkumu	
	Počet respondentů	Procentuálně
Ženy	21	72,4 %
Muži	8	27,6 %
Celkem	29	100 %



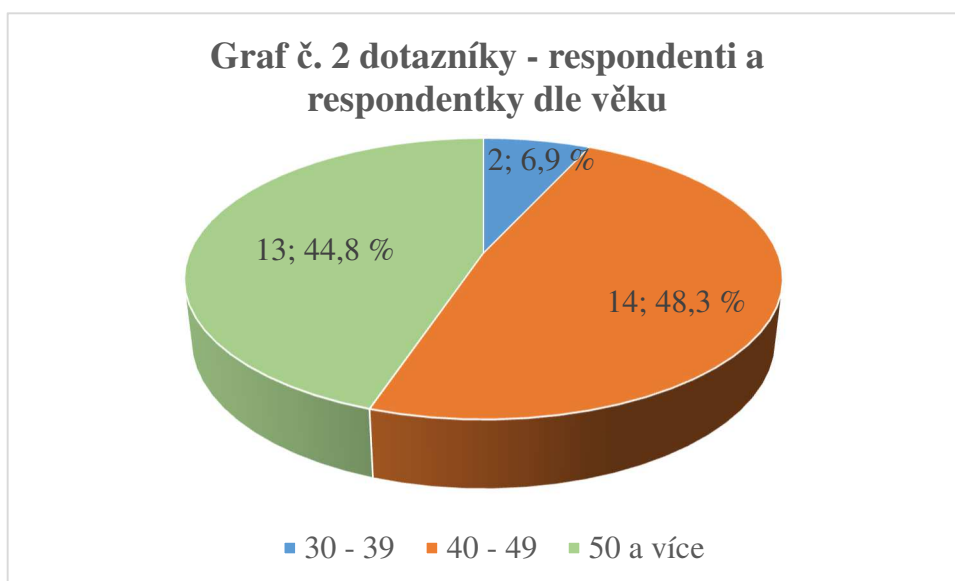
Vlastní výpočet 29 respondentů a respondentek = 100%

Podíl respondentů dle věku

Dotazníkového šetření se z 29 respondentů a respondentek účastnily 2 ve věku 30 – 39 let, což je 6,9%, dále pak 14 ve věku 40 – 49 let tj. 48,3 % a dále pak 13 ve věku 50 a více let což činí 44,8 %. Viz tabulka č. 2 a související graf č. 2.

Tabulka č. 2 dotazníkové šetření respondenti a respondentky dle věku

Věk	Podíl účastníků na výzkumu	
	Počet respondentů	Procentuálně
30 - 39	2	6,9 %
40 - 49	14	48,3 %
50 a více	13	44,8 %
Celkem	29	100 %



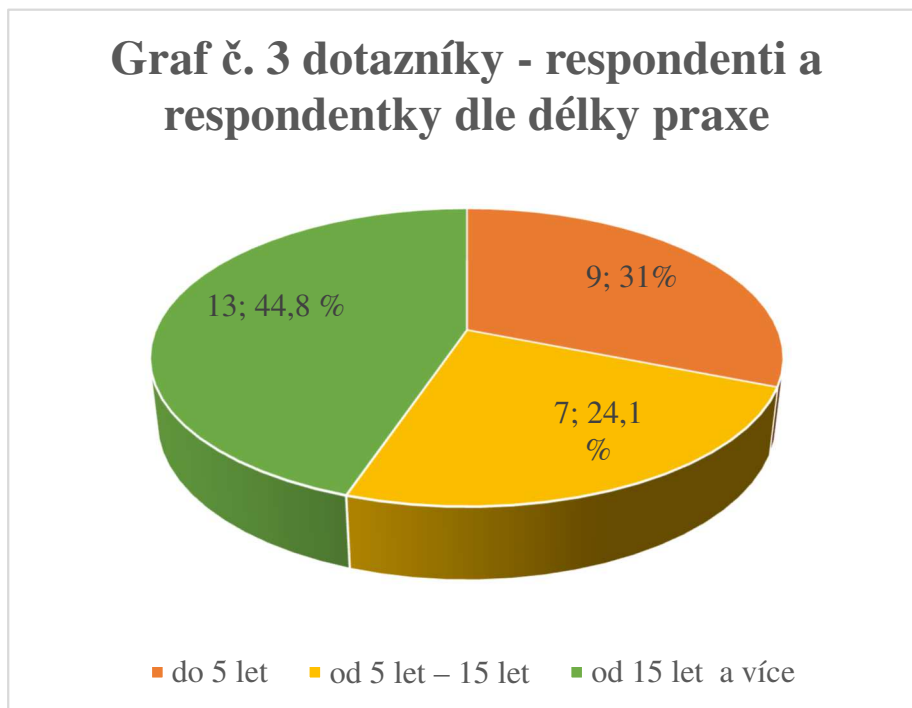
Vlastní výpočet: 29 respondentů a respondentek = 100 %

Podíl respondentů dle délky praxe působení v organizaci

Délka praxe respondentů a respondentek, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření, byla u devíti dotazovaných 9 let tj. 31 %. 7 respondentů a respondentek působilo v organizaci od 5 do 15 let tj. 24,1 % a 13 respondentů uvedlo délku praxe delší 15 let, což činilo 44,8 % z celkového počtu respondentů, kteří vyplnili dotazník. Viz tabulka č.3 a související graf č. 3.

Tabulka č. 3 dotazníkové šetření respondenti a respondentky dle délky praxe

Délka praxe	Podíl účastníků na výzkumu	
	Počet respondentů	Procentuálně
do 5 let	9	31 %
od 5 let – 15 let	7	24,1 %
od 15 let a více	13	44,8 %
Celkem	29	100 %



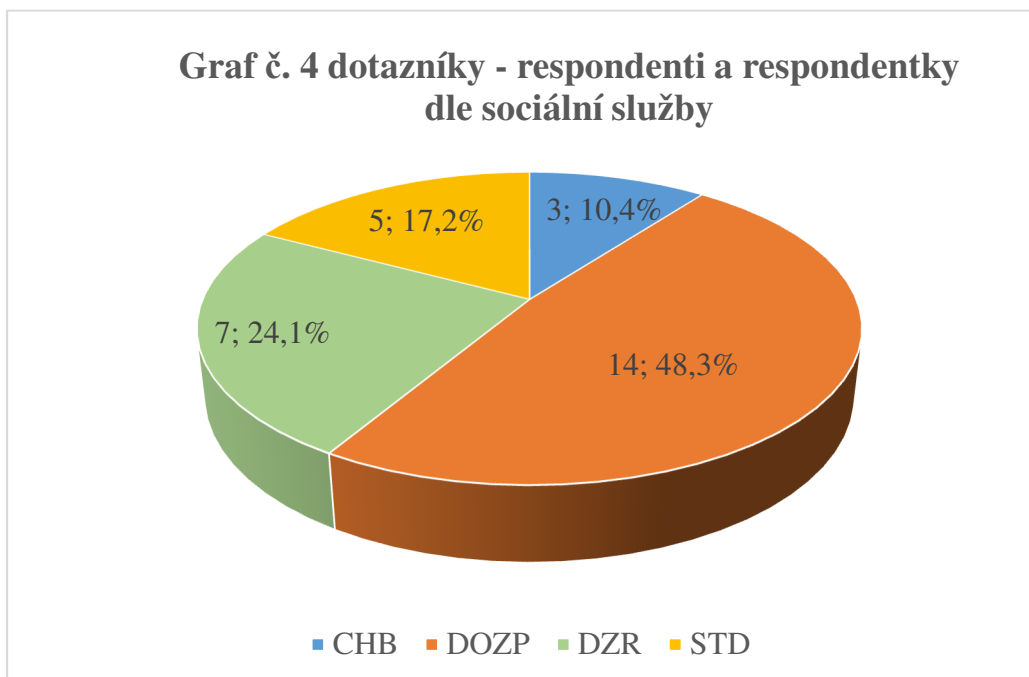
Vlastní výpočet: 29 respondentů a respondentek = 100 %

Podíl respondentů dle sociální služby

Organizace poskytuje celkem čtyři typy sociálních služeb. Sociální službu Chráněné bydlení (dále CHB), sociální službu Domov pro osoby se zdravotním postižením (dále DOZP), sociální službu Domov se zvláštním režimem (dále DZR) a Sociálně terapeutické dílny (dále STD). Podíl účastníků na dotazníkovém šetření pak činil z celkových 29 respondentů a respondentek v rámci sociální služby CHB 3 tj. 10,4 %, v sociální službě DOZP 14 tj. 48,3 %, v sociální službě DZR 7 tj. 24,1 % a v sociální službě STD 5 tj. 17,2 %. Viz tabulka č.4 a související graf č. 4.

Tabulka č. 4 dotazníkové šetření respondenti a respondentky dle sociální služby

Sociální služba	Podíl účastníků na výzkumu	
	Počet respondentů	Procentuálně
CHB	3	10,4 %
DOZP	14	48,3 %
DZR	7	24,1%
STD	5	17,2 %
Celkem	29	100 %



Vlastní výpočet: 29 respondentů a respondentek = 100 %

Shrnutí

Do dotazníkového šetření se nejčastěji zapojili respondenti ve věku 40 – 49 a v těsném závěsu respondenti ve věku 50 +. Respondenti, kteří byli účastni šetření, uváděli nejčastěji délku praxe 15 a více let. Co se týče zastoupení respondentů z jednotlivých sociálních služeb v organizaci, účastníci ze služby STD se podíleli, z celkového počtu zaměstnanců v této službě, z 83,3 %, ze služby CHB to bylo 75 %, služba DOZP byla zastoupena ze 43,8 % a DZR z 87,5 %.

1.4.2 Kvalitativní šetření prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů

Sběr dat byl realizován prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů jednotlivými respondenty dle jejich možností, v čase a na místě, které si sami určili. Před zahájením rozhovoru byl daný respondent či respondentka informován o využití získaných dat pro zpracování této diplomové práce. Zároveň byl požádán o možnost si rozhovor nahrát z důvodu co nejpřesnějšího zachycení významu a nosnosti odpovědí a pro pozdější přesný přepis. Pro polostrukturovaný rozhovor bylo zvoleno celkem šest hlavních otázek. Optimální délka rozhovoru byla 30 – 45 minut. Každý respondent byl seznámen s tím, jak bude se získanými daty dále nakládáno. Byl ujištěn, že jeho osoba zůstane v anonymitě. Všichni oslovení respondenti souhlasili s pořízením nahrávky z rozhovoru a zároveň byli ujištěni o vymazání nahrávky bezodkladně po jejím přepsání a anonymizování. Při uvádění pasáží z uskutečněných rozhovorů bude takový výňatek do diplomové práce převyprávěn vlastními slovy osoby provádějící výzkum, tedy nikoli doslovně přepsán, aby nebylo možné později identifikovat autora výroku.

Před samotnou realizací proběhl rozhovor se třemi vybranými zaměstnanci s cílem ověřit validitu, reliabilitu a zobecnitelnost tohoto šetření Švaříček, Šed'ová a kol. (2007). Z původních deseti otázek byl počet zredukován na 6. Některé otázky byly doplněny nebo přeformulovány, jiné byly pro shodné odpovědi odstraněny zcela. Drobné změny při formulaci otázek bylo třeba provést i v průběhu rozhovorů u vybraných zaměstnanců, a to na základě dat, která jednotlivé rozhovory generovaly a které byly z pohledu výzkumníka žádoucí vzhledem ke stanoveným cílům diplomové práce.

Konečná podoba polostrukturovaného rozhovoru zahrnovala otázky:

Jak vnímáte atmosféru na pracovišti?

Jak to ovlivňuje Váš zájem se zapojit do dění na pracovišti?

Jak vnímáte podporu Vašich kolegů?

Jaké emoce to ve Vás vyvolává?

A jaký to má vliv na Vaši motivaci?

Co by mohlo atmosféru na pracovišti zlepšit?

Všechny rozhovory byly realizovány prostřednictvím jedné osoby, aby bylo zajištěno shodné pokládání otázek a případných doplňujících podotázek k vysvětlení tématu. Záměrem bylo vnést pojem angažovanost a motivace v kontextu s psychickou bezpečností do přímého rozhovoru s respondentem a získat tak co nejvíce dat, která s těmito pojmy souvisí Strauss a Corbinová (1999). Z tohoto důvodu byla zvolena tato kvalitativní metoda vedení výzkumného šetření.

Samotný proces vedení výzkumu se sestával ze tří základních složek: Pro vyhodnocení získaných dat kvalitativního šetření byly použity postupy a techniky metody zakotvené teorie.

1. Sběr dat prostřednictvím rozhovorů ve spojení s otevřeným, přímým pozorováním. Rozhovory byly zaznamenány na diktafon a následně doslovně přepsány.
2. Otevřené kódování – tedy označení výrazů či úseků rozhovorů, cílené hledání kategorií (proměnných) Švaříček a Šed'ová a kol. (2007).
3. Analýza kvalitativních dat, určení proměnných a stanovení závěrů výzkumu.

Rozhovory byly uskutečněny celkem ve čtyřech sociálních službách.

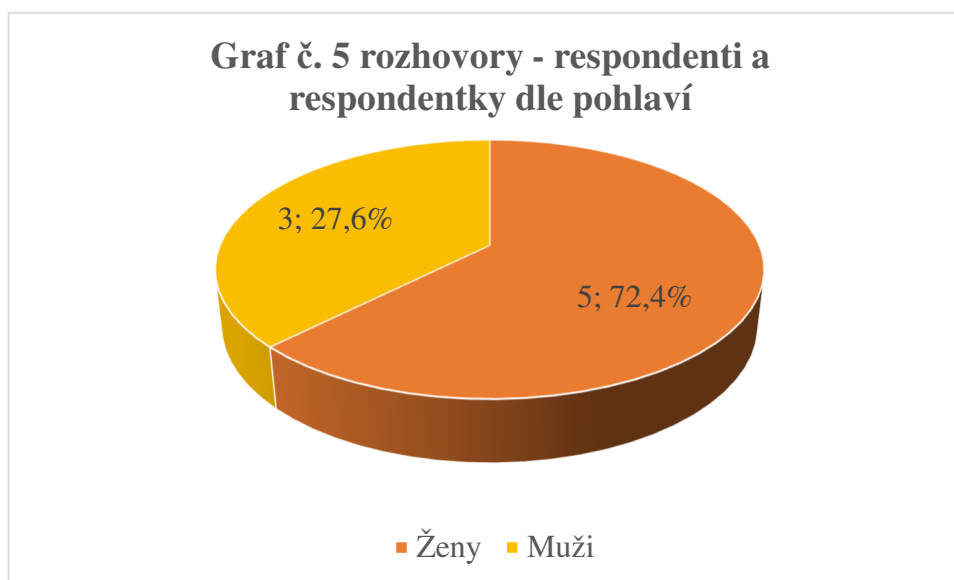
1.4.2.1 Charakteristika respondentů podílejících se na výzkumném šetření

Podíl respondentů dle pohlaví

Polostrukturované rozhovory byly uskutečněny s 8 zaměstnanci z celkem čtyř poskytovaných sociálních služeb. Rozhovorů se účastnilo 5 respondentek a 3 respondenti. Viz tabulka č.5 a související graf č. 5.

Tabulka č. 5 polostrukturované rozhovory respondenti a respondentky dle pohlaví

Pohlaví	Podíl účastníků na výzkumu	
	Počet respondentů	Procentuálně
Ženy	5	62,5 %
Muži	3	37,5%
Celkem	8	100 %



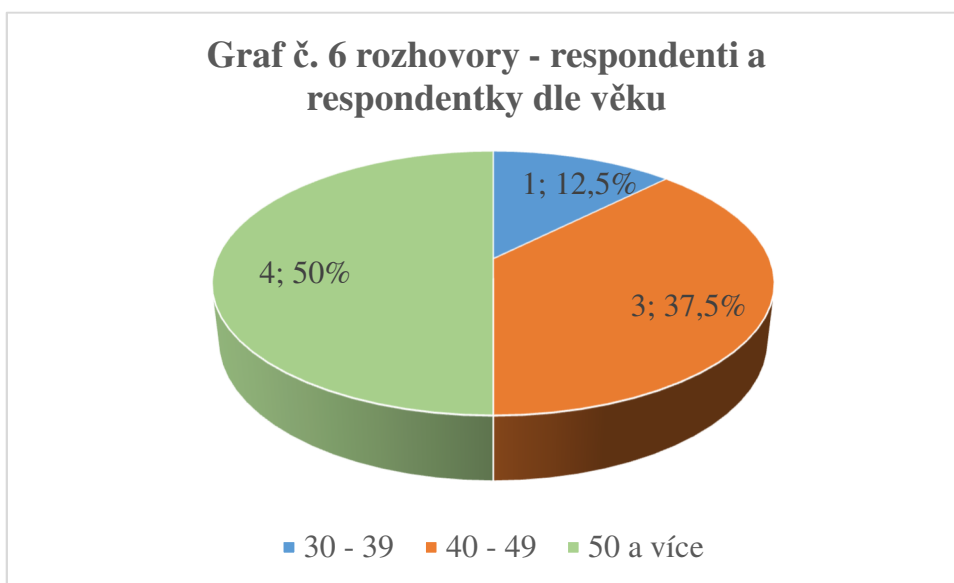
Vlastní výpočet: 8 respondentů a respondentek = 100 %

Podíl respondentů dle věku

Na polostrukturovaných rozhovorech se podílelo celkem 8 respondentů a respondentek ve složení 1 ve věku 30 - 39 let tj. 12,5 %, 3 ve věku 40 -49 let tj. 37,5 % a nakonec 4 ve věku 50 let a více, což činí 50 % z celkového počtu účastníků. Viz tabulka č.6 a související graf č. 6.

Tabulka č. 6 polostrukturované rozhovory respondenti a respondentky dle věku

Věk	Podíl účastníků na výzkumu	
	Počet respondentů	Procentuálně
30 - 39	1	12,5 %
40 - 49	3	37,5 %
50 a více	4	50 %
Celkem	8	100 %



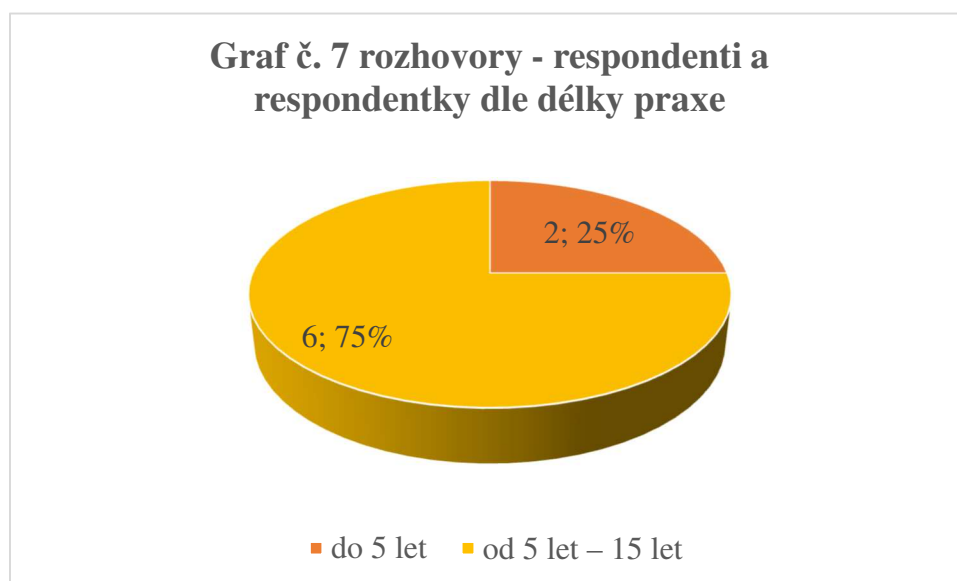
Vlastní výpočet: 8 respondentů a respondentek = 100 %

Podíl respondentů dle délky praxe působení v organizaci

Z 8 respondentů a respondentek, kteří se účastnili výzkumného šetření, byla u dvou účastníků uvedena délka praxe do 5 let, tj. 25 % a zbylých 6 účastníků pracovalo v organizaci od 5 do 15 let tj. 75 % ze všech dotazovaných účastníků výzkumného šetření. Viz tabulka č. 7 a související graf č. 7.

Tabulka č. 7 polostrukturované rozhovory respondenti a respondentky dle délky praxe

Podíl účastníků na výzkumu		
Délka praxe	Počet respondentů	Procentuálně
do 5 let	2	25 %
od 5 let – 15 let	6	75 %
Celkem	8	100 %



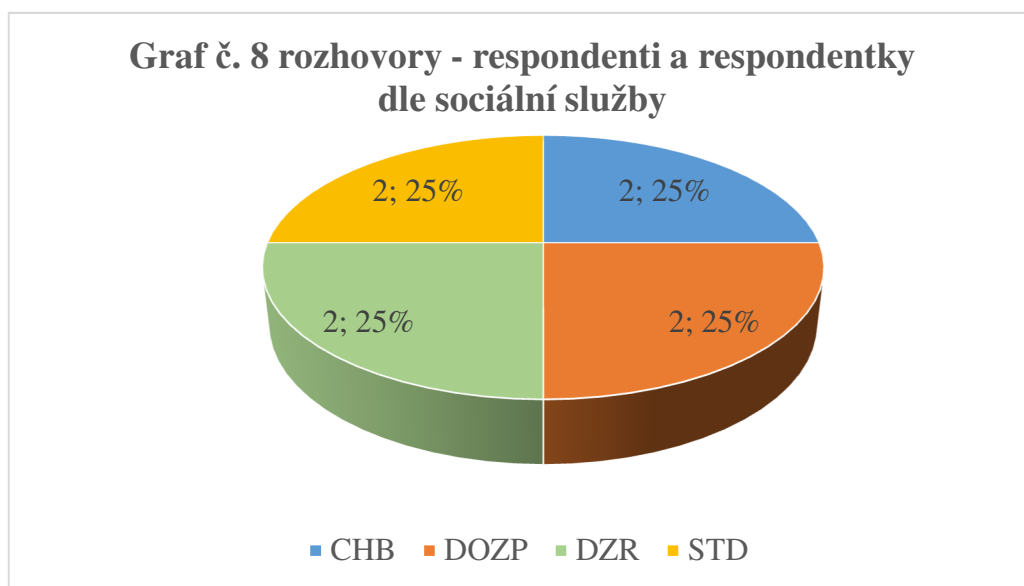
Vlastní výpočet: 8 respondentů a respondentek = 100 %

Podíl respondentů dle sociální služby

Do rozhovorů se zapojili vždy 2 respondenti z každé sociální služby, což činilo z celkových 8 respondentů a respondentek 25 % v sociální službě CHB, 25% v sociální službě DOZP, 25 % v sociální službě DZR a 25 % v sociální službě STD. Viz tabulka č.8 a související graf č. 8.

Tabulka č. 8 polostrukturované rozhovory respondenti a respondentky dle sociální služby

Sociální služba	Podíl účastníků na výzkumu	
	Počet respondentů	Procentuálně
CHB	2	25 %
DOZP	2	25 %
DZR	2	25 %
STD	2	25 %
Celkem	8	100 %



Vlastní výpočet: 8 respondentů a respondentek = 100 %

Shrnutí

Polostrukturovaných rozhovorů se účastnili respondenti na základě cíleného výběru, který byl vázán mírou zapojení zaměstnance do práce. V každé službě vždy jeden zaměstnanec vykazující vysokou míru zapojení a jeden zaměstnanec, u kterého je míra zapojení ve srovnání s ostatními členy pracovního týmu či skupiny nízká.

2 Výsledky realizovaného výzkumného šetření

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Výsledná data jsou znázorněna prostřednictvím tabulek, grafů a paradigmatických modelů. V rámci předvýzkumu bylo nejprve realizováno dotazníkové šetření cílené na posouzení škály psychické bezpečnosti v sociálních službách ve vybrané organizaci. Návazně byly uskutečněny rozhovory s vybranými respondenty s cílem prozkoumat vztah mezi psychickou bezpečností, angažovaností a motivací zaměstnanců.

2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření psychické bezpečnosti ve vybrané organizaci

Psychická bezpečnost - celkový přehled v sociálních službách ve vybrané organizaci

U 29 respondentů, z možných 50 zaměstnanců, kteří odevzdali vyplněné dotazníky měřící škálu psychické bezpečnosti, byla nejnižší bodová hodnota 22 a nejvyšší pak 49. Průměrná hodnota činila 36,6 bodů. Viz tabulka č. 9.

Tabulka č. 9 psychická bezpečnost ve vybrané organizaci souhrn v rámci sociálních služeb

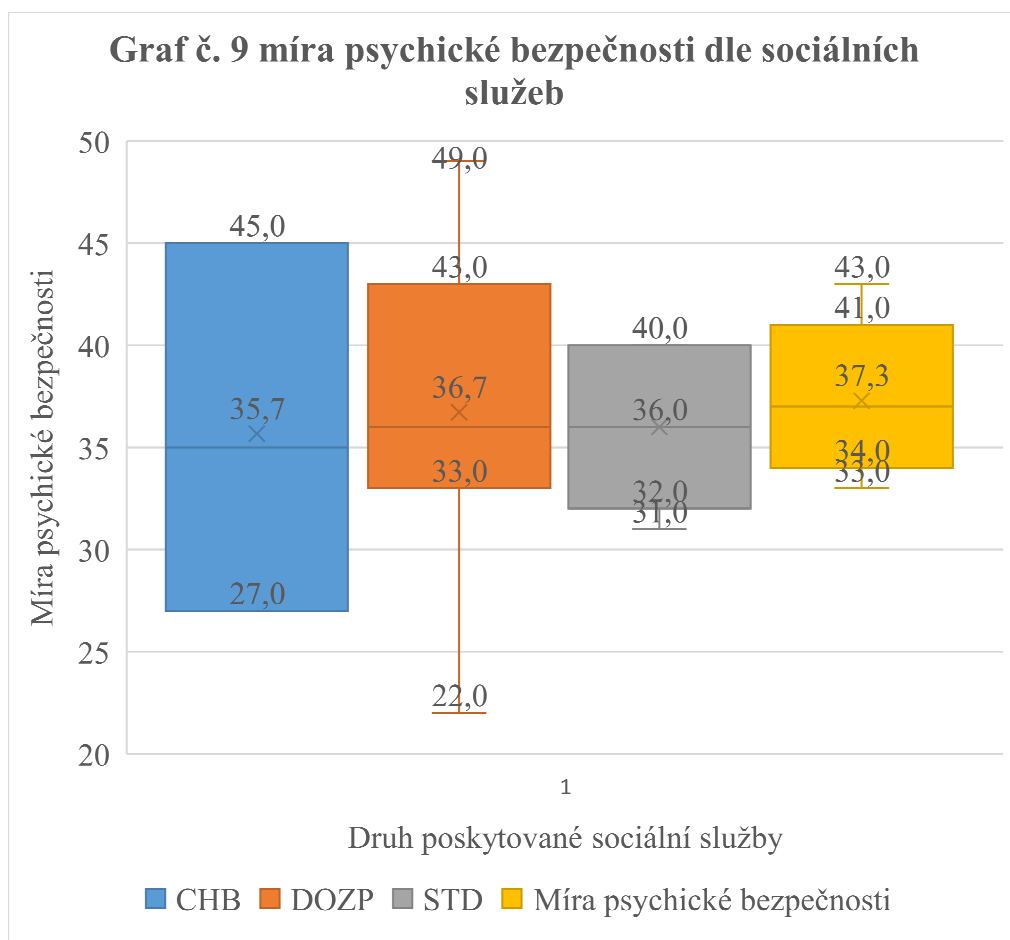
	bodové skóre		
	minimum	maximum	průměr
souhrnně v soc. službách v organizaci	22	49	36,6

Psychická bezpečnost v jednotlivých sociálních službách

V rámci jednotlivých sociálních služeb byla nejnižší průměrná míra psychické bezpečnosti 35,7 bodů ve službě Chráněné bydlení, dále pak 36 bodů ve službě Sociálně terapeutické dílny, následovala služba Domova pro osoby se zdravotním postižením s 36,7 body a ve službě Domov se zvláštním režimem byl bodový průměr 37,3. Rozdíl bodů mezi službou s nejnižším průměrem a sociální službou s nejvyšším průměrem činil 1,6 bodů. Viz tabulka č.10 a související graf č. 9.

Tabulka č. 10 míra psychické bezpečnosti v jednotlivých sociálních službách

sociální služba	procentuální zastoupení sociální služby	bodové skóre		
		minimum	maximum	průměr
CHB	75 %	31	40	35,7
DOZP	43,8 %	22	49	36,7
DZR	87,5 %	33	43	37,3
STD	83,3 %	31	40	36



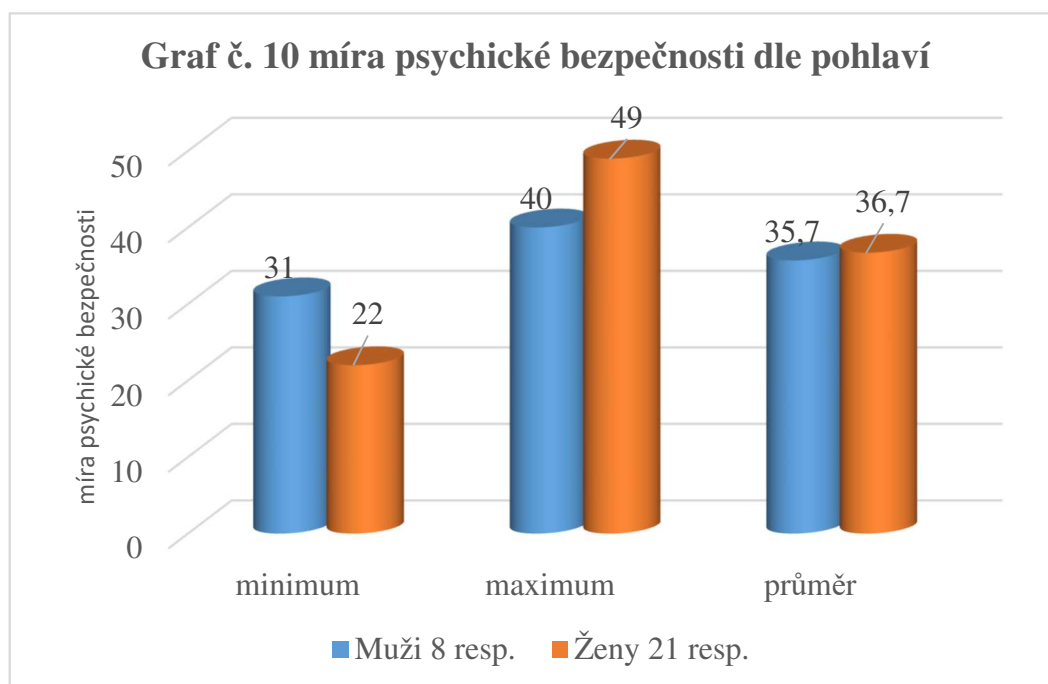
Vlastní výpočet: 29 respondentů a respondentek = 100 %

Psychická bezpečnost dle pohlaví

Vnímání psychické bezpečnosti mezi muži a ženami v rámci jedné organizace vykazuje v průměru jen o 1 bod rozdílné hodnoty. Míra psychické bezpečnosti u mužů byla v průměru 35,7 bodů, u žen pak 36,7 bodů. Zastoupení mužů a žen, kteří se podíleli na vyplňování dotazníků, však bylo ve značném nepoměru 8 mužů k 21 ženám. Viz tabulka č.11 a související graf č. 10.

Tabulka č. 11 míra psychické bezpečnosti dle pohlaví

pohlaví	Počet respondentů	bodové skóre		
		minimum	maximum	průměr
Muži	8	31	40	35,7
Ženy	21	22	49	36,7



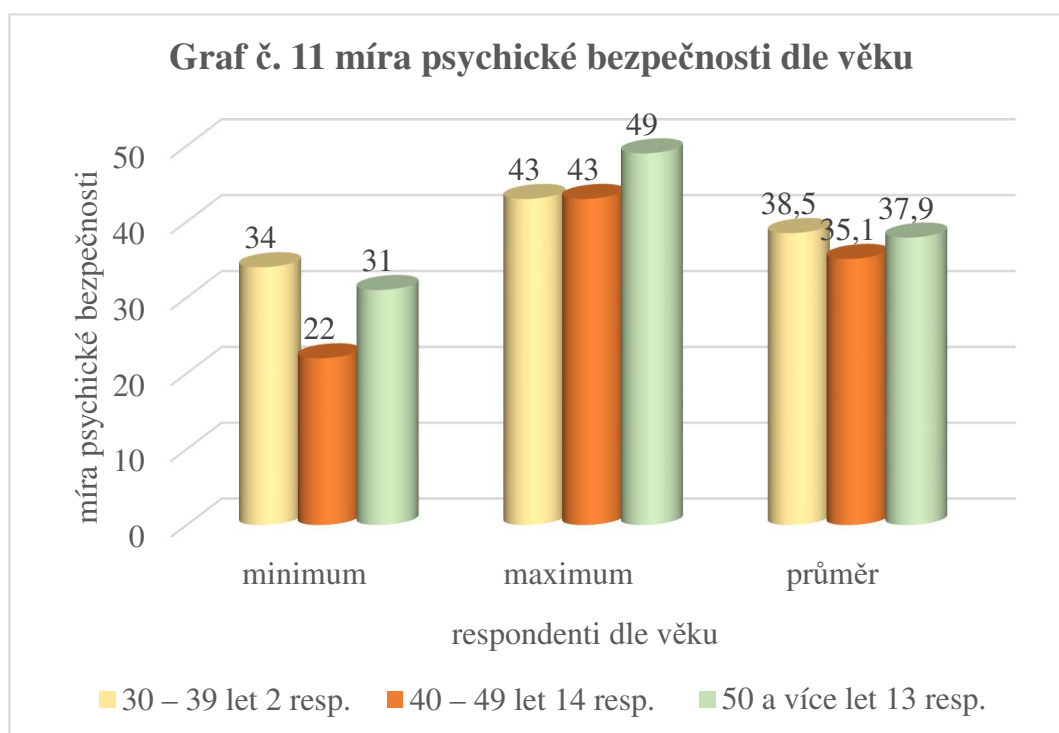
Vlastní výpočet: 29 respondentů a respondentek = 100 %

Psychická bezpečnost dle věku

Z věku respondentů vnímají dle výsledku dotazníkového šetření psychické bezpečí ve vyšší míře zaměstnanci ve věku 30 – 39 let s průměrem 38,5 bodů, následují zaměstnanci ve věku 50 a více let s průměrem 37,9 bodů a v nižší míře pak psychickou bezpečnost vnímají zaměstnanci ve věku 40 – 49 let, u kterých bylo průměrné bodové skóre 35,1 bodů. Věková hranice nižší 30 let nebyla prozkoumána z důvodu absence respondentů v tomto věkovém rozmezí. Viz tabulka č.12 a související graf č. 11.

Tabulka č. 12 míra psychické bezpečnosti dle věku

věkové rozpětí	Počet respondentů	bodové skóre		
		minimum	maximum	průměr
30 – 39 let	2 resp.	34	43	38,5
40 – 49 let	14 resp.	22	43	35,1
50 a více let	13 resp.	31	49	37,9



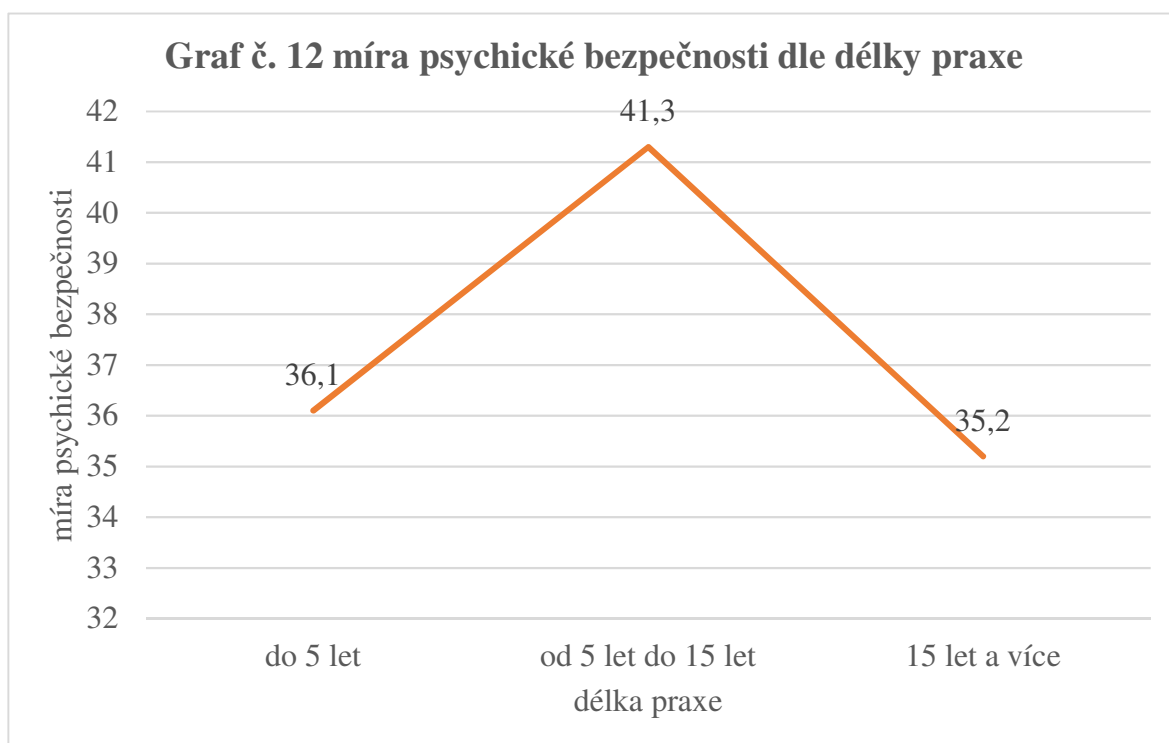
Vlastní výpočet: 29 respondentů a respondentek = 100 %

Psychická bezpečnost dle délky praxe

Míra psychické bezpečnosti byla, z pohledu délky praxe jednotlivých respondentů, hodnocena nejvyšším průměrným skóre 41,3 bodů u respondentů s délkou praxe 5 -15 let, následovali respondenti s délkou praxe do 5 let s bodovým výsledkem 36,1 a dále pak zaměstnanci pracující v organizaci více než 15 let, jejichž průměrné bodové skóre bylo 35,2 bodů. Opět zde hraje nemalou roli počet respondentů v jednotlivých kategoriích. Viz tabulka č.13 a související graf č. 12.

Tabulka č. 13 míra psychické bezpečnosti dle délky praxe

délka praxe	počet respondentů	bodové skóre		
		minimum	maximum	průměr
do 5 let	9	27	43	36,1
od 5 let do 15 let	7	35	49	41,3
15 let a více	13	22	43	35,2



Vlastní výpočet: 29 respondentů a respondentek = 100 %

Shrnutí:

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 29 respondentů z možných 50 pracovníků v sociálních službách. Psychická bezpečnost byla nahlížena z pohledu několika dalších kategorií, jako bylo vnímání psychické bezpečnosti dle pohlaví, dle věku respondentů, z pohledu délky praxe, a nakonec dle sociální služby, ve které respondenti působili.

Zajímavé výsledky přinesla data z pohledu vnímané míry psychické bezpečnosti dle délky praxe. Jak je patrné z grafu č. 12, který znázorňuje průměrnou míru psychické bezpečnosti v jednotlivých kategoriích, nejvyšší průměrné hodnoty vykazovali zaměstnanci s délkou praxe 5 – 15 let, v tomto případě je průměrná míra psychické bezpečnosti 41,3 bodů, což, jak uvádí Edmondson (1999), je velmi dobrý výsledek. U kategorie do 5 let byla zaznamenána nižší míra psychického bezpečí, stejně jako u kategorie 15 a více let působení v organizaci. Zatímco u zaměstnanců do 5 let lze předpokládat, že se nějaký čas aklimatizují v rámci nového působiště, u osob s délkou praxe 15 a více let není důvod pro klesající míru vnímané psychické bezpečnosti zcela jasný a stálo by za to ověřit výsledky tohoto šetření na větší cílové skupině respondentů a případně se pokusit odhalit zákonitosti, které k poklesu vnímané psychické bezpečnosti, po určité době působení v organizaci, mohou vést.

2.2 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů v sociálních službách ve vybrané organizaci

Rozhovory byly realizovány ve čtyřech sociálních službách. Jednalo se o sociální službu Chráněné bydlení, Domov pro osoby se zdravotním postižením, Domov se zvláštním režimem a Sociálně terapeutické dílny. Rozhovorů se účastnili v každé sociální službě vždy dva vybraní respondenti. V jednotlivých sociálních službách se na základě výpovědí respondentů ukázala různá míra psychické bezpečnosti.

Rozhovory s respondenty byly nahrávány na diktafon. Následně, v rámci použité techniky zakotvené teorie, přepsány a kódovány dle příslušnosti k identifikovaným kategoriím v rámci jednotlivých textů. Pro analýzu získaných dat byla použita strategie konstantní komparace. Jednotlivé rozhovory byly bezprostředně po jejich přepsání porovnávány s texty dalších účastníků šetření s důrazem na vyhledávání společných jevů a rozdílností. Pro konečné vyhodnocení dat a stanovení teoretického východiska byla užitá technika vyložení karet dle Švaříček, Šed'ová a kol. (2007).

2.2.1 Analýza a interpretace získaných dat v rámci polostrukturovaných rozhovorů

Pro vyhodnocení získaných dat z rozhovorů realizovaných v rámci sociálních služeb ve vybrané organizaci byla zvolena metoda zakotvené teorie Švaříček, Šed'ová a kol. (2007). V jednotlivých textech, které vznikly po přepsání nahrávek z rozhovorů s vybranými respondenty, byly použitím techniky otevřeného kódování identifikovány kategorie, ze kterých bylo možné prostřednictvím provedené analýzy stanovit teoretická východiska této diplomové práce, která odhalují možné vazby mezi psychickou bezpečností, angažovaností a motivací zaměstnanců.

Identifikované kategorie v rámci provedeného kódování

Z přepisů nahrávek rozhovorů bylo postupným kódováním identifikováno celkem 16 kategorií, mezi které patří: pracovní podpora, porady, pocit bezpečí, upřímnost, spolupráce, komunikace, pracovní odhodlání, riskování, vedení, motivace, smysluplnost, dobré vztahy, důvěra, otevřenost, respekt a tolerance k chybám. Ne všechny identifikované kategorie bylo možné zohlednit v následující analýze, jelikož se neprokázala souvislost se sledovanými jevy. Pokládáním otázek tak byla získávána data cílená na oblasti angažovanosti a motivace zaměstnanců a rovněž na klima psychické bezpečnosti.

Z výpovědí respondentů bylo zjištěno rozdílné vnímání míry psychické bezpečnosti v jednotlivých sociálních službách, což odhalil rovněž předvýzkum provedený prostřednictvím standardizovaných dotazníků. V rámci jedné sociální služby byla ze získaných dat patrna nízká míra vnímání psychické bezpečnosti v pracovním týmu, zatímco ve zbylých třech službách byla míra vnímané psychické bezpečnosti ve vyšší míře. Ať už se ukázala míra psychické bezpečnosti v jednotlivých sociálních službách v nízké míře, případně vysoké, vždy zde byli zaměstnanci určitým směrem motivováni. V případě prostředí s nízkou mírou vnímané psychické bezpečnosti se jednalo o motivátory ojedinělé, naproti tomu v pracovním prostředí s vyšší mírou psychické bezpečnosti se vyskytovalo motivátorů mnohem více. viz paradigmatický model č. 2 a paradigmatický model č. 4. Následným kódováním přepsaných textů a kategorizováním byly identifikovány jevy a jejich příčiny v jednotlivých sociálních službách, které souvisejí s angažovaností a motivací v prostředí s různou mírou vnímané psychické bezpečnosti. Tyto jevy byly respondenty vnímány s různou intenzitou a důležitostí. Kategorizované jevy byly následně přeformulovány na motivační faktory, které rezonovaly s potřebami zaměstnanců. Ve vztahu s vykonávanou profesí těmito motivačními faktory byly: pracovní podpora, pocit bezpečí,

upřímnost, komunikace, riskování, vedení, smysluplnost, pracovní porady, důvěra, otevřenost, respekt a tolerance k chybám. viz paradigmatické modely 2 a 4.

2.2.1.1 Angažovanost a motivace zaměstnanců v pracovním prostředí s nižší mírou vnímané psychické bezpečnosti

V sociální službě, kde byla identifikována na základě získaných a vyhodnocených dat z realizovaného výzkumného šetření nízká míra psychické bezpečnosti, byly zachyceny motivační faktory, které měly jak motivační, tak demotivační charakter.

Při mapování angažovanosti zaměstnanců v této službě byly identifikovány následující kategorie a souvislosti.

Pracovní porady

Tento faktor má v sociální službě s nízkou mírou psychické bezpečnosti silně demotivační charakter, a to i přes zjištění, kdy zaměstnanci shodně uvádějí potřebu své postřehy, související s vykonáváním práce, sdílet s pracovním týmem. V sociální službě se uskutečňují 2 x týdně porady týmu. Tyto porady mají víceméně informativní charakter, kdy je třeba do krátkého časového intervalu, zhruba 30 minut, vměstnat mnoho informačních sdělení. Tato sdělení bývají typu akutních změn týkajících se poskytování služby, externí akce, které se blíží a je třeba je zaštitit některým ze zaměstnanců této služby, případně sděleními, která přicházejí „z vrchu“ a jsou závazná i pro tuto sociální službu. Ve zbylém prostoru je možnost sdílet postřehy, avšak velmi sporadicky, jelikož zbývá pár minut, než přijdou první klienti a začne pracovní doba. Jedenkrát měsíčně se pak uskutečňují tzv. velké porady, které sice trvají o něco déle, cca 2 hodiny, avšak zde je prostor maximálně využít na proškolení a seznamování zaměstnanců s nově zpracovanými metodikami, směrnicemi a postupy.

Popis průběhu porad ze strany respondentů je rovněž v souladu s realizovaným pozorováním při poradách týmu, kterých se osoba provádějící výzkumné šetření účastnila pravidelně po dobu dvou měsíců.

Zaměstnanci na téma sdílení postřehů víceméně rezignují, avšak tato jejich potřeba stále přetrvává, nejsou však motivováni být při řešení iniciativní, stejně jako při sdílení vlastní nespokojenosti týkající se výkonu práce.

Pracovní vztahy

V rámci skupiny týkající se pracovních vztahů byly identifikovány tyto motivační faktory: pracovní podpora, způsob vedení a jednání vedoucího služby, důvěra, otevřenost, komunikace, která zahrnovala nejen sdílení podnětů uvnitř týmu, ale i sdílení postřehů mezi službami a v neposlední řadě otevřenost kolegů v zpětné vazbě, názorech apod. V mnoha těchto kategoriích zaznělo slovo spolupráce, a pokud měli možnost respondenti uvést nějaké pocity ve spojitosti se situací, kterou popisují a vnímání, volili nejčastěji slova jako frustrace, bezmoc a někdy i marnost.

Respondenti měli mnoho nápadů, jak zkvalitnit poskytování sociální služby, stejně jako jakým způsobem by se dalo navázat na mnohé subjekty vně organizace ve prospěch klientů. Cítí však bariéry, které jim brání v názorech prorazit. Vnímají, že je hybný mechanismus kompetentní uvádět do provozu pouze vedoucí služby, a tak zaujímají strategii nesdílet své postřehy a vyčkávat, jestli si vedoucí služby všimne, pak k tomu možná sdělí své, ale to podle atmosféry, která v týmu zrovna bude a pouze budou-li cítit podporu.

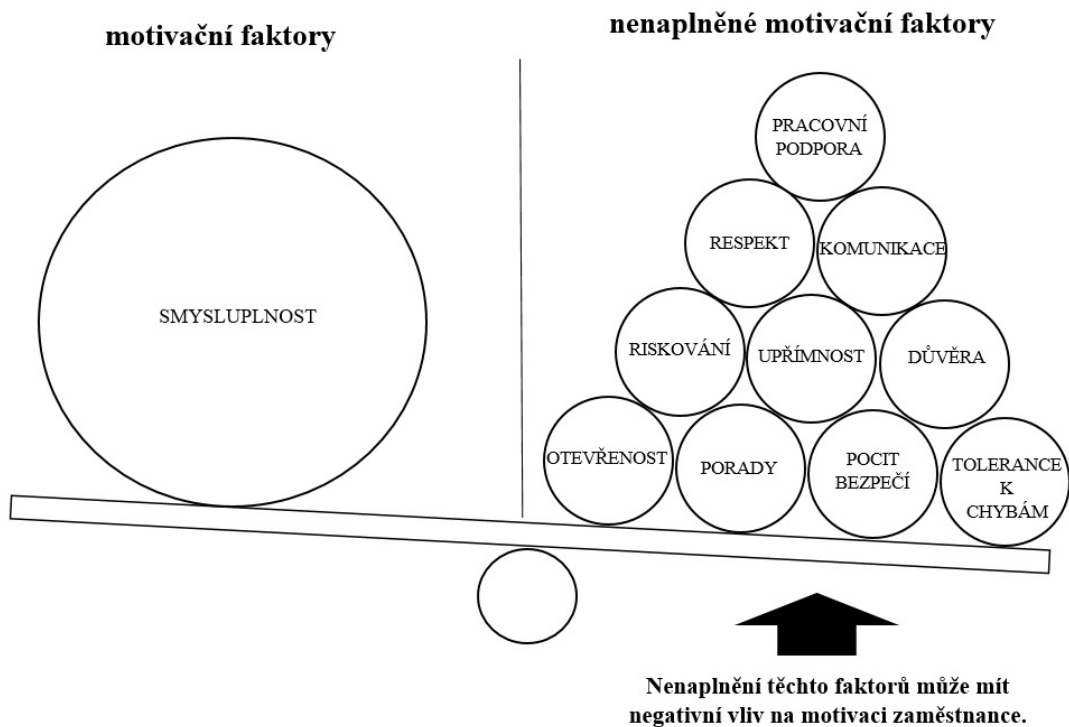
V rámci zúčastněného pozorování bylo možné sledovat zmiňované procesy i při dalších příležitostech a v souvislostech. Zásadní témata týkající se jednotlivých sociálních služeb ve vybrané organizaci jsou projednávána na společných poradách vedoucích a koordinátorů poskytovaných služeb, zpravidla 1 x měsíčně. Zde jsou projednávána témata, jako je sdílení dobré praxe, plánované zavádění změn, nebo také procesy, které se mohou dotýkat nejen jednotlivých služeb, ale i celé organizace. V sociální službě s identifikovanou nízkou mírou psychické bezpečnosti byly změny zmíněné v rámci společných porad vedoucích a koordinátorů služeb zaváděny bez hlubšího vysvětlení kontextu nebo za přítomnosti nekompletního týmu, přičemž osoba, které se změna bezprostředně týkala, byla zrovna na nemocenské či na dovolené. Později byl navrátilší se zaměstnanec do služby následně konfrontován přímo se změnou, která se v jeho nepřítomnosti udála, což mnohdy způsobilo jeho rozladění. Následné volání zaměstnanců této služby po potřebných informacích nebylo dle respondentů vyslyšeno, eventuálně se jim dostalo odpovědi, že jsou takové informace nad rámec jejich kompetencí. Při orientaci v rámci zavádění změny, jak sami zmiňují, se pohybují mnohdy „po slepu“ a bez souvislostí, kterým by porozuměli. Ze strany respondentů tak převládá pocit nedůvěry, kterou reflektují ze strany vedoucí služby vůči jejich osobám, a to zejména v oblasti rozhodovacích procesů, kdy nejsou součástí týmu, který je prioritně tvořen vedoucí služby a dvěma dalšími zaměstnanci. Při informativních poradách se respondenti cítí být postaveni mimo týmovou hru a necítí prostor pro vyjádření

vlastního pohledu na věc, přičemž je dle reakcí zbylých kolegů patrné, že ti již určité informace mají a suverénně změnu, případně nápad podporují. Takové jednání pak dle respondentek přirozeně dělí tým na dva tábory. Toto přesvědčení ještě podporuje fakt, že se vedoucí služby mnohem více kloní k některým členům týmu. Jsou pak spolu často viděni při obědech, v kanceláři vedoucí služby apod. S tímto souvisí i jistá tolerance při nedodržování pravidel v rámci služby k některým členům pracovního týmu. Rovněž tato oblast, včetně zmíněných motivačních faktorů, byla respondenty vnímána jako silně demotivující.

Smysluplnost

Smysluplnost neboli vnímat a vidět nějaký smysl ve vlastní vykonávané práci dle May a kol. (2004), byla u obou respondentů hlavním hnacím motorem a důvodem, proč v zaměstnání setrvávají. V obou případech je to určitá kvalita, případně osobní úspěch, jež se promítá do života klientů, kteří službu čerpají. Motivační faktor identifikovaný jako smysluplnost, se zdá být natolik silným motivátorem, že lze, dle výpovědí respondentů, v pracovním prostředí, kde je většinová přítomnost faktorů demotivačních, fungovat a rovněž se určitým směrem seberealizovat. Sílu, kterou může na pracovníka působit motivační faktor smysluplnosti v poměru k ostatním identifikovaným motivačním faktorům v prostředí s nízkou mírou psychické bezpečnosti, znázorňuje paradigmatický model č. 1. V případě respondentek vede zjištění vlastního úspěchu prostřednictvím klientových nabytých dovedností k snaze učinit v tomto směru i něco navíc a pole nejen svého, ale i klientova úspěchu dále rozšiřovat. Smysluplnost byla, v rámci služby s nízkou mírou vnímané psychické bezpečnosti, jediným identifikovaným motivačním faktorem, který drží dotazované respondenty v přesvědčení setrvat v současném zaměstnání a neuvažovat o odchodu.

Paradigmatický model č. 1 vyváženost motivačních a demotivačních faktorů v prostředí s vnímanou nízkou mírou psychického bezpečí



Popis schématu č. 1:

Vliv motivačních faktorů je znázorněn jako symbolická váha. Je-li nabídka motivačních faktorů v pracovním týmu z jakýchkoli důvodů omezena nebo motivační faktory zcela nefungují, ukázal se motivační faktor smysluplnosti jako jediný, ke kterému se zaměstnanci upírají. Faktor smysluplnosti vykonávané práce pak mnohdy vyváží potřeby zaměstnance, které nejsou naplněny, avšak neznamená to, že by například potřeba komunikovat či cítit se v bezpečí nebyla ze strany pracovníka nadále vyžadována.

Rizika, pocit bezpečí a tolerance k chybám

Motivační faktory identifikované jako rizika, pocit bezpečí, případně tolerance k chybám byly respondenty vnímány ve vazbě na nízkou míru psychické bezpečnosti jako silně demotivační. Nejistota respondentů v těchto oblastech vyvolávala mnohá subjektivní přesvědčení, která většinou nemají reálný podklad. Standardním pozadím takového nefunkčního motivačního faktoru je pak u dotazovaných respondentů obava o vlastní pracovní pozici, finance či obava ze ztráty zaměstnání. Mnohé nejistoty vznikaly na základě nefunkční komunikace v týmu, což naznačuje, že mohou mít procesy uvnitř týmu určitou vzájemnou souvislost a provázanost. V tomto případě hraje u faktoru rizika, tolerance

k chybám a pocitu bezpečí nemalou úlohu správné načasování, a to zejména načasování při sdílení informací, zároveň je se získanou negativní zkušeností u zaměstnance velmi těžké tento faktor změnit z demotivačního na motivační, jak vyplynulo z rozhovorů. Respondenti, kteří zaznamenali jakoukoli křivdu, ztrácejí důvěru, uzavírají se, neriskují a je-li hodně zle, pak ani nekomunikují, což má dopad na celý tým. V prostředí s nízkou mírou psychického bezpečí se pak ukázalo zcela nemyslitelné riskovat, případně improvizovat. V případě způsobené chyby lze očekávat negativní reakci i s výrazným zpožděním, v tomto případě i po roce při motivačně hodnotících pohovorech.

Role vedoucího služby

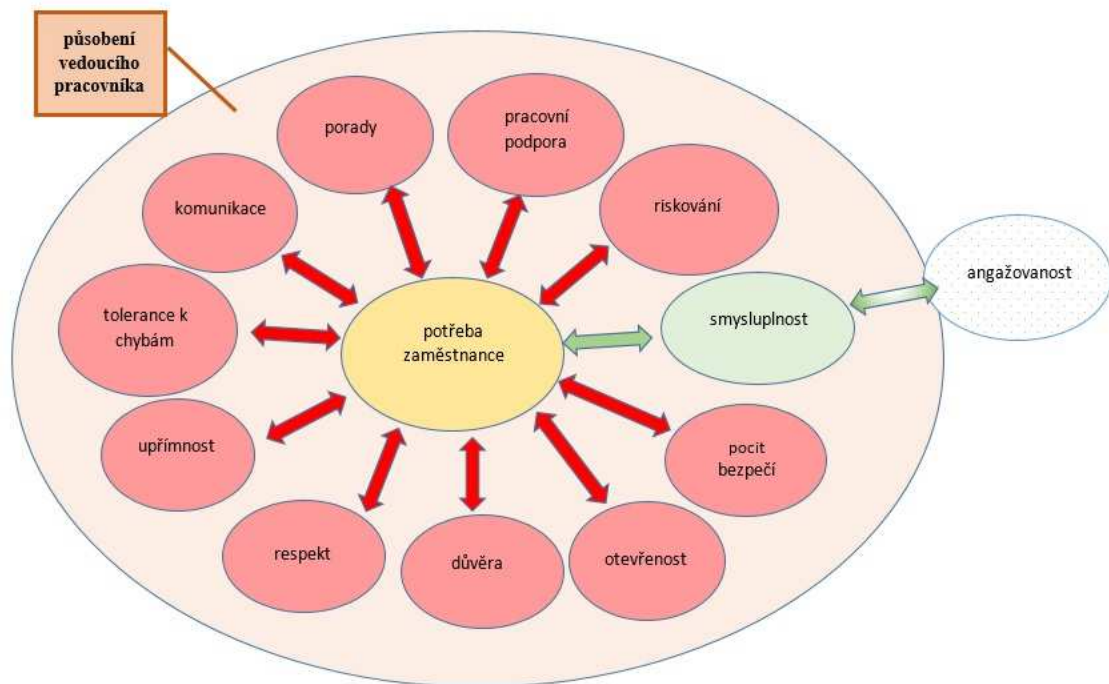
Kompetence a vliv vedoucího služby na identifikované motivační faktory se odrážel prakticky ve všech oblastech. Respondenti v rámci rozhovoru formulovali svá očekávání, která na vedoucího pracovníka měli. Mezi taková očekávání řadili jednotnost v přístupu ke všem členům týmu, spravedlnost při rozdělování úkolů, kontrolu plnění těchto úkolů, přirozenou autoritu nebo povědomí o činnostech na pracovišti a toto zohledňovat při vytváření metodik a pracovních postupů, tedy aby teorie šla ruku v ruce každodenní praxí. Kromě zmiňované smysluplnosti byl poodhalen přímý vliv působení vedoucího služby na jednotlivé motivační faktory, a tak i míru vnímané psychické bezpečnosti na pracovišti. Vedle zmiňované smysluplnosti, coby silného motivačního faktoru, byla za silně demotivační faktor označována důvěra, přesněji formulováno ztráta důvěry ve svého nadřízeného a jeho spravedlivé úsudky a rozhodování, vše výrazně posíleno o autoritativní přístup vedoucího pracovníka.

Shrnutí:

V sociální službě s nízkou mírou vnímané psychické bezpečnosti byl jediným identifikovaným motivačním faktorem smysluplnost vykonávané práce. Zbylé faktory byly označeny jako demotivační pro svou částečnou nebo plnou nefunkčnost. Zaměstnanci, kteří ve své práci našli smysl, se i přes nízkou míru psychického bezpečí mohou v určitém směru seberealizovat a cítit tak úspěch z vykonávané práce. Takto motivovaný pracovník je ochoten do činnosti, ve které našel smysl, vkládat mnohem více energie, mnohdy i na úkor vlastního volného času. Stojí však za zamyšlenou, zda by se pole zapojení daného zaměstnance podstatně nerozšířilo, pokud by měl dotyčný pracovník místo jednoho motivačního faktoru větší výběr. V tomto směru nedokázali respondenti zodpovědět, zda by

měli stejný elán, který cítí při činnostech, ve kterých vnímají smysl i v případě jednání na poradách týmu, sdílení zpětné vazby, otevřené komunikaci apod., pokud by se současná situace změnila. Na základě zjištěných dat však lze usuzovat, v případě nízké míry psychologického bezpečí na pracovišti, přítomnost motivačních faktorů, které převáží jistou nespokojenost zaměstnance s pracovním prostředím a rovněž tak lze předpokládat následnou angažovanost pracovníka směrem, ve kterém na jeho osobu působí identifikovaný motivační faktor, přičemž výrazný vliv na míru vnímané psychologické bezpečnosti na pracovišti, stejně jako na množství funkčních motivačních faktorů má vedoucí pracovník.

Paradigmatický model č. 2: motivační faktory v pracovním prostředí s nižší mírou psychologické bezpečnosti



Popis schématu:

Ve středu obrazce se nachází pracovník, který má v souvislosti s pracovním prostředím určité potřeby. Zelený kruh společně s červenými kruhy představují motivační faktory, které by mohly být pro zaměstnance zajímavé, protože o nich hovoří a má představu, jak by měly tyto oblasti ideálně vypadat. V prostředí, ve kterém je zaměstnancem vnímaná nízká míra psychologického bezpečí, se vyskytuje nízký počet motivačních faktorů, přitom těch demotivačních je mnohem více. V tomto směru je smysluplnost vykonávané práce natolik silným motivačním faktorem, že se na něj zaměstnanec může zaměřit a případně se tímto

směrem zapojit i nad rámec činností vymezených vlastní pracovní náplní i když pro něj zůstávají ostatní faktory neatraktivní pro svou nefunkčnost. Množství motivačních faktorů na pracovišti je závislé na míře vnímané psychické bezpečnosti, přičemž vedoucí pracovník má moc toto vnímání změnit a tím i rozšířit nabídku motivačních faktorů

2.2.1.2 Angažovanost a motivace zaměstnanců v pracovním prostředí s větší mírou vnímané psychické bezpečnosti

V sociálních službách s vyšší mírou identifikované psychické bezpečnosti byly zachyceny stejně, jako tomu bylo u sociální služby s nízkou mírou vnímané psychické bezpečnosti, motivační faktory, avšak s rozdílem, že tyto měly silně motivační náboj. Tyto motivační faktory a jejich možnou souvislost s klimatem psychické bezpečnosti a angažovaností, objasňuje následující text.

Pracovní porady

Pracovní porady byly v rámci sociálních služeb s vyšší mírou vnímaného psychického bezpečí vyhodnoceny jako funkční a efektivní motivační faktor, který si jednotlivý zaměstnanci nejen uvědomují, ale stal se pro ně jakousi normou, kterou od svého nadřízeného vyžadují a jsou pro zachování jeho funkčnosti ochotni mnohé udělat. V souvislosti s poradami pracovních týmů respondenti uvádějí z vlastní zkušenosti mechanismy, které jim fungují a díky kterým se jim lépe pracuje a kooperuje s dalšími kolegy. Dle výpovědi respondentů je porada prostorem, který je otevřen názorům všech účastníků, kde se má každý člen týmu možnost vyjádřit k čemukoli, a to bez obav, že by se mu kolegové vysmívali nebo by byl za svůj názor jakkoli sankciován. Všichni respondenti shodně uvedli, že zejména porady jsou místem, kde vznikají se zapojením celého týmu pravidla, dohody a je to zároveň prostor ke společnému ujasnění si nedorozumění a poskytování zpětné vazby. Mnozí respondenti prošli za dobu své kariéry v organizaci dalšími pracovišti, proto hodnotí a srovnávají různé etapy svého dosavadního působení v organizaci a porovnávají, jak je tomu nyní. Každopádně shodně uvádějí faktory, které je v rámci porad pozitivně ladí a těmi jsou: otevřená atmosféra pro sdílení nápadů, podpora vedoucího služby, zpětná vazba (bez specifikace její podoby, spíše jakoby pochvala), možnost se, k již uzavřeným věcem, vracet a dále je ladit (vztahy na pracovišti, přístupy ke klientům, metodiky apod.) nebo nehovořit v rámci porady o zaměstnancích, kteří zde nemohou být přítomni. Ze zúčastněného pozorování v rámci realizovaných porad lze tato

aplikovaná pravidla a přístupy potvrdit. Pokud se dynamika podaří náležitě rozproutit, žádají se o slovo i zaměstnanci, kteří byli zmíněni jako méně komunikativní a skoupi ve sdílení svých názorů.

Pracovní vztahy

V rámci realizovaných rozhovorů s vybranými respondenty vynikaly u mnoha z nich pracovní vztahy jako základní potřeba zaměstnance v jeho odhodlání chtít v daném zaměstnání setrvat a nepřemýšlet o odchodu. K těmto respondenty identifikovaným silným motivačním faktorům pak patří: otevřenost, důvěra, respekt, upřímnost, komunikace, pracovní podpora. Zaměstnanci si všímají přístupů svých kolegů, jsou jim tyto přístupy inspirací, případně je přirozenou součástí takového prostředí poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, což bylo opět potvrzeno v rámci pozorování na poradách služeb, kdy si mezi sebou zaměstnanci dokázali nezraňujícím a pozitivním pohledem předat názory na činnosti svého kolegy. Umět si svou zpětnou vazbu načasovat, dát prostor novému kolegovi práci si vyzkoušet, zkusit si aplikovat nové nápady, postupy a pomoc nabídnout ve chvíli, kdy si sám řekne nebo se to nabízí. Nový zaměstnanec je zde vnímán, ač je bez zkušeností, jako cenný zdroj postřehů, které mnohdy pracovník s dlouholetou praxí již nevidí.

Smysluplnost

Stejně, jako tomu bylo v sociální službě s nízkou mírou vnímané psychické bezpečnosti, i zde chtějí zaměstnanci vidět ve své každodenní práci smysl. V prostředí, ve kterém se nachází více motivačních faktorů, což se v případě prostředí s vyšší mírou psychické bezpečnosti prokázalo, se však smysluplnost neprojevila coby nejsilnější faktor. Dotazovaní respondenti zde více než o smysluplnosti, kterou zmínili jen okrajově, hovořili o prvcích týmovosti, spolupráce a opoře, kterou cítí ve svém nadřazeném. Smysluplnost zde byla více méně spojována s porozuměním procesům, které jednotliví respondenti v rámci své profese vykonávali. V pracovním prostředí, ve kterém dotazovaní působí, panují podmínky otevřené k pokládání dotazů a získávání odpovědí, a to bez obav z jakýchkoli dopadů. Standardně na těchto pracovištích působili kolegové, kteří ochotně sdíleli zkušenosti s novými pracovníky. Nový pracovník byl v těchto týmech rovněž vnímán jako cenný zdroj podnětů a postřehů, které většina členů týmu už s ohledem na délku působení v dané službě nemusela nebo už nedokázala vnímat.

Rizika, pocit bezpečí a tolerance k chybám

Respondenti, v souvislosti s riziky, vnímají ze strany svého týmu i vedoucího služby podporu, která jim následně umožňuje do jisté míry improvizovat, zároveň je zde však zásadní reakce vedoucího služby v případě, že se něco nepodaří a způsob, jakým se tato zpráva dostane na „denní světlo“. Tato praxe byla opětovně potvrzena na základě zúčastněného pozorování při poradách pracovních týmů v sociálních službách s vysokou mírou vnímané psychické bezpečnosti. Jakákoli chyba je vnímána jako podnět k reakci, zlepšení, případně k učení se. I když jsou v jednotlivých týmech zastoupeni různé osobnosti ve smyslu sebezprosažení se, je standardním postupem týmu získat, pokud možno, názor každého člena. Ač se na první pohled zdálo, že se ve službách mnoho věcí toleruje, služba a zejména její zaměstnanci vnímají jisté nepřekročitelné hranice, které všichni respektují a ctí. Tyto hranice jsou však striktně nastaveny dokumenty služby, zejména standardy poskytované sociální služby a, jak se ukázalo v rámci studia dokumentů sociální služby, etického kodexu organizace a pracovní náplní jednotlivých zaměstnanců. Motivační faktory rizika, pocitu bezpečí a tolerance k chybám se u některých respondentů ukázaly jako výrazné motivátory, avšak tito zaměstnanci sami uvedli, že se díky vlastnímu nadšení mnohdy dostali do nejedné překérní situace.

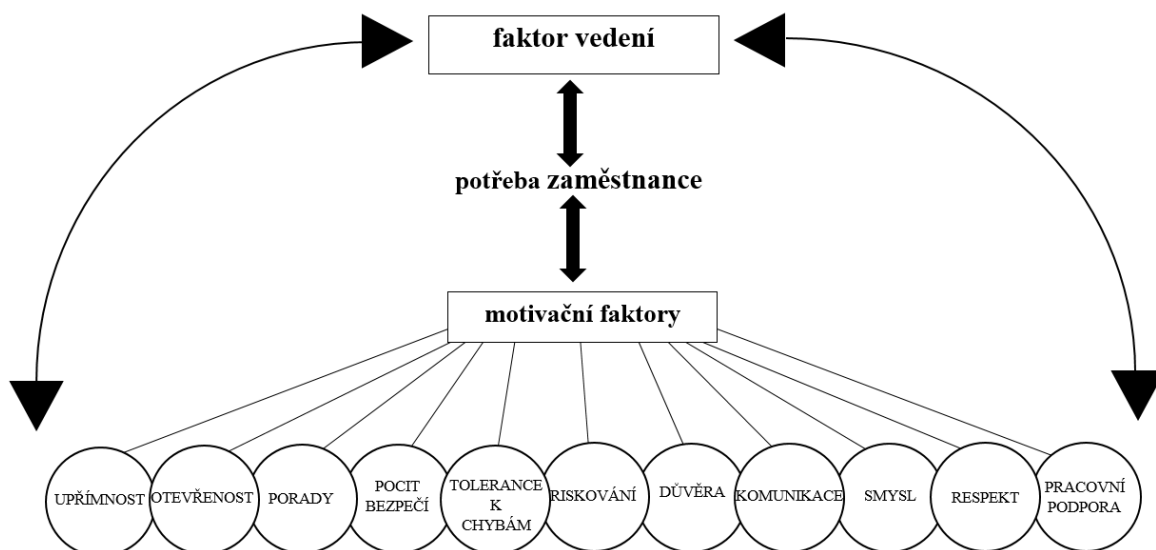
Role vedoucího služby

Vedoucí je v rámci sociálních služeb s vyšší mírou vnímané psychické bezpečnosti vnímán jako osoba znalá prostředí, ve kterém pracuje. Chápe procesy probíhající v rámci dané služby a rozumí i přístupům, potřebám a jednání zaměstnanců. Je člověkem, který drží tým pohromadě, je osobou, která rozhoduje, je-li situace napjatá a tým se nedokáže sjednotit. Jeho rozhodnutí je všemi respektováno a nikdo jej nemá potřebu znevažovat. Zároveň je prostředníkem pro komunikaci s vedením organizace a zdrojem informací, jež případně zaměstnancům objasní např. důvod zaváděné změny. Pracuje koncepčně a každý pracovník se o něj může opřít. Tak respondenti vnímají své přímé nadřízené. Mnozí účastníci rozhovorů mají bohaté zkušenosti z předchozích zaměstnání, díky kterým si klady současného vedoucího uvědomují, zároveň však připouštějí i opačné zkušenosti práce pod vedoucím, který nepracoval, z jejich pohledu, zcela koncepčně. Respondenti se o vedoucím pracovníkovi shodně vyjadřovali jako o hybateli všemi procesy, které se v pracovním týmu odehrávají, přičemž jeho zásah v tomto směru žádného člena nelimituje.

Shrnutí:

V sociálních službách s vysokou mírou vnímané psychické bezpečnosti je vedoucí služby osobou, jež ovlivňuje veškeré procesy uvnitř pracovního týmu. Prostředí je k zaměstnancům otevřené a oni se nemusí bát se v takovém prostředí seberealizovat. Zároveň takové prostředí nabízí mnoho motivačních faktorů, jež mohou pracovníkovi udat směr, kterým se následně vydá. Přítomnost motivačních faktorů a jejich působení na pracovníka v sociální službě znázorňuje paradigmatický model č. 3. Toto tvrzení dokazují nejen výpovědi respondentů, ale i široký rozptyl jejich zájmu s mnohem častějším přesahem do snahy se spontánně zapojovat i do činností vně vlastních pracovních kompetencí či působení samotné služby. Zaměstnanci projevují nadšení pro činnosti, o které dříve nejevili zájem, jsou součástí společenských akcí v rámci organizace, kterým jsou ochotni věnovat volný čas, nabízejí svou pomoc kolegům, vedoucímu služby.

Paradigmatický model č. 3: působení motivačních faktorů na pracovníka v prostředí s vyšší mírou psychické bezpečnosti

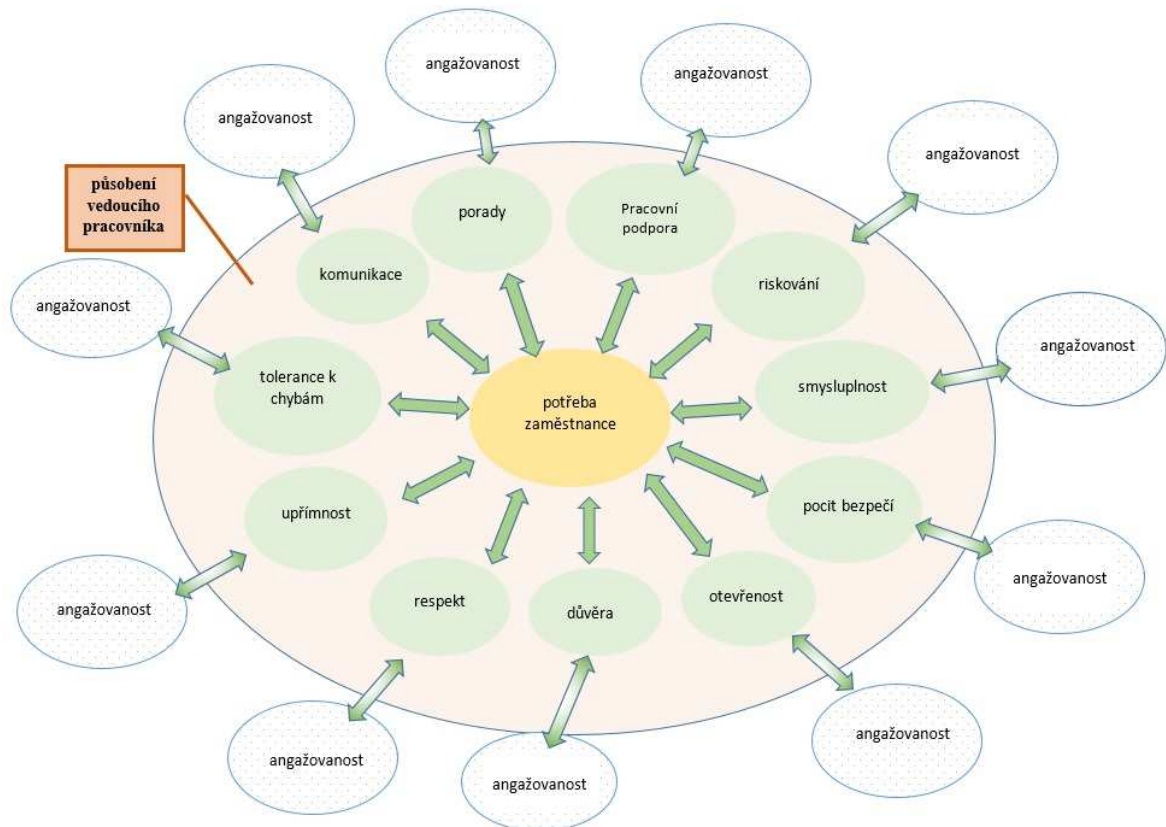


Popis schématu č. 3:

Zaměstnanec služby vnímá v rámci vykonávání práce potřeby týkající se pracovního prostředí jako je otevřenost v jednání, komunikace, pocit bezpečí apod. Vedoucí pracovník se aktivně zajímá o tyto oblasti a zajišťuje jejich funkčnost v pracovním týmu. Zaměstnanec tak má mnoho motivačních faktorů, které odpovídají jeho potřebám. Je velkým

předpokladem, pokud vedoucí pracovník zabezpečí přítomnost motivačních faktorů v pracovním týmu, že se mu může tento vklad vrátit v podobě větší angažovanosti zaměstnanců.

Paradigmatický model č. 4: motivační faktory v pracovním prostředí s vyšší mírou psychické bezpečnosti



Popis schématu:

Ve středu obrazce se nachází pracovník, který má v souvislosti s pracovním prostředím určité potřeby. Zelené kruhy následně představují motivační faktory, které by mohly být pro zaměstnance zajímavé, protože o nich hovoří a má představu, jak by měly tyto oblasti ideálně vypadat. Je-li některý motivační faktor natolik atraktivní, že vzbudí pozornost daného zaměstnance, pak je předpoklad, že se tímto směrem zaměstnanec vydá a bude v této oblasti iniciativnější a bude se více zapojovat. Významný faktor, který může svým vlivem nabídku motivačních faktorů upravovat, je vedoucí pracovník coby ústřední identifikovaná osoba ovlivňující míru vnímaného psychického bezpečí na pracovišti.

3 Diskuse k výzkumu

Cílem výzkumu bylo zmapovat, jaká je situace v oblasti psychické bezpečnosti na pracovišti v rámci jedné organizace v sociální službě Domov pro osoby se zdravotním postižením, Sociálně terapeutické dílny, Chráněné bydlení a Domov se zvláštním režimem. Dále pak zjistit souvislost psychické bezpečnosti s případnou motivací a angažovaností zaměstnanců v těchto sociálních službách. Na základě stanoveného cíle výzkumu byla zformulována hlavní výzkumná otázka a dvě výzkumné otázky dílčí, přičemž hlavní výzkumná otázka se ptá, jak a do jaké míry ovlivňuje psychická bezpečnost angažovanost a motivaci zaměstnanců? Doplnující výzkumné otázky se táží na míru psychické bezpečnosti a angažovanosti zaměstnanců v organizaci a jaká je případně souvislost mezi psychickou bezpečností a angažovaností zaměstnanců v organizaci?

Pro získání potřebných dat, která umožní zodpovědět položené otázky, byla využita smíšená metoda sběru dat. V rámci předvýzkumu zaměřeného na mapování míry psychické bezpečnosti v jednotlivých sociálních službách byl použit standardizovaný dotazník na posouzení míry psychické bezpečnosti vytvořený Amy C. Edmondson v roce 1999. Pro odhalení, jakým způsobem a v jaké míře ovlivňuje psychická bezpečnost, angažovanost a motivaci zaměstnanců, stejně jako jaká je souvislost mezi psychickou bezpečností a angažovaností, byl využit polostrukturovaný rozhovor sestavený na základě oblastí, na které se výzkum a diplomová práce zaměřuje.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 29 respondentů z 50 možných a polostrukturovaných rozhovorů 8 respondentů, vždy dva z každé poskytované sociální služby. Respondenti byli zaměstnanci sociálních služeb ve vybrané příspěvkové organizaci na pozici pracovníka v sociálních službách, případně sociálního pracovníka vykonávajícího přímou práci s klienty.

Prostřednictvím dat, která byla získána po vyhodnocení dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že průměrná míra psychické bezpečnosti mezi zaměstnanci přímo pracujícími s lidmi se zdravotním handicapem napříč čtyřmi poskytovanými sociálními službami ve vybrané organizaci je 36,6. Z celkových 29 odevzdaných vyplněných dotazníků pak 10 respondentů vykazuje míru vnímané psychické bezpečnosti vyšší než 40 bodů, což je v procentuálním vyjádření 34,5 % z celkového počtu vyplněných dotazníků. Edmondson (1999) skóre 40 bodů a výše hodnotí jako velmi dobré. Překvapivé bylo zjištění týkající se míry psychické bezpečnosti z pohledu délky praxe respondentů. Zde nejvyšší míru vnímané psychické bezpečnosti zažívají respondenti s délkou praxe 5 – 15 let s průměrným skórem

41,3 bodů. Oproti tomu respondenti s délkou praxe do 5 let a respondenti s délkou praxe 15 a více let vykazují nižší míru vnímané psychické bezpečnosti. S ohledem na poměrně nízký počet respondentů však nelze nárokovat platnost tvrzení vyplívajících s dotazníkového šetření a bylo by nutné ověřit tyto závěry na větším počtu respondentů. Zde se nabízí prostor pro další možné zkoumání, jakým by mohlo být například, které faktory mají vliv na vnímání psychické bezpečnosti u zaměstnanců v jednotlivých etapách působení v organizaci a jaký na ně mají vliv.

V rámci polostrukturovaných rozhovorů pak byly identifikovány ve spojitosti s psychickou bezpečností, angažovaností a motivací zaměstnanců tyto kategorie: pracovní podpora, pocit bezpečí, upřímnost, spolupráce, komunikace, pracovní odhodlání, riskování, vedení, motivace, smysluplnost, dobré vztahy, důvěra, otevřenost, respekt a tolerance k chybám. Při hledání vzájemných souvislostí mezi identifikovanými kategoriemi dle Švaříček, Šedřová a kol. (2007), byly následně identifikovány dvě základní proměnné, které se ukázaly být v souvislosti s psychickou bezpečností. Bez ohledu na to, v jaké míře se v jednotlivých sociálních službách, ve kterých výzkum probíhal, vyskytovalo klima psychické bezpečnosti, byli, dle zjištění, lidé motivovaní a angažovaní k pracovnímu výkonu. Klima se však ukázalo v procesu motivace a angažovanosti jako zásadní prvek.

Zmíněnými proměnnými, které odhalilo výzkumné šetření, byli dva faktory. Prvním byl motivační faktor zaměstnance a druhým faktorem se ukázal být vedoucí služby, tedy jeho působení na daný tým a klima, které na pracovišti panuje.

Výzkum ukázal, že psychické bezpečí má na pracovišti zásadní vliv na možnou motivaci zaměstnanců, kdy míra klimatu psychické bezpečnosti může ovlivňovat množství motivačních faktorů zaměstnance, viz paradigmatický model č. 2 a paradigmatický model č. 4. Positivní vliv psychické bezpečnosti na další oblasti týkající se pracovního prostředí a potřeb zaměstnanců potvrzují i výzkumy realizované na zjišťování vztahu mezi psychicky bezpečným prostředím a například důvěrou zaměstnanců Vajda (2019), Stander a kol. (2019) Frazier a kol (2017), dále pak otevřenou komunikací zaměstnanců Cameli a Gittell (2009), nebo Newman a kol. (2017). Výzkumné šetření provedené v rámci předkládané diplomové práce poukazuje na souvislost mezi psychicky bezpečným klimatem na pracovišti a motivací zaměstnance, a to jak v prostředí, kde je míra psychického bezpečí vysoká, tak v prostředí s nízkou intenzitou vnímaného psychického bezpečí. V sociální službě s nízkou mírou vnímané psychické bezpečnosti byl jediným identifikovaným motivačním faktorem u obou respondentů smysluplnost práce. Smysluplné vnímání práce pak u jednoho ze zaměstnanců vyvolávalo potřebu angažovat se. Počet oblastí, kde se daný zaměstnanec zapojuje nad

rámec své stanovené práce, byl však limitován nastavenými hranicemi, které daný respondent vnímal v rámci pracovního kolektivu. Zde se naplno ukázalo vnímání pracovních podmínek z pohledu psychické bezpečnosti obou respondentů. Vliv a důležitost psychicky bezpečného prostředí v procesu motivace a angažovanosti pracovníků zmiňují rovněž Nembhard a Edmondson (2006), zároveň zde vyzdvihují zejména vliv vedoucího pracovníka, který svým působením může takové podmínky na pracovišti zajistit. Jak autoři dodávají, vedoucí pracovník by se měl aktivně zajímat o názory a potřeby zaměstnanců. Tito pracovníci pak mají více chuť zapojovat se do pracovních činností i nad rámec těch, které jim vymezuje pracovní náplň. S ohledem na data získaná a vyhodnocená v rámci výzkumného šetření je možné, že s klesající mírou vnímané psychické bezpečnosti klesá rovněž množství motivačních faktorů, přičemž nejvíce a nejčastěji je posílen motivační faktor smysluplnost vykonávané práce.

Významný vliv motivace zaměstnanců se smysluplným vnímáním vykonávané práce je plně v souladu s výzkumy a pozitivními výsledky, kterých dosáhl May a kol. (2004), zároveň by se, dle autora zejména manažeři a vedoucí pracovníci, měli zaměřit na smysluplnost vytvářených pracovních míst. Rovněž zaměstnance s vyšším vzděláním, jak uvádí Ross (2005), hledají ve své práci smysl, pakliže jej vidí, mohou být motivováni k vyššímu výkonu. Smysluplnost pak staví do světla pozitivního faktoru v procesu ovlivňování angažovanosti zaměstnanců, dle Farrie (2011), dále dodává, že se jedná o dlouhodobě přehlížený zdroj motivace z pozice vedoucích pracovníků a manažerů. Albrecht a kol. (2021) v rámci vnímání smysluplnosti vykonávané práce vyzdvihují některé výhody, kterých se zaměstnancům dostává nebo je v rámci vykonávané práce registrují a jež je mohou následně v práci motivovat a pobízet k větší angažovanosti. Mezi takové výhody patří větší rozmanitost vykonávaných prací, příležitost k vlastnímu rozvoji a jistá míra vlastní autonomie. Tato konstatování souhlasí s výstupy a výsledky výzkumného šetření v rámci sociální služby s nízkou mírou vnímané psychické bezpečnosti.

Polostrukturované rozhovory realizované v sociálních službách s vysokou mírou vnímaného psychického bezpečí plně korespondují se závěry, které byly vyvozeny v rámci sociální služby, ve které je míra vnímaného psychického bezpečí nízká. V tomto směru, jak znázorňuje paradigmatický model č. 4., je patrné množství motivačních faktorů, které vnímají zaměstnanci těchto služeb. Rovněž díky této rozmanitosti je pole, ve kterém se mohou následně zaměstnanci angažovat mnohem širší, což vypovídá i z uskutečněných rozhovorů. I v těchto službách je jako významný hybatel pracovních podmínek v týmech vedoucí pracovník. Jeho interakce však nestaví bariéry, ale otevírá prostor pro sdílenou

komunikaci a další podporu týmu. Presumpce nevinoty, důvěra a respekt k dovednostem a schopnostem zaměstnance, snižování obav z možného neúspěchu, otevřenou komunikaci a rozvoj zaměstnanců, zněli v rámci uskutečněných rozhovorů v sociálních službách, ve kterých se potvrdila vyšší míra psychické bezpečnosti, což plně souhlasí s konstatováním, ke kterým došel Urban (2003) nebo Carmeli a Gittel (2009), kteří psychické bezpečí popisují jako prostředí, kde je bezpečné hovořit o chybách a problémech bez obav z možných postihů.

Z výše uvedeného je zřejmé, že má vedoucí pracovník v roli podporovatele klimatu psychické bezpečnosti v pracovních týmech nemalou odpovědnost a členové týmu od vedoucího služby v tomto směru mnohé očekávají. Odměnou za bezpečné klima pak může organizace čerpat mnohé výhody prostřednictvím motivovaných a angažovaných zaměstnanců.

Pro budoucí výzkumy zaměřené na vztah psychického bezpečí, motivace a angažovanosti se nabízí vézt průzkum na identifikování oblastí, které angažovanost a motivaci zaměstnanců nejvýrazněji podporují, stejně jako které nástroje a dovednosti si potřebují vedoucí pracovníci osvojit, aby uměli a mohli patřičné podmínky pro motivaci a angažovanost vytvářet.

3.1 Omezení výzkumu

Výzkum mapující vztah mezi klimatem psychické bezpečnosti, motivací a angažovaností zaměstnanců byl realizován v jedné příspěvkové organizaci poskytující čtyři typy sociálních služeb. Potřebná data pro zpracování tématu této diplomové práce byla získána prostřednictvím standardizovaného dotazníku směřujícího do všech sociálních služeb vybrané organizace a z polostrukturovaných rozhovorů realizovaných s vybranými respondenty rovněž v rámci poskytovaných sociálních služeb.

Protože se výzkum uskutečnil v prostředí jedné, jediné organizace, jež zastává určitou firemní kulturu, kterou přijímají s velikou pravděpodobností i její zaměstnanci, lze předpokládat odlišnost získaných dat, pokud by se podobný výzkum odehrál v organizaci, jejíž firemní kultura by byla odlišná.

Limitujícím prvkem této diplomové práce je rovněž společenské klima, ve kterém vznikala. Tvorba diplomové práce byla zahájena v období na začátku pandemie Covid – 19 a realizované výzkumy probíhaly v obdobích vyhlášených nouzových stavů vládou ČR a v období mezi nimi. Lidé pracovali ve stresovém prostředí, se kterým se doposud neseťkali,

což se nejspíše promítalo i do výpovědí respondentů ať už v rámci dotazníků či rozhovorů. Ověření dat by stálo za to provést v méně napjatém období.

Určité zkreslení získaných dat z výzkumného šetření mohla přinést rovněž pozice osoby provádějící výzkum. Dotyčná osoba vykonává v rámci organizace funkci metodika souběžně se zastupováním ředitele v sociální oblasti, což mohli někteří respondenti vnímat jako možné ohrožení vlastní pozice v případě kritického vyjadřování v rámci výzkumného šetření a jejich pozdější identifikace s dopady na jejich pracovní pozici či finanční ocenění. Jistou zdrženlivost, která mohla souviset s pozicí výzkumníka ve vybrané organizaci, mohlo poukazovat i množství odevzdaných dotazníků (29 z možných 50) a poté jejich vyplnění bez přílišného rozepisování doplňujících textů. V kontextu těchto zjištění by bylo vhodnější realizovat výzkum v jiné organizaci, než ve které je osoba provádějící výzkum zaměstnána.

Polostrukturované rozhovory byly realizovány v prostředí, které si určil sám respondent. Protože se jednalo většinou o kanceláře umístěné ve službě, kde působil, mohlo toto prostředí limitovat daného respondenta při zodpovídání otázek pro obavy, aby nebyl hovor zachycen někým dalším. Neutrální prostor mimo organizaci mohl nabídnout zázemí pro mnohem otevřenější komunikaci.

Respondenti a respondentky byli v rámci dotazníkového šetření osloveni na úrovni sociálních služeb, které organizace poskytuje, nikoli napříč celou organizací, kde by se promítly i takzvané servisní nebo také podpůrné služby jako je údržba, stravování, zdravotníci apod. Pokud by se realizoval výzkum na úrovni celé organizace, nejspíše by s ohledem na systém vzdělávání a školení, kterému se pracovníkům v sociálních službách dostává a zaměstnancům v servisních službách nikoli, byla získaná data v jiných číslech. Za zmínku rovněž stojí počet respondentů, kterých se dotazníkové šetření týkalo, kteří dotazník nakonec vyplnili a odevzdali. Větší organizace nebo plné zapojení respondentů do výzkumného šetření by podalo o míře psychické bezpečnosti v pracovních týmech mnohem přesnější obraz.

Respondenti, kteří se účastnili polostrukturovaných rozhovorů byli vybráni na základě doporučení vedoucího konkrétních služeb. V průběhu rozhovorů se ukázaly souvislosti, které poukazovali na zcela jiné zaměstnance coby mnohem vhodnější respondenty pro rozhovor. Pro komplexnější vnímání vztahů na daném pracovišti by mělo vyšší vypovídající hodnotu, pokud by se realizoval rozhovor s každým členem týmu dané sociální služby.

V rámci předvýzkumu bylo nejprve realizováno dotazníkové šetření a následně byly uskutečněny polostrukturované rozhovory. Pokud by se pořadí provedení výzkumného šetření otočila, měl by si tak průzkumník možnost s velkou pravděpodobností na oblast

motivace a angažovanosti a jejich vztah s psychickou bezpečností vytvořit více nezaújatý obrázek, který by si dokreslil až po vyhodnocení dotazníku a zmapování míry psychické bezpečnosti v sociálních službách ve vybrané organizaci.

Přesto byla zachována v maximální možné míře anonymita všech respondentů, díky kterým bylo možné výzkum realizovat a stanovit závěry. Práce dle mého mínění poukazuje na oblasti, které by jistě přinesly mnohem zajímavější výsledky a přínosy pro vedoucí pracovníky, pokud by bylo šetření realizováno i v dalších organizacích.

4 Závěr

Předmětem zkoumání v rámci této diplomové práce bylo zjistit, jaká je souvislost mezi klimatem psychické bezpečnosti, angažovaností a motivací v jedné vybrané organizaci poskytující čtyři typy sociálních služeb. Sociální službu Chráněné bydlení, sociální službu Domov pro osoby se zdravotním postižením, službu Domov se zvláštním režimem a Sociálně terapeutické dílny. Na výzkumném šetření se podíleli zaměstnanci v přímé péči, tedy pracovníci v sociálních službách, případně sociální pracovníci, pokud se přímo fyzicky podílejí na poskytování péče a podpory klientům v některé ze sociálních služeb.

Teoretická část diplomové práce se zaměřovala na vymezení klíčových pojmů: pracovní týmy, psychická bezpečnost, angažovanost a jejich souvislost s procesy v rámci pracovního výkonu, pracovních podmínek, mezilidských vztahů apod.

V praktické části byly z údajů získaných v rámci výzkumného šetření prostřednictvím smíšené metody sběru dat analyzovány a identifikovány výsledky, které daly následně odpovědi na hlavní i vedlejší položené otázky. Na dotazníkovém šetření se podílelo 58 % respondentů z celkového počtu pracovníků v sociálních službách ve vybrané organizaci. Pro kvantitativní sběr dat byl v rámci předvýzkumu použit standardizovaný dotazník vytvořený k posouzení škály psychické bezpečnosti od Amy C. Edmondson z roku 1999, prostřednictvím kterého byla změřena míra psychické bezpečnosti v jednotlivých sociálních službách. Následně realizované polostrukturované rozhovory v jednotlivých sociálních službách, kterých se účastnili vždy dva vybraní respondenti z každé sociální služby, přinesly potřebná data, po jejichž analýze prostřednictvím metody zakotvené teorie bylo možné formulovat odpovědi na položené otázky. Na hlavní výzkumnou otázku: jak a do jaké míry ovlivňuje psychická bezpečnost angažovanost a motivaci zaměstnanců? A dílčí otázku, která zněla: jaký je vztah mezi psychickou bezpečností a angažovaností zaměstnanců v organizaci? Z výsledků získaných v rámci rozhovorů byly zjištěny dvě proměnné, u

kterých byla prokázána souvislost s klimatem psychické bezpečnosti v jednotlivých sociálních službách ve vybrané organizaci. Těmito proměnnými byl motivační faktor a faktor vedení týmu. Data odhalila silný vliv faktoru vedení na míru vnímané psychické bezpečnosti na pracovišti. Motivační faktory pak byly, co se do rozmanitosti a počtu týká, přímo vázány na toto psychicky bezpečné klima. Se vzrůstající mírou psychické bezpečnosti rostlo i množství potenciálních motivačních faktorů, které dále vytvářely prostor pro možnou angažovanost zaměstnanců. Stejně fungoval tento model i obráceně. Kde byla psychická bezpečnost nízká, byl velký předpoklad pro nízký počet motivačních faktorů a následná angažovanost zaměstnanců byla rovněž v zanedbatelném měřítku. V případě nižší míry vnímané psychické bezpečnosti na pracovišti se ukázal silným motivačním faktorem smysl vykonávané práce, ke kterému se zaměstnanci nejčastěji obracejí. V tomto směru by se dalo uvažovat o narůstajícím významu smysluplnosti práce pro zaměstnance, který vnímá v rámci pracoviště nízkou mírou psychické bezpečnosti. Jedinečnost tohoto výzkumného šetření spočívá rovněž v prostředí, ve kterém bylo realizováno, tedy v prostředí sociálních služeb, kam doposud mnoho výzkumů zaměřených na vnímání psychického bezpečí necílo.

IV BIBLIOGRAFIE

KNIHY, AKADEMICKÉ ČASOPISY

- ABROR, A., AKAMAVI, R. K. 2015. *Psychological safety and organisational performance in Indonesian companies: Preliminary findings*. *Applied Psychology, World Scientific*: 8-38.
- ABROR, A. 2017. *The relationship between psychological safety, self-efficacy and organisational performance: a case in Indonesian companies*. *Publisher Business School, The University of Hull*.
- ALBRECHT, S. L. *Handbook of Employee Engagement*. UK: MPG Books Group, 2010. ISBN 978 1 84844 821 6.
- ALBRECHT, S. L. GREEN, C. R. MARTY, A. 2021. Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, vol. 13, no. 7, pp. 1-14, doi: 10.3390/su13074045.
- ALLEN, J. MCCARTHY, M. 2017. *How to Engage, Involve, and Motivate Employees*. CRC Press. ISBN -13: 978-1-4987-7775-9.
- ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. 2007 *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-274-1407-3.
- ARMSTRONG, M. 2006. *Strategic Human Resource Management*. London and Philadelphia: 3rd edition. ISBN 0-7494-4511-4.
- ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. 2014. *Armstrong's Handbook of HRM*. Thirteenth edition. ISBN 978 0 7494 6964 1.
- ARNOLD, J. SILVESTER, J. PATTERSON, F. ROBERTSON, I. COOPER, C. BURNES, B. 2005. *Work psychology – Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Pearson Education Limited, fourth edition. ISBN 10: 0-273-65544-2.
- BAER, M., FRESE, M. 2003. *Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, proces innovations, and firm performance*. *Journal of Organizational Behavior*. 24 (1):45 – 68.
- BAKKER, A. B. LEITER M. P. 2010. *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press. ISBN: 978-1-84169-736-9.
- BASIT, A. A. 2017. *Trust in Supervisor and Job Engagement: Mediating Effects of Psychological Safety and Felt Obligation*. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied* 151(8):701-721.

- BRODSKÝ, Z. 2009. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice 1. vyd.. ISBN 978-80-7395-155-9.
- BROOKS, I. 2006. *Organisational Behaviour – Individuals, Groups and Organisation*: Pearson Education Limited. Third edition published. ISBN -13: 978-02737-0184-2.
- CARMELI, A., GITTELL, J. H. 2009. *High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations*. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 30, 709–729.
- CASTRO, D. R., ANSEEL, F., KLUGER, A. N., LLOYD, K. J., & TURJEMAN-LEVI, Y. 2018. Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 489–502.
- CLARIDGE, B. COOPER, C. L. *Stress in the spotlight: managing and coping with stress in the workplace*. New York. 2014. ISBN 978-1-349-45088-6.
- ČOPÍKOVÁ, A. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DOLLARD, M. F., BAKKER A. B. 2010. *Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83, 579–599.
- DOLLARD, M. F., TUCKEY, M. R, IDRIS, A. M. 2015. *Psychosocial Safety Climate as a Management Tool for Employee Engagement and Performance: A Multilevel Analysis*. *International Journal of Stress Management*, Vol. 22, No. 2, 183-206.
- DAMARWULAN, L. M. DIBYANTORO, D. 2022. *Improving Employee Performance Through Achievement Oriented Work Motivation*. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management* Vol. 1 No. 8.
- DRAMANU, B. Y., MILLEDZI, E. Y., ASAMANI, L. 2020. *Psychological Safety and Work Engagement of Senior High School Teachers: Moderating Role of Psychological Flexibility*. *European Journal of Educational Sciences*, September 2020 edition Vol.7 No.3 ISSN: 1857- 6036.
- DRUCKER, P. F. 2016. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press 2. vydání. ISBN 978-80-7261-294-9.
- DUHIGG, CH. 2016. *Project Aristoteles, What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*, *The New York Times Magazine*, February 25.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck, 1. vyd.. ISBN 978-80-7400-347-9.

- EDMONDSON, A. C. 1999. *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly [online]. 44(2), 350-383.
- EDMONDSON, A. C. 2002. *Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams*. Harvard Business School Working Paper, No. 02-062.
- EDMONDSON, A. C. 2004. *Learning from Failure in Health Care: Frequent Opportunities, Pervasive Barriers*. *Quality and Safety in Health Care*, Vol. 13, pp. 3–9.
- EDMONDSON, A. C. *Teaming to Innovate*. San Francisco: 2013. ISBN 978-1-118-78827-1.
- EDMONDSON, A. C. 2012. *Teaming - How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco. ISBN 9781118216743 (ebk).
- EDMONDSON, A. C. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.. ISBN 9781119477228.
- EDMONDSON, A. C., HIGGINS, M., Sara SINGER, S., WEINER J. 2016. *Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective*, *Research in Human Development*, 13:1, 65-83, DOI: 10.1080/15427609.2016.1141280.
- ELVIANITA, U., BUSTARI M. 2020. *The Effect of Job Insecurity, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention at Andalas University Hospital*. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 152 Proceedings of the 5th Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-5 2020).
- FARAGHER, B. COOPER, C. CASS, M. 2005. *The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis*. *Occupational and Environmental Medicine* 62 (2):105-12.
- FAIRLIE, P. 2011. *Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development*. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508–525.
- FERREIRA, M. C. DE CARVALHO CHINELATO, R. S. DE OLIVEIRA E MOTA TAVARES, S. M. VALENTINI F. 2020. *Perception of organizational politics, psychological safety climate, and work engagement: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling*. *anales de psicología / annals of psychology* 2020, vol. 36, nº 2 (may), 348-360.

- FRAZIER, M. L. FAINSHMIDT, S. KLINGER, R. L. PEZESHKAN, A. VRACHEVA, V. 2017. *Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension*. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.
- GARRICK, A. MAK, A. S. CATHCART, S. WINWOOD, P. C. BAKKER, A. B. LUSHINGTON, K. 2014. *Psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 694–714.
- GHAZANFAR, F. KHAN, M. M. BASHIR, M. 2011. *A Study of Relationship between Satisfaction with Compensation and Work Motivation*. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 1.
- GODFREY, S. 2014. *Factors influencing employee job satisfaction and its impact on employee performance: a case of unilever Kenya*. United states international university 2014-08-30.
- HANAYSHA, J. 2016. *Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 229, 19 August 2016, Pages 289-297.
- HANDY, CHARLES, B. 1985 *Understanding Organizations*. London: penguin Books. ISBN 9780140091106.
- HARVEY, J. F. JOHNSON, K. J. ROLOFF, K. S. EDMONDSON, A. C. 2019. *From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning*. *Human Relations* 72(4):001872671881781.
- HENRIKSEN, J. O. VETLESEN A. J. 2000. *Blízke a vzdálené*. Boskovice: nakladatelství ALBERT. ISBN 80-85834-85-5.
- HIGGINS, M. C., DOBROW, S. R., W., WEINER, J. M., LIU, H. 2020. *When is Psychological Safety Helpful? A Longitudinal Study*. *Academy of Management Discoveries*In-Press. Published Online:18 Dec 2020.
- HOFMANN, D. A. NAHRGANG, J. D. MORGESON, F. 2011. *Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes*. *Journal of Applied Psychology* 96(1):71-94.
- HOLBECHE, L. MATTHEWS, G. 2012. *Engaged: unleashing your organization's potential*. San Francisco. ISBN 978-1-118-33822-3.
- HUYGHEBAERT, T. GILLET, N. LAHIANI, F. J. FLEURY, A. D. FOUQUEREAU, E. 2018. *Psychological Safety Climate as a Human Resource Development Target: Effects on*

- Workers Functioning Through Need Satisfaction and Thwarting*. Advances in Developing Human Resources 2018, Vol. 20(2) 169–181.
- CHAKRABARTI, G. CHATTERJEA, T. 2018. *Employees' Emotional Intelligence, Motivation & Productivity, and Organizational Excellence*. Kolkata, India. ISBN 978-981-10-5758-8.
- CHAUDHARY, R. PANDA, CH. 2018. *Authentic Leadership and Creativity: The Intervening role of Psychological Meaningfulness, Safety and Work engagement*. International Journal of Productivity and Performance Management, Volume 67, Number 9, pp. 2071-2088(18).
- CHRISTIAN, M. S. SLAUGHTER, J. 2007. *Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2007(1):1-6.
- JONES, R. *The Relationship of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction to Organizational Commitment*. 2018. Walden Dissertations and Doctoral Studies. 4860.
- KAHN, W.A. 1990. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal. Vol. 33 No. 4, 692- 724.
- KATZENBACH, J. R. SMITH D. K. 1993. *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-367-0.
- KESSEL, M. KRATZER, J. SCHULTZ, C. 2012. *Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams*. Creativity and Innovation Management, Vol. 21, Issue 2, pp. 147-157.
- KIM, S. LEE, H. CONNERTON, T. P. 2020. *How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior*. Published: Frontiers in Psychology, 24 July.
- KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck, 1. vyd.. ISBN 80-7179-389-2.
- KOLBE, M., EPPICH, W., RUDOLPH, J., MEGUERDICHIAN, M., CATENA, H., CRIPPS, A., GRANT, V., CHENG, A. 2019. *Managing psychological safety in debriefings: a dynamic balancing act*. *BMJ Simulation and Technology Enhanced Learning*, 6(3), 164-171.
- KOSTOPOULOS, K. BOZIOSELLOS, N. 2011. *Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance*. Group & Organization Management 36(3) 385–415.

- KUBÁTOVÁ, S. MULLER, D. BUJNA, T. BLOUDEK, J. BOSÁK V. 2013. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-259-8.
- LI, N. YAN, J. 2009. *The effects of trust climate on individual performance*. *Frontiers of Business Research in China* volume 3, pages 27–49. DOI 10.1007/s11782-009-0002-6.
- MACEY, W. H. SCHNEIDER, B. BARBERA, K. M. YOUNG, S. A. 2009. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Singapore. ISBN 978-1-4051-7902-7.
- MAY, D. R., GILSON, R. L., HARTER, L. M. 2004. *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 11–37.
- MASLOW, A. H. 2000. *Ku psychológii bytia*. Persona. ISBN 8096798049.
- MILES, J. A. 2014. *New Directions in Management and Organization Theory*. Cambridge Scholars Publishing. ISBN (10): 1-4438-5475-1.
- NEMBHARD, I. M. EDMONDSON A. C. 2006. *Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams*. *Journal of Organizational Behavior* 27(7):941 – 966.
- NEWMAN, A. DONOHUE, R. EVA N. 2017. *Psychological safety: A systematic review of the literature*. *Human Resource Management Review* 27 (2017) 521–535.
- NING, L. JIN, Y. 2009. *The effects of trust climate on individual performance*. *Frontiers of Business Research in China* 3(1): 27-49.
- O'DONOVAN, R. VAN DUN, D. MCAULIFFE, E. 2020. *Measuring psychological safety in healthcare teams: developing an observational measure to complement survey methods*. *BMC Medical Research Methodology* volume 20, Article number: 203.
- PARKER, S. K. WILLIAMS, M. 2001. *Effective Teamworking: reducing the psychosocial risks*. Sheffield: University of Sheffield, first published. ISBN 0 7176 2149 9.
- ROSS, W. 2005. *The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture*. *SA Journal of Industrial Psychology* | Vol 34, No 1 | a420, 2008.
- SAKS, A. M. 2006. *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7):600–619.
- SANNER, B. BUNDERSON S. J. 2015. *When feeling safe isn't enough: restoring motivation to models of safety and learning in teams*. *Organizational Psychology Review* 5 (3), 224-243.

- SCHAUFELI, W. B. SALANOVA, M. GONZÁLEZ-ROMÁ, V. BAKKER, A. B. 2002. *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor Analytic approach.* Journal of Happiness Studies 3(1):71-92.
- SCHEIN, E. H. 1988. *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall. ISBN 0136411924.
- SOON, N. K. 2015. *Employee engagement and job satisfaction*. DOI:10.13140/RG.2.1.5050.6966 - nepublikováno.
- STANDER, M. W., COXEN, L. MAXIMO, N. 2019. *Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors.* SA Journal of Industrial Psychology 45 (3).
- STRAUSS, A. CORBINOVÁ, J. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: nakladatelství Albert. ISBN 80-85834-60-X.
- STÜHLINGER, M. SCHMUTZ J. B. GROTE, G. NICCA, D. FLURY, D. 2021. *To Get Vaccinated or Not? Psychological Safety as a Catalyst for the Alignment Between Individual Beliefs and Behavior.* Group & organization management: an international journal. - Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage, ISSN 1552-3993, ZDB-ID 2001749-2. - Vol. 46. 1, p. 38-69.
- ŠTIKAR, J. RIEGEL, K. HOSKOVEC, J. RYMEŠ, M. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠVARŤÍČEK, R. ŠEĐOVÁ K. a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s. r. o., ISBN 978-80-7367-313-0.
- THAO, L. T. T. HWANG, CH. S. J. 2015. *Factors affecting employee performance—evidence from petrovietnam engineering consultancy j.s.c* – nepublikováno.
- TICHÁ, I. 2005. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing-1. vyd.. ISBN 80-86851-19-2.
- TOMŠÍK, P. DUDA, J. 2011. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita 1. vydání. ISBN 978 - 80-7375-556-0.
- TRACY, B. *Full engagement!*. United States of America., 2011. ISBN-13: 978-0-8144-1689-1.
- UĞURLU, Ö. Y. AYAS, S. 2016. *The Relationship between Psychological Safety and Employee Voice: The Mediation Role of Affective Commitment and Intrinsic Motivation.* Journal of Business Research - Turk (1): 223-223.
- URBAN. J. 2003. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: Serfia. ISBN 80-86395-46-4.
- VAIDA, S. ARDELEAN, I. 2019. *Psychological Safety and Trust. A Conceptual Analysis.* STUDIA UBB PSYCHOL.-PAED., LXIV, 1, p. 87 – 101.

- VÁGNEROVÁ, M. 2000. *Vývojová psychologie: dětství, dospělost, stáří*. 1. vydání. Praha: Portál. ISBN 80-7178-308-0.
- VÉVODA, J. VÉVODOVÁ, a kol. 2016. *The relationship between psychological safety and burnout among nurses*. Occupational Medicine / Pracovní Lékarství [online]. 68(1/2), 40-46.
- VÉVODA, J., VÉVODOVÁ, Š., SOBOTKOVÁ, H. 2020. *Faktory ovlivňující pracovní spokojenost a motivaci všeobecných sester*. Praktický lékař Supplementum, 100: 44-49.
- VYBÍRAL, Z. 2005. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-998-4.
- WANLESS, S. B. 2016. *The role of psychological safety in human development*. Research in Human Development, 13, 6–14.
- WOOD, R. TOLLEY, H. 2003. *Testy emoční inteligence*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-898-8.
- WRIGHT, M., OPIAH, S. 2018. *Literature review: the relationship between psychological safety, human performance and HSE performance* Energy Institute. Greenstreet berman (sine loco).

PRÁVNÍ PŘEDPISY

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

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

DOKUMENTY ORGANIZACE

Etický kodex organizace 2021- nepublikováno.

Standardy kvality sociálních služby Chráněné bydlení 2021 - nepublikováno.

Standardy kvality sociálních služby Domova se zvláštním režimem 2022 – nepublikováno.

Standardy kvality sociálních služby Sociálně terapeutické dílny 2022 – nepublikováno.

Standardy kvality sociálních služby Domova pro osoby se zdravotním postižením 2022 - nepublikováno.

Pracovní postupy sociálních služeb 2022 – nepublikováno.

SEZNAM TABULEK

- Tabulka č. 1** dotazníkové šetření respondenti a respondentky dle pohlaví (str. 48)
- Tabulka č. 2** dotazníkové šetření respondenti a respondentky dle věku (str. 49)
- Tabulka č. 3** dotazníkové šetření respondenti a respondentky dle délky praxe (str. 50)
- Tabulka č. 4** dotazníkové šetření respondenti a respondentky dle sociální služby (str. 51)
- Tabulka č. 5** polostrukturované rozhovory respondenti a respondentky dle pohlaví (str. 54)
- Tabulka č. 6** polostrukturované rozhovory respondenti a respondentky dle věku (str. 55)
- Tabulka č. 7** polostrukturované rozhovory respondenti a respondentky dle délky praxe (str. 56)
- Tabulka č. 8** polostrukturované rozhovory respondenti a respondentky dle sociální služby (str. 57)
- Tabulka č. 9** míra psychické bezpečnosti ve vybrané organizaci souhrn v rámci sociálních služeb (str. 58)
- Tabulka č. 10** míra psychické bezpečnosti v jednotlivých sociálních službách (str. 59)
- Tabulka č. 11** míra psychické bezpečnosti dle pohlaví (str. 60)
- Tabulka č. 12** míra psychické bezpečnosti dle věku (str. 61)
- Tabulka č. 13** míra psychické bezpečnosti dle délky praxe (str. 62)

SEZNAM GRAFŮ

- Graf č. 1** dotazníky - respondenti a respondentky dle pohlaví (str. 48)
- Graf č. 2** dotazníky - respondenti a respondentky dle věku (str. 49)
- Graf č. 3** dotazníky - respondenti a respondentky dle délky praxe (str. 50)
- Graf č. 4** dotazníky - respondenti a respondentky dle sociální služby (str. 51)
- Graf č. 5** rozhovory - respondenti a respondentky dle pohlaví (str. 54)
- Graf č. 6** rozhovory - respondenti a respondentky dle věku (str. 55)
- Graf č. 7** rozhovory - respondenti a respondentky dle délky praxe (str. 56)
- Graf č. 8** rozhovory - respondenti a respondentky dle sociální služby (str. 57)
- Graf č. 9** míra psychické bezpečnosti v jednotlivých sociálních službách (str.59)
- Graf č. 10** míra psychické bezpečnosti dle pohlaví (str. 60)
- Graf č. 11** míra psychické bezpečnosti dle věku (str. 61)
- Graf č. 12** míra psychické bezpečnosti dle délky praxe (str. 62)

SEZNAM SCHÉMAT

Paradigmatický model č. 1 vyváženost motivačních a demotivačních faktorů v prostředí s vnímanou nízkou mírou psychického bezpečí (str. 68)

Paradigmatický model č. 2 motivační faktory v pracovním prostředí s nižší mírou psychické bezpečnosti (str. 70)

Paradigmatický model č. 3 působení motivačních faktorů na pracovníka v prostředí s vyšší mírou psychické bezpečnosti (str. 74)

Paradigmatický model č. 4 motivační faktory v pracovním prostředí s vyšší mírou psychické bezpečnosti (str. 75)

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA č. 1: DOTAZNÍK K POSOUZENÍ ŠKÁLY PSYCHICKÉ BEZPEČNOSTI V PRACOVNÍCH TÝMECH

Zdravím vás v této nelehké době

a zároveň se na Vás prostřednictvím tohoto textu obracím s žádostí o podporu v rámci mého studia na Fakultě humanitních studií, obor řízení a supervize.

V současnosti dokončuji studia a pracuji na závěrečné diplomové práci. Protože bych rád svou závěrečnou práci zaměřil na praktické téma a ideálně uplatnitelné v praxi, rozhodl jsem se pro téma týkající se pracovního prostředí zaměstnanců v organizaci poskytující sociální služby.

Velice sporadicky se v České republice, ale častěji za hranicemi naší země, začínají zaměstnavatelé a vedoucí pracovníci nejrůznějších firem zaměřovat v rámci pracovních týmů na fenomén nazývaný psychická bezpečnost. Tu lze vnímat jako určité pracovní klima, které v některých doposud zkoumaných oborech (zdravotnictví, IT obory, korporace Google apod.) přináší, při zaměření se na vytváření psychicky bezpečného prostředí jak zaměstnavatelům, tak zaměstnancům určité výhody. Právě pro nadšení a ověřené přínosy, se kterým se jiní lidé v rámci výzkumů v oblasti psychické bezpečnosti setkali, jsem se i já rozhodl svou diplomovou práci zaměřit tímto směrem a věřím, že v konečném výsledku i pro užitek vás všech, mých kolegů.

Žádám vás tedy o pár minut vašeho času a vyplnění níže uvedeného dotazníku cíleného na téma psychické bezpečnosti. V případě, že se rozhodnete některou otázku rozvinout o Váš osobní názor, bude to pro mě o to cennější.

Vyplněné dotazníky mi prosím vhodte do schránky na stížnosti nejpozději do 25.3.2021, odkud si je vyzvednu. Schránky jsou umístěny: v chodbě před jídelnou a před kanceláři v administrativní budově. Dotazník je naprosto anonymní a dobrovolný.

Předem děkuji za Vaši vstřícnost, čas i názory.

S přáním všeho dobrého i pevného zdraví

Martin Stříbrný

Úvodní část dotazníku

Vhodnou odpověď označte křížkem.

1. pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věk

- do 20 let
- 20 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 a více

3. Délka praxe v současné organizaci

- Do 1 roku
- Od 1 roku do 5 let
- Od 5 let do 10 let
- Od 10 let do 15 let
- Od 15 let do 20 let
- 20 a více let
-

4. Sociální služba

- Chráněné bydlení
- Domov pro osoby se zdravotním postižením
- Domov se zvláštním režimem
- Sociálně terapeutické dílny

Edmondson AC, 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. Adm. Sci. Q. 44(2):350-83.

Zakroužkujte u každé otázky hodnotu, která nejvíce odpovídá vašim zkušenostem či vnímání situace. Každou otázku můžete, ale i nemusíte rozvinout v doplňujícím textu.

1. Pokud se v týmu dopustíte nějaké chyby, často vám to vyčítají.

zcela nesouhlasím 1 - 2- 3- 4- 5- 6- 7 zcela souhlasím

doplňující text.....

2. Členové týmu jsou schopni poukazovat na problémy a nepříjemné záležitosti.

zcela nesouhlasím 1 - 2- 3- 4- 5- 6- 7 zcela souhlasím

doplňující text.....

3. Lidé v týmu někdy nepřijmou druhé kvůli jejich odlišnosti.

zcela nesouhlasím 1 - 2- 3- 4- 5- 6- 7 zcela souhlasím

doplňující text.....

4. V týmu je bezpečné zkusit nové věci (postupy atp.).

zcela nesouhlasím 1 - 2- 3- 4- 5- 6- 7 zcela souhlasím

doplňující text.....

5. Je těžké požádat ostatní členy týmu o pomoc.

zcela nesouhlasím 1 - 2- 3- 4- 5- 6- 7 zcela souhlasím

doplňující text.....

6. Nikdo z týmu by záměrně nemařil moje úsilí.

zcela nesouhlasím 1 - 2- 3- 4- 5- 6- 7 zcela souhlasím

doplňující text.....

7. Kolegové z týmu si cení mých schopností a dovedností a využívají je.

zcela nesouhlasím 1 - 2- 3- 4- 5- 6- 7 zcela souhlasím

doplňující text.....

PŘÍLOHA č. 2: PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Univerzita Karlova

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Projekt diplomové práce

Předběžný název diplomové práce:

Vliv psychické bezpečnosti na motivaci a osobní angažovanost pracovníků
v sociálních službách v příspěvkové organizaci

Jméno a příjmení studujícího: Martin Stříbrný

Studijní číslo: 63097235

Imatrikulační ročník: 2019

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jiří Krejčí

1. Formulace a vstupní diskuze k problému:

V průběhu své téměř dvacetileté praxe v oblasti poskytování péče a podpory lidem v sociálních službách Domova pro osoby se zdravotním postižením, Sociálně terapeutických dílnách a Chráněném bydlení jsem se mnohokrát dostával do situace, kdy jsem byl nucen učinit volbu či rozhodnutí. Někdy mi byl oporou zpracovaný postup či metodika, jindy jsem byl nucen improvizovat. Podobné situace mohou být pro tým cenným zdrojem informací v rámci vytváření strategií do budoucna. Edmondson (1999) uvádí, že rychlé pracovní prostředí vyžaduje od členů týmu učící se chování, které umožní jednotlivcům rychle identifikovat situaci a na základě zjištění jednat. Kubátová a spol. (2013) zmiňují, že pokud je v rámci týmů normální se zeptat, pak se mocenská vzdálenost snižuje. Následně je vytvořeno klima pro posílení vzájemné rovnosti, stejně jako společné odpovědnosti, spolupráce týmu na řešení problému je rovněž posílena. Kubátová a spol. (2013) dále uvádějí, že pokud se členové týmu mají možnost doptávat a sdílet své postřehy s dalšími kolegy, mohou se vzájemně obohatit o mnohá nová zjištění a pohledy. Lidé v takových týmech si sebe mnohem více váží, vzájemný respekt zlepšuje vztahy v týmu a posiluje motivaci spolupracovat. Zmiňované klima v pracovních týmech úzce souvisí s mírou vnímaného bezpečí. Maslow (2000) poukazuje na přímou souvislost mezi potřebou bezpečí a osobním růstem jednotlivce. Tentýž autor rovněž poukazuje na fakt, kdy může potřeba bezpečí u jednotlivce potlačit i některé základní fyziologické potřeby. Člověka potřeba bezpečí provází celý život a je-li naplněna, je tu velký předpoklad, že následující potřeby jako je sounáležitost, láska, uznání, sebeúcta a seberealizace budou naplňovány.

Tato diplomová práce cílí na psychickou bezpečnost v zaměstnání a její souvislost s angažovaností zaměstnanců coby manažerským nástrojem pro efektivní práci s potenciálem zaměstnanců, Morrison (2014). Pojem psychická bezpečnost v pracovních týmech se více než 15 let zabývá profesorka Amy C. Edmondson, která na toto téma realizovala mnoho studií napříč nejrůznějšími profesemi. Baer a Freese (2003) popisují psychické prostředí pracoviště jako prostředí, kde se mohou zaměstnanci bezpečně vyjádřit, aniž by se měli důvod obávat odmítnutí či potrestání. Edmondson (2018) uvádí, že může existovat psychická bezpečnost na pracovišti. Jestliže tomu tak je, pak lidé skutečně promlouvají, sdílejí nápady, přiznávají chyby a jsou celkově výkonnější. Autorka ve stejné publikaci definuje angažovanost jako míru zapálení zaměstnance pro práci a jeho pracovní odhodlání pro organizaci, která jej zaměstnává. Dále pak zmiňuje možnou souvislost

psychické bezpečnosti s angažovaností na základě studie realizované v odvětví pojišťovnictví.

2. Vymezení pojmu psychické bezpečnosti pro účel zpracování diplomové práce:

V rámci vymezení pojmu psychické bezpečnosti vnímám za důležité pro účel diplomové práce tento pojem více zúžit a to na termín týmová psychická bezpečnost, neboť na pracovní týmy práce cílí. Chápání psychické bezpečnosti pak plně koresponduje s definicí vymezenou Edmondson (1999) a to: Týmová psychická bezpečnost je sdílená víra v bezpečnost týmu pro mezilidské riskování. Je přirozenou součástí týmu, ve kterém si jednotliví členové plně důvěřují a v případě, že sdílejí nahlas své názory, nemusejí se obávat zahanbení, odmítnutí případně trestu ze strany pracovního týmu. Vztahy v takovém týmu jsou založeny na vzájemném respektu a důvěře.

3. Vymezení pojmu motivace pro účel zpracování diplomové práce:

Síly, které udávají směr našemu chování a poskytují mu energii tolik potřebnou pro úspěšné dosažení námi určeného cíle, tak vnímá motivaci Wood a Tolley (2003). Možným způsobem, jak motivovat zaměstnance k podávání těch nejlepších výkonů je, jak uvádí Tracy (2011) posilování sebeúcty v rámci pracovního týmu, následně se tak posiluje i sebevědomí daného pracovníka. Odměnou je pak kreativní zaměstnanec, který snáze překonává překážky a dosahuje vytyčených cílů.

4. Vymezení pojmu angažovanost pro účel zpracování diplomové práce:

Armstrong (2007) uvádí angažovanost jako pozitivní dvoustranný vztah mezi zaměstnancem a organizací. Každá ze zúčastněných stran si uvědomuje vlastní potřeby, ale i potřeby druhé strany. Vzájemně se tyto strany v naplnění těchto potřeb podporují a jsou ochotni jeden pro druhého udělat něco navíc. Investování do tohoto vztahu vnímají jako oboustranně prospěšnou věc. Takto definovaná angažovanost plně odpovídá směru, kterým bych se rád v rámci diplomové práce ubíral.

Zajímavá a v mnoha směrech inspirující je studie s krycím názvem projekt Aristoteles realizovaná v roce 2012 ve stovkách týmů společnosti Google. Abeer Dubay, manažer divize People Analytics společnosti Google, shromáždil mnoho výzkumníků a analytiků, kteří dostali za úkol prozkoumat současné týmy a zjistit, jaké je třeba zajistit podmínky, aby byl pracovní tým efektivní, výkonný, motivovaný, angažovaný, případně co takový tým potřebuje. Samotný výzkum trval více než 5 let a právě v rámci výzkumu byl,

coby nejefektivnějším prvkem pro výkonnost a souhru pracovních kolektivů, identifikován jev psychická bezpečnost. Studie dále poukazovala na možnou souvislost psychické bezpečnosti s posilováním týmového náboje, motivací zaměstnanců přinášet nové nápady, či vzájemného sdílení energie uvnitř týmů.

5. Cíl výzkumu:

Cílem výzkumu je zmapovat, jaká je situace v oblasti psychické bezpečnosti na pracovišti v rámci jedné organizace v sociální službě Domova pro osoby se zdravotním postižením, Sociálně terapeutických dílnách, Chráněném bydlení a Domově se zvláštním režimem. Dále pak zjistit souvislost psychické bezpečnosti s případnou motivací a angažovaností zaměstnanců v těchto sociálních službách.

6. Výzkumné otázky:

Hlavní výzkumná otázka:

Jak a do jaké míry ovlivňuje psychická bezpečnost angažovanost a motivaci zaměstnanců?

Dílčí výzkumná otázka:

Jaká je míra psychické bezpečnosti a angažovanosti zaměstnanců v organizaci?

Jaký je vztah mezi psychickou bezpečností a angažovaností zaměstnanců v organizaci?

7. Teoreticko - metodologické východisko

První teoretická část diplomové práce bude zaměřena na definování pojmu pracovní tým, co dělá tým týmem a postavení pracovního týmu vedle dalších forem pracovních útvarů. S ohledem na zaměření diplomové práce vnímám za zásadní uvést definice pojmů psychická bezpečnost, angažovanost a motivace, které budou následně šířeji pojaty a vymezeny v kontextu dosavadních studií a publikovaných knih. Protože se téma diplomové práce zaměřuje na zkoumání vztahu mezi psychickou bezpečností a angažovaností zaměstnanců, jsou tyto jevy popsány v širších souvislostech s pracovním prostředím, mezilidskými vztahy, učením apod.

Zdrojem pro teoretickou část diplomové práce bude odborná literatura, publikované vědecké články, odborné kazuistiky, realizované výzkumy či kazuistiky cílené na téma psychická bezpečnost, angažovanost a motivace v pracovních týmech.

Praktická část diplomové práce bude potvrzovat, případně vyvracet stanovené cíle a výzkumné otázky na základě provedeného smíšeného výzkumu ve vybrané organizaci v jednotlivých týmech sociálních služeb. Kvantitativní výzkum bude realizován pomocí

standardizovaného dotazníku určeného k posouzení škály psychické bezpečnosti v pracovních týmech od Edmondson (2018).

Následný kvalitativní výzkum s využitím metod a technik zakotvené teorie Strauss, Corbinová (1999) prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů u vybraných respondentů z jednotlivých týmů bude mapovat míru angažovanosti a motivaci. Rozhovor bude doplňovat zjištění na základě dotazníků z jednotlivých služeb a poukazovat na míru angažovanosti a motivace v jednotlivých sociálních službách. Pro identifikaci odpovědí cílených na angažovanost a motivaci bude použita technika otevřeného kódování.

Dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory ještě doplní technika pozorování a studium dokumentů organizace.

8. Pozicionalita:

V organizaci, ve které budu realizovat výzkum v rámci diplomové práce, pracuji 20 let. Nejprve jsem zde pracoval, dle současné terminologie, na pozici pracovníka v sociálních službách. Následně jsem byl jmenován do vedoucí pozice na jedné z domácností v rámci Domova pro osoby se zdravotním postižením. Tato domácnost byla posléze registrována jako sociální služba Chráněné bydlení. V rámci zaměstnání v této organizaci jsem měl rovněž možnost nějaký čas pracovat ve službě Sociálně terapeutické dílny. V současnosti vykonávám funkci metodika pro sociální služby a zastupuji ředitele organizace v sociální oblasti. S ohledem na mé dlouhodobé působení v organizaci si jsem vědom možných mantinelů, které by mohly komplikovat prováděný výzkum. Obavy respondentů z případného postihu, pokud v rámci dotazování sdělí cokoli důvěrného, chci předem ošetřit dohodou o mlčenlivosti. Respondent bude mít prostor k informovanému rozhodnutí o využití jím poskytnutých dat pro účely diplomové práce. Výsledná data z rozhovorů i dotazníkového šetření budou anonymizována. Přesto počítám s jistým zkreslením informací. Dále připouštím, že je tato práce využitelná zejména v organizaci, ve které byl realizován výzkum. Rozhodně neodráží situaci v oblasti psychické bezpečnosti a míru angažovanosti v jiných organizacích či sociálních službách.

9. Výběr respondentů:

Dotazník bude distribuován mezi přibližně 50 pracovníků v sociálních službách ve vybrané organizaci, cílem bude rovněž eliminovat možné zapojení zaměstnanců, kteří se nepodílí na přímé péči a podpoře lidem využívající sociální služby. To, že se do

dotazníkového šetření nezapojí pracovník, který není cílovým respondentem však nelze vyloučit Disman (2011).

Za zvážení stojí distribuce dotazníků mezi zaměstnance středního a vrcholového managementu.

Následné rozhovory pak budou realizovány vždy min. se dvěma zástupci z každé sociální služby.

Záměr realizace diplomové práce byl předem projednán a schválen ředitelem vybrané organizace.

10. Harmonogram práce

Listopad - Prosinec 2020: vyjednání vedení diplomové práce, schválení realizace diplomové práce ředitelem organizace, zpracování návrhu projektu diplomové práce

Leden 2021: schválení projektu diplomové práce, příprava teoretické části a polostrukturovaných rozhovorů

Únor 2021 – prosinec 2021: realizace výzkumu – rozhovory, dotazníkové šetření

Leden 2022 – březen 2022 zpracování výzkumu

Duben 2022: kompletace diplomové práce

Květen: odevzdání diplomové práce do 6.6.2022

Předběžná bibliografie k tématu:

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

BAER, M., FRESE, M. 2003. *Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, proces innovations, and firm performance*. Journal of Organizational Behavior. 24 (1):45 – 68.

DISMAN, M. 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Druhý dotisk čtvrtého nezměněného vydání, Nakladatelství Karolinum. ISBN 9788024619668.

EDMONDSON, A. C. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.. ISBN 9781119477228.

- EDMONDSON, A. C. 1999. *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly [online]. 44(2), 350-383.
- KUBÁTOVÁ, S. MULLER, D. BUJNA, T. BLOUDEK, J. BOSÁK V. 2013. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-259-8.
- MASLOW, A. H. 2000. *Ku psychologii bytí*. Persona. ISBN 8096798049.
- MORRISON, E. W. 2014. *Employee Voice and Silence*: Article in Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- STRAUSS, A. CORBINOVÁ, J. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu, postupy a techniky metody zakotvené teorie*: Nakladatelství Albert Boskovic.
- TRACY, B. *Full engagement!*. United States of America,. 2011. ISBN-13: 978-0-8144-1689-1.
- WOOD, R. TOLLEY, H. 2003. *Testy emoční inteligence*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-898-8.