

Motivace pracovníků v sociálních službách v neziskové organizaci

Zuzana Hanke

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Hanke**
Osobní číslo: **H12445**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Motivace pracovníků v sociálních službách
v neziskové organizaci**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti motivace, neziskových organizací a sociálních služeb.

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

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BACHMANN, Pavel. Management neziskové organizace. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 280 s. ISBN 978-807-4351-303.

GÉRINGOVÁ, Jitka. Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou. Vyd. 1. Praha: Triton, 2011, 198 s. Psyché (Triton), sv. č. 69. ISBN 978-807-3873-943.

MALÍKOVÁ, Eva. Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 328 s. ISBN 978-802-4731-483.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou. 1.vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. Psyché (Triton), sv. č. 69. ISBN 80-200-0592-7.

ROBBINS, Stephen P. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.

Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce:

9. ledna 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2015

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015


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




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- o odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- o beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- o na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- o podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- o podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- o pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.⁴⁾

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně

26. 4. 2015

.....


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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá motivací pracovníků v sociálních službách, konkrétně v neziskových organizacích. První část nabízí teoretická východiska z oblasti neziskového sektoru, sociálních služeb a motivace, vztahující se k pracovníkům v sociálních službách. V praktické části je proveden kvantitativní výzkum dotazníkovou metodou mezi pracovníky v pobytových sociálních službách ve Zlínském kraji. Jeho cílem je identifikace motivů pro výkon povolání v pomáhající profesi, popis motivačních faktorů pracovníků v sociálních službách. Výstupem práce se stalo praktické doporučení pro poskytovatele sociálních služeb.

Klíčová slova: neziskové organizace, motivace, pracovní motivace, pracovníci v sociálních službách, sociální služby

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with motivation of social workers, particularly in non-profit organizations. The first part provides the theoretical background of the area of the non-profit sector, social services and motivation related to social workers. In the practical part is performed quantitative research by questionnaire method among social workers in residential social services in Zlín Region. Its aim is to identify motives for transaction of helping profession, a description of the motivational factors for social workers. The output of work has become a practical recommendation for social service providers.

Keywords: non-profit organizations, motivation, work motivation, social workers, social services

Děkuji Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení, jehož zásluhou mohla tato bakalářská práce vzniknout. Také děkuji za podporu mé rodině a v neposlední řadě mému nadřízenému, PaedDr. Jiřímu Schincke, bez jehož motivace a shovívavosti bych studium vysoké školy nezvládla.

„Láska k bližnímu se neprojevuje jen úsměvem, přívětivým slovem a soucitem, ale službou.

Tedy přímou prací pro dobro jiných.“

(B. Jerie)

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	12
1.1 ZNAKY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	12
1.2 VIZE A POSLÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	13
1.2.1 Vize	14
1.2.2 Poslání	14
1.3 TYPY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A JEJICH KLASIFIKACE.....	14
1.3.1 Typy neziskových organizací	14
1.3.2 Klasifikace neziskových organizací	15
1.4 OBLASTI PŮSOBNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	15
2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY	16
2.1 DEFINICE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	16
2.1.1 Způsoby pomoci	17
2.1.2 Cíle sociálních služeb.....	17
2.1.3 Základní činnosti při poskytování sociálních služeb.....	17
2.2 ZÁKLADNÍ DRUHY A FORMY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	18
2.2.1 Druhy sociálních služeb	18
2.2.2 Formy poskytování sociálních služeb	18
2.3 POSKYTOVATELÉ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	19
2.4 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	19
2.4.1 Principy a priority dotačního řízení Ministerstva práce a sociálních věcí	19
2.5 OKRUH PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	20
2.5.1 Pracovníci v sociálních službách.....	20
2.5.1.1 Předpoklady pro výkon pracovníka v sociálních službách	21
2.5.1.2 Osobnost pracovníka v sociálních službách	21
3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	23
3.1 MOTIVACE.....	23
3.2 MOTIV	25
3.3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	26
3.3.1 Teorie hierarchie potřeb dle Abrahama Maslowa	26
3.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	27
3.3.3 McGregorova teorie X a Y	28
3.3.4 Teorie očekávání	29
3.3.5 Teorie spravedlnosti (rovnosti)	30
3.3.6 Teorie stanovení cílů	30
3.4 SPECIFIKA MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	31
3.4.1 Vnitřní a vnější motivy.....	31

3.4.2	Altruismus a syndrom pomáhajících.....	31
3.4.3	Vliv sociálního prostředí, výchovy a rodiny	32
3.5	MOŽNOSTI MOTIVACE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	32
II	PRAKTICKÁ ČÁST	35
4	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU.....	36
4.1	STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU A JEHO CÍLE.....	36
4.2	FORMULACE HYPOTÉZY.....	37
4.2.1	Je pracovní motivace pracovníků v sociálních službách založena na vnitřních či vnějších motivech?	37
4.2.2	Jsou pro motivovanost pracovníků v sociálních službách rozhodující potřeby nižšího řádu či naopak potřeby vyšší úrovně?.....	37
4.2.3	Ovlivňuje obor nejvyššího dosažené vzdělání volbu výkonu povolání pracovníka v sociálních službách?	37
4.3	VÝZKUMNÝ SOUBOR	38
4.4	POPIS VÝZKUMU	38
4.5	PŘEDPOKLÁDANÉ VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ V PRAXI	39
5	ANALÝZA A INTERPRETACE DAT Z VLASTNÍHO VÝZKUMU.....	40
5.1	ANALÝZA VÝZKUMNÝCH PROBLÉMŮ A VERIFIKACE STATISTICKÝCH HYPOTÉZ.....	42
5.1.1	Je pracovní motivace pracovníků v sociálních službách založena na vnitřních či vnějších motivech?	43
5.1.2	Jsou pro motivovanost pracovníků v sociálních službách rozhodující potřeby nižšího řádu či naopak potřeby vyšší úrovně?.....	46
5.1.3	Ovlivňuje obor nejvyššího dosažené vzdělání volbu výkonu povolání pracovníka v sociálních službách?	48
5.2	SHRNUTÍ VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO PRAXI	50
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

V dnešní době, kdy populace celosvětově stárne, avšak nemoci zůstávají, budou sociální služby zaujímat přední místo a jejich rozvoj bude nevyhnutelný. Již nyní nestačí stát zabezpečovat sociální služby svými silami a musí spolupracovat s poskytovateli sociálních služeb z řad neziskového sektoru. Ziskový a neziskový sektor se v mnoha oblastech liší. Tím největším a hlavním rozdílem je, že prioritou neziskové sféry není dosažení zisku. Většinou se jedná o mnohem hlubší cíl neboli poslání. Už ze slova poslání lze vycítit nádech jakési lidskosti a humánnosti. Neziskové organizace jsou nakloněny veřejným zájmům, a proto by v nich měli působit lidé zcela odlišní od těch, kteří působí v ziskových korporacích. Anebo ne? Zodpovězení takové otázky není vůbec jednoduché. Dle Plamínka (1996, s. 15) jsou největším bohatstvím každé organizace lidé, kteří v ní pracují. Ti, kteří berou poslání organizace za své a jsou schopni vyvinout potřebné úsilí k jeho naplnění. Práce v neziskové organizaci poskytuje velký prostor pro uspokojování osobních potřeb: náležen k nějaké skupině, navazovat sociální kontakty, smysluplně využívat svůj čas, potřeba uznání a respektu, potřeba vlastní seberealizace. Je tedy třeba chápat činnost neziskové organizace za oboustranně prospěšnou, byť je většinou dobrovolnická či finančně ne moc dobře honorovaná. Při poskytování sociálních služeb je stěžejní, avšak někdy velmi opomíjený, personál, který každodenně pečuje o klienty. Přestože je práce pracovníků v sociálních službách nevyčísitelná a na jejich práci jsou kladeny nemalé nároky, ve finančním ohodnocení a v prestiži práce se tato skutečnost odráží zcela neúměrně. Poskytovatelé sociálních služeb se pohybují v neziskové sféře a nemají možnost pracovat s takovými motivačními prvky jako organizace v komerčním sektoru.

Všechny výše uvedené skutečnosti a zkušenosti z praxe nás vedly k úvaze, jaké motivy vedou pracovníky v sociálních službách k volbě a výkonu tohoto povolání, což se také stalo ústředním motivem této bakalářské práce. Jejím smyslem je objasnění základních teoretických východisek z oblasti neziskového sektoru, sociálních služeb a motivace. Kromě základních pojmů je cílem teoretické části postihnout specifika týkající se výkonu profese pracovníka v sociálních službách. Tato specifika jsou pak ověřována formou kvantitativního dotazníkového šetření v praktické části. Výzkum by měl poskytnout informace o motivech pracovníků v sociálních službách k výkonu tohoto povolání, což může být velmi užitečné při tvorbě motivačních programů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskový sektor, do něhož neziskové organizace řadíme, působí na místech, kde nestačí ani stát, ani podniky či společnost v podobě rodiny či jednotlivců. Neziskové organizace mohou mít různý charakter. Někdy může být založení v zájmu státu či veřejné správy, jindy může mít tržní charakter, kdy zakladatelé využívají výhod právní formy neziskového subjektu. Nakonec může být založení v zájmu rodin či skupiny přátel, aby např. mohli požádat o příspěvky z fondů příslušného krajského úřadu. (Bachmann, 2011, s. 13)

Subjekty neziskového (netržního) sektoru získávají prostředky pro svou činnost pomocí přerozdělovacích procesů. A proto cílem neziskového sektoru není vytvoření finančního zisku, ale dosažení užitku, který má většinou podobu veřejné služby. Neziskový sektor se dále dělí na veřejný či soukromý (třetí) sektor. Veřejný neziskový sektor je financován z veřejných prostředků, řízen či spravován veřejnou správou, rozhodování v něm probíhá veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílem je poskytnutí veřejné služby. Soukromý neziskový sektor je financován ze soukromých financí, avšak příspěvek z veřejných financí není vyloučen. Stále však platí, že cílem není zisk, ale přímý užitek. Většinou stojí mimo dosah veřejné správy, avšak tato tvoří významný prvek jejich okolí. (Šimková, 2012, s. 9).

Nestátní neziskový sektor je dnes důležitou součástí společnosti, jeho organizace sdružují miliony občanů, poskytují širokou paletu služeb, napomáhají rozvoji společenského, ekonomického a nakonec i politického života. Jeho význam nespočívá pouze v přidané ekonomické hodnotě či podílu na celkové zaměstnanosti, ale je díky svému dopadu na takřka všechny sféry života společnosti mnohem komplexnější. Stát od počátku 90. let 20. století organizace nestátního neziskového sektoru finančně podporoval; systémová podpora se postupem času vyvinula ve formulaci státní dotační politiky vůči NNO. (Hyánek, Škarabělová, Řežuchová, 2005)

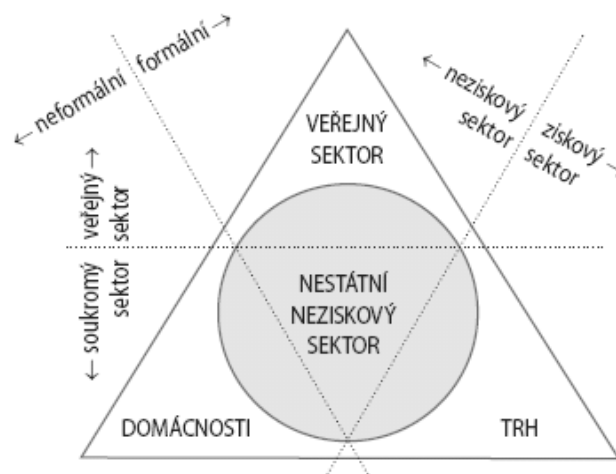
1.1 Znaky neziskových organizací

Velmi často se pro vymezení postavení neziskového sektoru v národním hospodářství využívá model švédského ekonoma V. Pestoffa, tzv. "Pestoffův trojúhelník". Z modelu vyplývá, že pro neziskové organizace jsou charakteristické tyto znaky:

- jsou právníckými osobami s dlouhodobým charakterem činnosti
- nejsou založeny za účelem tvorby zisku a podnikání

- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit
- mohou, avšak nemusí být financovány z veřejných rozpočtů
- soukromé jsou navíc autonomní (založeny soukromými osobami bez vlivu či záměru státu a veřejných institucí), členství v nich je dobrovolné a vytváří neformální členské struktury (Šimková, 2012, s. 10)

Obrázek 1 Pestoffův trojúhelník



Zdroj: Pestoff, V. A., 1995 (in: Hyánek et al., 2005)

Dle Bachmanna (2011, s. 24-25) je asi nejpřesnějším vymezením definice Salamona a Anheiera, která určuje, že nezisková organizace by měla naplnit tyto aspekty:

- institucionalizaci
- soukromý charakter
- nerozdělování zisku pro potřeby zakladatelů
- samostatné řízení
- dobrovolnost

1.2 Vize a poslání neziskových organizací

Při zakládání neziskové organizace je důležitým úkolem managementu definování vize a poslání organizace. Formulace vize je předpokladem úspěšného uplatnění jejího poslání.

1.2.1 Vize

Vyjadřuje to, čím by organizace měla být, čeho chce ve své oblasti dosáhnout, čili základní orientaci. Obvykle se jedná o představy manažerů o budoucnosti organizace. Její definice by měla být krátká, dlouhodobá, srozumitelná pro každého, případně i sdílená několika organizacemi. (Šimková, 2012, s. 10)

1.2.2 Poslání

Oproti vizi je zcela konkrétním vymezením důvodu existence organizace. Mělo by být výstižné a jeho formulace musí odlišovat organizaci od ostatních s podobným zaměřením. Poslání neziskové organizace je definováno souborem potřeb, které jsou uspokojovány prostřednictvím užitných hodnot produkovaných statků a služeb. (Šimková, 2012, s. 11)

1.3 Typy neziskových organizací a jejich klasifikace

Neziskový sektor je velmi rozmanitý a působí v něm široké spektrum organizací – od malých, hájících zájmy nějaké skupiny, až po velké celosvětové organizace, pomáhající např. při živelných katastrofách či humanitárních akcích.

1.3.1 Typy neziskových organizací

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník definuje typy právnických osob:

- korporace (spolky)
- fundace (nadace, nadační fondy)
- ústavy

Další typy neziskových organizací dle jiné právní úpravy:

- obecně prospěšné společnosti (fungující dle zrušeného zákona č. 248/1995 Sb.)
- sociální družstva (dle zákona o obchodních korporacích)
- církevní neziskové organizace jako evidované právnické osoby (dle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech)

1.3.2 Klasifikace neziskových organizací

Neziskové organizace je možno rozlišovat podle Šimkové (2012, s. 11 - 12) na základě různých kritérií, a sice:

- **kritérium zakladatele**
- **kritérium globálního charakteru poslání**
- **kritérium financování**

Dle kritéria zakladatele dělíme neziskové organizace na veřejnoprávní organizace, soukromoprávní organizace a veřejnoprávní instituce.

Dle kritéria charakteru poslání se neziskové organizace člení na veřejně prospěšné (uspokojující potřeby veřejnosti) a vzájemně prospěšné (uspokojující své vlastní zájmy).

Tabulka 1 Klasifikace neziskových organizací podle poslání

Organizace	Vzájemně prospěšné	Obecně prospěšné
Poskytující služby	1. Vzájemně prospěšné NNO poskytující služby	2. Obecně prospěšné organizace poskytující služby
Hájící zájmy	3. Vzájemně prospěšné organizace hájící („vlastní“) zájmy	4. Obecně prospěšné organizace hájící zájmy („cizí“) cílové skupiny

Zdroj: Bachmann, 2011, s. 28; vlastní zpracování

Dle kritéria financování můžeme rozlišovat neziskové organizace financované zcela či z části z veřejných rozpočtů, z různých zdrojů nebo ze svých vlastních příjmů.

1.4 Oblasti působení neziskových organizací

Neziskové organizace jsou odlišné nejen kritérii, které již byly zmiňovány (právní forma, zakladatel, poslání, financování), ale také se vyznačují pestrostí alternativ v oblasti působení a činnosti. Dle Evidence NNO jde např. o oblast ekologie, kultury a umění, mezinárodních aktivit, náboženství, ochrany práv a obhajoby zájmů, organizování činnosti, rozvoje obce (komunity) a bydlení, sportu a rekreace, volnočasových aktivit dětí a mládeže, vzdělávání a výzkumu, zdraví a v neposlední řadě také sociálních služeb, které je věnována další kapitola.

2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Neziskový sektor má dle Malíkové (2011, s. 59) poměrně krátkou tradici. Rok 1989 byl zásadním pro vznik prvních neziskových organizací. Po tomto roce byla založena i první pobytová zařízení neziskovými organizacemi. Dnes mají neziskové organizace nezastupitelné místo a velké pole působnosti v sociální oblasti a podílí se na poskytování nespočtu sociálních služeb.

2.1 Definice sociálních služeb

Stěžejním legislativním dokumentem pro sociální služby je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve kterém je sociální služba vymezena jako *činnost či soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení*. (Česko, 2007, s. 2)

Šimková (2012, s. 17) rozšiřuje tuto definici sociální služby jako služby krátkodobého či dlouhodobého charakteru, které jsou poskytovány osobám či skupinám osob nacházejících se v nepříznivé sociální situaci (oprávnění uživatelé), kterou není možno řešit vlastními silami ani za pomoci jiných v systému sociální ochrany. Tyto oprávněné osoby jsou podporovány při sociálním začleňování a chráněny před sociálním vyloučením tak, aby byla možná jejich integrace do běžného života společnosti.

Molek (2009, s. 10) popisuje základní odlišnosti sociálních služeb od „klasických“ služeb komerční sféry, kterými jsou:

- způsob financování,
- závislost na politických rozhodnutích,
- závislost na legislativě,
- propojenost sítí existujících v místní komunitě,
- důvěrná povaha služeb,
- podstatná role rodiny či jiných neformálních společenství,
- etická a hodnotová dimenze.

2.1.1 Způsoby pomoci

Prostřednictvím sociálních služeb je zajišťována pomoc při péči o vlastní osobu, zajištění stravování, ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, ošetřování, pomoc s výchovou, poskytnutí informace, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, psycho- a socioterapie, pomoc při prosazování práv a zájmů. (Sociální služby, 2015)

Dle Šimkové (2012, s. 17) díky výše uvedeným způsobům pomoci mohou lidé žít běžným životem. Snahou sociálních služeb je zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti života lidí, případně ochrana zájmů společnosti.

2.1.2 Cíle sociálních služeb

Cílem služeb většinou bývá:

- podpora rozvoje či zachování stávající soběstačnosti uživatele a usilování o jeho návrat do domácího prostředí, obnova či zachování původního životního stylu,
- rozvoj schopnosti uživatelů sociálních služeb a umožnění těmto uživatelům vedení samostatného života (pokud jsou toho schopni),
- minimalizace sociálního a zdravotního rizika souvisejících se způsobem života uživatelů sociálních služeb. (Sociální služby, 2015)

2.1.3 Základní činnosti při poskytování sociálních služeb

Základními činnostmi při poskytování sociálních služeb jsou pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování nebo pomoc při zajištění bydlení, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Obsah základních činností u jednotlivých druhů sociálních služeb stanoví prováděcí předpis. (Sociální služby, 2015)

2.2 Základní druhy a formy sociálních služeb

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách stanovuje 3 druhy a 3 formy poskytování sociálních služeb.

2.2.1 Druhy sociálních služeb

Druhy sociálních služeb jsou rozděleny v § 32 zákona o sociálních službách následovně:

- a) **sociální poradenství**
- b) **služby sociální péče**
- c) **služby sociální prevence** (Česko, 2007, s. 27 – 28)

Šimková (2012, s. 18) popisuje **služby sociální péče** jako cílené na zajištění fyzické a psychické soběstačnosti osob, jejich zapojení do běžného života společnosti v co nejvyšší míře a zajištění důstojného prostředí a zacházení. **Služby sociální prevence** jsou zaměřeny na pomoc osobám při překonávání jejich nepříznivé sociální situace a také na obranu společnosti před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.

2.2.2 Formy poskytování sociálních služeb

Formy poskytování sociálních služeb stanovuje § 33 zákona o sociálních službách, a to následovně:

- **pobytové** – spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb
- **ambulantní** – osoba za nimi dochází nebo je doprovázena či dopravována do zařízení sociálních služeb, kdy ubytování není součástí služby
- **terénní** – osobně poskytovány v přirozeném prostředí osoby (Česko, 2007, s. 28)

Podle Malíkové (2011, s. 59) jsou nejčastěji neziskovými organizacemi poskytovány tyto druhy sociálních služeb:

- domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, azylové domy, noclehárny (pobytové)
- denní stacionáře, centra denních služeb, sociálně terapeutické dílny (ambulantní)
- pečovatelská služba a odlehčovací služby (terénní)

2.3 Poskytovatelé sociálních služeb

Mezi významné poskytovatele sociálních služeb řadíme již zmiňované **nestátní neziskové organizace a fyzické osoby**, které poskytují široké spektrum služeb. Zřizovateli bývají hojně také **obce a kraje**, jež však navíc dbají na tvorbu vhodných podmínek pro rozvoj sociálních služeb – průzkum skutečných potřeb lidí a zdrojů k jejich uspokojování. Do činnosti se zapojuje i samotné **Ministerstvo práce a sociálních věcí**, které je momentálně zřizovatelem pěti specializovaných ústavů sociální péče. (Sociální služby, 2015)

2.4 Financování sociálních služeb

Financování sociálních služeb je velmi diskutovaným tématem a také představuje velký problém. Sociální služby mají vícezdrojové financování. Odvíjí se od druhu poskytované sociální služby a zřizovatele. Do přehledu zdrojů lze dle Malíkové (2011, s. 60) zařadit tyto:

- *státní dotace a granty;*
- *dotace ze strukturálních fondů;*
- *příspěvky zřizovatelů;*
- *příjmy od uživatelů;*
- *příspěvky na péči;*
- *příjmy z veřejného zdravotního pojištění;*
- *příspěvky samosprávných celků;*
- *dary;*
- *vedlejší hospodářská a mimořádná činnost.*

2.4.1 Principy a priority dotačního řízení Ministerstva práce a sociálních věcí

Jak již bylo řečeno, státní dotace a granty patří mezi zdroje financování sociálních služeb. Ministerstvo práce a sociálních věcí, konkrétně Odbor sociálních služeb, vytváří nejen koncepci systému sociálních služeb a sociální práce, ale také vytváří koncepci ekonomiky sociálních služeb a realizuje dotační politiku z rozpočtu, prostřednictvím přerozdělování neinvestičních dotací. Tyto dotace jsou určeny na zajištění základních činností poskytova-

ných sociálních služeb. Dále spolupracuje na realizaci dotační politiky v oblasti investic pro rozvoj materiálně technické základny sociálních služeb. Problematiku financování řeší Oddělení financování sociálních služeb. V rámci dotačního řízení musí být vyloučen střet zájmů, vytvořen rovný přístup ke všem poskytovatelům sociálních služeb, musí být zajištěna transparentnost dotačního systému. Největší podpora směřuje k poskytovatelům, kteří jsou schopni zajistit co nejdéle setrvání klienta v domácím prostředí či místní komunitě, čili k poskytovatelům terénních a ambulantních služeb. Pro rok 2015 měli poskytovatelé zohlednit ve svých žádostech **plánované navýšení platů zaměstnanců ve veřejných službách o 3,5 %** (platí pro organizace zřizované státem, kraji a obcemi) a **plánované navýšení platů sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách cca ve výši 4 %**. (Upozornění pro poskytovatele sociálních služeb, kteří žádají o dotace na sociální služby pro rok 2015, 2014)

2.5 Okruh pracovníků v sociálních službách

Spolupůsobení pracovníků v sociálních službách je bráno jako charakteristický rys sociální služby. (Malíková, 2011, s. 86)

Definici okruhu pracovníků působících v sociálních službách nalezneme v § 115 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Ten dělí pracovníky vykonávající odbornou činnost v sociálních službách následovně: sociální pracovníci (za podmínek stanovených v §§ 109 a 110), pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci, pedagogičtí pracovníci, manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby. (Česko, 2007, s. 81)

Pro účely této bakalářské práce se budeme podrobněji zabývat pouze pracovníky v sociálních službách.

2.5.1 Pracovníci v sociálních službách

Za koho lze považovat pracovníka v sociálních službách stanovuje § 116 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Tento paragraf popisuje okruhy činností, které pracovníci v sociálních službách vykonávají. Ty jsou děleny na 4 okruhy – přímou obslužnou péči, základní výchovnou nepedagogickou činnost, pečovatelskou činnost v domácnosti osoby a činnost pod dohledem sociálního pracovníka. Je nutné si uvědomit, že výkon pra-

covníka v sociálních službách nespočívá pouze v činnostech, jako je přebalování a nakrmění klienta. Pracovník v sociálních službách usiluje např. o nácvik soběstačnosti a aktivizaci klienta, podporuje vytváření společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb, působí na vytváření pracovních a společenských návyků, zaměřuje se také na rozvoj klientovi osobnosti a jeho znalostí. Pracovníci v domácnosti klienta zajišťují komplexní péči o domácnost, sociální pomoc, psychickou aktivizaci, koordinaci veškeré pečovatelské činnosti a provádí osobní asistenci. (Česko, 2007, s. 82)

Činností, které musí pracovník v sociálních službách ovládat, je velké množství, a proto se jedná o velmi náročnou práci, co se týče fyzické i psychické zátěže. Zákonem jsou stanoveny pouze předpoklady pro výkon pracovníka v sociálních službách, ale velmi důležitá je také jeho osobnost.

2.5.1.1 Předpoklady pro výkon pracovníka v sociálních službách

Předpoklady pro výkon pracovníka v sociálních službách jsou stanoveny v § 116 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Jedná se o plnou svéprávnost, bezúhonnost (čistý trestní rejstřík), zdravotní způsobilost (dle lékařského posudku) a odbornou způsobilost (kvalifikační předpoklady). (Česko, 2007, s. 82)

Konkrétní podmínky odborné způsobilosti jsou vyjmenovány v tomto zákoně. Souhrnně se jedná o vzdělání od základního až po vyšší odborné a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu v minimálním rozsahu 150 hodin, přičemž zvláštní část kurzu činí minimálně 80 výukových hodin, v závislosti na konkrétním výkonu pracovníka v sociálních službách.

2.5.1.2 Osobnost pracovníka v sociálních službách

V pomáhajících profesích, mezi něž řadíme i pracovníky v sociálních službách, je dle Géringové (2011, s. 18) velmi důležitý altruismus. Jedná se o nesobecké cítění či myšlení, o mravní princip založený na nezištném jednání ve prospěch druhých. Pro takové chování člověka je dle autorky podstatná jeho schopnost empatie. Při výkonu pomáhající profese je nutný vztah s klientem a zapojení pomáhající do pracovního procesu (Géringová, 2011, s. 21). Osobnost představuje důležitý nástroj, který při své práci pomáhající používá. Ta důležitě ovlivňuje kvalitu práce v sociálních službách. Pracovníci v pomáhajících profesích se pohybují v určité roli během výkonu povolání, která má svá jasná pravidla a jasná očeká-

vání. *Pomáhající pracovník by měl být ochotný, vřelý, klidný a vyrovnaný, empatický, „zapálený“ pro věc, měl by mít rád svou práci.* (Géringová, 2011, s. 36)

Dle Zacharové a Šimíčkové - Čížkové (2011, s. 157) by osobnost zdravotníka měla mít tvůrčí přístup k řešení úkolů, dostatečnou kritičnost a sebekritičnost, určitou míru empatie (čili vcítění se do situací jiných), schopnost porozumění problémům nemocných. Zdravotník by měl mít klidné vystupování, měl by být pohotový, ale přitom rozvážený a přiměřeně sebevědomý. Měl by mít smysl pro humor (smát se s nemocným a ne jemu) a měl by být k nemocnému humánní. Velmi důležitá je zdravotníková hodnotová orientace, jelikož je *v popředí každodenní činnosti, v jeho motivaci, v zájmu o člověka a práci* (Zacharová a Šimíčková - Čížková, 2011, s. 158). Dobrý vztah k lidem napomáhá naplnit poslání zdravotníka.

Malíková (2011, s. 290) vyzdvihuje důležitost uplatňování všech složek emoční inteligence při práci v sociálních službách. Jedná se o sebeuvědomění (orientace v sobě samém), sebeovládání (zvládání svých emocí), empatie (vcítění se do druhého), motivace (použití motivačních prvků vůči sobě samému i jiným osobám) a sociální dovednosti (umění mezilidských vztahů a komunikace).

Sociální služby se čím dál více profesionalizují. Nevyčíslitelná hodnota pomoci lidem v nouzi, kterou poskytují pracovníci v sociálních službách, se však neodráží v morálním kreditu ani není reflektována ve výši finančního ohodnocení pracovníků. (Tichá, 2013, s. 20)

Nabízí se tedy otázka motivace pracovníků v sociálních službách.

3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Proč jsou někteří lidé ochotni pomáhat druhým a činit tak v rámci své profese dny, týdny, měsíce, roky či celý svůj profesní život? Co člověka vede k ochotě setkávat se každodenně s temnou, odvrácenou či krutou stránkou dnešního světa?

Říká se, že čas jsou peníze. Motivace je příkladem, kdy do lidí investovaný čas znamená ušetřené peníze za důsledky fluktuace, zbytečné odstupné, umělé nemocenské (i ty totiž ne-motivovanost způsobuje), výběrová řízení, zaškolování nových pracovníků a další řadu souvisejících nákladů a uspořenou energii vedoucích pracovníků. (Tichá, 2013, s. 20)

Pro manažery, kteří chtějí ze svých podřízených dostat maximální výkon, je důležité vědět, jak a proč jsou motivováni a motivační aktivity tak přizpůsobit k uspokojování potřeb a přání zaměstnanců. (Robbins, 2004, s. 390)

Následující kapitoly představují teoretický základ empirického výzkumu, který je představen v druhé části BP. Budou zde objasněny základní pojmy spojené s motivací, některé teorie pracovní motivace, to vše se zaměřením na specifika sociálních služeb poskytovaných neziskovými organizacemi.

3.1 Motivace

Neexistuje jediná obecně přijímaná definice, která by popisovala motivaci. Motivaci nesmíme vnímat jako vrozenou vlastnost jedince, jelikož motivace je výsledkem působení mezi člověkem a situací (Robbins, 2004, s. 390). Většina uváděných autorů se shoduje, že motivace představuje jakýsi posun, jelikož slovo motivace vychází s latinského pojmu „movere“, čili hýbati se. (Bachmann, 2011, s. 169)

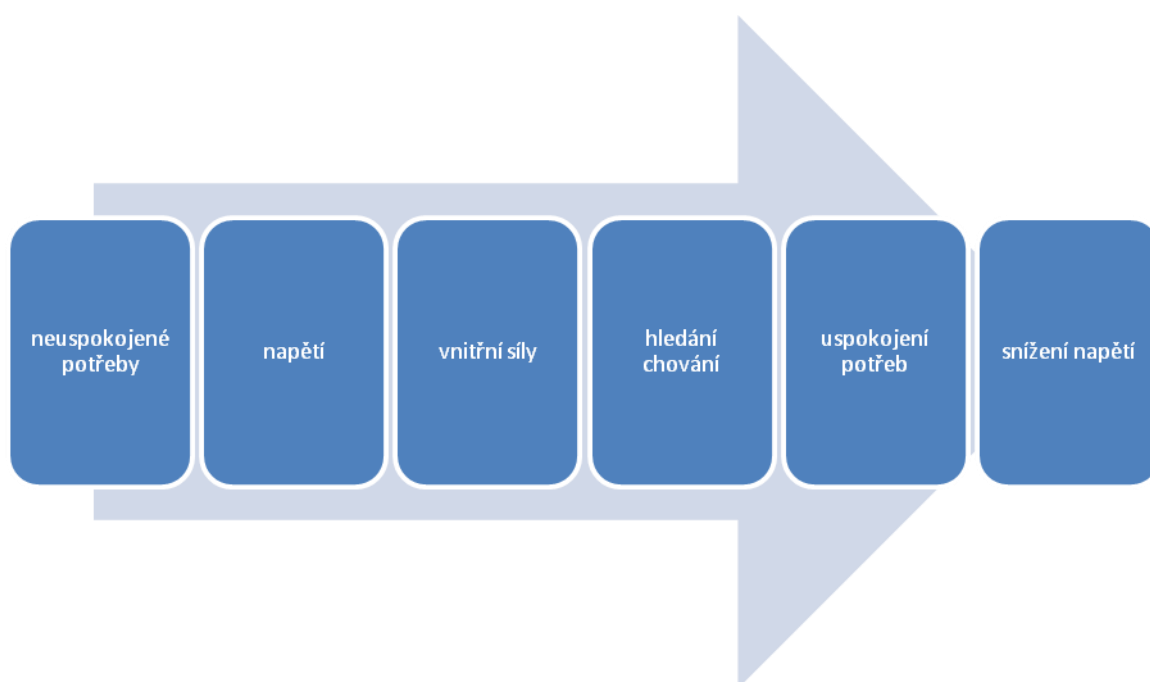
Tureckiová (2004, s. 55) popisuje motivaci jako vnitřní proces popisující ochotu člověka, resp. jeho touhu a vůli, k vyvinutí úsilí směřujícího k dosažení subjektivně významného cíle či výsledku.

Faktory, jež nás nutí se chovat určitým způsobem, jsou dle Arnolda (2007, s. 302):

- *Směr: co se osoba snaží udělat.*
- *Úsilí: jak moc se osoba snaží.*
- *Přetrvání: jak dlouho se osoba snaží.*

Robbins tyto faktory popisuje jako potřeby, úsilí a doplňuje také o cíle organizace. Zdůrazňuje, že nezáleží pouze na intenzitě úsilí, ale i na kvalitě úsilí, které musí být v případě pracovní motivace v souladu s cíli organizace. Potřeby popisuje jako vnitřní stav vedoucí k tomu, že některé výstupy jsou atraktivní. *Neuspokojené potřeby vytvářejí pnutí, která stimulují vnitřní síly jednotlivce. Tyto vnitřní síly způsobují chování namířené k dosažení určitých cílů. Jsou-li dosaženy, potřeby budou uspokojeny a napětí se uvolní.* (Robbins, 2004, s. 390) Popisuje tak proces motivace, který znázorňuje následující diagram.

Obrázek 2 Proces motivace



Zdroj: Robbins, 2004, s. 391; vlastní zpracování

Plamínek (2007, s. 15) rozlišuje stimulaci a motivaci, kdy stimulace je ovlivněna vnějšími podněty (zvenčí přicházejícími zisky, např. odměna) a motivace je ovlivněna vnitřními pohnutkami člověka, přičemž obojí se může vzájemně posilovat. Stimulace je dle autora výhodná v její jednoduchosti. Dokud je nepohodlí spojené s činností kompenzováno atraktivními hodnotami, očekáváme od člověka výkon. Pokud ale vnější stimuly omezíme, práce se zřejmě také omezí, což představuje velkou nevýhodu. Oproti tomu motivace nepotřebuje příkon vnějších podnětů, pokud se trefíme do motivů člověka. Člověk vykonává úlohu kvůli jeho uspokojení, protože jej baví či jinak uspokojuje. Nevýhodou však je složitost nalezení oné motivace člověka.

Jak uvádí Tureckiová (2004, s. 56) hybatelem motivace jsou zájmy, přání, potřeby a ideály, které jsou souhrnně označovány jako motivy.

3.2 Motiv

Jak již bylo zmíněno, motiv je hybatelem motivace a lze ho považovat za základní jednotku motivace. Určuje směr a intenzitu chování osobnosti (Nakonečný, 2009, s. 245). Dle Nakonečného nemůže mít motiv nikdy vnější povahu, jelikož je vnitřním stavem vedoucím k uspokojení. Neboli, lze jej chápat jako osobní příčiny určitého chování, které mu dávají subjektivní smysl. (Zacharová, 2011, s. 41)

Nakonečný (2009, s. 248) třídí druhy motivů na:

- Biogenní (fyziologické) motivy – např. potřeba jíst, hýbat se, odpočinku apod.
- Sociogenní (psychogenní) motivy – např. potřeba výkonu, opory, kompetence, apod.

Zejména ve vztahu k pracovní motivaci se motivy v literatuře často rozdělují na intristické (vnitřní), neboli přímé a extrinsické (vnější), neboli nepřímé. Přímé souvisejí s prací samotnou, která je zdrojem uspokojení, čili nemusí být uspokojovány z vnějšku, např. potřeba činnosti, kontaktu, touha pomoci, seberealizace apod. Zdrojem motivace je v tomto případě určitá potřeba. Vnější jsou vyvolávány vnějšími stimuly, práce uspokojuje jiné potřeby, např. především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, jistoty, vlastní důležitosti apod. Zdrojem motivace v tomto případě je nějaká pobídka. Práce je typickým příkladem kombinace obou druhů motivů, kdy nás práce může bavit a ještě za ní dostaneme zapláceno. (Tureckiová, 2004, s. 57).

Podstatou ovlivňování motivace a výkonnosti pracovníků je pochopení potřeb lidí, které je motivují, čili využit poznatků o stimulaci. Cílem by mělo být poznání toho, co lidi motivuje, nikoliv manipulace s nimi. (Šimková, 2008, s. 55)

Otázka motivace je důležitá nejen při pracovním výkonu, ale ještě před započítáním práce v neziskovém sektoru. Přece jen můžeme počítat s tím, že práce bude mít menší finanční ohodnocení než v komerční sféře. (Bachmann, 2011, s. 169)

Nabízí se hned několik teorií pracovní motivace, které se snaží vědci i manažeři několik let pochopit a vysvětlit tak motivaci svých podřízených. (Robbins, 2004, s. 390)

3.3 Teorie pracovní motivace

Za základní teorie pracovní motivace jsou autory považovány Maslowova teorie hierarchie potřeb, McGregorova teorie X a Y a Herzbergova dvoufaktorová teorie. Dle Robbinse (2004, s. 391) je důležité znát tyto základní, i když v dnešní době zpochybňované, teorie pracovní motivace, jelikož na nich staví současné teorie motivace a jsou využívány na teoretické, ale především i praktické rovině.

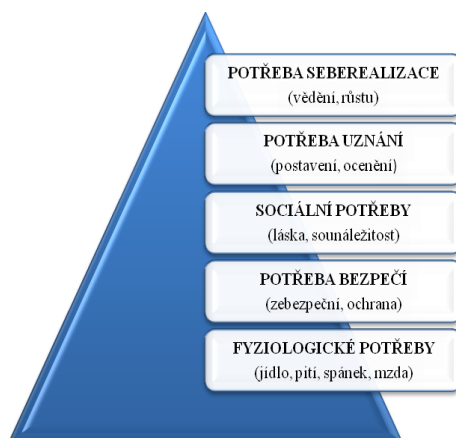
Uplatnění teorií v praxi vyžaduje schopnost psychologicky vhodného jednání s pracovníky. Pokud teorii nevyužívá schopný manažer, který pochopí potřeby lidí, které je motivují, nelze tuto teorii dobře převést do praxe. (Šimková, 2008, s. 56)

3.3.1 Teorie hierarchie potřeb dle Abrahama Maslowa

Dle Tureckiové (2004, s. 59) stálo u zrodu prvních teorií motivace úsilí rozpoznat, určit, klasifikovat (roztřídit) a hierarchizovat lidské potřeby, které jsou základními hybnými činiteli motivace.

Nejznámější teorií motivace je právě ta Maslowova, která vycházela z předpokladu, že člověk je psychologický organismus snažící se uspokojit své životní potřeby. Tyto potřeby však nejsou uspokojovány na stejné úrovni, nýbrž mají různou významnost. Abraham Maslow tak sestavil pyramidu potřeb, která znázorňuje různé úrovně lidských potřeb. (Šimková, 2008, s. 56)

Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb



Pyramida je zkonstruována tak, že na nejširší základně pyramidy jsou potřeby, které člověk potřebuje uspokojit nejdříve. Ve vyšších patrech jsou umístěny potřeby, které jsou uspokoj-

jovány až po naplnění těch nižších. (Bachmann, 2011, s. 170) Přesnější je pro vedení lidí znázornění Plamínka (2000):

Obrázek 4 Hierarchie A. Maslowa upravená na oblast pracovní motivace



Zdroj: Bachmann (2011, s. 170) na základě Plamínka (2000); vlastní zpracování

Tato upravená pyramida znázorňuje, že pracovníka nelze uspokojit např. uznáním, které mu vyjádříme, pokud pro něj nejsou vytvořeny odpovídající pracovní podmínky. (Bachmann, 2011, s. 170)

I když byla Maslowova teorie kritizována a její předpoklady vyvráceny, dá se považovat její přínost do současné doby za velmi značný. Oblíbenost této teorie je ve firemní praxi vysoká, a to díky její přehlednosti, srozumitelnosti a snadné aplikaci. (Tureckiová, 2004, s. 59 - 60)

3.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie Fredericka Herzberga zaujímá druhé místo v žebříčku motivačních teorií, hned po Maslowově hierarchii potřeb. (Šimková, 2008, s. 57)

Tato teorie staví na existenci vnitřních a vnějších faktorů. Vnitřní faktory jsou spojeny s pracovní spokojeností a motivací, vnější naopak s pracovní nespokojeností. Herzberg zkoumal očekávání lidí od vykonávané práce. (Robbins, 2004, s. 392)

První skupinu faktorů označil jako motivátory a druhou skupinu faktorů jako hygienické vlivy. (Šimková, 2008, s. 57)

Výsledky zkoumání znázornil v následující tabulce:

Tabulka 2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Motivační faktory		Hygienické vlivy	
<ul style="list-style-type: none"> - dosažení něčeho - uznání - práce jako taková - odpovědnost - obohacení práce - růst, rozvoj 		<ul style="list-style-type: none"> - vedení, dohled - firemní politika - vztahy s nadřízenými - pracovní podmínky - mzda - vztahy se spolupracovníky - osobní život - vztahy s podřízenými - status - jistota 	
Extrémní spokojenost	Neutralita	Zásadní nespokojenost	

Zdroj: Robbins, 2004, s. 393; vlastní zpracování

Na základě svých analýz dospěl Herzberg k závěru, že když se lidé cítí v souvislosti se svou prací dobře, přičítají to sobě samým, pokud jsou v práci nespokojeni, soustředí se na vnější vlivy – firemní politiku, vedení, pracovní podmínky a mezilidské vztahy. Pracovní motivace tak souvisí s pracovní spokojeností, avšak pracovní spokojenost nemusí nutně znamenat pracovní motivovanost. Adekvátní hygienické vlivy, tedy vnější faktory, znamenají, že pracovníci nebudou nespokojeni, ale zároveň ani motivováni. K jejich motivaci je nutné použít motivační faktory. (Robbins, 2004, s. 393)

K teorii Maslowa i Herzberga jsou vznášeny četné námitky, jelikož jsou považovány za zjednodušující – zabývají se vztahy pouze mezi několika málo prvky, což jim neumožňuje zachytit dynamiku a komplexnost motivace. (Štikar, 2003, s. 104)

3.3.3 McGregorova teorie X a Y

Na rozdíl od předchozích teorií, které spadají do skupiny vysvětlující motivaci člověka k práci, stojí tato teorie poněkud mimo. Autorem této teorie je Douglas McGregor, jehož věhlas je díky dvěma souborům předpokladů o lidské podstatě, které nazval teorií X a teorií Y. Jedná se o dva pohledy na vlastnosti podřízeného, kdy X představuje negativní pohled (malá ctižádostivost, nechut' k práci, tendence vyhýbat se práci, potřeba intenzivní kontroly pro efektivní práci) a Y pozitivní pohled (schopnost sebeřízení, odpovědnosti a pohled na práci jako na přirozenou činnost). (Robbins, 2004, s. 392)

Teorie X představuje pevné vodítko a zdůrazňuje významnost hmotné stimulace za konkrétní výkon, tzn. prosazování motivace metodou cukru a biče – odměn a trestů. Je uplatňována spíše u pracovníků s nižší kvalifikací, v rutinních oblastech práce, které vyžadují jednoznačné vedení, okamžité a jasné oceňování výsledků práce. Teorie Y představuje volné vodítko a zdůrazňuje nepřímou stimulaci. Předpokládá, že fyzická i psychická námaha jsou přirozené při výkonu práce. Proto normálně smýšlející člověk práci neodmítá, naopak je iniciativní. Pokud se práce shoduje s cíli pracovníka, není nutná jeho kontrola, spíše jen usměrňování a vhodná motivace. Sebeuspokojení je totiž jeho odměnou. Vedoucí se tak spíše snaží vyvolávat jeho zájem o práci a navozovat tvůrčí prostředí. Podporuje se tak iniciativa, podnikavost, sebekontrola, seberealizace. Takové řízení upřednostňují tvůrčí pracovníci. (Šimková, 2008, s. 58)

Pokud tuto teorii aplikujeme na Maslowovu pyramidu potřeb, teorie X předpokládá, že potřeby nižšího řádu jsou pro pracovníky rozhodující, naopak teorie Y tvrdí, že potřeby vyšší úrovně jsou dominantní. McGregor se přikláněl, na rozdíl od Maslowa, k teorii Y a tvrdil, že na maximalizaci motivace pracovníků se podílí spoluúčast na rozhodování, zajímavá práce spojená s odpovědností a dobré vztahy ve skupině. Neexistují však žádné důkazy o platnosti této teorie. (Robbins, 2004, s. 392)

Za teorie, které předkládají důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace, jsou považovány Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlnosti a Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle. (Štikar, 2003, s. 104)

Stěžejní pro tuto bakalářskou práci jsou však základní teorie motivace člověka k práci, a proto představujeme pouze základní zestručněné teze následujících teorií, které jsou zaměřeny spíše na řízení pracovní motivace.

3.3.4 Teorie očekávání

Victor Vroom poskytl zatím nejucelenější a široce uznávané vysvětlení motivace zaměstnanců. Teorie je postavena na tvrzení, že člověk se chová určitým způsobem, jelikož očekává, že tato činnost povede k daným výstupům, které jsou pro něj zajímavé (Robbins, 2004, s. 402). Čili jinak – sílu motivu člověka ovlivňuje velikost očekávání dosažení reálného cíle, a také samotná přitažlivost, hodnota tohoto cíle.

Pracovník bude svou činnost vykonávat usilovně, pokud bude předpokládat, že povede k žádoucím výsledkům, např. vyšší plat či profesionální vzestup. Pokud je snaha pracovníka úspěšná, lze očekávat, že dosažení cíle ovlivní i další jeho výkony. (Štikar, 2003, s. 104)

Výstupem teorie je také odměňování v organizaci zaměřené na potřebách jedinců. Neexistuje univerzální princip, jak lidi motivovat, a proto tato teorie podtrhuje skutečnost, že manažeři by měli pochopit, proč jejich podřízení vidí některé výstupy jako atraktivní a jiné jako neatraktivní. (Robbins, 2004, s. 404)

3.3.5 Teorie spravedlnosti (rovnosti)

Tato teorie formulovaná J. Stacey Adamsem vychází z principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách. Její podstatou je, že pracovník posuzuje svou námahu nebo pracovní úsilí a výsledky tohoto úsilí (uznání, prémie, apod.) a posuzované srovnává s ostatními členy svého pracovního týmu. Výsledkem je pak subjektivní dojem spravedlnosti či nespravedlnosti. Pokud panuje pocit nespravedlnosti, pracovník má obvykle snahu něco změnit. Pociťovaná nespravedlnost má negativní vliv na výkonnost a také se může nepřímo promítnout do vztahů na pracovišti. Mohou vzniknout 3 možnosti subjektivního dojmu: nadhodnocení, spravedlnost (rovnost), či podhodnocení. (Štikar a kol., 2003, s. 105)

Samozřejmě i tato teorie nezůstala bez výhrad, avšak má významnou teoretickou podporu a nabízí důležitý pohled na motivaci zaměstnanců. (Robbins, 2004, s. 402)

3.3.6 Teorie stanovení cílů

Za ústřední zdroj motivace dle této teorie, kterou představili Latham a Lock, je považován zájem o dosažení cíle (Robbins, 2004, s. 395). Motivace je vyšší, pokud jsou pracovníkům stanoveny specifické cíle, a to tak, aby byly obtížné, ale přijatelné s možností zpětné vazby poskytující potřebné informace o postupu, kvalitě práce a zároveň pracovníci participují na stanovení cílů a s těmito cíli souhlasí (Štikar, 2003, s. 106). Robbins (2004, s. 396) zmiňuje ještě tři další faktory: závaznost cíle, odpovídající přesvědčení o svých schopnostech a národní kultura. Tato teorie tak stojí na předpokladu, že *člověk vnímá cíle jako závazek, což může být podpořeno tím, že cíle jsou veřejně známé, člověk má interní typ kontroly a cíle jsou formulovány vykonavatelem*. Tato teorie je v praktické rovině propojena se známou koncepcí řízení podle cílů. (Štikar, 2003, s. 106)

3.4 Specifika motivace pracovníků v sociálních službách

Zmíněné teorie pracovní motivace vznikaly v tržním prostředí, kdežto práce v sociálních službách spadá do neziskového sektoru. Tato kapitola vychází především z poznatků diplomové práce Mgr. Michaely Tiché, která se problematice motivace pracovníků v sociálních službách věnuje několik let.

Ve své práci rozdělila motivy pracovníků v sociálních službách do tří kategorií:

- *vnitřní a vnější motivy*
- *altruistické a egoistické motivy*
- *vliv sociálního prostředí, výchovy a rodiny* (Tichá, 2012, s. 40)

3.4.1 Vnitřní a vnější motivy

Autorka vycházela z Herzbergovy dvoufaktorové teorie potřeb (viz kapitola 3.3.2) a také z teorie Rüttingera, na základě kterých označila motivy práce v sociálních službách spíše za vnitřní, tzn. potřeba činnosti (radost z práce samé), potřeba kontaktu, uspokojení z úspěšného výkonu, snaha mít moc, přání životního stylu a seberealizace (uplatňování schopností, tvořivosti a psychický růst). Poslední bod označila jako typický pro práce v pomáhajících profesích. (Tichá, 2012, s. 40 – 42)

Jak již bylo řečeno v kapitole 2.5.1.2, pro pracovníky v sociálních službách je typická hodnotová orientace na člověka. Převedeme-li toto tvrzení na motivy dle Herzberga, měly by u takového člověka převládat vlastní potřeby – čili jejich pracovní očekávání a naplnění z práce (motivační faktory). To potvrdil i autorčin výzkum. (Tichá, 2012, s. 40 – 42)

3.4.2 Altruismus a syndrom pomáhajících

V této kapitole autorka vychází z koncepce Wolfganga Schmidbauera, který přišel s koncepcí původu motivace v pomáhajících profesích. Proslavil se studií o Syndromu pomáhajících. (Tichá, 2012, s. 42)

Tento syndrom popisuje ve své knize Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou i Géringová (2011, s. 92 - 93). Koncept by měl pomáhajícího pracovníka dovést k hluboké analýze vnitřních motivací pro životní volbu tohoto povolání. Jde o kombinaci opakujících se příznaků v chování a prožívání pomáhajících zapadajících do smysluplného

celku, která pracovníky poškozují a ovlivňuje jejich profesní výkony. Tento syndrom se projevuje například neschopností vyjádřit své vlastní pocity a potřeby, těžkostmi v intimních a blízkých vztazích, nepřipouštění si vlastní slabosti a bezmoci, neschopností otevřeného přiznání vlastních emocionálních problémů, agresivní projevy, apod. *V projevech převažuje kontrolované chování orientované na výkon a vnitřní touha po jeho perfektním provedení.* Pomáhání je pro pracovníka se syndromem pomáhajícího obranou. Díky pomoci ostatním a plnění jejich potřeb se nezabývá sám sebou a svými potřebami, traumaty a zraněními.

3.4.3 Vliv sociálního prostředí, výchovy a rodiny

V této kapitole se autorka opět odkazuje na práci Schmidbauera, který poukazuje na vyústění neuspokojených prvotních potřeb dítěte k pozdější potřebě pomáhat druhým. Dále zmiňuje významný vliv rodiny na formování hodnotového žebříčku a pro pozdější volbu povolání. Dle Géringové uvádí kulturní princip, kdy pomáhající profesi volí lidé kvůli normativnímu charakteru, např. díky tradici tohoto povolání v rodině. (Tichá, 2012, s. 43 – 44)

3.5 Možnosti motivace v sociálních službách

Z předchozích kapitol vyplývá, že poskytovatelé sociálních služeb se pohybují v neziskové sféře a nemají možnost pracovat s takovými motivačními prvky jako organizace v komerčním sektoru. Přestože je práce pracovníků v sociálních službách nevyčíslitelná a na jejich práci jsou kladeny nemalé nároky (viz kapitoly 2.5.1.1 a 2.5.1.2), ve finančním ohodnocení, ani v prestiži práce se tato skutečnost vůbec neodráží. *V sociálních službách bývá finanční oceňování zaměstnanců spíše slabší, vzhledem k množství peněz, které mají organizace k dispozici. Často jsou pracovníci v sociální oblasti motivováni touhou pomáhat, být potřební a tím, aby jejich činnost měla „vyšší smysl“. To může vést po čase k vyhoření pracovníků, protože oceňování ze strany okolí a nadřízených je pro každého důležité a nezbytné. Možností, jak částečně kompenzovat nedostatečné finanční ohodnocení, může být systém morálního oceňování pracovníků a možnost „benefitů“.* (Krutilová, 2008, s. 132)

Co se týče finančního podhodnocení, jde o jeden z největších paradoxů naší společnosti. Populace v České republice nezadržitelně stárne a potřeba po odborné péči formou sociálních služeb neustále roste. Přitom se však zařízení sociální péče rok od roku potýkají

s nedostatkem peněz, převážně z důvodu snižujících se dotací. Což většinou vede k propouštění těch nejkvalifikovanějších (rozuměj nejdražších) pracovníků. Pracovníci v sociálních službách jsou ohodnoceni hluboce pod průměrným platem České republiky. Přes všechna jednání odborového svazu a navzdory slibům bývalých členů vlády se na tom nic nezměnilo. (Postavení a odměňování zaměstnanců v sociálních službách, 2014)

Avšak možná se blýská na lepší časy, jelikož se podařilo vyjednat a zavést do praxe zvýšení platů pracovníků v sociálních službách o 4 % v roce 2015 (viz kapitola 2.4.1).

Šedivý a Medlíková se zabývají ve své knize Úspěšná nezisková organizace (2009, s. 96 – 97) možnostmi odměňování v neziskových organizacích, zejména nefinančním odměňováním, díky povaze neziskového sektoru. Zároveň nabádají management neziskových organizací ke zjištění potřeb svých zaměstnanců a na základě této analýzy k sestavení motivačního programu, který bude mít konkrétní, časově limitované cíle a sestaveny nástroje k zabezpečení těchto cílů. Uvádí pro inspiraci i možnosti nefinančních nástrojů motivace, jako např.

- zlepšení pracovního prostředí – výmalba, obnova zařízení kanceláří, poskytnutí kancelářské techniky, apod.
- úprava režimu práce – zkrácení pracovní doby, home office, hlídání dětí na pracovišti, atd.
- pracovní benefity – stravenky, pitný režim, aj.
- mezilidské vztahy – kvalitní kolektiv, teambuilding, neformální setkávání, apod.
- srozumitelné vnitřní procesy, jasně nastavená pravidla, odměňování a sankcionování
- pracovní hodnocení – kvalitní neformální hodnocení, zpětná vazba, pochvaly a ocenění, interní zveřejňování nejlepších výsledků např. formou bulletinu, intranetu, domácích novin apod.
- možnost stáží a rotace v zařízení
- vzdělávání – osobní i pracovní rozvoj, vzdělávací programy, supervize, koučing, konzultace, apod.
- participace na fungování organizace – možnost navrhnout změny, spoluutváření dlouhodobé strategie, ovlivňování firemní kultury, účast na řízení, apod.

- společenské ohodnocení práce či profese – účast na soutěžích, konferencích, dobré reference od klientů, sponzorů či v tisku, apod.

Lze tedy shrnout, že možností nefinanční motivace v neziskových organizacích je celá řada, avšak ne všechny mohou působit na zvýšení výkonu a motivovanosti pracovníků. Cílem praktické části BP bude tedy zjištění, jaké motivy mají vliv na výkon pomáhající profese pracovníky v sociálních službách, co je opravdu motivuje.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Praktická část bakalářské práce staví na verifikaci poznatků získaných na základě osobní zkušenosti a ze studia odborné literatury k danému tématu. Předmětem ověřování prostřednictvím stanovených hypotéz je především zkoumání motivů pracovníků v sociálních službách v neziskových organizacích k výkonu povolání. Očekávaným výsledkem je přehledný souhrn hlavních motivů pro výkon pracovníka v sociálních službách v neziskové organizaci.

Začneme stanovením výzkumného problému a jeho cílem prostřednictvím formulace výzkumných otázek, další etapou bude formulace hypotéz, výzkumného souboru, popis použitých výzkumných metod a technik a popis využití výsledků pro praxi. Celý výzkum uzavřeme analýzou dat a interpretací získaných výsledků, ověřením hypotéz a následným doporučením pro praxi.

Ve výzkumu budeme postupovat dle metodologie Miroslava Chrásky.

4.1 Stanovení výzkumného problému a jeho cíle

Dle Chrásky (2006, s. 8) není stanovení problému tou nejjednodušší etapou výzkumu. Na základě předběžné teoretické analýzy (seznámení s tématem na základě odborné literatury) můžeme přejít k formulaci problému.

V našem případě se jedná o hlavní výzkumnou otázku: **Jaké motivy vedou pracovníky v sociálních službách k výkonu tohoto povolání?**

Dílčími otázkami jsou:

Je pracovní motivace pracovníků v sociálních službách založena na vnitřních či vnějších motivech?

Jsou pro motivovanost pracovníků v sociálních službách rozhodující potřeby nižšího řádu či naopak potřeby vyšší úrovně?

Ovlivňuje obor nejvyššího dosažené vzdělání volbu výkonu povolání pracovníka v sociálních službách?

Cílem výzkumu je identifikace motivů pro výkon povolání v pomáhající profesi, popis motivačních faktorů pracovníků v sociálních službách a z těchto faktorů zjistit ty nejvýznamnější.

4.2 Formulace hypotézy

Po stanovení výzkumného problému je nutné formulovat prozatímní odpovědi na zvolené otázky. (Chráska, 2006, s. 11)

Statistickou hypotézu stavíme proti jinému tvrzení, proti tzv. nulové hypotéze. Nulová hypotéza představuje domněnku, že mezi proměnnými neexistuje žádný vztah. (Chráska, 2006, s. 79)

4.2.1 Je pracovní motivace pracovníků v sociálních službách založena na vnitřních či vnějších motivech?

H_0 : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi průměrným počtem dosažených bodů u vnitřních motivů a průměrným počtem dosažených bodů u vnějších faktorů pracovníků v sociálních službách.

H_A : Mezi průměrným počtem dosažených bodů u skupiny vnitřních motivů a průměrným počtem dosažených bodů u vnějších faktorů pracovníků v sociálních službách existuje statisticky významný rozdíl.

4.2.2 Jsou pro motivovanost pracovníků v sociálních službách rozhodující potřeby nižšího řádu či naopak potřeby vyšší úrovně?

H_0 : Neexistuje statisticky významný rozdíl v ovlivnění motivace pracovníků v sociálních službách potřebami nižšího řádu a vyšší úrovně.

H_A : Mezi vlivem potřeb nižšího řádu a vlivem potřeb vyšší úrovně na motivovanost pracovníků existuje statisticky významný rozdíl.

4.2.3 Ovlivňuje obor nejvyššího dosažené vzdělání volbu výkonu povolání pracovníka v sociálních službách?

H_0 : Mezi respondenty, kteří by v případě možnosti změnili své povolání, a jejich oborem nejvyššího dosaženého vzdělání neexistuje závislost.

H_A: Mezi respondenty, kteří by v případě možnosti změnili své povolání, a jejich oborem nejvyššího dosaženého vzdělání existuje závislost.

4.3 Výzkumný soubor

V pedagogickém výzkumu se opíráme o znalost určitého vzorku. Vlastnosti výzkumného vzorku při výběru výzkumného souboru by měly být totožné jako vlastnosti celé skupiny. (Chrásky, 2006, s. 18 - 19)

Základní výzkumný soubor, vzhledem k našemu působení, tvoří všichni pracovníci v sociálních službách vykonávající povolání ve všech formách (pobytové, terénní, ambulantní) sociálních služeb v neziskových organizacích ve Zlínském kraji. Není však myslitelné, abychom prozkoumali všechny jedince základního souboru, jelikož tento vzorek skýtlá, dle Krajského informačního systému KISSOS, necelých 2 200 přepočtených úvazků. Výběrový soubor bude tedy tvořit pouze část prvků základního souboru.

Výběrový soubor je zkonstruován kombinací záměrného a dostupného výběru.

Záměrný výběr je dle Chrásky (2006, s. 22) charakteristický tím, že soubor není vybrán na základě náhody, ale o výběru rozhoduje úsudek výzkumníka.

Záměrným výběrem jsou vybráni pracovníci v sociálních službách působících v pobytových sociálních službách. Jejich koncentrace je právě v této formě poskytování sociálních služeb nejvyšší, a proto je pravděpodobná vyšší návratnost dotazníků než u jiných forem poskytování sociálních služeb.

Dostupný výběr představuje všechny pracovníky v sociálních službách, kteří jsou ochotni dotazník vyplnit.

Celkový předpokládaný rozsah výzkumného vzorku tvoří alespoň 120 respondentů.

4.4 Popis výzkumu

Výzkum kvantitativně orientovaný, se zvolenou metodou sběru dat – anonymním dotazníkovým šetřením.

Samotné dotazníkové šetření probíhalo v průběhu dubna 2015, bylo dobrovolné a anonymní. Oslovení respondentů jsme uskutečnili jednak formou elektronickou s vysvětlením účelu dotazníku, jednak formou tištěnou, kdy jsme dotazníky osobně zanesli do zařízení poby-

toových služeb. V případě elektronického dotazníku byla získaná data ukládána do internetové aplikace.

V dotazníku byly zařazeny položky sociodemografického charakteru a položky vedoucí k zodpovězení hlavního výzkumného problému. Bylo použito zejména otázek uzavřených a polytomických, a to z důvodu potřeby jednotné povahy odpovědí. Celkem se skládal z 12 otázek.

Tabulka 3 Struktura dotazníku

Typ otázky	Číslo otázky
Uzavřená	1, 2, 5, 6, 7, 8
Polootevřená	4
Otevřená	3
Výčtová	9
Škálová	12
Stupnicová	10, 11

Veškeré získané údaje jsme vygenerovali do tabulkového procesoru MS Excel.

Při zpracování dat jsme opět postupovali dle Chrásky (2006, s. 42), a to realizací následujících kroků:

- uspořádání dat a stanovení tabulek četností čárkovací metodou,
- grafické znázornění naměřených dat pomocí histogramů četností či výsečových diagramů.

Ověřování statistických hypotéz proběhlo pomocí statistických testů významnosti, konkrétně Studentova t-testu, Kendallova koeficientu shody a testu dobré schody chí-kvadrát.

4.5 Předpokládané využití výsledků v praxi

Výsledky výzkumu mohou být cenné pro zaměstnavatele pracovníků v sociálních službách, čili pro poskytovatele sociálních služeb. Mohou být využity při sestavování či úpravě motivačních programů pro zaměstnance.

5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT Z VLASTNÍHO VÝZKUMU

Pro analýzu dat a jejich interpretaci sloužil jako základ sestavený dotazník. Nerozebírali jsme otázky č. 4 a 5, které byly filtrační a sloužily pouze pro eliminaci nežádoucího vzorku respondentů. Při vyhodnocování dotazníků jsme tedy pracovali pouze s otázkami, které byly relevantní z hlediska testování výzkumných předpokladů. Po uspořádání dat a stanovení tabulek četností jsme mohli přistoupit ke grafickému zpracování.

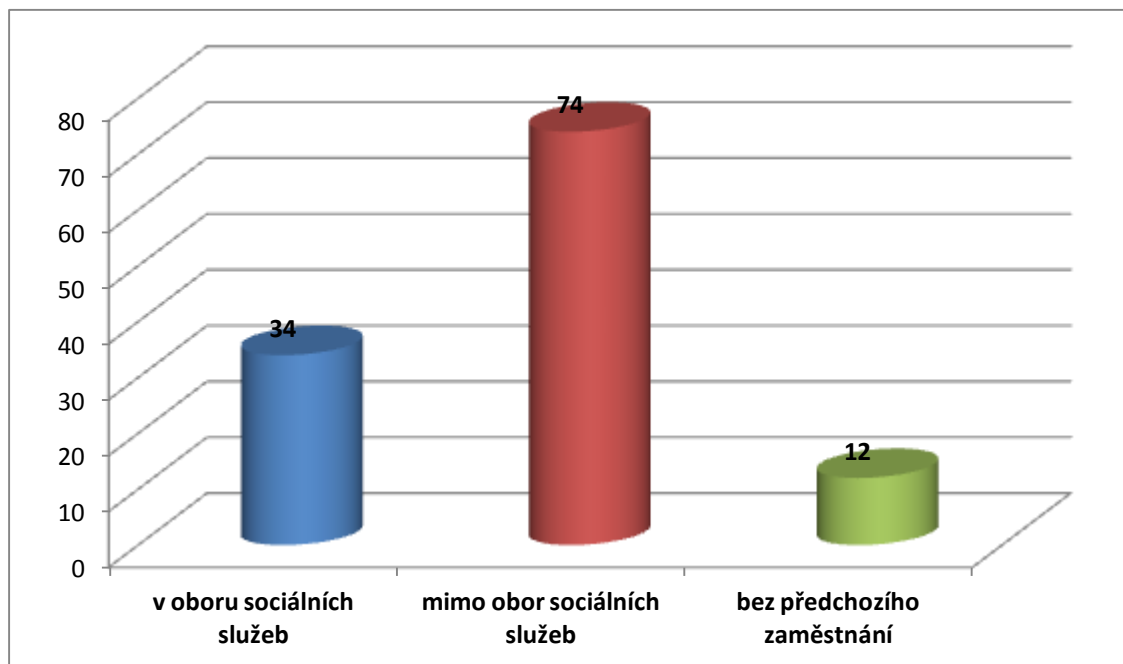
Přehled zastoupení respondentů z hlediska pohlaví a věku v hlavním výzkumu znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 4 Přehled respondentů

Věková kategorie	Muži	Ženy	Celkem
18 – 30	5	29	34
30 – 45	2	36	38
45 – 60	3	40	43
60 a více	1	4	5
Celkem	11	109	120

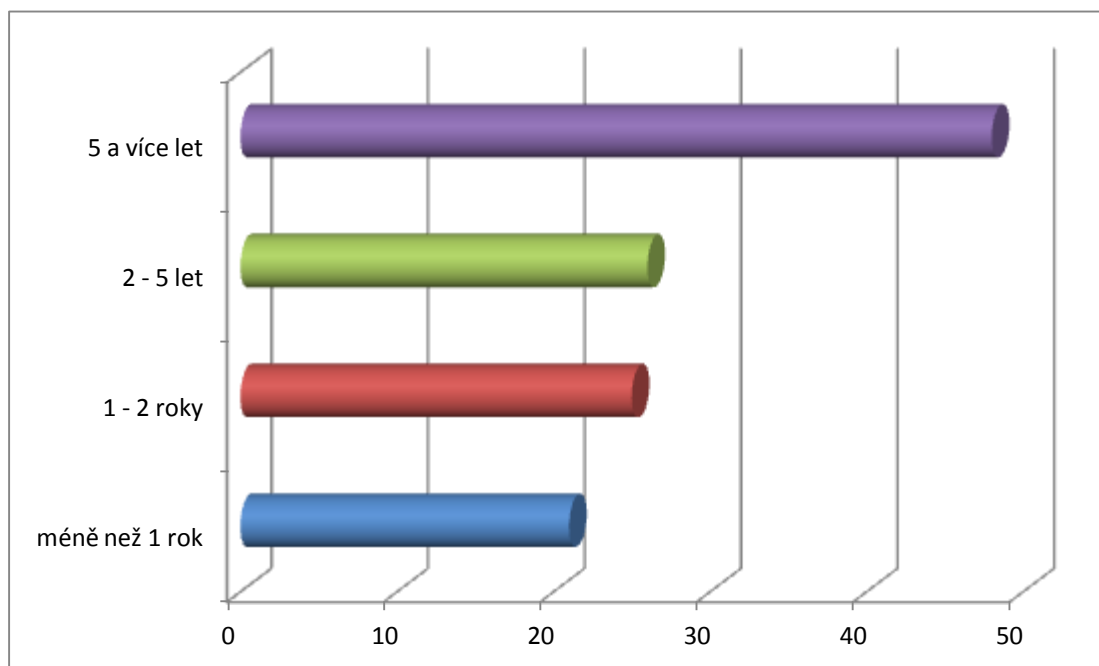
Do výzkumu se zapojilo 120 respondentů spadajících do okruhu pracovníků v sociálních službách v pobytové formě poskytování služeb. Z tabulky vyplývá jasná převaha žen, což se dalo, vzhledem k povaze profese, předpokládat. Nejvíce početnou kategorií z hlediska věku byla skupina ve věku 45 – 60 let, což mohlo ovlivnit i výsledky ostatních výzkumných otázek. Tato skupina je charakteristická svou vyrovnaností, zralostí a schopností těžit ze svých dosavadních zkušeností. Velká část lidí tohoto věku rezignuje a nevyhledává nové vzdělání či změnu profese.

Graf 1 Předchozí zaměstnání



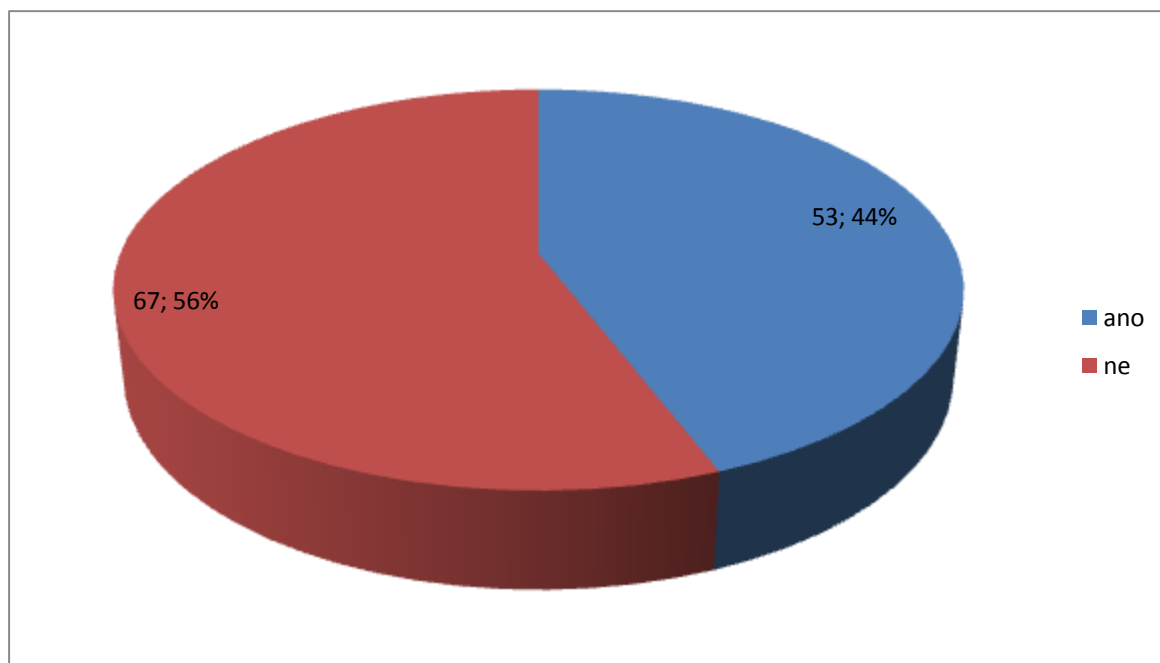
Předchozí praxi jsme zjišťovali pomocí otázky číslo 6. Neslouží primárně k ověření hypotézy č. 3, ale tuto hypotézu může podpořit. Z grafu je patrné, že největší zastoupení ve výzkumu měla skupina respondentů dříve pracujících mimo obor sociálních služeb. Z výsledku můžeme usuzovat, že práce v oboru není pro většinu respondentů záměrná.

Graf 2 Délka praxe v oboru sociálních služeb



Pro účel zjištění délky praxe v oboru sloužila v pořadí sedmá položka dotazníku. Stejně jako otázka č. 6 nesloužila primárně k ověření hypotézy č. 3, ale tuto hypotézu může opět podpořit. Z grafu je patrné, že největší zastoupení ve výzkumu měla skupina respondentů pracujících v oboru sociálních služeb po dobu 5 a více let. To může souviset právě s největším zastoupením skupiny ve věku 45 – 60 let.

Graf 3 Volba jiného povolání v případě možnosti



V pořadí osmá položka dotazníku byla velmi důležitá pro ověření hypotézy č. 3. Z grafu je patrné, že více než polovina respondentů (56 %) by v případě naskytnutí příležitosti neměnila povolání. Z toho můžeme vyvodit závěr, že nadpoloviční většina respondentů považuje své povolání jako životní poslání nebo je se svým stávajícím zaměstnáním spokojena. Opět to může souviset právě s největším zastoupením skupiny ve věku 45 – 60 let, která je charakteristická svou stálostí.

5.1 Analýza výzkumných problémů a verifikace statistických hypotéz

Cílem hlavní výzkumné otázky bylo odhalení hlavních motivů pro výkon povolání pracovníka v sociálních službách. Dílčí otázky pak vedly ke stanovení 3 hypotéz. Tyto hypotézy ověříme pomocí statistických testů významnosti, konkrétně pomocí Studentova t-testu, Kendallova koeficientu shody a testem dobré shody chí-kvadrát.

5.1.1 Je pracovní motivace pracovníků v sociálních službách založena na vnitřních či vnějších motivech?

H_0 : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi průměrným počtem dosažených bodů u vnitřních motivů a průměrným počtem dosažených bodů u vnějších faktorů pracovníků v sociálních službách.

H_A : Mezi průměrným počtem dosažených bodů u skupiny vnitřních motivů a průměrným počtem dosažených bodů u vnějších faktorů pracovníků v sociálních službách existuje statisticky významný rozdíl.

Při tvorbě alternativní statistické hypotézy jsme vycházeli z dostupných literárních zdrojů. U pracovníků v sociálních službách se předpokládá spíše vnitřní motivovanost (viz kapitola 3.4.1). Hypotézu jsme testovali pomocí otázky č. 10 v dotazníku. Odpovědi byly navrženy dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Respondenti měli jednotlivé odpovědi seřadit dle významnosti pro jejich vlastní motivaci k výkonu práce. Jelikož někteří respondenti nepochopili zadání, budeme počítat s celkovým počtem 110 správně zodpovězených dotazníků.

Tabulka 5 Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 10

Motiv k výkonu práce	Skupina motivu	Suma bodového ohodnocení
Dosažení osobního cíle	A1	765
Uznání	A2	682
Práce jako taková	A3	512
Odpovědnost	A4	708
Obohacení z práce	A5	631
Růst, rozvoj	A6	756
Přístup vedení	B1	947
Firemní politika	B2	1142
Vztahy na pracovišti	B3	706
Pracovní podmínky	B4	831
Mzda	B5	702
Osobní život	B6	815
Jistota	B7	820

Skupina A představovala soubor vnitřních motivů ovlivňující motivaci člověka, skupina B představovala soubor vnějších (hygienických) faktorů ovlivňující motivaci člověka.

Statistickou významnost dat budeme testovat pomocí Studentova t-testu, pomocí něhož zjistíme, zda mají 2 testované soubory stejný aritmetický průměr, a to využitím vztahu:

$$\sum (x_i - \bar{x})^2 = \sum x_i^2 - \bar{x} \cdot \sum x_i$$

Nejdříve vypočítáme aritmetické průměry v obou skupinách:

$$\bar{x}_A = \frac{4054}{6} = 675,6667$$

$$\bar{x}_B = \frac{5963}{7} = 851,8571$$

Tabulka 6 Počet bodů udělených respondenty – skupina A (vnitřní motivy)

Motiv	Počet bodů x_i	x_i^2
A1	765	585225
A2	682	465124
A3	512	262144
A4	708	501264
A5	631	398161
A6	756	571536
	Σ 4054	Σ 2783454

Tabulka 7 Počet bodů udělených respondenty – skupina B (vnější faktory)

Motiv	Počet bodů x_i	x_i^2
B1	947	896809
B2	1142	1304164
B3	706	498436
B4	831	690561
B5	702	492804
B6	815	664225
B7	820	672400
	Σ 5963	Σ 5219399

$$\sum(x_{Ai} - \bar{x}_A)^2 = 2783454 - 675,6667 \cdot 4054 = 44301,1982$$

$$\sum(x_{Bi} - \bar{x}_B)^2 = 5219399 - 851,8571 \cdot 5963 = 139775,1127$$

$$s^2 = \frac{1}{7+6-2} \cdot [44301,1982 + 139775,1127] = 16734,21 \text{ a } s = \sqrt{16734,21} = 129,36$$

Studentovo testové kritérium t potom vychází:

$$t = \frac{(851,8571 - 675,6667)}{129,36} \cdot \sqrt{\frac{7 \cdot 6}{7+6}} = 2,448$$

Vypočítanou hodnotu t porovnáme s kritickou hodnotou Studentova t pro zvolenou hladinu významnosti a počet stupňů volnosti $f = 7 + 6 - 2 = 11$. Kritická hodnota činí $t_{0,05}(11) = 2,201$. Protože je kritická hodnota nižší než vypočítaná hodnota, odmítáme nulovou hypotézu, a přijímáme alternativní hypotézu, čili: **Mezi průměrným počtem dosažených bodů u skupiny vnitřních motivů a průměrným počtem dosažených bodů u vnějších faktorů pracovníků v sociálních službách existuje statisticky významný rozdíl.**

Tabulka 8 Určení pořadí motivů k výkonu práce

Motiv k výkonu práce	Průměr bodového ohodnocení	Určené pořadí
Dosažení osobního cíle	6,95	8
Uznání	6,2	3
Práce jako taková	4,65	1
Odpovědnost	6,44	6
Obohacení z práce	5,74	2
Růst, rozvoj	6,87	7
Přístup vedení	8,61	12
Firemní politika	10,38	13
Vztahy na pracovišti	6,42	5
Pracovní podmínky	7,55	11
Mzda	6,38	4
Osobní život	7,41	9
Jistota	7,45	10

Na základě seřazení motivů dle pořadí se přikláníme k závěru, že převažují motivy vnitřní povahy než vnějšího charakteru u pracovníků v sociálních službách. Jako nejméně atraktivní motiv byla jednoznačně zvolena položka firemní politika. Nejvíce motivuje práce jako taková.

5.1.2 Jsou pro motivovanost pracovníků v sociálních službách rozhodující potřeby nižšího řádu či naopak potřeby vyšší úrovně?

H_0 : Neexistuje statisticky významný rozdíl v ovlivnění motivace pracovníků v sociálních službách potřebami nižšího řádu a vyšší úrovně.

H_A : Mezi vlivem potřeb nižšího řádu a vlivem potřeb vyšší úrovně na motivovanost pracovníků existuje statisticky významný rozdíl.

Při tvorbě alternativní statistické hypotézy jsme vycházeli z dostupných literárních zdrojů. U pracovní motivace se všeobecně předpokládá, že nejdříve musí být uspokojeny potřeby nižšího řádu a teprve poté jsou uspokojovány potřeby vyšší úrovně (viz kapitola 3.3.1). Hypotézu jsme testovali pomocí otázky č. 11 v dotazníku. Odpovědi byly navrženy dle Maslowovy pyramidy, upravené Plamínkem pro oblast pracovní motivace. Respondenti měli potřebu naplnění jednotlivých položek seřadit dle důležitosti pro jejich vlastní motivaci k výkonu práce. Jelikož někteří respondenti nepochopili zadání, budeme počítat s celkovým počtem 115 správně zodpovězených dotazníků. Pro určení míry těsnosti více než dvou vztahů používáme Kendallova koeficientu shody (Chráska, 2006, s. 115). Těsnost vztahu mezi hodnocením důležitosti jednotlivých potřeb pracovníků v sociálních službách tak posoudíme podle vzorce:

$$W = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{\frac{1}{12}k^2 \cdot (n^3 - n)}$$

Výsledky hodnocení jednotlivých respondentů shrnuje následující tabulka:

Tabulka 9 Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 11

Potřeba	Součet pořadí x	x^2
Fyzické pracovní podmínky	455	207025
Pracovní jistoty	318	101124
Vztahy	323	104329
Kladné hodnocení	329	108241
Užitečná práce	301	90601

Σ 1726

Σ 611320

Pro hodnoty z této tabulky vychází:

$$W = \frac{611320 - \frac{1726^2}{5}}{\frac{1}{12} \cdot 115^2 (5^5 - 5)} = 0,1172$$

Kendallův koeficient shody může nabývat hodnot v intervalu od 0 do +1. Čím vyšší je jeho hodnota, tím těsnější je vztah mezi srovnávanými pořadími (tím větší shoda je mezi pořadími). (Chráška, 2006, s. 116)

K posouzení statistické významnosti Kendallova koeficientu shody použijeme testové kritérium Chí-kvadrát, které vypočítáme dle rovnice:

$$\chi^2 = W \cdot k (n - 1)$$

Vypočítanou hodnotu srovnáme s kritickou hodnotou pro $f(4)$.

Opět musíme určit nulovou a alternativní hypotézu.

H_0 : Vypočítaný Kendallův koeficient nevypovídá o volnosti vztahu mezi hodnoceními jednotlivých respondentů.

H_A : Vypočítaný Kendallův koeficient vypovídá o volnosti vztahu mezi hodnoceními jednotlivých respondentů.

Testování provedeme na hladině významnosti 0,05, kdy pro stupeň volnosti 4 platí kritická hodnota 9,488.

$$\chi^2 = 0,1172 \cdot 115 (5 - 1) = 53,912$$

Výsledek je v porovnání s kritickou hodnotou vyšší, čili potvrzujeme alternativní hypotézu: Vypočítaný Kendallův koeficient vypovídá o volnosti vztahu mezi hodnoceními jednotlivých respondentů.

Můžeme tedy v konečném důsledku potvrdit alternativní hypotézu: **Mezi vlivem potřeb nižšího řádu a vlivem potřeb vyšší úrovně na motivovanost pracovníků existuje statisticky významný rozdíl.** Nejméně motivuje pracovníky v sociálních službách úroveň pracovního prostředí, nejvíce je pro ně důležitá užitečnost práce. Na motivaci pracovníků tedy převažuje vliv potřeb vyšší úrovně.

5.1.3 Ovlivňuje obor nejvyššího dosaženého vzdělání volbu výkonu povolání pracovníka v sociálních službách?

H_0 : Mezi respondenty, kteří by v případě možnosti změnili své povolání, a jejich oborem nejvyššího dosaženého vzdělání neexistuje závislost.

H_A : Mezi respondenty, kteří by v případě možnosti změnili své povolání, a jejich oborem nejvyššího dosaženého vzdělání existuje závislost.

Při tvorbě alternativní statistické hypotézy jsme vycházeli z osobní zkušenosti vyplývající z praxe. Předpokládáme, že u většiny respondentů nebylo toto povolání životním snem, ale jeho volba spíše důsledkem nejrůznějších nahodilostí v životě. Hypotézu jsme testovali pomocí otázek č. 3 a 8 v dotazníku. Respondenti měli vyplnit obor jejich dosaženého vzdělání a vyjádřit se kladně či záporně k tomu, zda by změnili své povolání, pokud by se jim naskytla příležitost. Pro ověření hypotézy jsme si zvolili test nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Nejvíce problematické bylo vyplnění otázky č. 3, kdy jednoznačně vyplnilo 91 respondentů.

Tabulka 10 Čtyřpolní tabulka pro výpočet testu dobré shody Chí-kvadrát

	vzdělání v oboru	vzdělání mimo obor	Σ
otevření ke změně povolání	16	26	42
uzavření ke změně povolání	28	21	49
Σ	44	47	91

Pro testování nulové hypotézy použijeme vztahu:

$$\chi^2 = n \cdot \frac{(ad - bc)^2}{(a + b) \cdot (a + c) \cdot (b + d) \cdot (c + d)}$$

	a	non a	
B	A	B	$a + b$
non β	C	D	$c + d$
	$a + c$	$b + d$	n

Po dosazení číselných hodnot do vzorce dostaneme:

$$x^2 = 91 \cdot \frac{(16 \cdot 21 - 26 \cdot 28)^2}{(42) \cdot (44) \cdot (47) \cdot (49)} = 91 \cdot 153664 / 4255944 = 3,2856$$

Vypočítanou hodnotu srovnáme s kritickou hodnotou pro 1 stupeň volnosti na hladině významnosti 0,05, která činí 3,841. Zjišťujeme, že vypočítaná hodnota je nižší než kritická hodnota, a proto přijímáme nulovou hypotézu: **Mezi respondenty, kteří by v případě možnosti změnilí své povolání, a jejich oborem nejvyššího dosaženého vzdělání neexistuje závislost.** Čili jinými slovy - respondenti, kteří by v případě příležitosti změnilí svou práci, nemusí být nutně vzdělání mimo obor sociálních služeb a naopak.

S otázkou volby povolání pracovníka v sociálních službách úzce souvisela otázka č. 9, kdy měli respondenti vyznačit 3 nejvýznamnější důvody zvolení této profese. Odpovědi byly navrženy dle kapitoly 3.4 teoretické části.

Tabulka 11 Četnost odpovědí na otázku č. 9

Důvod volby povolání	Četnost výskytu
Potřeba činnosti (radost z práce samé)	56
Potřeba kontaktu	27
Uspokojení z pracovního výkonu	22
Touha po moci	2
Přání životního stylu a seberealizace	14
Potřeba peněz	24
Potřeba jistoty	14
Potřeba pomáhat druhým (altruismus)	66
Tradice tohoto povolání v rodině	10
Špatná situace na trhu práce	30
Jiné	1

Z tabulky se potvrdila spíše vnitřní motivovanost pracovníků v sociálních službách, zejména radost z práce samé. Tímto výsledkem opět můžeme podpořit výsledek hypotézy řešené v kapitole 5.1.2. Potvrdila se rovněž Schmidbauerova koncepce altruistického původu motivace v pomáhajících profesích. Altruismus jako motiv výkonu pracovníka v sociálních službách byl nejčetnějším důvodem mezi respondenty.

5.2 Shrnutí výzkumu a doporučení pro praxi

Cílem výzkumu bylo zodpovězení hlavní výzkumné otázky: **Jaké motivy vedou pracovníky v sociálních službách k výkonu tohoto povolání?**

Pomocí dílčích otázek jsme se snažili zodpovědět, zda je pracovní motivace pracovníků v sociálních službách založena na vnitřních či vnějších motivech, zda jsou pro jejich motivovanost rozhodující potřeby nižšího či vyššího řádu a co ovlivnilo jejich volbu tohoto povolání. Na základě stanovených hypotéz a jejich ověření jsme došli k následujícím závěrům.

Pracovníci v sociálních službách jsou poháněni spíše vnitřními motivy než hygienickými (vnějšími) faktory. Zejména je pak motivuje samotná práce, uspokojení z jejího výkonu.

Pro pracovníky v sociálních službách je důležitější uspokojení potřeb vyššího řádu a nelpí na uspokojení potřeb spojených s fyzickými pracovními podmínkami (BOZP, odpovídající pracovní prostředí).

Za velmi důležité zjištění považujeme fakt, že volba tohoto povolání není závislá na dosaženém vzdělání v oboru a touha po změně oboru může být vyvolána různými faktory. Není tedy pravidlem, že pracovníci vystudovaní v oboru berou své povolání jako životní volbu a poslání a naopak vystudovaní mimo obor jako dočasné překlenutí špatné finanční situace.

Zaměstnavatelé by se tedy měli zaměřit na motivaci pracovníků v sociálních službách spíše nemateriálními prostředky. Ke zjištění vlivu na motivovanost nefinančními odměnami sloužila dotazníková položka č. 12. Po vyhodnocení jednoznačně vyplynulo, že nejvíce pracovníky v sociálních službách motivují dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Tzn., že by zaměstnavatelé měli pracovat na vybudování dobrého pracovního týmu, např. formou pořádání teambuildingových akcí, neformálních setkávání apod. Dále by se dle výsledků měli zaměřit na kvalitní neformální hodnocení, zpětnou vazbu, nezapomínat na pochvaly a ocenění, např. ve formě článku v domácích novinách. Z výsledků rovněž vyplynulo, že by zaměstnavatelé měli nastavit srozumitelné vnitřní procesy, jasně stanovit pravidla odměňování a sankciování. Poslední položkou, která velmi motivuje pracovníky v sociálních službách je poskytování různých pracovních benefitů, jako např. stravenky, pitný režim apod.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo nalezení odpovědi na otázku pátrající po motivech pracovníků v sociálních službách v neziskových organizacích. Zabývali jsme se především původem těchto motivů (vnitřní či vnější), úrovní (nižší či vyšší řád) a v neposlední řadě jsme zjišťovali, zda je toto povolání pro pracovníky v sociálních službách životním cílem či pouhým zdrojem obživy.

Teoretická část byla věnována výhradně důležitým pojmům z oblasti neziskových organizací, sociálních služeb a motivace, především pak té pracovní. Představuje jakousi kolekci dostupných literárních zdrojů, kterou jsme doplnili o poznatky z praxe. Stěžejní se pak stala část věnující se specifikům výkonu povolání pracovníka v sociálních službách. Poznátky prezentované v teoretické části vytvořily základ pro stanovení hlavní výzkumné otázky a hypotéz ověřovaných v praktické části této bakalářské práce.

Praktická část byla založena na kvantitativním výzkumu, ve kterém jsme postupovali podle metodiky Miroslava Chrásy. Pracovali jsme s vlastními získanými daty, která byla ověřována pomocí statistických metod používaných v pedagogickém výzkumu. Výstupy získané z výzkumu nám pomohly dostat cíli bakalářské práce a zodpovědět ústřední otázku.

Za nejdůležitější považujeme zjištění, že pracovníci v sociálních službách jsou poháněni spíše vnitřními motivy, jejichž uspokojení je mnohdy těžší než stimulace pomocí vnějších faktorů. Zároveň více lpí na uspokojení potřeb vyššího řádu, čili ne na materiálním a fyzickým zajištění. Na základě těchto zjištění jsme se snažili poskytnout poskytovatelům sociálních služeb, čili zaměstnavatelům, přehled nemateriálních nástrojů, které působí pozitivně na motivaci pracovníků v sociálních službách.

Jsme si vědomi, že tato bakalářská práce nevyčerpala veškeré možnosti uchopení tématu motivace pracovníků v sociálních službách. Každý pracovník v sociálních službách je individuální a nelze jednoznačně určit univerzální motiv k volbě a výkonu tohoto povolání. Existují však společné rysy, se kterými by se mělo pracovat a zohledňovat je při tvorbě motivačních programů. Práce v sociálních službách není pouze práce s lidmi, ale také práce o lidech. Hlavně na nich většinou závisí spokojenost či nespokojenost klienta s poskytovanými službami. Zaměstnavatelé musí pochopit, že zabývat se motivací pracovníků v sociálních službách má smysl a ne nutně je třeba vynaložit na tento proces vysoké finanční náklady.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BACHMANN, Pavel, 2011. *Management neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 280 s. ISBN 978-807-4351-303.

GÉRINGOVÁ, Jitka, 2011. *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Vyd. 1. Praha: Triton, 198 s. Psyché (Triton), sv. č. 69. ISBN 978-807-3873-943.

HYÁNEK, V., ŠKARAVELOVÁ, S., ŘEŽUCHOVÁ, M., 2005. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů (metody, problémy, řešení)*. 1. vyd. Brno: CVNS.

CHRÁSKA, Miroslav, 2006. *Úvod do výzkumu v pedagogice*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1367-1.

KRUTILOVÁ, Dagmar, ČÁMSKÝ, Pavel et al. 2008. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Vydání: s.d. Praha: Centrum sociálních služeb.

MALÍKOVÁ, Eva, 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada, 328 s. ISBN 978-802-4731-483.

MOLEK, Jan, 2009. *Marketing sociálních služeb*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-026-4. Digitální kopie ve formátu PDF dostupná také z (URN): http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_290.pdf

NAKONEČNÝ, Milan, 2009. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia. 620 s. ISBN 9788020016805.

PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER, 2004. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2009. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠIMKOVÁ, Eva, 2012. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

ZACHAROVÁ, Eva a Jitka ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, 2011. *Základy psychologie pro zdravotnické obory*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-4062-1.

Internetové zdroje:

Postavení a odměňování zaměstnanců v sociálních službách, 2014. In: *Ošetřovatelství.info* [online]. 30.5.2014 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z:

<http://www.osetrovatelstvi.info/info/postaveni-a-odmenovani-zamestnancu-v-socialnich-sluzbach/>

Sociální služby, 2015. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 8. 1. 2015 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z:

<http://www.mpsv.cz/cs/18661>

Upozornění pro poskytovatele sociálních služeb, kteří žádají o dotace na sociální služby pro rok 2015, 2014. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 20. 10. 2014 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z:

<http://www.mpsv.cz/cs/19409>

Zákony:

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách

Bakalářské, diplomové, disertační nebo jiné práce:

TICHÁ, Michaela. *Pracovní motivace v sociálních službách*. Praha, 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií, Katedra řízení a supervize v soc. a zdrav. organizacích. Digitální kopie ve formátu PDF dostupná také z (URN): <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/118758/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	Procento.
§	Paragraf.
aj.	A jiné.
apod.	A podobně.
atd.	A tak dále.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
BP	Bakalářská práce.
č.	Číslo.
KISSOS	Krajský informační systém sociálních služeb.
např.	Například.
NNO	Nestátní nezisková organizace.
resp.	Respektive.
tzn.	To znamená.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Pestoffův trojúhelník	13
Obrázek 2 Proces motivace.....	24
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb	26
Obrázek 4 Hierarchie A. Maslowa upravená na oblast pracovní motivace	27
Graf 1 Předchozí zaměstnání	41
Graf 2 Délka praxe v oboru sociálních služeb	41
Graf 3 Volba jiného povolání v případě možnosti.....	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Klasifikace neziskových organizací podle poslání	15
Tabulka 2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	28
Tabulka 3 Struktura dotazníku.....	39
Tabulka 4 Přehled respondentů.....	40
Tabulka 5 Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 10.....	43
Tabulka 6 Počet bodů udělených respondenty – skupina A (vnitřní motivy).....	44
Tabulka 7 Počet bodů udělených respondenty – skupina B (vnější faktory)	44
Tabulka 8 Určení pořadí motivů k výkonu práce	45
Tabulka 9 Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 11.....	46
Tabulka 10 Čtyřpolní tabulka pro výpočet testu dobré shody Chí-kvadrát	48
Tabulka 11 Četnost odpovědí na otázku č. 9	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Dotazník pro výzkum

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO VÝZKUM

Dotazník k bakalářské práci na téma: **Motivace pracovníků v sociálních službách v neziskové organizaci**

Jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, obor Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové organizaci. Tento obor je zaměřen, jak již název napovídá, na rozvoj lidských zdrojů v neziskové oblasti, pod kterou spadá i většina sociálních služeb. Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila motivaci pracovníků v sociálních službách v neziskové organizaci. Tato problematika mě velmi zajímá, jelikož několik let pracuji v zařízení sociálních služeb pro seniory. Práce pracovníků v sociálních službách je velmi náročná, a to jak po fyzické stránce, tak především i po psychické. Cílem výzkumu je identifikace motivů pro výkon povolání v pomáhající profesi, popis motivačních faktorů pracovníků v sociálních službách. Práce pak může sloužit jako inspirace zaměstnavatelům při tvorbě motivačních programů na pracovišti.

Ubezpečuji Vás, že dotazník je zcela anonymní. Velice si vážím Vašeho času, který věnujete vyplnění.

1. Pohlaví

Označte pouze jednu položku.

- muž
 žena

2. Věk

Označte pouze jednu položku.

- 18 - 30
 30 – 45
 45 - 60
 60 a více

3. Uveďte obor svého nejvyššího dosaženého vzdělání

.....

4. **Jste**

Označte pouze jednu položku.

- zaměstnaný/á v ziskovém sektoru
 - zaměstnaný/á v neziskové organizaci
 - OSVČ
 - nezaměstnaný
 - jiné
-

5. **Forma poskytování sociálních služeb Vašeho zaměstnavatele**

Označte pouze jednu položku.

- pobytová
- ambulantní
- terénní

6. **Předchozí zaměstnání**

Označte pouze jednu položku.

- v oboru sociálních služeb
- mimo obor sociálních služeb
- toto je mé první zaměstnání

7. **Praxe v oboru sociálních služeb**

Označte pouze jednu položku.

- méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 5 let
- 5 a více let

8. **Kdybyste mohl/a, zvolil/a byste si jiné povolání?**

Označte pouze jednu položku.

- ano
- ne

9. Proč jste si zvolil/a povolání pracovníka v sociálních službách?

Označte nejvýše tři nejvýznamnější důvody.

- potřeba činnosti (radost z práce samé)
- potřeba kontaktu
- uspokojení z pracovního výkonu
- touha po moci
- přání životního stylu a seberealizace
- potřeba peněz
- potřeba jistoty
- potřeba pomáhat druhým (altruismus)
- tradice tohoto povolání v rodině
- špatná situace na trhu práce
- jiné:

.....

10. Co Vás nejvíce motivuje k výkonu práce?

Prosím, seřad'te položky podle důležitosti od 1 do 13. (1 – nejdůležitější, 13 – nejméně důležité)

<i>Dosažení osobního cíle</i>	
<i>Uznání</i>	
<i>Práce jako taková</i>	
<i>Odpovědnost</i>	
<i>Obohacení z práce</i>	
<i>Růst, rozvoj</i>	
<i>Přístup vedení</i>	
<i>Firemní politika</i>	
<i>Vztahy na pracovišti</i>	
<i>Pracovní podmínky</i>	
<i>Mzda</i>	
<i>Osobní život</i>	
<i>Jistota</i>	

11. Naplnění jakých potřeb je pro Vás při výkonu povolání pracovníka v sociálních službách nejdůležitější?

Prosím, seřadte položky podle důležitosti od 1 do 5. (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité)

<i>Fyzické pracovní podmínky (BOZP, odpovídající pracovní prostředí)</i>	
<i>Pracovní jistoty (plnění závazků vedení, mzda)</i>	
<i>Vztahy (na pracovišti, organizační kultura)</i>	
<i>Kladné hodnocení, respektování pracovního týmu</i>	
<i>Užitečná, naplňující a kreativní práce</i>	

12. Jaké položky považujete Vy osobně za motivující?

Prosím, označte na škále 1 – 4, kdy:

1 – ANO, VELMI MĚ MOTIVUJE

2 – SPÍŠE MĚ MOTIVUJE

3 – SPÍŠE MĚ NEMOTIVUJE

4 – NE, VŮBEC MĚ NEMOTIVUJE

zlepšení pracovního prostředí – výmalba, obnova zařízení kanceláří, poskytnutí kancelářské techniky, apod.	1	2	3	4
úprava režimu práce – zkrácení pracovní doby, home office, hlídání dětí na pracovišti, atd.	1	2	3	4
pracovní benefity – stravenky, pitný režim, aj.	1	2	3	4
mezilidské vztahy – kvalitní kolektiv, teambuilding, neformální setkávání, apod.	1	2	3	4
srozumitelné vnitřní procesy, jasně nastavená pravidla, odměňování a sankciování	1	2	3	4
pracovní hodnocení – kvalitní neformální hodnocení, zpětná vazba, pochvaly a ocenění, interní zveřejňování nejlepších výsledků např. formou bulletinu, intranetu, domácích novin apod.	1	2	3	4
možnost stáží a rotace v zařízení	1	2	3	4
vzdělávání – osobní i pracovní rozvoj, vzdělávací programy, supervize, koučing, konzultace, apod.	1	2	3	4
participace na fungování organizace – možnost navrnutí změny, spoluutváření dlouhodobé strategie, ovlivňování firemní	1	2	3	4

kultury, účast na řízení, apod.				
společenské ohodnocení práce či profese – účast na soutěžích, konferencích, dobré reference od klientů, sponzorů či v tisku, apod.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>

Za vyplnění dotazníku děkuji.

Zuzana Hanke