



# Management v sociálních službách

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B7508 Sociální práce

*Studijní obor:*

Sociální práce a penitenciární péče

*Autor práce:*

**Dana Michutová**

*Vedoucí práce:*

PhDr. Kateřina Thelenová, Ph.D.

Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky





## Zadání bakalářské práce

# Management v sociálních službách

*Jméno a příjmení:* **Dana Michutová**  
*Osobní číslo:* P19000663  
*Studijní program:* B7508 Sociální práce  
*Studijní obor:* Sociální práce a penitenciární péče  
*Zadávací katedra:* Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

Cíl bakalářské práce: Zjistit a popsat, jakými způsoby manažeři v sociálních službách motivují zaměstnance k plnění úkolů a cílů organizace.

Požadavky: Formulace teoretických východisek, příprava průzkumu, sběr dat, interpretace a vyhodnocení dat, formulace závěrů.

Metody: Dotazování.

Při zpracování bakalářské práce budu postupovat v souladu s pokyny vedoucí práce.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:*  
*Forma zpracování práce:*  
*Jazyk práce:*

tištěná/elektronická  
Čeština



### **Seznam odborné literatury:**

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., 2008. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLAŽEK, L., 2014. Management: organizování, plánování, ovlivňování. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- KOLEKTIV AUTORŮ, 2020. Management a kvalita sociálních služeb. 1. vyd. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. ISBN 978-80-8836-106-0.
- KOUBEK J., 2015. Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MATOUŠEK, O., a kol., 2007. Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.
- PLAMÍNEK, J., 2015. Tajemství motivace. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1.
- ROBBINS, S., P., COULTER, M., 2004. Management. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0495.
- VEBER, J., a kol., 2009. Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2.aktual. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200- 0.

*Vedoucí práce:*

PhDr. Kateřina Thelenová, Ph.D.  
Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky

*Datum zadání práce:*

20. dubna 2021

*Předpokládaný termín odevzdání:*

30. dubna 2022

L.S.

prof. RNDr. Jan Pícek, CSc.  
děkan

PhDr. Pavel Kliment, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 11. června 2021

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

23. března 2022

Dana Michutová

## **Poděkování**

Děkuji paní doktorce Kateřině Thelenové za motivační, metodické vedení po celou dobu studia, bez kterého bych tuto práci nenapsala. Velmi si vážím cenných inspirativních rad a času, který mi věnovala při tvorbě této bakalářské práce.

## **Anotace**

Tématem bakalářská práce je management sociálních služeb. Jejím cílem je vytvořit přehledovou studii, která popíše, jakými způsoby motivují manažeři zaměstnance k plnění úkolů cílů organizace v sociálních službách. První část práce popisuje teoretická východiska. Seznamuje s pojmy management sociálních služeb, s manažerskými procesy, sociálními službami a motivací zaměstnanců ke kvalitní práci. Druhá část práce je praktická, obsahuje kvantitativní výzkum, následné vyhodnocení a diskuzi zjištěných dat. V závěru textu jsou pojmenovány konkrétní nástroje a způsoby motivace, které se jeví, jako nejvíce účinné při motivaci zaměstnanců. Ze zjištěných dat se jako prioritní vyprofilovaly motivační nástroje vybavení pracoviště kvalitní odpovídající technikou a práce s mezilidskými vztahy na pracovišti.

## **Klíčová slova**

Management, manažerské procesy, sociální služby, motivace, stimulace.

## **Annotation**

The topic of this bachelor thesis is the management of social services. The aim is to create an overview study that describes how managers motivate employees to fulfil the tasks of the organization's goals. The first part describes the theoretical background. It deals with the concepts deals with social services management, management processes, social services and motivation. The second part of the work is empirical. It contains quantitative research and subsequent evaluation and discussion of the data. The result of the text is to offer tools and ways of motivation that seem to be the most effective in motivating employees. The priority is in the area of workplace equipment with quality technology and working with interpersonal relationships at the workplace.

## **Key Words**

Management, Social Service, Management Processes, Motivation, Stimulation.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Management v sociálních službách.....	9
1.1 Definice managementu v sociálních službách .....	9
1.2 Management jako řídicí pracovníci.....	11
1.2.1 Charakteristika manažera .....	12
1.2.2 Leader a manažer .....	15
1.3 Základní procesy managementu v sociálních službách.....	16
1.3.1 Plánování.....	17
1.3.2 Organizování .....	18
1.3.3 Personalistika .....	19
1.3.4 Vedení a motivace.....	20
1.3.5 Kontrola .....	24
2 Sociální služby .....	27
2.1.1 Typologie sociálních služeb.....	28
2.1.2 Cíl sociálních služeb .....	30
2.1.3 Pracovníci v sociálních službách.....	31
3 Motivace.....	32
3.1 Motivační teorie .....	35
3.2 Motivační nástroje.....	38
3.2.1 Sankce .....	39
3.2.2 Komunikace .....	40
3.2.3 Vzdělávání v sociální práci .....	42
4 Empirická část.....	44
4.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky .....	44
4.2 Výzkumná metoda a technika sběru dat.....	48
4.3 Charakteristika výzkumného vzorku.....	50
4.4 Prezentace a diskuse dat.....	51
4.5 Návrh na opatření.....	80
Závěr .....	82
Seznam tabulek a obrázků.....	84
Seznam příloh .....	84
Seznam zdrojů.....	85

## Úvod

Tématem bakalářské práce je management v sociálních službách. Cílem je zjistit a popsat, jakými způsoby manažeři v sociálních službách motivují zaměstnance k plnění úkolů a cílů organizace. Předmětem práce je zjistit, jak sami manažeři popisují motivaci pracovníků a co motivuje je samotné. Teoretická část vznikala na základě vypracované rešerše české a zahraniční literatury z oborů managementu, vedení a řízení lidských zdrojů, ekonomie, psychologie, sociálních služeb a práva. V závislosti na cíli práce je v teoretické části potřeba vysvětlit pojmy jako je management, sociální služby, manažerské procesy, motivace, stimulace. V praktické části byla data získána kvantitativní metodou a dotazováním pomocí techniky elektronického dotazníku. Data byla zpracována statisticky. Výzkumný vzorek tvořili manažeři nižšího a středního managementu, kteří vedou pracovníky v sociálních službách. V bakalářské práci je slovo manažer synonymem pojmů řídicí pracovník a nadřízený. Výstupem je přehledová studie, co vidí sami manažeři jako hybnou sílu dosahování a zvyšování kvality sociálních služeb. Předpokládané uplatnění textu bakalářské práce v praxi v oboru sociální práce je zlepšení efektivity práce managementu pomocí dat, která se ukazují nejvíce účinná. Účelem textu je přiblížit, jaký význam má motivace v pracovním procesu a je určena především vedoucím pracovníkům na všech úrovních řízení a všem, kdo mají o oblast managementu sociálních služeb zájem.



# 1 Management v sociálních službách

Spojení managementu a sociálních služeb může znít na první dojem dosti netradičně a z významu samostatných pojmů neslučitelně. Management jako takový je viděn, jako ekonomické a společenské odvětví. Pokud se však na problematiku podíváme z nadhledu, a položíme si otázku, jak spolu tyto dva pojmy souvisí? Můžeme změnit názor. Jednu z odpovědí nabízí Matoušek ve své knize *Metody a řízení sociální práce* (2003, s. 327–329), kde popisuje vzájemné propojení managementu a sociálních služeb v bližších souvislostech.

Matoušek (2003, s. 329) říká, že management v sociálních službách se odlišuje od komerční sféry, kde jde především o dosahování zisků. Smyslem institucí, které zprostředkovávají sociální práci, ovšem není zisk, ale pozitivní změna v životě klienta. Management je zde využíván jako nástroj, který umožňuje kvalitní odbornou práci ve prospěch klientů. Na základě praktických zkušeností je proto třeba modifikovat převzaté pojmy, metody, přístupy, principy z komerčního managementu a efektivně je uplatnit v souladu se sociální prací.

Management z pohledu vedení lidí, je právě důležitý v oblasti sociálních služeb, protože se zde pracuje především s lidmi. Veber a kol. (2009, s. 21) ho definovali ve své knize jako „činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečňování určité akce či projektu, dále je to umění toho, aby lidé udělali to, co je třeba“ (Veber a kol. 2009, s. 21). Veber dále konstatuje, že disciplína managementu „nedává jasné návody, jak řídit jakoukoliv organizaci“ (Veber a kol. 2009, s. 21).

## 1.1 Definice managementu v sociálních službách

V této kapitole se budeme zabývat významem a definicí slova management, jelikož je to hlavní téma bakalářské práce. Tímto názvem můžeme označovat jednak celý proces řízení, nebo skupinu lidí, kteří tento proces provádějí. Ať už se jedná o jakoukoliv činnost, na které se podílí více aktérů, kteří musejí fungovat jako celek, je nezbytné, aby je někdo

řídil, a ne jinak je tomu v sociálních službách. Pro lepší pochopení významu slova management v propojení s bakalářskou prací si uvedeme historický kontext vzniku tohoto pojmu a možnosti úhlů pohledů, protože poznatky z historie zkoumání managementu se používají dodnes.

Blažek (2014, s. 15) navíc představuje management ve třetí rovině jako soubor poznatků o řízení a konstatuje, že management se rozvíjí přibližně 100 let, což lze považovat ve srovnání s jinými vědami za vědu poměrně mladou. I když poznatky o řízení ve společnosti jsou historicky mnohem starší, hovoří se o době několika tisíciletí. Moderní management je datován na počátek 20. století. Je označován za vědu „o chování lidí a vztazích mezi nimi“ (Blažek 2014, s. 15) jež jde ruku v ruce s psychologií, sociální psychologií, sociologií, ekonomii a právem. Na rozvoji exaktních přístupů má významný podíl aplikace teorie systémů a kybernetiky, matematiky, logiky aj. V širším rámci sem spadá filosofie a etika. Právě na počátku dvacátého století se začaly formovat první systematické teorie (Blažek 2014, s. 15).

Šimková (2009, s. 27) říká, že pojem management pochází z Ameriky a používá se na celém světě, aniž by byl překládán, dále uvádí, že definicí pojmu management je mnoho a výklad pojmu je nesnadný. V české literatuře je nejbližší pojem „řízení“. Neexistuje jednoznačné chápání tohoto pojmu. Označuje nejen funkci, ale i lidi, kteří ho vykonávají. Jedná se o činnost dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí.

Manažeři na portálu ManagementMania, popisují management čili řízení organizace jako průřez ucelenými systémy řízení hodnot, pravidel, nastavení struktury, řízení zdrojů, procesů a výkonnosti, za pomoci využívání metod strategického řízení, metod z oblasti kvality a řízení efektivnosti (ManagementMania 2016).

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 12) uvádí několik definic managementu z několika možných úhlů:

„Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace“. Definice zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky. „Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace“. Tato definice poukazuje na účel a používané nástroje manažerské práce.

„Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukami a hlavami jiných“ Zde se definice zaměřuje zejména na vedení lidí (Vodáček, Vodáčková 2013, s. 12).

Hálek (2017, s. 11) shrnuje definice managementu jako „ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, kterou vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace, včetně její prosperity“ (2017, s. 11). I Hálek poukazuje na možný úhel pohledu, zda je management věda či umění. Sám ho považuje za umění, stejně jako lékařství či účetnictví. Nicméně zdůrazňuje, že manažeři mohou pracovat lépe, pokud používají systematické znalosti managementu, které vycházejí z vědy. Tedy dle Hála by se dalo říci, že management je symbiózou vědy a umění (2017, s. 11).

Z výše uvedeného vyplývá, že slovo management má několik významových rámců, které se vzájemně nevylučují, ale koexistují vedle sebe a dá se jimi volně procházet, a že management v organizacích sociálních služeb stanovuje strukturu a vymezuje systém pracovních pozic a kompetencí v souladu s pravidly a normami, které zajišťují dosahování plánovaných cílů, že je to věda a umění.

## **1.2 Management jako řídicí pracovníci**

Protože se bakalářská práce zabývá managementem, je důležité popsat, co znamená spojení management jako řídicí pracovníci, jelikož jsou to respondenti výzkumu. Nejprve se budeme zabývat rozdělením manažerů dle stupně úrovně řízení, charakteristikou manažera a osvětlíme si rozdíl mezi pojmem manažer a leader. Z praxe víme, že označení pro vedoucí pracovníky v jednotlivých organizacích sociálních služeb není zdaleka shodný a rozdělují se dle stupňů řízení, které se v sociálních službách prolínají. Jedná se o sociální pracovníky, vedoucí domu, vedoucí služby, vedoucí oddělení, koordinátory služby, ředitele organizace, ekonoma a vedoucí pracovníky jednotlivých úseků poskytování služby, a protože respondenty bakalářské práce jsou vedoucí nižšího a středního managementu, považují za důležité popsat management nejprve dle hierarchie stupňů řízení.

Robins a Coulter (2004, s. 23) rozdělují manažery podle postavení a stupně řízení v organizaci na prvoliniové, střední a vrcholové.

Tajanovská a Plicková (2020, s. 27) uvádí, že manažeři první linie jsou na nejnižší úrovni řízení. Jedná se o vedoucí pracovníky nejmenších pracovních skupin, kteří bezprostředně plní úkoly organizace. Manažeři střední jsou v podstatě mezičlánky mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Jsou přímými nadřízenými prvoliniovým manažerům. Bývají označováni např. jako vedoucí oddělení, vedoucí projektů a jsou přímo odpovědní za nastavování procesů a metod sociální práce. Manažeři vrcholoví jsou na pomyslné špici pyramidy. Jsou nositelé vizí a strážci hodnot. V sociálních službách se jedná zejména o ředitele, majitele, ekonomy, personalisty. Mezi hlavní kompetence patří řízení, organizování, financování, strategické plánování a kontrola.

Blažek (2014, s. 15) však poukazuje na fakt, že vývojové trendy směřují ke ztrátě významu středního managementu. Jako důvod uvádí důsledek měnícího se stylu vedení. Ze stejného důvodu se management první linie více propojuje s výkonnými složkami. Naopak roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni vrcholových manažerů, které označuje jako TOP management.

Ať už člověk pracuje v sociálních službách na kterémkoliv stupni řízení, vždy vede podřízené pracovníky nebo podporuje vedoucí pracovníky v každodenní práci, aby mohli lépe reagovat na potřeby organizace. To co by mělo kvalitního manažera charakterizovat, si popíšeme v další kapitole.

### **1.2.1 Charakteristika manažera**

Kvalitní manažer by měl splňovat základní požadavky bez ohledu na oblast, ve které pracuje a ne jinak je tomu v prostředí sociálních služeb, aby mohl zvládat chod svěřené organizace a posouvat jí kupředu směrem k cílům organizace, poslání a její vizi.

Drucker (in Vodáček, Vodáčková 2013, s. 390–395) charakterizuje úlohu a profil manažera. Říká, že manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních kolektivů, který se na tvorbě cílů a jejich plnění významně podílí. Zdůrazňuje, že jeho podíl spočívá zejména v plánování, organizování a kontrole spolupracovníků. Veber (2009, s. 35) konstatuje, že o manažerské práci existuje mnoho

mýtů, které se rozcházejí se skutečností. Ohlíží se na počátek poslední čtvrtiny dvacátého století, kdy se nejednalo o uvážlivého systematického plánovače nýbrž o osobu, která pracuje pod velkým tlakem a rozsah a charakter práce se bude lišit podle toho, na jaké úrovni manažer pracuje – top management versus first management.

Matoušek (2003, s. 330) představuje manažera jako „vedoucího nebo řídicího pracovníka“. Dále uvádí, že manažer se setkává s množstvím rozmanitých úkolů, situací a problémů, které musí neustále řešit. Z toho vyplývá, že práce je náročná, ale také zajímavá, nestereotypní a vnímá, že manažer musí mít určité předpokládané vlastnosti. Na jedné straně to jsou vrozené vlastnosti, které však manažerovi nezaručí, že práci bude vykonávat kvalitně a úspěšně. Na druhé straně se jedná o získané manažerské vlastnosti, které se mohou vzděláváním, výchovou nebo výcvikem změnit (Matoušek 2003, s. 330).

Hálek (2017, s. 43) rozděluje a popisuje ideální vlastnosti manažera takto:

**Vrozené manažerské vlastnosti:**

- potřeba řídit,
- potřeba mít moc,
- umění vcítit se do potřeb spolupracovníků,
- jiné.

**Získané znalosti a dovednosti:**

- ekonomická teorie,
- teorie podnikání,
- sociálně psychologické znalosti,
- metody řízení,
- dobrá tělesná a duševní kondice.

Disponovat vrozenou potřebou řídit a mít moc nemusí znít na první dojem pro praxi v sociálních službách příliš pozitivně. Pokud se však obě vlastnosti používají s citem v kombinaci s uměním se vcítit do potřeb spolupracovníků, mohou mít tyto vlastnosti pozitivní konotaci. Když si manažer toto uvědomuje, nezneužívá sílu moci a používá jí správně pro ovlivnění dosažení cílů, lze to považovat za přednost a kapitál manažera. Manažer v sociálních službách získává znalosti a dovednosti prostřednictvím vzdělávání a praxe v jednotlivých oblastech, čímž přispívá ke svému rozvoji. Rozvoj pomáhá

manažerovi v sociálních službách vést a motivovat zaměstnance tak, aby jejich práce zvyšovala kvalitu poskytovaných služeb.

Matoušek (2003, s. 330), vidí vrozené manažerské vlastnosti takto:

- potřebu vést lidi, řídit, určitá touha mít moc, uplatňovat svůj vliv,
- sociální inteligenci.

V návaznosti na manažerské vlastnosti Matoušek zmiňuje nutnost vybavenosti důležitými schopnostmi, jimiž jsou:

- schopnost a ochota naslouchat druhým,
- ochota komunikovat,
- důslednost, smysl pro odpovědnost,
- schopnost nadhledu, odstupu,
- určité morální kvality, orientace na úkol, nikoliv na zvýraznění své osobnosti.

Dědina (2010, s. 141) vidí manažera jako nositele těchto vlastností: „dominance, sebedůvěra, soutěživost a schopnost prosadit se, dále emocionální stabilita, vyrovnanost, orientace na lidi a také odpovědnost a vytrvalost“. Veber (2009, s. 36.) zmiňuje fakt, že manažer musí být osobou odpovědnou v mnoha aspektech organizace, kterou řídí. Za tyto aspekty pokládá chod útvaru, týmu nebo i celé organizace. Uvádí, že manažer musí být především vizionář, jehož nepostradatelnou dovedností je koncepční myšlení, ovládnutí techniky strategického řízení, dále musí být otevřený všemu novému a musí si najít čas na rozvoj svých znalostí. Mezi další základní pojmy spojené s manažerským profilem Veber řadí: autoritu, etiketu, charisma, manažerské kompetence, moc, sebeřízení a styl řízení. Naopak Eger (2002, s. 50) uvádí některé vlastnosti, které k osobnostním předpokladům manažera nepatří a to je domýšlivost, ješitnost, pozérství, hrubost, nervozita, strohost a nezáměr o lidi.

Dle Vebera (2009, s. 36) se různí autoři shodují na tom, že kompetence manažera musí být souhrou dvou základních dimenzí:

- odbornosti, kterou manažer získává zkušenostmi z praxe a vzděláváním,
- chování tj. jednání a vystupování nejen v organizaci, ale i mimo ni.

Pokud se ohlédneme na výše psaný text, musí nám být jasné, že člověka s tolika charakterovými rysy, které popisují ideálního manažera, bychom hledali jen velmi těžko.

Někdo může splňovat etické chování směrem k podřízeným, ale nemusí mít přirozenou autoritu, i když v praxi vidím, že se tomu dá naučit, když se manažerské nástroje uvádí do praxe a pevně se dodržují, může se dosahovat stanovených cílů stejně nebo i lépe.

*Dále z praxe víme, že lidé, kteří mají vystudovaný obor management, se na poli sociálních služeb běžně nevyskytují. Na pozici top managementu je sice požadováno vysokoškolské vzdělání, ale nemusí to být nutně v oblasti řízení a paradoxně ani v oboru sociálních služeb.*

Zde je nutné položit si otázku, kde se tedy manažeři nižšího a středního managementu berou? Dobrý manažer ví, že si musí umět „vychovat“ svého nástupce. Proto to často bývá podřízený zaměstnanec, na jehož práci je vidět, že sdílí hodnoty dané organizace a má předpoklady pracovat na řídicí pozici, manažer postupně na něj deleguje úkoly a kompetence a sleduje, jak profesně roste. A pokud se manažerské místo uvolní, podpoří ho, aby se do výběrového řízení přihlásil. A jak poznáme, že zaměstnanec má vůdčí nebo řídicí schopnosti? To nám může pomoci osvětlit text další kapitoly, kde si vysvětlíme rozdíl mezi pojmem leader a manažer.

### **1.2.2 Leader a manažer**

Na první pohled obě slova mohou působit, že jde o synonyma, ale není tomu tak. Leaderem bývá nazýván „člověk, který je schopen ovlivňovat ostatní a má schopnosti manažera“ (Robbins, Coulter 2004, s. 418).

Blažek upozorňuje na významný fakt, že pojem leader souvisí s rolí a pojem manažer s pracovní pozicí. Leaderem se stává člověk neformální cestou, kdy ho lidé ochotně následují a respektují jeho vliv, zatím co manažer je delegován formální cestou, je kompetentní osobou, které jsou podřízení lidé přiděleni. „Leaderem přestává být leaderem, pokud je svými následovníky opuštěn, manažer přestává být manažerem, když je z manažerské pozice odvolán“ (Blažek, 2014 s. 191). Dále říká, že, nelze obecně říci, že jeden lepší nebo výkonnější než druhý a jedná se o dvojí pohled na danou věc, kdy manažer může být zároveň velmi dobrý leader, ale ne každý leader musí nebo může být manažerem. Manažer působí na pozici vedoucího pracovníka. Leader může být zaměstnancem organizace bez manažerské pozice, a přesto může mít vliv na svoje následovníky, což z něj dělá neformálního vedoucího. Otázkou zůstává, zda leader ze své

pozice manažera podpoří či oslabí (Blažek, 2014 s. 191). Dalším rozdílem, který nesmíme opomenout je ten, že manažerova pracovní náplň je mnohem širší, než jen vedení lidí a musí se věnovat ostatním procesům v oblasti managementu. Toto je důležité proto, jak tomu rozumí management, ale ve výzkumném vzorku jsou uvedeni pouze manažeři.

Z uvedeného tedy vyplývá, že pokud jste manažer a zároveň leader, máte v podstatě dvojitou sílu uspět při motivaci lidí a k tomu manažerům pomáhá znalost a práce s procesy. To si představíme v další kapitole.

### **1.3 Základní procesy managementu v sociálních službách**

Ani v sociálních službách se žádné věci nedějí bez příčinění. Pokud chceme, aby se věci hýbaly směrem kupředu, musí projít vývojem, což znamená, že musí začít, probíhat nejlépe v několika úrovních a nezbytně musí být ukončeny. Manažerské procesy se dělí různě a jejich používání v praxi se dají přirovnat k pravé ruce managementu a proto je důležité si některé ze způsobů členění představit.

Blažek (2014, s. 13) vymezuje a rozděluje základní procesy managementu dle různých modifikací, které mají odlišná pojetí. Říká, že management jako proces vychází z konceptu funkcí správy, jež formuloval zakladatel teorie managementu Fayol. V dnešní době Koonzt – Weihrich řadí mezi manažerské funkce plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování, jimiž se budeme ještě věnovat podrobně v samostatných kapitolách (Koonzt – Weihrich in Blažek 2014, s. 13).

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2009, s. 65) lze pod pojmem manažerské funkce chápat „typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchů své manažerské práce“. Mezi další manažerské funkce, které označujeme jako průběžné, nebo jindy označované paralelní, řadí Vodáček a Vodáčková (2009, s. 68) analyzování, rozhodování a implementaci. Dále se můžeme setkat s konceptem procesu manažerských rolí dle Mintzbergra (in Blažek 2014, s. 14), který formuloval to, co manažeři skutečně dělají do deseti manažerských rolí, rozdělených do tří skupin:

- interpersonálních role – manažer je zde představitelem, lídrem a spojovacím článkem,
- informační role – manažer plní roli příjemce informací, šířitele informací a mluvčího,



- rozhodovací role – zde je manažer v roli podnikatele, řešitele problémů, alokátora zdrojů a vyjednavče.

Z výše uvedeného plyne, že existuje velká variabilita faktorů, které mohou manažerské procesy posouvat k prosperitě sociálních služeb a proto je nutné si jednotlivé manažerské funkce představit podle logické návaznosti. První je plánování.

### 1.3.1 Plánování

Tajanovská (2020, s. 36) říká, že proces plánování zahrnuje stanovení organizačních cílů. Dochází zde k výběru vhodných prostředků a postupů, které vedou k dosažení cílů. V procesu plánování se definují očekávané výsledky ve stanoveném čase a v požadované kvalitě. Smyslem je uvědomění si, kde organizace je a kam chce směřovat. Jedná se o nejdůležitější manažerskou techniku, na níž navazuje organizování, rozhodování, kontrolování a vedení. Veber (2009, s. 100) představuje plánování jako manažerskou aktivitu směřovanou na budoucnost, zaměřenou na určení čeho má být dosaženo, a jak se toho dosáhne.

Dále Tajanovská a Plicková (2020, s. 36) uvádí, že do plánování zahrnujeme stanovení cílů. Říkají, že to nutí manažery uvažovat systematicky o současnosti, ale i o budoucnosti, o analýze vývoje v daném prostředí, hraní proaktivních rolí v rámci ovlivňování budoucího vývoje, ale také vyhledávání, předcházení nebo naopak řešení vzniklých problémů. Velmi efektivním a často používaným nástrojem stanovování cílů je metoda SMART (Tajanovská, Plicková, 2020 s. 36).

Pod jednotlivými písmeny metody SMART je ukrytá definice (Tajanovská, Plicková, 2020, s. 36:

- S jako specific/měřitelný – cíl je třeba definovat specificky.
- M jako measurable/měřitelný – naplnění cíle musí být možné změřit, respektive konkrétně vyhodnotit, do jaké míry bylo cíle dosaženo.
- A jako accepted/akceptovaný – ti, kteří cíl plní je musí brát za svůj.
- R jako realistic/reálný – cíl musí být reálný a splnitelný, s použitím dostupných zdrojů, nástrojů a znalostí v reálném čase.

- T jako timed/časově ohraničený – dosažení cíle musí mít jasně stanovený termín.

Jako další metodu stanovení cílů uvádí Herman (2008, s. 33) SWOT ANALÝZU. SWOT ANALÝZA zpracovává a zdůrazňuje klíčové silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky, ale také příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) nekontrolovatelného vnějšího prostředí mezi kterými probíhají vzájemné interakce jednotlivých faktorů. Herman (2008, s. 33) říká, že „analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb“.

Z výše uvedeného vyplývá, že plánování je komplexní příprava, která pomáhá managementu směřovat k vizi organizace. Z praxe dále mohu konstatovat, že plán se nedá vždy dodržet, jelikož se mohou proměňovat podmínky, za kterých je plán možno uskutečnit. Patří sem např. financování provozu, jelikož příspěvkové organizace, které jsou v této práci místem realizace výzkumu, mají vícezdrojové financování a často ještě na podzim organizace nevědí, jak zajistí finančně konec roku, nebo nemusí být poptávka v daném času ze strany potencionálních uživatelů, jejichž platby jsou dalším zdrojem financování, což výrazně mění rozpočet daných organizací. Dále výše uvedený text nabízí managementu sociálních služeb konkrétní efektivní nástroje pro plánování, které by měl každý manažer umět používat v praxi, a utváří výchozí pole pro další proces, který na plánování managementu sociálních služeb bezprostředně navazuje, a to je organizování. Ten si představíme v další kapitole.

### **1.3.2 Organizování**

V kapitole plánování jsme si ujasnili, co se má v sociálních službách dělat a kdy, ale kdo to má dělat? K tomu si nejprve musíme vysvětlit pojem organizování, jako další manažerskou funkci.

Tajanovská a Plicková (2020, s. 39) říkají, že organizování většinou představuje vnitřní strukturu organizace. Jako příklad uvádějí personální zajištění nebo dostupnost poskytované sociální služby. Organizování tedy můžeme chápat jako přerozdělování nebo určování jednotlivých činností různým lidem. Smyslem je vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci všech pracovníků a nalezení optimální specializace pro každého

v různé úrovni organizace. Vedoucí pracovník musí přesně určit kompetence jednotlivých pozic i konkrétních pracovníků. Pracovníci poskytující sociální službu musí přesně vědět, které kompetence jsou jeho a které vedoucího pracovníka. Každý člen týmu přesně ví, jaká je jeho náplň práce, co se od něj očekává nejen v úrovni kvality, ale i času. Vedoucí pracovník musí vědět, komu úkoly zadává a jak je po té kontroluje. Za všechna svá rozhodnutí nese odpovědnost. Dále upozorňuje na důležitost uvědomit si, že každý člen týmu má své možnosti, schopnosti a dovednosti. Veber (2009, s. 217) poukazuje na to, že organizování není univerzální nástroj. Zdůrazňuje důležitost, že při organizování musíme zohlednit konkrétní podmínky dané organizace a měnit je v závislosti na cílech. Z uvedeného tedy vyplývá, že je nezbytná organizační provázanost, která je velmi úzce spjata s personalistikou, kterou si představíme v další kapitole.

### **1.3.3 Personalistika**

Souvislost personalistiky a bakalářské práce je z pohledu autorky zajímavá, a to tím, že z praxe víme, že sociální služby převážně nemívají vlastního personalistu, stačí se podívat do jednotlivých organogramů sociálních služeb, ale činnosti, které personalistika obsahuje, jsou zcela nezbytné pro kvalitní řízení sociálních služeb. V sociálních službách tuto činnost provádí často jednotlivý manažeři, což jsou převážně vedoucí pracovníci, sociální pracovníci, metodici kvality, pokud je organizace mají nebo samotní ředitelé. Všichni se řídí personálním standardem č. 9., který se nazývá Personální a organizační zajištění sociální služby. Tento standard kromě jiného upravuje, kdo z pracovníků managementu má kompetence vykonávat jednotlivé činnosti personalistiky, dle vnitřní úpravy standardu.

Koubek (2003, s. 13) říká, že personalistika je synonymum personální práce a definuje ji takto: „Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací

stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.

Koubek (2003, s. 13) dále uvádí, že organizace může fungovat jen tehdy, disponuje-li těmito zdroji:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Propojování a shromažďování těchto zdrojů patří mezi nejdůležitější úkoly při řízení organizace. Lidské zdroje uvádí do pohybu zdroje neživé, které samy o sobě nemohou fungovat. Proto jsou považovány za hybnou sílu a mají klíčový význam pro celkový chod organizace.

Výše uvedený text nám může dát návod, na co nezapomenout při tvoření funkční organizační struktury, a že personalista musí mít široký záběr znalostí, v oblasti, co jednotlivé zdroje představují v kontextu pracovních pozic a náplní práce, protože v sociálních službách kromě managementu, pracovníků v sociálních službách, pracují také technickohospodářští pracovníci, jako jsou údržbáři, kuchařky, uklízečky aj. Dále z uvedeného plyne, že v sociálních službách musí být personalista vnímavý, musí rozumět lidem, protože objektem jeho práce jsou zase lidé, kteří pracují s lidmi.

#### **1.3.4 Vedení a motivace**

Zejména v sociálních službách považují na základě postřehů z praxe oblast vedení za královskou disciplínu, a i zde najít jednoznačnou definici nelze. Vedení a řízení neznamená totéž a často tyto pojmy bývají zaměňovány, nicméně pro úspěch v dosahování stanovených cílů jsou obě zásadní a důležité. Manažeři bývají označováni též vedoucími pracovníky, proto si osvětlíme, co pojem vedení znamená, a představíme si několik definic.

Blažek (2014, s. 175) říká, že vedení lidí jde ruku v ruce s motivací a účinně používanými motivačními nástroji, kterými se budeme podrobněji věnovat v kapitole motivace.

Představuje vedení lidí jako kreativní činnost, která může mít mnoho odlišných podob, které vyplývají z osobnosti vedoucího pracovníka a vždy musí být zohledněna konkrétní situace, kterou řeší. Robins, Coulter (2004, s. 25) říkají, že vedením lidí se dá v podstatě nazvat spolupráce manažerů a lidí, kteří v organizaci pracují a společně dosahují cílů. Tento pojem je úzce propojen s motivováním nejen jednotlivců, ale i celých týmů. Dále zdůrazňují neopomenout aspekt vhodného výběru komunikace a zvládání problémů, které způsobují sami zaměstnanci svým chováním.

Hermanová (2008, s. 139) uvádí několik nejzdařilejších definic vedení:

*„Vedení je schopnost ovlivnit jiné k plnění skupinových cílů“*

*„Získat a usměrnit, udržet a rozvíjet lidskou energii pro stanovení cíle“.*

Eisenhower: *„Je to přesvědčování, usměrňování, výchova a trpělivost“*

Malone: *„Vedení znamená přimět lidi, aby udělali věci – RÁDI“.*

Všechny výše uvedené definice vypadají, že každý autor vnímá vedení zaměstnanců trochu jinak, ale v podstatě říkají to stejné jinými slovy.

V moderním pojetí managementu se často setkáváme s pojmem leadership. Blažek říká (2014, s. 191) říká, že výraz leadership pochází z angličtiny a do češtiny se překládá jako vůdcovství. Dále uvádí, že v manažerské literatuře se začíná objevovat v posledních desetiletích dvacátého století a jelikož vývoj vedení pracovníků, motivace lidí, uplatňování motivačních nástrojů je velmi dynamické, ustupuje se od tradičních přístupů a do popředí nastupuje tvůrčí vedení a týmová práce. Představuje leadership jako jeden z konceptů, který reaguje na nové myšlenkové proudy, které na změny v oblasti vedení lidí explicitně reflektují. Pojmy leadership a management mohou na čtenáře působit jako synonyma nebo že pojem leadership nahradil pojem management, ale není tomu tak (Blažek 2014, s. 191).

Z uvedeného plyne, že Leadership v podstatě představuje moderní styl vedení, který používá k dosahování vize schopnosti vůdce neboli leadera a principiální rozdíl v schopnostech a dovednostech manažera a leadra jsme si představili v kapitole charakteristika manažera.

Z vlastní praxe vyplývá, že manažer v sociálních službách pracuje s nejrůznějšími osobnostmi podřízených a každý z pracovníků disponuje různými druhy a stupni

schopností, které se manažer pokouší proměnit v profesionální dovednosti, a k tomu mu pomáhají různé styly vedení, které zahrnují a představují to, jak se manažer chová k svým podřízeným a proto je důležité si jednotlivé styly představit.

Armstrong (2008, s. 28) poukazuje na možnost uplatňování různých přístupů vedení a komparuje protichůdné styly. První protichůdný styl označuje jako **charismatický/necharismatický**. Říká, že charismatičtí lídři jsou vizionáři, spoléhající na svou osobnost a jsou orientováni na úspěch. Naopak necharismatičtí lídři staví na odborných znalostech, bývají tiší a nenápadní a používají chladný analytický přístup. Druhý styl nazývá jako **autokratický/demokratický**. Autokratičtí lídři využívají své postavení a nutí lidi slepě dělat, co se jim řekne. Demokratický styl podporuje lidi na participaci řešení daného úkolu a cílů. Třetí styl nazývá **umožňovatel/kontrolor**. Uvádí, že umožňovatelé se zaměřují na práci s vizí a podporují zaměstnance při plnění cílů. Kontroloři využívají manipulace s lidmi k dosahování cílů. Poslední styl označuje jako **transakční/transformační**. Transakční lídři nabízejí práci a peníze, když zaměstnanci vyhoví jejich požadavkům. Transformační lídři naopak motivují k tomu, aby usilovali o náročnější cíle. V jiné rovině rozděluje Armstrong (2008, s. 28) již výše zmíněné styly podle situace tzv. **situační vedení**. Jedná se o „úkolově orientovaný přístup“ (autokratický, kontrolorský, transakční). Tyto styly se používají v situacích, kdy má lídr podporu nadřízených a úkol je zadán jasně a strukturovaně. Druhá formace je zaměřena na „udržování dobrých vztahů“ (demokratičtí, umožňovatelé, transformační). Její použití je příznačné, kdy není úplně jasná situace, a výsledky závisejí na dobré spolupráci skupiny.

Blažek (2014, s. 177) rozděluje styly vedení na základní tři:

- **Autokratický** – zde je typické, že vedoucí rozhodnutí nechává sám na sobě a jednoznačně je sděluje zaměstnancům pomocí příkazů. Bývá zde patrná kvalifikační převaha znalostí, co a jak se má vykonávat. Jeho použití je nezbytné např. v krizových situacích, kdy je nutné jednat rychle a koordinovaně.
- **Participativní** (demokratický) – u tohoto stylu vedení zpravidla vedoucí zformuluje úkoly a řeší je společně se zaměstnanci. I zde vedoucí rozhodne sám, ale na základě shromážděných návrhů řešení.
- **Liberální** – tento styl je význačný tím, že vedoucí rozhoduje jen o základních záležitostech. Lze ho aplikovat, pokud jsou zaměstnanci dostatečně kvalifikovaní

a jejich práce je kreativní. Vzhledem k jeho efektivnosti se významně rozšiřuje v praxi.

Styly vedení, jak je představuje Blažek, jsou součástí výzkumu, kdy zjišťujeme, který styl vedení se ukazuje nejvíce motivující při práci se zaměstnanci. Jako další vhodné nástroje vedení podpory růstu lze použít techniku koučování a proces delegování, jejichž pomocí se zaměstnanci naučí přebírat zodpovědnost. Hermanová v knize *Základy managementu sociálních služeb* (2008, s. 151–152) označuje tyto techniky jako samostatný způsob vedení a proto považují za důležité je zde zmínit.

**Delegování** – Blažek (2014, s. 182) říká, že termín delegování vyjadřuje převod určitých povinností a pravomocí nadřízeného pracovníka na podřízené pracovníky. Cílem delegování je úspora času manažera, pro řešení významnějších povinností. Delegování podporuje a klade si za cíl rozvíjet kvalifikaci pracovníků. Hermanová (2008, s. 152) upozorňuje, že samotné delegování se vyznačuje nízkou mírou direktivnosti a nízkou emocionální podporou a že se v praxi využívá pro vysoce kompetentní pracovníky. Z uvedeného tedy vyplývá, že čím více manažer rozvíjí potenciál svých podřízených pomocí delegování úkolů, ubývá mu práce, kterou může zvládnout někdo jiný, musíme si však dobře vybrat, kdo to z týmu pracovníků je. Zde komentuji delegování příkladem z praxe, kdy to musí být někdo, kdo unese míru odpovědnosti za daný úkol a popřípadě pokud se mu zadaný úkol nepovede splnit, musí umět i přijmout důsledky a samozřejmě je to do jisté míry odpovědnost manažera samého, zda vybral skutečně pracovníka, který je k tomu kompetentní. Pokud kompetenci delegování správně používáte, může mít velmi motivační význam a mohou z toho mít užitek obě strany. Z praxe mohu potvrdit, že se vyplatí delegovat i na méně kompetentní pracovníky, kteří pak nezůstávají na okraji týmu, a pomáhá to tým stmelovat. Kapitola cíle organizace vysvětluje, že v podstatě účelem sociálních služeb je zkompetentňování uživatele v oblastech, v kterých potřebují podpořit. Nejdříve však musíme podpořit pracovníky samotné, nemohou dělat něco, co sami neumí a manažer je ten, kdo je to může naučit a technika delegování je často ten správný prostředek. Pro všechny však platí, že pokud se na úkolech aktivně podílíme, věnujeme tomu úsilí tak si výsledku mnohem více vážíme. A co dalšího může manažerům pomáhat vést pracovníky nejen k odpovědnosti? Je to používání manažerské techniky koučování, která na první pohled může vypadat podobně, protože je také založena na principu rozvíjení lidského potenciálu, ale není tomu tak a rozdíl si představíme níže.

**Koučování** – Armstrong (2008, s. 73) označuje osobní přístup při práci, který umožňuje manažerům rozvíjet v lidech dovednosti a úroveň schopnosti. Dále uvádí, že bezprostředně navazuje na delegování, to znamená, že pokud deleguje na někoho nový úkol, ihned se objeví příležitost koučovat, čímž pomáhá zaměstnanci osvojit si nové dovednosti a postupy, které k samotné práci potřebuje. Pokud kouč chápe správně svoji úlohu pomáhat lidem se učit a motivovat je k učení pod správným vedením, dá se předpokládat vysoká efektivita koučování. Šimková (2013) představuje možnosti, jak používat koučování v sociální sféře a poukazuje právě na oblast vedení lidí, profesního rozvoje a řešení otázek všedního dne a říká, že kouč může být externista, ale i interní pracovník, který se zabývá koučováním zejména na nižších úrovních řízení. Dále upozorňuje na velmi podstatnou věc, že koučování samotné je založeno na podobných principech, se kterými pracují sociální služby směrem k uživatelům, a to je zdůrazňování vlastního potenciálu koučovaného, který staví na jeho možnostech a na tom, co má dotyčný k dispozici. Koučování v sociálních službách vnímá jako cestu k vyladění týmu a využití manažerského potenciálu. Z uvedeného vyplývá, že se jedná o další nástroj zkvalitňování služby a pokud si manažer propojí základní linku principů, má nakročeno k úspěšnému vedení.

Zde si můžeme položit otázku, jaký styl vedení použít právě v sociálních službách a kdy? Vždyť z výše uvedeného plyne, že i autokratický styl vedení má své opodstatnění. Pokud bude manažer při vedení lidí postupovat systematicky a střídat styly vedení dle podstaty situace, kterou právě řeší, je velká pravděpodobnost, že bude úspěšný při vedení lidí a umožní podřízeným profesionální růst. Poslední manažerská funkce, kterou si představíme, je kontrola, bez které by ostatní manažerské funkce postrádaly smysl.

### **1.3.5 Kontrola**

Z vlastní praxe manažera vidím kontrolu jako nezbytnou součást manažerských funkcí, a zejména u manažerů první linie velmi neoblíbenou. Důležité je upozornit na fakt, že patří k základním manažerským technikám a to ve všech stupních řízení. Ověřovat a kontrolovat zadané úkoly musí patřit k základní vybavenosti manažera, ne proto, že musí, ale protože chce a vidí v tom smysl.



Tajanovská a Plicková (2020, s. 42) říkají, že kontrola koriguje organizaci správným směrem při plánování cílů, ať už jsou dlouhodobé či krátkodobé. „Smyslem kontroly je ověřit, že se vývoj plnění úkolů ubírá správným směrem a stanovených cílů bude dosaženo“ (Tajanovská, Plicková, 2020 s. 42).

Dále Tajanovská a Plicková (2020, s. 42) představují pět fází správné kontroly:

1. Vedoucí pracovník musí vědět, co bude kontrolovat. To znamená, že si připraví přesný plán kontroly např. čas kontroly a co se má v danou dobu s uživateli konat.
2. Informace, které získal z různých zdrojů, si musí ověřit. Vždy se jedná o informace, které vedoucí získal jako podnět k řešení.
3. Následovat musí jasné a přehledné zhodnocení zjištění stavu. Jednou z forem je zápis z kontroly, který popisuje, jak byly jednotlivé body plánu kontroly realizované v praxi.
4. Z kontroly musí vyvstat kontrolní návrhy opatření pro všechny zainteresované strany. Kontrolní návrhy jsou součástí zápisu, se kterými jsou seznámeni všichni aktéři. Nejedná se pouze o návrhy, které řeší negativní zjištění, ale může jít i ocenění dobře prováděného procesu.
5. Nutné je, aby po adekvátním čase a podle zjištěných skutečností následovala zpětná kontrola. Zpětná kontrola se dělá zejména, pokud byly zjištěné nedostatky v nastaveném procesu.

I kontrolních procesů je v literatuře představeno mnoho. Vodáček a Vodáčková (2013, s. 142–143) člení procesy podle:

- obsahové náplně – zaměřují se na zhodnocení kvality různých činností organizace,
- úrovně řízení – vymezují, zda se jedná o kontrolu na vrcholové úrovni či na nižších úrovních,
- charakteru provádění – kontrolní procesy bývají klasifikovány jako:
  - a) pravidelné a nepravidelné – pravidelné kontroly zjišťují odchylky od plánu a to v sociálních službách znamená odchýlení od standardů sociálních služeb a nepravidelné kontrolují specifické aktivity při vzniku aktuálního problému,
  - b) interní a externí – jedná se o subjektivní hledisko, kdo kontrolu provádí,

- c) preventivní, průběžné a následné – preventivní předcházejí vzniku problémů, průběžné sledují odchylky od procesu a následné kontroly reflektují výstupy z kontrol.

Z uvedeného tedy vyplývá, že kontrola pomáhá k srozumitelnosti přehlednosti řízení a prověřuje, jak běží ostatní manažerské funkce, ale jak jsme si uvedli v kapitole plánování, nelze vždy vše naplánované splnit, proto musí kontrola vzít v potaz změny, které v průběhu procesu nastaly. V sociálních službách výstup z kontroly slouží i jako podklad pro standard číslo 15, což je zvyšování kvality v sociálních službách.

Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií, která popisují, jak má vypadat kvalitní služba. Standardů je celkem 15 a platný rozsah uvádí vyhláška č. 505/2006 Sb. (Králová, Rážová 2007, s. 127) A co znamená pojem sociální služby, si vysvětlíme v další kapitole.

## 2 Sociální služby

Michalík říká, že sociální služby v dnešní podobě definované zákonem č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách, jsou mladým odvětvím. V poslední dekádě 20. století byly označovány, jako služby „sociální péče“ až do doby, kdy v lednu roku 2007 vstoupil v platnost nový zákon o sociálních službách, který výrazně změnil dosavadní systém, který se dotknul nejen uživatelů služeb, ale také poskytovatelů i zadavatelů (Michalík 2008, s. 3). V zákonu č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách v platném znění, lze nalézt definici sociálních služeb. Jedná se o „činnosti či soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“ (Zákon č. 108/2006 Sb., § 3, písm. a).

Matoušek (2007, s. 9) ve své publikaci uvádí, že „sociální služby jsou poskytovány lidem společensky znevýhodněným, a to s cílem zlepšit kvalitu jejich života, případně je v maximální možné míře do společnosti začlenit, nebo společensky chránit před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli. Sociální služby proto zohledňují jak osobu uživatele, tak jeho rodinu, skupiny, do nichž patří, případně zájmy širšího společenství“.

Sociální služby dle zákona č. 108/2006 Sb. (MPSV 2021) zajišťují:

- pomoc při péči o vlastní osobu,
- pomoc při zajištění stravování, ubytování,
- pomoc při zajištění chodu domácnosti,
- ošetřování,
- pomoc s výchovou,
- poradenství,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- služby výchovné, vzdělávací a aktivizační,
- psychoterapie a socioterapie,
- pomoc při prosazování práv a zájmů.

Z uvedeného tedy vyplývá, že sociální služby jsou slovo, kterým označujeme prostředek, který zaštiťuje jednotlivé druhy specializovaných činností, které pomáhají uživatelům žít

co nejvíce nezávislý život a mohou se dotýkat oblastí života každého z nás. Prakticky se jedná o místo, kde se v realitě pracuje s individuálními potřebami uživatelů, a protože se v současné době upřednostňuje přístup zaměřený na člověka, považuji za důležité představit si různorodost služeb, se kterými se můžeme v České republice setkat. Vymezení činností, které sociální služby zajišťují, úzce souvisejí s prací manažerů. Jedná se o vazbu na legislativu, která dává konkrétní rámec pracovníkům, co je náplní jejich práce, jedná se tedy o podpůrný prostředek nejen pro manažery, ale i pro zaměstnance. Podpůrné materiály, o které se mohou zaměstnanci opřít, a které motivují pracovníky kvalitně pracovat, jsou součástí výzkumu bakalářské práce.

### **2.1.1 Typologie sociálních služeb**

Sociální služby jsou souhrnný název pro jednotlivé služby a není snadné se v nich zorientovat, a proto si zde představujeme jednotlivé druhy a formy služeb, ze kterých je zřejmé, že každá služba má jiný rozsah poskytování základních činností dle cílových skupin, které jsou dány ze zákona a tím se liší i práce managementu. Výzkumný vzorek empirické části bakalářské práce tvořili zaměstnanci různých druhů sociálních služeb, proto považuji za důležité představit si rozdělení sociálních služeb dle jednotlivých typů.

V zákoně o sociálních službách č. 108/2006 Sb. § 32, se v současné době rozlišují 3 typy sociálních služeb: sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence.

1. Sociální poradenství – slouží k poskytnutí informací o řešení životní situace. Matoušek (2003, s. 84) rozlišuje poradenství:

- Základní sociální poradenství tj. poskytování potřebných informací pomáhající k řešení problému klienta.
- Odborné sociální poradenství tj. přímá pomoc lidem zejména v problémech manželských, péči o děti, starší a zdravotně postižené osoby, osoby propuštěné z výkonu trestu.
- V širším smyslu navíc umožňuje klientovi prozkoumat své přednosti, slabiny a hledat způsoby zlepšení kvality jeho života.

- V nejširším smyslu je poradenský cílem dívat se na sebe sám i druhé lidi jiným pohledem a při tom získat nové potřebné dovednosti.

Rážová a Králová (2007, s. 50) upozorňují na specifické postavení sociálního poradenství v systému sociálních služeb. Zdůrazňují, že každá osoba má nárok na bezplatné poskytování základního poradenství.

2. Služby sociální péče – zahrnují takové druhy sociálních služeb, které slouží k zajištění fyzické a psychické soběstačnosti daným osobám, mají umožnit zapojení do běžného života a zajistit důstojné prostředí a zacházení vždy, kdy to nepříznivá sociální situace vyžaduje. Jsou to služby: osobní asistence, pečovatelská služba, tísňová péče, průvodcovské a předčitatelské služby, podpora samostatného bydlení, odlehčovací služby, centra denních služeb, denní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení, sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče (Rážová a Králová 2007, s. 54–72).

3. Služby sociální prevence – řeší především negativní jevy, jako je drogová závislost, kriminalita apod. Napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, překonání jejich nepříznivé situace a šíření nežádoucích společenských jevů. Konkrétně jsou to: raná péče, telefonická krizová pomoc, tlumočnické služby, azylové domy, domy na půl cesty, kontaktní centra, krizová pomoc, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, noclehárny, služby následné péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, sociálně terapeutické dílny, terapeutické komunity, terénní programy, sociální rehabilitace (Rážová a Králová 2007, s. 73–87).

Zákon o sociálních službách dále vymezuje formy poskytování služeb dle § 33:

1. Sociální služby se poskytují jako služby pobytové, ambulantní nebo terénní.
2. Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb.
3. Ambulantními službami se rozumí služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování.

4. Terénními službami se rozumí služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí (Zákon č. 108/2006 Sb., § 33). Rozlišení formy sociálních služeb má pro management význam z hlediska plánování a financování poskytovaných služeb. Z uvedeného vyplývá, že rozmanitost a funkce služeb je skutečně veliká, jak tedy poznat, kterou ze služeb má uživatel nejlépe využít? To lze nalézt v následující kapitole.

### **2.1.2 Cíl sociálních služeb**

V této bakalářské práci se zabýváme otázkou managementu sociálních služeb, a proto musím nejprve vysvětlit pojem cíl sociálních služeb, aby byly zřejmé souvislosti s bakalářskou prací. Zde nastává otázka, kdo cíle sociálních služeb určuje a k čemu slouží? A je to právě management, kdo stanovuje konkrétní cíle, které určují, jak budou jednotlivé služby probíhat. Z vlastní praxe v managementu v sociálních službách mohu konstatovat, že základní cíle mají sociální služby společné, ale každá organizace má stanovenou vizi, z které vyplývají principy služby a její poslání. Vize skrývá hodnoty organizace a je to značka „ideál“, které chce organizace dosáhnout, ale bývá velmi vzdálená. A jak se k této vizi přiblížit? K tomu managementu pomáhá přesné zmapování oblastí, na kterých je potřeba aktuálně pracovat a cílit na ně a samozřejmě je nastavovat v souladu cíli obecnými, které si představíme níže.

Matoušek (2011, s. 9) říká, že sociální služby mají za cíl zlepšit kvalitu života nebo umožnit v maximálně možné míře začlenit se do společnosti.

Cílem sociálních služeb je (MPSV 2021):

- zachovávat lidskou důstojnost klientů,
- vycházet z individuálně určených potřeb klientů,
- rozvíjet aktivně schopnosti klientů,
- zlepšit nebo alespoň zachovat soběstačnost klientů,
- poskytovat služby v zájmu klientů a v náležité kvalitě.

Z uvedeného tedy vyplývá, že cílem sociálních služeb je předávat kompetence uživatelům právě pomocí správného nastavení cílů, o které se mohou pracovníci opřít a do jisté míry je mohou i motivovat. Následující část prezentuje rámcově, kdo v sociálních zajišťuje

přímou práci, jakým způsobem a odkazuje na odbornou literaturu, jelikož podrobný rozbor není předmětem této bakalářské práce.

### **2.1.3 Pracovníci v sociálních službách**

Management funguje jako řídicí složka sociálních služeb, která určuje, jakým způsobem se s uživateli v sociální službě pracuje. Kdo ovšem vykonává samotnou práci s uživateli a komu manažeři zadávají úkoly? Jsou to pracovníci v sociálních službách<sup>1</sup>, kteří jsou profesně kompetentní tuto práci vykonávat a cílevědomě podporovat zásady poskytování sociální služby. Jedno mají s managementem společné, a to je práce na cílech, které zvyšují kvalitu poskytované služby, a právě management podporuje pracovníky v sociálních službách, aby jejich práce byla účinná při plnění cílů. Tato profese s sebou nese rámec, který musí pracovník splňovat jako je např. vzdělání, znalost v oblasti podpory a péče, schopnost hledání řešení a především sem patří kladný přístup k člověku. Nejčastěji se jedná o pomoc nebo podporu při osobní hygieně, oblékání, nakupování, stravování aj. Výzkum v bakalářské práci se však zaměřuje na jiné profesní skupiny, a pokud máte jako čtenář hlubší zájem o téma pracovníci v sociálních službách, najdete ho v dokumentu *METODIKA K POVOLÁNÍ PRACOVNÍK/PRACOVNICE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH PRO POTŘEBY ÚŘADU PRÁCE ČR (MPSV 2021)*.

---

<sup>1</sup> Pracovník v sociálních službách – tento pojem je používán v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění.

### 3 Motivace

O motivaci se často mluví, ale správné používání v praxi nemusí být pro manažera snadné, i když se jedná o jednu ze základních činností. Cílem manažerské motivace je motivovat pracovníky k plnění úkolů a cílů organizace. Pokud chce manažer ovlivnit pracovní výkon, měl by využít poznatky o stimulaci, jejich podstatou je pochopení potřeb lidí. Abychom pochopili význam slova motivace, považují za důležité objasnit pojmy, které s tímto tématem souvisí, a to je slovo motiv a stimulace, protože obecné závěry lze aplikovat na pracovní motivaci.

Blažek (2014, s. 162) říká, že motivaci lze chápat jako vliv na vnitřní motivační strukturu člověka, prostřednictvím faktorů, které ovlivňují lidi k tomu, aby se chovali určitým způsobem. Plamínek (2015, s. 16) se intenzivně věnuje otázce, jak zařídit, aby zaměstnanci pro organizaci rádi pracovali, a také poukazuje na nutnost uvědomit si, jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací. Motivaci popisuje jako proces, který je uskutečňován pomocí buď vnitřních pohnutek = **motivů**, nebo vlivem vnějších podnětů = **stimulů** (Plamínek 2015, s. 16).

Dá se tedy říci, že motiv je dispozice, která vychází z člověka a vyjadřuje nějakou potřebu. Stimul je, když člověk nedělá činnost z vlastních zájmů, ale pod vlivem vnějších faktorů.

Robbins, Coulter (2004, s. 390) říkají, že motivace bývá také označována jako ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, která je podmíněna tím, že jednotlivec také uspokojí své **potřeby**. Úsilím mají na mysli míru intenzity nebo vnitřní síly, a potřeby označují jako vnitřní stav, který vede k tomu, že určité výstupy jsou atraktivní (Robbins, Coulter, 2004, s. 390).

Bedrnová (2012, s. 136) jako zdroje motivace označuje skutečnosti, které motivaci vytvářejí, a mezi základní řadí: **potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály**. Urban (2017, s. 21) na problematiku motivace nahlíží jinou optikou a říká, že motivace pracovníků plyne z toho, jak manažer rozumí motivačním faktorům a rozdílům mezi motivací, **spokojeností** a **nespokojeností**. Hajer (2007, s. 113) říká, že existují faktory, které ovlivňují výkon a mezi ně řadí motivaci. Mezi další faktory, které ovlivňují výkon, řadí **schopnosti, vědomosti** a **dovednosti**



člověka, které určují jeho kvalifikační potenciál. Dále poukazuje na důležitost vnějších podmínek (stimulů), mezi které řadí: technické vybavení pracoviště, používané technologie, organizaci práce, úroveň fyzických podmínek práce, fyzický i psychický stav pracovníka (Hajer, 2007, s. 113).

Bedrnová (2012, s. 236–237) znázorňuje vzorcem skutečnost, že schopnosti a motivace tvoří dvě základní skupiny a to jsou **subjektivní a osobnostní** determinanty výkonu.

Vzorec:  $V = f(MS)$ ,

V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),

M = úroveň motivace (míra “chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Bedrnová (2012, s. 237) upozorňuje na fakt, že na první pohled může vztah motivace a výkonu vypadat jednoduše. Ovšem zdůrazňuje, že se nedá konstatovat v plné míře, že čím je silnější motiv, tím je lepší výkon.

A proto považují za důležité se na práci se stimuly podívat blíže.

Urban (2017, s. 16) rozděluje vnější faktory (stimuly) na **hmotné** (mzda, odměny) a **nehmotné** (ocenění, povýšení, pokárání). Zdůrazňuje důležitost využívání nehmotných stimulů, protože jsou pro pracovníky důležité a uspokojují jejich potřeby, tam, kde peníze nestačí.

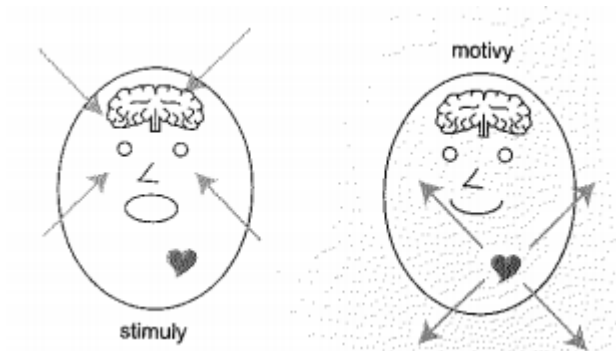
Bedrnová (2012, s. 243) vidí stimul, jako jakýkoliv podnět, který umí vyvolat určité změny v motivaci člověka. Hajer (2007, s. 119) říká, že jako podstata stimulace se uvádí ovlivňování lidského chování. Upozorňuje na to, že aby byla stimulace účinná, závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci. Dále závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Dále říká, že při výběru stimulačních prostředků je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také to, kterou jeho oblast pracovního jednání chceme ovlivnit. Dle Hajera (2007, s. 125) je potřeba nejčastěji stimulovat tyto oblasti:

1. Pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost.
2. Tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci.
3. Seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí apod.

4. Spolupráce ve skupině, v týmu.
5. Odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod.

Obrázek č. 1 představuje rozdíl mezi motivací a stimulací dle Plamínka (2015, s. 16).

*Obrázek č. 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací*



*Zdroj: Plamínek 2015, s. 16*

Na výše uvedená fakta autorů, kteří se motivací a stimulací zabývají, navazuje úvaha Kopřivy (2011, s. 30–31), která se zabývá vnitřními světy druhých lidí. Říká, že lidem se kterými pracujeme, se může stát jakákoliv životní situace, ale pro každého člověka může znamenat něco jiného i když se jedná o situaci, na které známe reakce jiných lidí, a dalo by se předpokládat, že jejich reakce bude stejná nebo minimálně podobná. Zdůrazňuje, že nikdy nemůžeme vědět, co tato situace znamená pro každého jedince, i když vnější svět, ve kterém žijeme, je pro všechny lidi společný, ale zobrazuje se v každém z nás jinak.

Zde si můžeme položit otázku, jak poznat něco, co je uvnitř, na co není vidět? Na to dává Kopřiva (2011, s. 33) jasný a jednoduchý návod, prostě se ho zeptat, nechat ho, aby popsal sám svými slovy, co vidí, i když zároveň upozorňuje, že slovní popis může být usnadňující, ale také zavádějící a to tím, že můžeme předpokládat, že určité slovo má pro druhého stejný význam.

Z výše uvedeného plyne, že pokud chceme správně motivovat pracovníky, musíme znát jejich vnitřní svět a potřeby, to, jakým způsobem se dívají na stejnou věc, musíme je pochopit zevnitř a vzhledem k tomu, že manažer musí motivovat celý tým, musí chápat vnitřní motivy všech členů, zajímat se, brát pohledy ostatních vážně, pracovat s nimi

a v týmu a podle toho nastavovat motivační strategie jednotlivců, ale i celých týmů. A protože motivy vycházejí zevnitř, nemůžeme je měnit, ale můžeme na ně působit pomocí stimulů. Manažerům mohou k motivačním strategiím pomoci motivační teorie, které si představíme v další kapitole.

### 3.1 Motivační teorie

V různých motivačních teoriích bývají zdůrazňovány především různé potřeby a faktory. Víme, že každý člověk je individualita a je k němu tak potřeba přistupovat i při práci s motivací. Teorií motivace je mnoho a každá dává jakýsi rámec, který potřebují manažeři k svojí práci, a proto považují za důležité některé z nich si představit. Teorie dávají návod, co by mohlo v manažerské praxi fungovat v závislosti na nejrůznějších principech, na kterých jsou teorie postaveny.

Robbins a Coulter (2004, s. 413) řadí k starším teoriím motivace Maslowovu teorii hierarchie potřeb, McGregorovu teorii X a Y a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii. Maslowova teorie říká, že existuje pět potřeb, které lidé potřebují uspokojit, tyto potřeby jsou v určité hierarchii a návaznosti – v první úrovni jsou fyziologické potřeby (jídlo, pití, spánek, mzda), následují potřeby bezpečí (zabezpečení, ochrana), sociální potřeby (láska, sounáležitost), potřeba uznání (postavení, ocenění) a potřeba seberealizace (vědění, růst). V teorii X je vlastně negativní pohled na člověka a na jeho přístup k práci, naopak teorie Y podává pohled pozitivní. V Herzbergově teorii se dočteme o tom, že ne každá práce může lidi motivovat (Robbins, Coulter, 2004, str. 413). Tyto tři nejznámější teorie si představíme, jak je popisuje McGregor (in Robbins, Coulter 2004, s. 392) podrobněji níže.

**Teorie X a Y** je pohled na práci s motivací, se kterou přišel Douglas McGregor, nejvíce se proslavil dvěma soubory předpokladů o lidské podstatě, dal jí název teorie X a teorie Y, jde o dva extrémní přístupy k řízení. Říká, že **Teorie X** je založena na negativním pohledu na lidi. Zde se předpokládá, že pracovníci mají malou ctižádost, nemají práci rádi, chtějí se vyhnout odpovědnosti, a tím pádem musí být neustále a intenzivně kontrolování, aby pracovali efektivně a **Teorie Y** – ta naopak obsahuje pozitivní pohled, věří, že pracovníci mohou sami sebe řídit, odpovědnost vyhledávají a práci považují za přirozenou činnost (McGregor in Robbins, Coulter, 2004, str. 392).

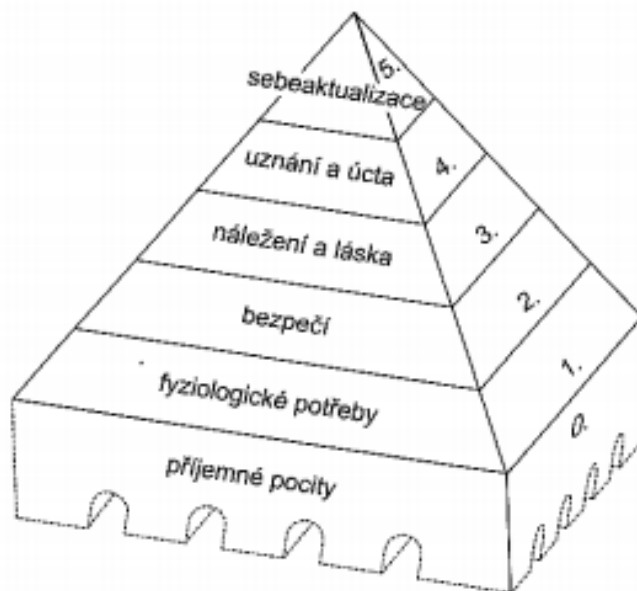
Další a dalo by se říci nejnámější teorií motivace je **Maslowova teorie hierarchie potřeb**. Maslow jí popisuje jako teorii, která vychází z humanistických potřeb, kdy předpokládal, že uvnitř každého člověka je ukryto pět potřeb, které jsou v určité posloupnosti:

1. Fyziologické potřeby – jídlo, pití, přístřeší, sexuální uspokojení a další fyzické potřeby.
2. Potřeby bezpečí – jistota, ochrana před fyzickými nebo citovými útrapami, jistota, že fyziologické potřeby budou uspokojeny.
3. Společenské potřeby – citové vztahy, sounáležitost, akceptování lidmi a přátelství.
4. Potřeby úcty a uznání – vnitřní faktory úcty, jako jsou seberepektování, samostatnost a uspokojení vnějších faktorů úcty jako jsou status, uznání, pozornost.
5. Potřeby seberealizace – rozvoj, dosažení určitého potenciálu, sebeuspokojení, snaha být tím, pro co máme schopnosti (Maslow in Robbins, Coulter, 2004, str. 391).

V návaznosti na motivaci Maslow tvrdil, že každá úroveň potřeb v jeho hierarchii musí být dostatečně uspokojena, než bude aktivována vyšší úroveň. Vnímá, že v případě uspokojení určité úrovně potřeb přestává být impulsem motivace a když je potřeba z podstatné části uspokojena, stává se z hlediska motivace dominantní vyšší úroveň (Maslow in Robbins, Coulter, 2004, str. 391).

Maslowovu pyramidu potřeb upravil Plamínek ve své knize o motivaci, zde na obrázku č. 3.

Obrázek č. 2 Hierarchie potřeb (podle A. Maslowa 1970, doplněno, upraveno)



Zdroj: Plamínek 2015, s. 8

Frederick Herzberger popsal **Teorii dvou faktorů**. Říká, že existují **vnitřní faktory**, které jsou spojené s pracovní spokojeností a motivací, a **vnější faktory**, které jsou spojeny s pracovní nespokojeností – teorie motivačních a hygienických faktorů. Vysvětluje, že pokud se lidé v práci cítí dobře, přičítají to sami sobě, ale když jsou nespokojeni, přičítají to vnějším vlivům, jako jsou firemní politika, vedení, mezilidské vztahy a pracovní podmínky (Herzberger in Robbins, Coulter, 2004, str. 393).

Existují další zajímavé současné teorie motivace, se kterými se dá aktivně pracovat, a jsou zajímavé v tom, kolika optikami se lze na motivaci dívat. Robbins a Coulter (2004, s. 394–402) jich několik popisují. Jedná se o **Teorii tří potřeb**, která uvádí, že hlavními motivy pro práci jsou tři potřeby (úspěchu, moci, sounáležitosti). **Teorie stanovení cílů** je postavena na myšlence, že některé cíle zvyšují výkonnost a obtížné cíle, pokud budou akceptovány, vedou k vyšší výkonnosti než cíle snadné. **Teorie zesílení** říká o chování, že je funkcí svých následků a díky tomu je chování ovlivněno vnějšími faktory. **Teorie rovnosti** zase říká, že zaměstnanci porovnávají vstupy a výstupy své práce, které pak srovnávají s ostatními. Své chování pak upravují podle výsledků tohoto srovnání. **Teorie**

**očekávání** je postavena na principu, že jednatel směřuje k takovému způsobu provádění činností, který je odvozen od očekávání určitých výstupů a jejich atraktivnosti pro daného jedince.

Blažek (2014, s. 168) poukazuje na zpochybňování motivačních teorií, jelikož nebyly uspokojivě potvrzeny empirickými výzkumy, nicméně je považuje za dobré vodítko a inspiraci pro manažerskou praxi.

### **3.2 Motivační nástroje**

Motivační nástroje jsou předmětem empirické části této bakalářské práce, proto považují za nedílnou součást některé popsat z pohledu možných dělení.

Blažek (2014, s. 171) říká, že při motivování druhých máme k dispozici motivační nástroje. Pokud však chceme efektivně motivovat, musíme vhodně kombinovat motivační nástroje s ohledem na teoretické zásady, aktuální situaci a vnitřní motivační strukturu druhých. Dále konstatuje, že většinou se motivační nástroje dělí do tří skupin, jde o nástroje, které se pojí k (Blažek 2014, s. 169–171):

1. Ocenění práce – důvodem, proč jakoukoli práci vykonáváme, je její výsledek. V zaměstnání je dle Blažka největším motivem plat. Plat je hlavním motivačním nástrojem, kterým vedoucí pracovník disponuje. Plat ovšem nebývá jedinou formou ocenění člověka. Ocenění může také přijít v podobě nepeněžitého ohodnocení, ale také morální ocenění.
2. Podmínkám práce – pro motivaci jsou také důležité podmínky, za kterých je práce vykonávána. Podmínky práce můžeme dle Blažka dělit na materiální a společenské.
  - a) Materiální – klimatické podmínky, vybavení pracovišť stroji, zařízením, nábytkem apod., dále také prostorovým a estetickým řešením, dále také bezprostředním vybavením pracovníka technikou.
  - b) Společenské – sem patří mezilidské vztahy panující v kolektivu, v organizaci, vztahy vůči osobám mimo organizaci, se kterými jsme v kontaktu.
3. Samotné práci – jejímu obsahu a charakteristice.

### 3.2.1 Sankce

Sankcemi se budeme zabývat samostatně, protože patří bezvýhradně k práci manažera a často bývají rozporuplné, a i přesto se řadí mezi účinné motivační nástroje. Využívání sankcí v pracovním procesu přináší zásadní otázky. Jsou sankce skutečně motivační, když zaměstnanec nepracuje podle principů organizace a jeho pracovní výkon je spíše podprůměrný? Neměl by být pracovník spíše odměněn, aby pracoval lépe? V sociálních službách nejde jen o to, aby byla práce udělána, ale především, jakým způsobem byla udělána. Urban (2017 s. 28) říká, že sankce je všechno to, co je pro zaměstnance nepříjemné a upozorňuje na nutnost, že sankce a jejich dopady se musí důkladně zvažovat. Z praxe mohu říci, že je pro některé pracovníky těžké pochopit, proč by měli být sankcionováni, když svůj úkol splnili. Zde uvedu příklad.

*Pracovník provede kompletní hygienu u uživatele, kdy na konci procesu je uživatel perfektně umytý. Pokud však zaměstnanec nedodržel základní etické předpoklady při práci s intimitou uživatele (nechal otevřené dveře, nezajistil soukromí), používal nevhodný způsob komunikace, který je proti lidské důstojnosti, neprovedl hygienu dle skutečných potřeb uživatele, bohužel tuto práci nemůžeme považovat za kvalitně provedenou, zejména tehdy, kdy se jedná o opakované porušení těchto zásad, kdy jsou pracovníci důsledně zaškolováni dle nastavených pravidel.*

Pokud bychom pracovníka odměnili, říkali bychom mu, že to dělá správně a zde se otvírá prostor pro využití sankce, kdy chceme nesprávnému jednání zabránit. Zde si musíme položit otázku, proč to zaměstnanec dělá jinak? Tuto fázi považuji za důležitou, abychom se s použitím sankce neunáhlili. Samozřejmě nejjednodušší je, zeptat se ho, jaké měl důvody udělat práci jinak, než je nastaveno a v praxi to docela dobře funguje, protože někdy jeho důvod může být čistě pragmatický a pochopitelný. Nutno ještě dodat, že musíme sankciovat jen činy, nikoliv to, co si člověk myslí nebo cítí. Ruku v ruce s uložením sankce přichází na řadu využití dalšího motivačního nástroje a to je to, že dáme zpětnou vazbu k tomu, co se stalo. Zpětná vazba je nedílnou součástí komunikace a proto je důležité si tyto pojmy představit.

### 3.2.2 Komunikace

Komunikace je hlavním pracovním nástrojem manažera, který se dotýká všech oblastí, které jsou v této bakalářské práci zmiňovány. Tajanovská a Plicková (2020, s. 15) uvádí, že komunikace s vedením lidí a motivací velmi úzce souvisí, tedy že pokud chcete někoho vést, umět komunikovat je zcela nezbytné a specifikum v manažerské komunikaci je to, že se vyplácí více naslouchat a méně mluvit, tím manažer získává důležité informace, na jejichž základě může mnoho vytěžit pro celý tým. Dále zmiňují, že komunikace zabírá manažerovi 75 % času a tím buduje těsný vztah se zaměstnanci, který má vliv na psychologické klima týmu. „Manažer musí komunikovat s někým, ne k někomu“ (Tajanovská, Plicková 2020 s. 45).

Robins, Coulter (2004, s. 273) říkají, že komunikaci v řízení organizace lze rozdělit na formalizovanou a neformální. Formalizovaná je založena na příkazech nebo je dána přesně předepsaným způsobem. Neformální komunikace je ta, která se pohybuje mimo pole hierarchické struktury a je mnohem osobitější, např. může probíhat v jídelně na obědě a umožňuje zaměstnancům rozvíjet neformální vztahy a bývá rychlejší a účinnější.

Aby komunikace formální či neformální mohla bezproblémově plynout, musí k ní být vytvářeny příležitosti, což jsou např. pravidelné, systémově nastavené porady na všech úrovních řízení. Dále to mohou být pracovní teambuildingy, které se odehrávají pod vedením externího pracovníka, který má nadhled nad způsobem komunikace při řešení problémů a má podporující funkci. Externí pracovník pomáhá k otevřenosti a podobnou funkci mohou mít v oblasti rozvíjení efektivní komunikace supervize ať týmové nebo individuální, využití rovnocenného přístupu a partnerské komunikace, kdy vedoucí umí aktivně naslouchat. Samozřejmě musí umět vyčíst i to, co znamená, když tým mlčí, co nám tím vlastně říká a na tento způsob komunikace musí manažer umět zareagovat a umět dát a přijmout zpětnou vazbu, a co to znamená, si popíšeme níže ještě společně pojmem hodnocení.

#### **Hodnocení a zpětná vazba**

Hodnocení zaměstnanců v sociálních službách je způsob komunikace a patří k povinnostem vedoucího, které vychází ze standardu č. 10 profesní rozvoj zaměstnanců, který vychází ze zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. Každá



organizace si systém hodnocení nastavuje dle svých potřeb. Cílem hodnocení je právě rozvoj kvality poskytované služby, kdy se očekává zkvalitnění práce zaměstnanců. Z praxe vím, že hodnocení se provádí často formou rozhovoru v kombinaci se sebehodnotícími nebo hodnotícími dotazníky, které probíhá nejčastěji v intervalu jedenkrát ročně, protože když vezmeme v úvahu počet zaměstnanců, je jasné, že z časových důvodů to není víckrát možné. Hodnocení dále slouží pro zajištění obousměrné komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace, rozpoznání potencialů jednotlivých zaměstnanců, zjištění názoru hodnoceného, jak on vidí svoji práci a dostává možnost říci, co by potřeboval, aby se mu lépe pracovalo. K tomu musí manažer vytvořit bezpečné prostředí, aby se zaměstnanec nebál říci svůj názor.

Tajanovská a Sedláková (2020, s. 281), vidí hodnocení zaměstnanců jako velmi mocný nástroj manažera, ze kterého lze hodně vytěžit nejen pro hodnotitele, ale i pro hodnoceného pracovníka. Jedná se o klíčovou kompetenci, která má význam pro sebezpoznání a upřesňuje pohled na spolupracovníky. Říká, že hodnocení má vliv na výkonnost zaměstnanců a že smyslem hodnocení je zkompetentnění zaměstnance v komunikaci či osobním rozvoji a motivaci.

Z praxe mohu konstatovat, že při hodnocení je dobré používat techniku zpětné vazby, jelikož se jedná o kvalitní motivační nástroj.

Koubek (2004, s. 114) říká, že zpětná vazba je vlastně informace, která se týká výsledku nějaké činnosti, poskytnutá nějakou osobou nebo obsažená přímo v dané činnosti, která umožňuje osobě tuto činnost vykonávající provádět i nadále tuto činnost úspěšně nebo podniknout kroky k jejímu zlepšení.

Koubek (2014, s. 116) dále říká, že aby byla zpětná vazba efektivní, měla by se řídit následujícími zásadami:

- měla by být poskytována operativně,
- měla by se týkat skutečných událostí,
- měla by popisovat, nikoliv posuzovat,
- měla by se týkat konkrétního chování,
- osoba poskytující zpětnou vazbu by se měla spíše tázat než předkládat nějaké tvrzení nebo řešení,
- mělo by se vybrat to, co je skutečně důležité, a omezit se na to.

Hermanová (2008 s. 47) poukazuje na nutnost znát postoj pracovníků v sociálních službách k organizaci, jelikož každý pracovník má vlastní představu a je v každodenním kontaktu s klientem. Uvádí dvě formy zjišťování zpětné vazby a to jsou panelová diskuze a dotazník. Zdůrazňuje, že dotazník musí být naprosto anonymní, aby zaměstnanec uvedl pravdivou odpověď.

Osobně si myslím, že postoj pracovníků v sociálních službách by neměl stát na anonymitě, měl by být otevřený, ale je jasné, že je to pro pracovníky velmi těžký úkol, a aby si to dovolili, musí dosáhnout určitého profesního růstu a rozvoje a k tomu mu pomáhá povinné vzdělávání, které rozvíjí potenciál a učí zaměstnance používat motivační nástroje směrem k uživatelům a zpětně i k vedoucím pracovníkům. To si popíšeme v další kapitole „vzdělávání v sociální práci“. Zde si ještě představíme další zajímavý nástroj komunikace, který se používá nejen v sociálních, a tím jsou motivační rozhovory.

### **Motivační rozhovor**

Miller (2003, s. 46) představuje tuto speciální metodu jako motivační nástroj, který pomáhá lidem poznat svůj existující nebo blížící se problém a může tuto situaci řešit. Zdůrazňuje, že velice účinná bývá v případě lidí, kteří váhají se změnou nebo jsou velmi nerozhodní a upozorňuje na to, že při motivačním rozhovoru nepřejímá, ten kdo rozhovor vede, autoritativní úlohu. Je vhodné vytvořit pozitivní atmosféru, která vede ke změně. Cílem je navýšit vnitřní motivaci tak, že se změna vytvoří v něm samotném, místo aby byla vyžadována z venku. Motivační rozhovor a jeho funkce při podpoře zaměstnanců pracovat kvalitně je předmětem zkoumání bakalářské práce.

### **3.2.3 Vzdělávání v sociální práci**

Vzdělávání v sociální práci Tajanovská a Dohnalová (2020, s. 266) uvádějí, že odborná sociální práce vyžaduje kvalifikovanou přípravu, osobní zralost a zkušenosti nejen manažera, ale všech, kteří se aktivně podílí na dosahování cílů organizace, což jsou pracovníci v sociálních službách, sociální a zdravotničtí pracovníci. Specifikují, že povinné vzdělávání je zakotveno v zákoně o sociálních službách č. 108/2006 Sb., v platném znění a vidí, že vývoj sociální práce reflektuje potřeby jednotlivců, skupin a společnosti. Zdůrazňují důležitost vzdělávání, protože poskytovatelé sociálních služeb vzdělávají a podporují pracovníky, kteří přímo ovlivňují kvalitu klientova života a vidí,

že vzdělávání prohlubuje, doplňuje stávající dovednosti, vědomosti. Dále říkají, že vzdělávání umožňuje restartovat původní kvalifikaci nebo získat zcela novou bez ohledu na věk, praxi nebo původně dosažené vzdělání.

Povinné vzdělávání je stanoveno v rozsahu 24 hodin ročně a zaměstnavatel má povinnost hradit ho v plné výši (Zákon č. 108/2006 Sb., § 11). Tyto školení slouží především k doplnění kvalifikace. V praxi vidíme, že v současné době je na trhu dostupné velké množství odborných akreditovaných kurzů, seminářů, školení, workshopů, které dosahují v současné době nebývalé kvality, která vychází z četné konkurence, z čehož vyplývají i ceny školení. Pokud organizace chtějí motivovat zaměstnance vzděláváním nad povinný rámec, často bohužel narážejí na finanční limity organizace, ale dobrý manažer si finance na vzdělávání může sehnat třeba pomocí fundraisingu, a je to beze sporu kvalitní investice. Vzdělávání by mělo vycházet ze skutečných potřeb zaměstnanců, nejen z jejich slabých stránek, ale i z těch silných. Zde by byla ideální možnost, aby si každý zaměstnanec mohl vybrat kurz, který ho zajímá, ale i zde se v praxi naráží nejen na finanční limity, ale i časové. Přeci jen je jednodušší, proškolit větší skupinu zaměstnanců na jednom místě, kdy si splníte zákonnou povinnost, ale pro výhled do budoucna je toto řešení krátkozraké. I v tomto bodě má manažer nelehký úkol, kdy musí sestavit vzdělávací plán dle nastavených individuálních vzdělávacích potřeb, které vycházejí právě z hodnocení zaměstnanců. Zde je nutné zmínit, že manažeři nižšího a středního managementu jsou často zařazeni do stejné pracovní kategorie pracovníků v sociálních službách a podléhají stejnému systému vzdělávání dle § 11 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, kromě vedoucích sociálních pracovníků, kteří podléhají § 116 stejného zákona (Zákon č. 108/2006 Sb., § 111, §116). Do povinného vzdělávání nespádají pouze akreditované kurzy, ale i stáže v zařízeních sociálních služeb, které bývají příkladem dobré praxe nebo interní školení, které může vést metodik nebo sociální pracovník.

Z výše uvedeného plyne, že vzdělávání je jeden z motivačních nástrojů, který zaměstnanci pomáhá k zvýšení jeho kompetencí, samostatnosti a sebe rozvoji. Určitě se vyplatí investovat do této oblasti.

V kapitole motivace jsme si popsali několik motivačních nástrojů, ale to, jak účinné v praxi jsou, se dozvíme z odpovědí respondentů výzkumu na toto téma v empirické části této bakalářské práce.

## 4 Empirická část

Empirická část navazuje a propojuje teoretickou část, která se vztahuje k cíli bakalářské práce a popisuje to, co má být zkoumáno, což jsou v daném případě motivační nástroje zaměstnanců.

V této části bakalářské práce se budeme zabývat popisem cíle výzkumu, výzkumnými otázkami a jejich operacionalizací, na jejímž základě byl vytvořen dotazník. Dále je v empirické části vysvětlena výzkumná metoda a technika sběru dat, na kterou bezprostředně navazuje charakteristika výzkumného vzorku a v závěru je diskuze výsledků šetření, doplněná návrhem opatření pro organizace, které se výzkumu zúčastnily.

### 4.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Hlavním výzkumným cílem je:

**Zjistit a popsat motivační nástroje v práci manažerů sociálních služeb v příspěvkových organizacích v Libereckém kraji.**

Další pracovní cíle související s realizovaným výzkumem:

- 1. Zjistit a popsat, jak sami manažeři charakterizují svoje nástroje motivace pracovníků směrem k naplnění vizí.**
- 2. Zjistit a popsat, jak manažeři charakterizují nástroje motivace sami u sebe směrem k naplnění vizí.**

Formulace cílů vycházela z teoretické části bakalářské práce tak, že reflektuje jednotlivé nástroje motivace, které jsou v ní popsány. Zároveň navazuje na cíl bakalářské práce, což je zjistit a popsat, jakými způsoby manažeři v sociálních službách motivují zaměstnance k plnění úkolů a cílů organizace. Ke zjištění těchto skutečností pomáhá formulace výzkumných otázek a jejich operacionalizace.

Na základě cíle empirického šetření byly formulovány dvě hlavní výzkumné otázky:

**HVO1: Jakými způsoby motivují manažeři své zaměstnance?**

**HVO2: Jak popisují způsoby motivace sami manažeři?**

Operacionalizace probíhá na základě poznatků sumarizovaných teoretickou částí.

**Operacionalizace Ad HVO1 Způsoby motivace:**

Kategorie č. 1 odměňování

Znaky:

- fixní měsíční plat,
- pololetní finanční odměna,
- výše měsíčního osobního ohodnocení,
- stravné,
- možnost pracovního postupu,
- ocenění, pochvala,
- benefity – příspěvek na penzijní připojištění.

Kategorie č. 2 styl vedení

Znaky:

- autokratický
  - rozhodnutí zůstává na vedoucím,
  - vedoucí sděluje rozhodnutí pomocí příkaz;
- demokratický (participativní)
  - rozhoduje na základě shromážděných návrhů v řešení,
  - opírá se o názory zaměstnanců,
  - nechává zaměstnance spolu přemýšlet,
  - předává zaměstnancům odpovědnost;
- liberální
  - rozhodnutí deleguje na zaměstnance,
  - ponechává věcem volný průběh,
  - zaměstnance kontroluje jen v nezbytných případech.

### Kategorie č. 3 účinná komunikace

Znaky:

- jednat s člověkem, jako s rovnocenným partnerem,
- motivační rozhovory (změna proběhne v člověku samotném),
- dávat a přijímat zpětnou vazbu,
- dávat dostatek času a prostoru vyjádřit se,
- projevit zájem o oblast zdraví a soukromých věcí,
- týmové porady 1krát měsíčně.

### Kategorie č. 4. rozvoj profesních kompetencí

Znaky:

- vzdělávání nad rámec povinných 24 hod ročně,
- možnost výběru vzdělávacího kurzu,
- vzdělání v rámci pracovní doby a placené organizací,
- možnost týmové supervize 2krát do roka,
- možnost individuální supervize dle potřeby zaměstnance,
- sebehodnocení + nadřízeným 1krát ročně,
- hodnocení formální,
- hodnocení neformální – spontánní komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.

### Kategorie č. 5 dobré pracovní podmínky

Znaky:

- pružná pracovní doba,
- oddělené zázemí pro zaměstnance v době pracovního odpočinku,
- vybavení odpovídající technikou (zvedací zařízení, polohovací pomůcky),
- práce s mezilidskými vztahy na pracovišti,
- teambuilding 1krát do roka,
- jistota zaměstnání.

### Kategorie č. 6 sankce

Znaky:

- ústní upozornění (neplnění povinností, nedodržování etického kodexu),

- písemné upozornění (neplnění povinností, nedodržování etického kodexu),
- vytýkáci dopis + odebrání osobního ohodnocení po dobu 3 měsíců.

### **Operacionalizace Ad HVO2 Způsoby motivace:**

#### Kategorie č. 1 odměňování

##### Znaky:

- fixní měsíční plat,
- pololetní finanční odměna,
- výše měsíčního osobního ohodnocení,
- stravné,
- možnost pracovního postupu,
- ocenění, pochvala,
- benefity – příspěvek na penzijní připojištění, služební telefon i pro soukromé účely, notebook.

#### Kategorie č. 2 účinná komunikace

##### Znaky:

- jednat s člověkem, jako s rovnocenným partnerem,
- dávat a přijímat zpětnou vazbu,
- dávat dostatek času a prostoru vyjádřit se,
- projevit zájem o oblast zdraví a soukromých věcí,
- týmové porady 1krát měsíčně.

#### Kategorie č. 3 rozvoj profesních kompetencí

##### Znaky:

- vzdělávání nad rámec povinných 24 hod ročně,
- možnost výběru vzdělávacího kurzu,
- vzdělávání v oblasti managementu dle vlastního uvážení,
- kvalifikační smlouva při studiu,
- vzdělání v rámci pracovní doby a placené organizací,
- možnost týmové supervize 2krát do roka,

- spontánní komunikace možnost individuální supervize dle potřeby zaměstnance,
- sebehodnocení + nadřízeným 1krát ročně,
- hodnocení formální,
- hodnocení neformální mezi nadřízeným a podřízeným.

Kategorie č. 4 dobré pracovní podmínky

Znaky:

- pružná pracovní doba,
- oddělené zázemí pro zaměstnance v době pracovního odpočinku,
- práce s mezilidskými vztahy na pracovišti,
- teambuilding 1krát do roka,
- jistota zaměstnání.

Kategorie č. 5 jiné okolnosti

Znaky:

- radost ze zajímavé práce s lidmi,
- možnost hovořit o osobních problémech a stresu,
- zvládnutí manažerských kompetencí,
- udržení kvalitních pracovníků,
- možnost podílet se na vedení organizace,
- možnost dosahovat náročných cílů,
- prestiž pozice, na které pracuji,
- způsob vedení lidí přímého nadřízeného.

Pomocí operacionalizace jsem vymezila kategorie a znaky, co má být zkoumáno. Jak to bude zkoumáno a pomocí kterých technik si vysvětlíme další kapitole.

## **4.2 Výzkumná metoda a technika sběru dat**

Pro své výzkumné šetření jsem si zvolila výzkum založený na kvantitativní strategii s využitím metody dotazování a techniky dotazníku.



Disman (2002, s. 76–77) popisuje kvantitativní strategii jako metodu založenou na dedukci. Přirovnává to k přeložení zkoumaného problému do výzkumného jazyka. Uvádí, že kvantitativní strategie hledá řešení problémů, které se dají popsat na základě vztahů pozorovatelných proměnných. S ohledem na skutečnost, že potřebuji získat zpětnou vazbu z různých míst v regionu v rámci malého časového úseku, jsem zvolila tuto metodu.

Dále Disman (2002, s. 141) představuje některé výhody a nevýhody využití dotazníku při výzkumném šetření. Jedná se o efektivní techniku sběru dat, která se snaží získat co největší množství standardizovaných dat, ze kterých se snaží vyvozovat závěry. Dokáže oslovit velké množství respondentů v krátkém čase. Další výhodou jsou nízké finanční náklady a možnost uchovávat velké množství dat, která lze použít v jiném výzkumu. Jako nevýhodu spatřuje nízkou návratnost a vysoké nároky na ochotu respondentů.

V této bakalářské práci probíhalo dotazníkové šetření online tak, že jsem zaslala dotazník prostřednictvím e-mailu do organizace, kde byl tento dotazník elektronicky rozeslán respondentům. Jedná se o platformu Survio<sup>2</sup>, která umožňuje automatické odeslání vyplněných dotazníků na jedno úložiště, tudíž následně odpadá vysoká logistika. Zároveň je tím zaručena naprostá anonymita respondentů. Dotazník neměl stanovený datum návratnosti. Z osloveného počtu 50 respondentů přišlo 35 odpovědí, a proto byl dotazník rozeslán ještě jednou. Na druhou výzvu přišly další 4 odpovědi. Návratnost dotazníku byla 78 %.

V dotazníku jsem položila 17 otázek. První část obsahovala otázky doplňovací, aby bylo možné vidět charakteristiku výzkumného vzorku. Položené otázky byly typu: polo uzavřené s výčtem položek, kdy bylo možno vybrat jednu nebo více odpovědí, uzavřené s výběrem možností, otevřené vyžadující samostatnou textovou odpověď, jedna otázka byla uzavřená škálového typu, u které se rozdělovaly body podle důležitosti.

---

<sup>2</sup> <https://www.survio.com/cs/>

### 4.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Pro potřeby bakalářské práce byli vybráni respondenti na základě účelového výběru. Disman (2011, s. 112–113) definuje účelový výběr jako soubor jedinců, kteří mají předem stanovené znaky výzkumníkem. V této práci jsem zvolila organizace, které mají společně znaky. Hlavním znakem je, že se jedná o příspěvkové organizace resortu sociálních věcí Libereckého kraje, spadající pod zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, které poskytují sociální služby.

V Libereckém kraji je registrováno 19 příspěvkových organizací sociálních služeb. Z tohoto počtu bylo vybráno 17 organizací typu Domovy se zdravotním postižením, Domovy pro seniory, Služby sociální péče, Domovy se zvláštním režimem, Chráněné bydlení, Denní stacionáře, Centra denních služeb. Tyto typy služeb byly vybrány, protože respondenti pro dotazníkové šetření musí splňovat kritéria, že v organizaci pracují na pozici nižšího a středního managementu. Konkrétně se jedná o pozice vedoucí přímé péče, vedoucí jednotlivých úseků nebo jednotlivých domácností, zkrátka o všechny, kteří jsou přímými nadřízenými pracovníků v sociálních službách na stupni řízení, které si organizace definují dle vlastních potřeb. Zbylé dvě registrované příspěvkové organizace neodpovídají základním kritériím, nezaměstnávají pracovníky v sociálních službách. Velikost základní populace výzkumného šetření je 50 respondentů. Každá organizace má dle organogramů jiný počet zaměstnanců na vedoucích pozicích, někdo 5, někdo jenom jednoho, tedy v průměru 3. Tedy 3krát 17 = 51, ale z organogramů nelze vyčíst, zda se jedná o nižší a střední management. Někdy je vedoucí v top managementu. Osloveno bylo 50 respondentů, dotazník vyplnilo 39 respondentů, kteří tvoří vzorek výzkumu. Návratnost dotazníku byla 78 %.

Následující text představuje výzkumný vzorek na základě genderu, délky praxe, pozici respondenta v hierarchii řízení na pracovišti, vzdělání.

#### **Gender**

Z 39 respondentů odpovídalo 34 žen (87,2 %) a 5 mužů (12,8 %), z čeho plyne, že ženy výrazně převyšují počet mužů pracujících v sociálních službách na pozici nižšího a středního managementu.

## **Délka praxe**

Respondenti měli délku praxe na stávající pozici v časovém rozmezí od půl roku do třiceti let. Nejčastější odpověď byla shodná ve třech případech – 2 roky, 3 roky, 4 roky, všechny délky praxe měli vždy 4 respondenti. Průměrná délka praxe všech respondentů je 11 let.

## **Hierarchie řízení na pracovišti**

Třetí otázka směřuje k stupňům řízení. Na pozici nižšího managementu pracuje 16 respondentů (41 %) a na pozici středního managementu 23 respondentů (59 %), což znamená, že nadpoloviční většina respondentů nepracuje v přímé péči. Na otázku, jakou pracovní pozici zastáváte, označilo nejvíce respondentů 11 (28 %) možnost „vedoucí služby“.

## **Vzdělání**

Nejvyšší podíl respondentů má střední vzdělání s maturitní zkouškou 14 (36 %), vysokoškolské magisterské 10 (26 %), vyšší odborné 7 (18 %), vysokoškolské bakalářské 6 (15 %), jiné odpověděli 2 (5 %) respondenti, ale neuvedli jaké. Prezentaci odpovědí na další otázky si představíme v následující kapitole.

## **4.4 Prezentace a diskuse dat**

Diskuse výsledků šetření vychází ze získaných odpovědí z elektronického dotazníku z nástroje Survio, výsledky budou i tímto nástrojem vyhodnoceny a interpretovány níže. Dotazník je součástí příloh. Otázky 1–5, byly popsány v kapitole charakteristika výzkumného vzorku. V první části prezentace si představíme výsledky směřující k první hlavní výzkumné otázce, tedy data umožňující formulovat odpověď na první výzkumnou otázku. Jsou to otázky z dotazníku 6–11, které se týkají motivace podřízených pracovníků z pohledu manažera. Otázky 12–17 jsou cíleny na to, co motivuje manažery samotné, čili na druhou výzkumnou otázku.

Prezentace dat vztahující se k první výzkumné otázce:

### **Jakými způsoby motivují manažeři své zaměstnance?**

Otázky jsou seskupeny dle nejvýše dosažených hodnot v dotazníku, které vycházejí z podobných predikcí. První skupina se skládá z otázek číslo 6, 9, 10.

V dotazníku jsem položila otázku číslo 6: Který způsob odměny pozorujete jako nejvíce motivující pro podřízené? Z možné škály odpovědí pracovníci na řídicích pozicích odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **pravidelnou pololetní finanční odměnu** – celkově se k této variantě přiklonilo 54 % respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla – **ústní veřejné ocenění, pochvala** – celkově se k této variantě přiklonilo 46 % respondentů. Nejméně častá odpověď byla – **písemné ocenění**. K této variantě se přiklonilo 5 % respondentů. Možnost odpověď – jiné – zvolilo 5 % respondentů, neuvodli žádnou konkrétní odpověď. Následující Tabulka č. 1 prezentuje možné způsoby odměny. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

*Tabulka č. 1 Způsob odměny*

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>RESPONZÍ</b>	<b>PODÍL</b>
Fixní měsíční plat	15	38,5 %
Pravidelná pololetní finanční odměna	21	53,8 %
Výše osobního ohodnocení	14	35,9 %
Možnost pracovního postupu	5	12,8 %
Ústní veřejné ocenění, pochvala	18	46,2 %
Písemné ocenění	2	5,1 %
Jiné – uveďte	2	5,1 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Tabulka č. 2 prezentuje možné způsoby odměny z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků.

Z možné škály odpovědí pracovníci na řídicích pozicích, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **pravidelnou pololetní finanční odměnu** – celkově se k této variantě přiklonilo 8 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vyššího odborného vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **pravidelnou pololetní finanční odměnu**. K této variantě se přiklonilo celkem 6 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **ústní veřejné ocenění, pochvalu**. K této variantě se přiklonilo 5 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **fixní měsíční plat, pravidelnou pololetní finanční odměnu, výši osobního ohodnocení, ústní veřejné ocenění, pochvalu**. K těmto čtyřem variantám se shodně přiklonili vždy 3 respondenti. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

Tabulka č. 2 Způsob odměny z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků

Odpověď	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářské	Vysokoškolské magisterské	Jiné
Fixní měsíční plat	6	3	2	3	1
Pravidelná pololetní finanční odměna	8	6	3	3	1
Výše osobního ohodnocení	4	3	3	3	1
Možnost pracovního postupu	2	1	1	0	1
Ústní veřejné ocenění, pochvala	4	4	5	3	2
Písemné ocenění	0	0	1	1	0
Jiné – uveďte	1	0	0	1	0

Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku číslo 9, které z výčtu pracovních podmínek vidíte jako důležité pro podřízené, aby se jim dobře pracovalo, označilo nejvíce pracovníků na řídicí pozici odpověď – **vybavení pracoviště kvalitní odpovídající technikou** – celkově se k této variantě přiklonilo 69 % respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla – **kvalitně zpracované podpůrné materiály a práce s mezilidskými vztahy na pracovišti** – celkově se k těmto variantám shodně přiklonilo 64 % respondentů. Nejméně častou odpověď označili – **teambuilding alespoň 1krát do roka**. Možnost odpověď – jiné – zvolila 3 % respondentů, neuvedli žádnou konkrétní odpověď. Tabulka č. 3 prezentuje různé druhy pracovních podmínek. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

*Tabulka č. 3 Pracovní podmínky*

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Oddělené zázemí pro zaměstnance v době pracovního odpočinku	16	41,0 %
Vybavení pracoviště kvalitní a odpovídající technikou (zvedací zařízení, polohovací pomůcky)	27	69,2 %
Kvalitně zpracované podpůrné materiály, o které se mohou zaměstnanci opírat (pravidla organizace, standardy, metodické postupy)	25	64,1 %
Práce s mezilidskými vztahy na pracovišti	25	64,1 %
Teambuilding alespoň 1krát do roka	5	12,8 %
Pružná pracovní doba	6	15,4 %
Pracovní smlouva na dobu neurčitou	17	43,6 %
Jiné – uveďte	1	2,6 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Tabulka č. 4 prezentuje různé druhy pracovních podmínek z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků. Z možné škály odpovědí pracovníci na řídicích pozicích, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **vybavení pracoviště kvalitní odpovídající technikou** – celkově se k této variantě přiklonilo 6 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vyššího odborného vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **pracovní**

**smlouvu na dobu určitou.** K této variantě se přiklonilo 6 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání, popisují, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **vybavení pracoviště kvalitní odpovídající technikou.** K této variantě se přiklonilo 5 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **vybavení pracoviště kvalitní odpovídající technikou.** K této variantě se přiklonilo 8 respondentů. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

*Tabulka č. 4 Pracovní podmínky z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků*

Odpověď	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářské	Vysokoškolské magisterské	Jiné
Oddělené zázemí pro zaměstnance v době pracovního odpočinku	5	4	4	3	0
Vybavení pracoviště kvalitní a odpovídající technikou (zvedací zařízení, polohovací pomůcky)	8	6	6	5	2
Kvalitně zpracované podpůrné materiály, o které se mohou zaměstnanci opírat (pravidla organizace, standardy, metodické postupy)	8	4	5	6	2
Práce s mezilidskými vztahy na pracovišti	8	5	5	6	1
Teambuilding alespoň 1krát do roka	0	1	2	0	2
Pružná pracovní doba	3	1	1	1	0
Pracovní smlouva na dobu neurčitou	4	6	3	3	1
Jiné – uveďte	0	0	0	1	1

*Zdroj: vlastní výzkum*

Další v pořadí jsem položila otázku číslo 10: Jakou sankci považujete v pracovním procesu za účinnou pro podřízené? Za nejvíce účinnou považují pracovníci na řídicí pozici odpověď – **vytýkací dopis a odebrání osobního ohodnocení** – k této variantě se přiklonilo 49 % respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla – **písemné upozornění** – celkově se k této variantě přiklonilo 23 % respondentů. Nejméně častá odpověď byla – **ústní upozornění** – k této variantě se přiklonilo 18 % respondentů. U možnosti – jiné – nebyla uvedena žádná konkrétní odpověď. K této variantě se přiklonilo 10 % respondentů. Tabulka č. 5 prezentuje možné způsoby sankcí. Respondenti měli možnost vybrat jednu z výčtu odpovědí.

*Tabulka č. 5 Sankce*

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>RESPONZÍ</b>	<b>PODÍL</b>
Ústní upozornění	7	17,9 %
Písemné upozornění	9	23,1 %
Vytýkací dopis a odebrání osobního ohodnocení	19	48,7 %
Jiné – uveďte	4	10,3 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Tabulka č. 6 prezentuje možné způsoby sankcí z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků. Z možné škály odpovědí pracovníci na řídicích pozicích, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **vytýkací dopis a odebrání osobního ohodnocení** – celkově se k této variantě přiklonilo 10 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vyššího odborného vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **vytýkací dopis a odebrání osobního ohodnocení**. K této variantě se přiklonili 3 respondenti. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání, že jako nejvíce motivující, vidí pro podřízené – **vytýkací dopis a odebrání osobního ohodnocení**. K této variantě se přiklonili 3 respondenti. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **vytýkací dopis a odebrání osobního ohodnocení a písemné upozornění**. K těmto variantám se shodně přiklonili 3 respondenti. Respondenti měli možnost vybrat jednu z výčtu odpovědí.



Tabulka č. 6 Sankce z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků

Odpověď	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářské	Vysokoškolské magisterské	Jiné
Ústní upozornění	1	2	1	2	1
Písemné upozornění	2	1	2	3	1
Vytýkáci dopis a odebrání osobního ohodnocení	10	3	3	3	0
Jiné – uveďte	1	1	0	2	0

Zdroj: vlastní výzkum

U těchto otázek vidím, že z pohledu všech respondentů se na prvním místě jedná vždy o hmotné stimuly, ať jsou pozitivní či negativní a jsou založeny na vnější motivaci. Z pohledu jednotlivých skupin manažerů rozdělených dle dosaženého vzdělání se jedná převážně o hmotné stimuly. V jednom případě označili řídicí pracovníci s bakalářským vzděláním motivaci založenou na vnitřním podnětu.

Druhá skupina se skládá z otázek číslo 7, 8, 11.

Zde jsem položila otázku číslo 7: Který z následujících popisů se nejvíce blíží situaci, kterou Vy považujete za nejefektivnější v motivování podřízených? Za nejefektivnější situaci pracovníci na řídicích pozicích označili odpověď – **dávat a přijímat zpětnou vazbu** – k této variantě se přiklonilo 62 % respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla – **jednat se zaměstnancem jako s rovnocenným partnerem**. K této variantě se přiklonilo 49 % respondentů. Na posledním místě označili odpověď – **projevení zájmu o oblast zdraví a soukromých věcí podřízených**. Odpověď jiné označili 3 % respondentů, ale nevedli žádnou konkrétní odpověď. Tabulka č. 7 prezentuje popis nejefektivnější komunikace u podřízených. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

Tabulka č. 7 Popis nejefektivnější komunikace u podřízených

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Jednat se zaměstnancem jako s rovnocenným partnerem	19	48,7 %
Motivační rozhovory, kde změna úhlu pohledu na potřebnou věc proběhne v podřízeném samotném	14	35,9 %
Dávat a přijímat zpětnou vazbu	24	61,5 %
Dávat zaměstnancům dostatek času a prostoru vyjádřit se	16	41,0 %
Projevení zájmu o oblast zdraví a soukromých věcí podřízených	11	28,2 %
Pravidelné týmové porady minimálně jednou v měsíci	15	38,5 %
Jiné – uveďte	1	2,6 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 8 prezentuje nejefektivnější popis komunikace u podřízených. Z možné škály odpovědí pracovníci na řídicích pozicích, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, odpověděli, že jako nejvíce efektivní v komunikaci, vidí pro podřízené – **motivační rozhovory, kde změna úhlu pohledu na potřebnou věc proběhne v podřízeném samotném** – celkově se k této variantě přiklonilo 8 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vyššího odborného vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující, vidí pro podřízené – **dávat a přijímat zpětnou vazbu**. K této variantě se přiklonilo 6 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující, vidí pro podřízené – **jednat se zaměstnancem jako s rovnocenným partnerem a dávat dostatek prostoru zaměstnancům vyjádřit se**. K těmto variantám se shodně přiklonilo 5 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **dávat a přijímat zpětnou vazbu**. K této variantě se přiklonilo 6 respondentů. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

Tabulka č. 8 Popis nejefektivnější komunikace u podřízených z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků

Odpověď	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářské	Vysokoškolské magisterské	Jiné
Jednat se zaměstnancem jako s rovnocenným partnerem	3	4	5	5	2
Motivační rozhovory, kde změna úhlu pohledu na potřebnou věc proběhne v podřízeném samotném	8	0	3	2	1
Dávat a přijímat zpětnou vazbu	6	6	4	6	2
Dávat zaměstnancům dostatek času a prostoru vyjádřit se	3	4	5	3	1
Projevení zájmu o oblast zdraví a soukromých věcí podřízených	4	0	3	2	2
Pravidelné týmové porady minimálně jednou v měsíci	3	3	3	4	2
Jiné – uveďte	1	0	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Další položená otázka číslo 8 v dotazníku zní: Který způsob rozvíjení profesních kompetencí považujete za ten, který vede k motivaci podřízených? Za nejvíce motivující přístup označili pracovníci na řídicích pozicích to, že podřízený má – **možnost vybrat si vzdělávací kurz** – to je varianta, kterou zvolilo 59 % respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla – **hodnocení neformální – spontánní komunikace založena na důvěře k nadřízenému** – k této variantě se přiklonilo 56 %. Za nejméně účinný způsob motivace označili – **možnost vzdělávání nad rámec povinných 24 hodin ročně** – k této variantě se přiklonilo 10 % respondentů. Možnost jiné označili 3 % respondentů, ale neuvedli žádnou konkrétní odpověď. Tabulka č. 9 prezentuje různé způsoby možností nabytí profesních kompetencí. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je v součtu více než 100 %.

Tabulka č. 9 Rozvíjení profesních kompetencí

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Možnost vzdělávání nad rámec povinných 24 hodin ročně	4	10,3 %
Podřízený má možnost si vybrat vzdělávací kurz	23	59,0 %
Povinné vzdělávání v rámci pracovní doby placené organizací	6	15,4 %
Možnost supervize týmu 2krát do roka	12	30,8 %
Možnost individuální supervize dle potřeby podřízeného	13	33,3 %
Sebehodnocení + formální hodnocení zaměstnance dle pravidel organizace	9	23,1 %
Hodnocení neformální – spontánní komunikace založená na důvěře k nadřízenému	22	56,4 %
Jiné – uveďte	1	2,6 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 10 prezentuje různé způsoby možností nabytí profesních kompetencí z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků. Z možné škály odpovědí pracovníci na řídicích pozicích, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, odpověděli, že jako nejvíce motivující, vidí pro podřízené – **možnost vybrat si vzdělávací kurzy, povinné vzdělávání v rámci pracovní doby placené organizaci, možnost supervize týmu 2krát do roka** – celkově se k těmto variantám shodně přiklonilo 8 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vyššího odborného vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **podřízený si má možnost vybrat vzdělávací kurzy, hodnocení neformální – spontánní komunikace založena na důvěře k nadřízenému**. K těmto variantám se přiklonilo shodně 6 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **podřízený si má možnost vybrat vzdělávací kurz**. K této variantě se přiklonilo 6 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **podřízený si má možnost vybrat vzdělávací kurz, možnost supervize týmu 2krát do roka**. K těmto variantám se shodně přiklonilo vždy 6 respondentů. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

Tabulka č. 10 Rozvíjení profesních kompetencí z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků

Odpověď	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářské	Vysokoškolské magisterské	Jiné
Možnost vzdělávání nad rámec povinných 24 hodin ročně	1	0	2	0	1
Podřízený má možnost si vybrat vzdělávací kurz	6	4	5	8	0
Povinné vzdělávání v rámci pracovní doby placené organizací	2	1	2	1	0
Možnost supervize týmu 2krát do roka	4	2	3	1	2
Možnost individuální supervize dle potřeby podřízeného	3	2	4	3	1
Sebehodnocení + formální hodnocení zaměstnance dle pravidel organizace	5	0	1	2	1
Hodnocení neformální – spontánní komunikace založená na důvěře k nadřízenému	5	6	3	6	1
Jiné – uveďte	1	0	0	0	1

Zdroj: vlastní výzkum

Poslední otázka číslo 11 z této skupiny, která byla položena, zní: který způsob vedení považujete za účinný při práci s podřízeným? Nejvíce pracovníků na řídicí pozici označilo odpověď – **liberální způsob** – k této možnosti se přiklonilo 56 % respondentů. Druhá nejčastější odpověď je – **demokratický způsob** – k této možnosti se přiklonilo 39 % respondentů. Autokratický způsob nezvolil žádný z respondentů. Odpověď jiné zvolilo 5 % respondentů, ale neuvedli žádnou konkrétní odpověď. Tabulka č. 6 popisuje různé způsoby vedení. Respondenti měli možnost vybrat jednu odpověď.

Tabulka č. 11 Způsoby vedení

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Liberalní – vedoucí nechává podřízené spolu přemýšlet a rozhodnutí deleguje na ně	22	56,4 %
Demokratický – vedoucí rozhoduje na základě shromážděných návrhů řešení od podřízených	15	38,5 %
Autokratický – vedoucí rozhoduje a sděluje výsledky pomocí příkazů	0	0,0 %
Jiné – uveďte	2	5,1 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 12 prezentuje různé způsoby vedení z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků. Z možné škály odpovědí pracovníci na řídicích pozicích, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **liberalní způsob** – celkově se k této variantě přiklonilo 9 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vyššího odborného vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **liberalní způsob**. K této variantě se přiklonili 4 respondenti. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **liberalní způsob** a **demokratický způsob**. K těmto variantám se přiklonili shodně 3 respondenti. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **liberalní způsob**. K této variantě se přiklonilo 6 respondentů. Respondenti měli možnost vybrat jednu odpověď.

Tabulka č. 12 Způsoby vedení z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků

Odpověď	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářské	Vysokoškolské magisterské	Jiné
Liberální – vedoucí nechává podřízené spolu přemýšlet a rozhodnutí deleguje na ně	9	4	3	6	0
Demokratický – vedoucí rozhoduje na základě shromážděných návrhů řešení od podřízených	5	3	3	3	1
Autokratický – vedoucí rozhoduje a sděluje výsledky pomocí příkazů	0	0	0	0	0
Jiné – uveďte	1	0	0	1	0

Zdroj: vlastní výzkum

Na těchto odpovědích je patrná spojitost dle Maslowovy teorie hierarchie potřeb, čímž myslím potřebu sebeaktualizace (růstu). Všechny odpovědi směřují k velké samostatnosti a k získání vysokých kompetenčních dovedností. U zpětné vazby to vidím v tom, že člověk prezentuje především svůj názor, popisuje vlastní pohled a dává tím najevo, že má chuť něco zlepšovat, učit se. Tedy výsledky budou interpretovány na základě vnitřní motivace, což znamená, že manažer motivuje bez odměny, ale na základě toho, že to co člověk dělá, dělá především sám pro sebe.

Odpověď na první otázku zní, že manažeři na základě získaných výzkumných dat motivují zaměstnance způsobem za pomoci ověřených motivačních nástrojů. Jako nejúčinnější způsob se jasně ukazuje pravidelná pololetní finanční odměna, vybavení pracoviště kvalitní odpovídající technikou, vytýkáci dopis a odebrání osobního ohodnocení, dávat a přijímat zpětnou vazbu, možnost vybrat si vzdělávací kurz, používat liberální způsob vedení. Na základě zjištěných dat se dá konstatovat, že manažeři používají vnitřní a vnější motivaci ve vyrovnaném poměru.

Prezentace dat vztahujících se k druhé výzkumné otázce:

### **Jak popisují způsoby motivace sami manažeři?**

Další otázky se zabývají motivací z pohledu manažerů samotných. Otázky číslo 12,13, 14, 15, 16 jsou v jedné skupině. Otázka číslo 17 je popsána samostatně.

Zde byla jako první položena otázka č. 12: Který způsob odměny pozorujete jako nejvíce motivující od svého nadřízeného? Nejvíce motivující odměnu považují pracovníci na řídicí pozici – ústní veřejné **ocenění a pochvalu** – k této odpovědi se přiklonilo 64 % respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla **pravidelná pololetní finanční odměna**. K této variantě se přiklonilo celkově 54 % respondentů. Za nejméně motivující označili odpověď – **písemné ohodnocení** – k této variantě se přiklonilo celkem 8 % respondentů. Odpověď jiné označilo 13 % respondentů, ale neuvedli žádnou konkrétní odpověď. Tabulka č. 13 prezentuje možné způsoby odměny. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

*Tabulka č. 13 Odměny*

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>RESPONZÍ</b>	<b>PODÍL</b>
Fixní měsíční plat	12	30,8 %
Pravidelná pololetní finanční odměna	21	53,8 %
Výše osobního ohodnocení	17	43,6 %
Možnost pracovního postupu	5	12,8 %
Ústní veřejné ocenění, pochvala	25	64,1 %
Písemné ohodnocení	3	7,7 %
Jiné – uveďte	5	12,8 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Tabulka č. 14 prezentuje možné způsoby odměny z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků. Z možné škály odpovědí, pracovníci na řídicích pozicích, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **ústní veřejné ocenění a pochvalu** – celkově se k této variantě přiklonilo



9 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vyššího odborného vzdělání, popisují, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **ústní veřejné ocenění a pochvalu**. K této variantě se přiklonilo 6 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **možnost pracovního postupu**. K této variantě se přiklonili 3 respondenti. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí pro podřízené – **fixní měsíční plat a pravidelnou pololetní měsíční odměnu**. K těmto variantám se shodně přiklonilo vždy 5 respondentů. Zde je zajímavé, že pracovníci s maturitou a vyšším odborným vzděláním uvedli jako nejvíce účinnou variantu **ústní veřejné ocenění, pochvala**, zatím co pracovníci s vysokoškolským vzděláním bakalářským i magisterským ji uvedli na poledním místě. Naopak pracovníci s vysokoškolským vzděláním bakalářským i magisterským uvedli na prvním místě – **možnost pracovního postupu**, pracovníci s maturitou a vyšším odborným vzděláním tuto možnost uvedli na posledním místě. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědi více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

*Tabulka č. 14 Odměny z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků*

Odpověď	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářské	Vysokoškolské magisterské	Jiné
Fixní měsíční plat	3	3	3	3	0
Pravidelná pololetní finanční odměna	8	4	4	3	2
Výše osobního ohodnocení	6	5	3	1	2
Možnost pracovního postupu	0	0	5	0	0
Ústní veřejné ocenění, pochvala	12	9	2	1	1
Písemné ohodnocení	2	0	0	1	0
Jiné – uveďte	2	1	1	0	1

*Zdroj: vlastní výzkum*

Dále jsem položila otázku číslo 13: Který z následujících popisů se nejvíce blíží situaci, kterou Vy považujete za nejefektivnější v motivování od nadřízeného při komunikaci? Nejčastější odpověď byla zvolena – **nadřízený s Vámi jedná jako s rovnocenným partnerem** – k této variantě se přiklonilo 64 % respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla – **dávat a přijímat zpětnou vazbu**. K této variantě se přiklonilo 59 % respondentů. Za nejméně motivující označili možnost – **projevení zájmu o oblast zdraví a soukromých věcí od nadřízeného**. K této variantě se přiklonilo 10 % respondentů. Tabulka č. 15 prezentuje různé motivační způsoby v komunikaci. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

*Tabulka č. 15 Motivační způsoby v komunikaci*

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>RESPONZÍ</b>	<b>PODÍL</b>
Nadřízený s Vámi jedná jako s rovnocenným partnerem	25	64,1 %
Motivační rozhovory, kde změna úhlu pohledu na potřebnou věc proběhne ve Vás samotném	15	38,5 %
Dávat a přijímat zpětnou vazbu	23	59,0 %
Dostávat od nadřízeného dostatek času a prostoru vyjádřit se	17	43,6 %
Projevení zájmu o oblast zdraví a soukromých věcí od nadřízeného	4	10,3 %
Pravidelné manažerské porady, minimálně 2krát v měsíci	9	23,1 %
Jiné – uveďte	0	0,0 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Tabulka č. 16 prezentuje různé motivační způsoby v komunikaci z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků. Z možné škály odpovědí pracovníci na řídicích pozicích, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí od nadřízeného – **nadřízený s Vámi jedná jako s rovnocenným partnerem** a **motivační rozhovory, kdy změna pohledu na potřebnou věc proběhne ve Vás samotném** – celkově se k těmto variantám přiklonilo shodně 7 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vyššího odborného vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující od nadřízeného vidí – **dávat a přijímat zpětnou vazbu**. K této variantě se přiklonilo 7 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující od nadřízeného vidí – **nadřízený s Vámi**

**jedná jako s rovnocenným partnerem a dostávat od nadřízeného dostatek času a prostoru vyjádřit se.** K těmto variantám se přiklonilo shodně 5 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující od nadřízeného vidí – **nadřízený s Vámi jedná jako s rovnocenným partnerem.** K této variantě se přiklonilo vždy 7 respondentů. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

*Tabulka č. 16 Motivační způsoby v komunikaci z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků*

<b>Odpověď</b>	<b>Střední vzdělání s maturitní zkouškou</b>	<b>Vyšší odborné</b>	<b>Vysokoškolské bakalářské</b>	<b>Vysokoškolské magisterské</b>	<b>Jiné</b>
Nadřízený s Vámi jedná jako s rovnocenným partnerem	7	4	5	7	2
Motivační rozhovory, kde změna úhlu pohledu na potřebnou věc proběhne ve Vás samotném	7	3	3	2	0
Dávat a přijímat zpětnou vazbu	6	7	4	4	2
Dostávat od nadřízeného dostatek času a prostoru vyjádřit se	4	4	5	2	2
Projevení zájmu o oblast zdraví a soukromých věcí od nadřízeného	3	0	1	0	0
Pravidelné manažerské porady, minimálně 2krát v měsíci	3	2	2	1	1
Jiné – uveďte	0	0	0	0	0

*Zdroj: vlastní výzkum*

V další otázce číslo 14 měli respondenti nabídnutou škálu motivů k rozvíjení profesních kompetencí, kdy respondenti bodovali jednotlivé odpovědi podle důležitosti. Tabulka č. 17 prezentuje důležitost profesních kompetencí, 1 = nejvyšší motivace, 5 = nejnižší

motivace, dle počtu odpovědí u jednotlivých hodnot. Zároveň tabulka nabízí druhý pohled vyhodnocení pořadí dle dosažené průměrné známky.

Za nejvíce motivační odpověď označili řídicí pracovníci – **možnost vybrat si vzdělávací kurzy** – k této variantě se přiklonilo 25 respondentů, odpověď měla sílu jedna, což vypovídá o vysoké důležitosti pro respondenty. Dále na škále 1 odpověděli – **hodnocení neformální – spontánní komunikace založená na důvěře k nadřízenému**, k této se přiklonilo 23 respondentů. Poslední na škále 1 označili odpověď – **možnost individuální supervize dle potřeby** – k této variantě se přiklonilo 19 respondentů.

Na škále 2 označili řídicí pracovníci nejčastější odpověď – **sebehodnocení + formální hodnocení nadřízeným dle pravidel organizace** – k této variantě se přiklonilo 13 respondentů.

Na škále 3 je pět odpovědí s nejvyšším počtem odpovědí. K odpovědi – **možnost vzdělávání nad rámec povinných 24 h ročně** se přiklonilo 13 respondentů, k další odpovědi – **povinné vzdělávání v rámci pracovní doby placené organizací** se přiklonilo 13 respondentů. K odpovědi – **možnost supervize manažerů 2krát do roka** se přiklonilo také 13 respondentů. Odpověď – **vzdělávání v oblasti managementu** zvolilo 12 respondentů a **odpověď – kvalifikační smlouva při studiu** – tuto možnost označilo 12 respondentů. Z výše uvedeného plyne, že všechny nejčastější odpovědi se pohybují na škále 1–3, což může ukazovat na vysokou nebo minimálně průměrnou důležitost všech jmenovaných profesních kompetencí. Na škále 4–5 se nepohybovala žádná nejčastěji označená odpověď.

Druhá prezentace těchto dat dle průměrné známky nám řadí odpovědi takto: Za nejvíce účinnou vidí respondenti – **hodnocení neformální – spontánní komunikace založená na důvěře k nadřízenému** – tato odpověď dosáhla průměrné známky 1,0. Druhá nejvyšší průměrná známka je u odpovědi – **možnost vybrat si vzdělávací kurzy** – tato možnost dosáhla hodnoty 1,9. Za nejméně účinnou se ukazuje odpověď – **kvalifikační smlouva při studiu** – zde je hodnota známky 3,0.

Tabulka č. 17 Profesní kompetence

Odpověď	1	2	3	4	5	Průměrná známka
Možnost vzdělávání nad rámec povinných 24 h ročně	6	9	13	5	6	2,9
Možnost vybrat si vzdělávací kurzy	25	3	4	1	6	1,9
Povinné vzdělávání v rámci pracovní doby placené organizací	11	8	13	2	5	2,5
Vzdělávání v oblasti managementu	11	9	12	4	3	2,5
Kvalifikační smlouva při studiu	8	5	12	7	7	3,0
Možnost supervize manažerů 2krát do roka	9	12	13	2	3	2,4
Možnost individuální supervize dle potřeby	19	10	8	1	1	2,3
Sebehodnocení + formální hodnocení nadřízeným dle pravidel organizace	6	13	10	6	4	2,7
Hodnocení neformální – spontánní komunikace založená na důvěře k nadřízenému	23	8	4	2	2	1,0

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 18 prezentuje důležitost profesních kompetencí z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků dle průměrné známky, 1 = nejvyšší motivace, 5 = nejnižší motivace. Z možné škály odpovědí pracovníci na řídicích pozicích, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, odpověděli, že jako nejvíce důležitou vidí – **možnost supervize manažerů 2krát do roka** – tato možnost dosáhla průměrné známky 2,2. Pracovníci, kteří dosáhli vyššího odborného vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce důležité vidí – **možnost vybrat si vzdělávací kurzy, hodnocení neformální – spontánní komunikace založená na důvěře k nadřízenému** – tyto možnosti dosáhly průměrné známky 1,4. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce důležité vidí – **možnost vybrat si vzdělávací kurzy** – tato možnost dosáhla průměrné známky 1. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce důležité v motivaci vidí – **možnost**

**vybrat si vzdělávací kurzy, možnost individuální supervize dle potřeby, hodnocení neformální – spontánní komunikace založená na důvěře k nadřízenému – tyto odpovědi dosáhly průměrné známky 1,6. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.**

*Tabulka č. 18 Profesní kompetence z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků*

<b>Odpověď</b>	<b>Střední vzdělání s maturitní zkouškou</b>	<b>Vyšší odborné</b>	<b>Vysokoškolské bakalářské</b>	<b>Vysokoškolské magisterské</b>	<b>Jiné</b>
Možnost vzdělávání nad rámec povinných 24 h ročně	2,9	2,7	2,7	3,5	1,0
Možnost vybrat si vzdělávací kurzy	3,0	1,4	1,0	1,6	1,5
Povinné vzdělávání v rámci pracovní doby placené organizací	2,9	2,7	1,5	2,9	1,0
Vzdělávání v oblasti managementu	2,7	2,4	1,8	2,7	1,5
Kvalifikační smlouva při studiu	3,1	2,6	3,5	3,0	2,5
Možnost supervize manažerů 2krát do roka	2,4	2,7	2,3	2,4	2,0
Možnost individuální supervize dle potřeby	2,2	1,5	1,8	1,6	1,5
Sebehodnocení + formální hodnocení nadřízeným dle pravidel organizace	3,1	2,6	2,5	2,7	1,5
Hodnocení neformální – spontánní komunikace založená na důvěře k nadřízenému	2,4	1,4	1,5	1,6	1,0

*Zdroj: vlastní výzkum*

Zde jsem položila otázku číslo 15: Které z pracovních podmínek jsou důležité pro to, aby se Vám dobře pracovalo? Pracovníci na řídicích pozicích nejčastěji označili možnost – **práce s mezilidskými vztahy na pracovišti** – k této variantě se přiklonilo 80 % respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla – **kvalitně zpracované podpůrné materiály, o které se můžete opírat (pravidla organizace, standardy, metodické postupy)**. K této variantě se celkově přiklonilo 72 % respondentů. Nejméně častá odpověď byla – **teambuilding alespoň jedenkrát do roka**. K této variantě se přiklonilo 15 % respondentů. Tabulka č. 19 popisuje důležité pracovní podmínky pro dobrou práci. Respondenti měli vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

Tabulka č. 19 Pracovní podmínky

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Vlastní kancelář	21	53,8 %
Vybavení pracoviště kvalitní a odpovídající technikou (PC, notebook, mobilní telefon, tiskárna)	24	61,5 %
Kvalitně zpracované podpůrné materiály, o které se můžete opírat (pravidla organizace, standardy, metodické postupy)	28	71,8 %
Práce s mezilidskými vztahy na pracovišti	31	79,5 %
Teambuilding alespoň 1krát do roka	6	15,4 %
Pružná pracovní doba	13	33,3 %
Pracovní smlouva na dobu neurčitou	22	56,4 %
Jiné – uveďte	1	2,6 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 20 popisuje důležité pracovní podmínky pro dobrou práci z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků. Z možné škály odpovědí, pracovníci na řídicích pozicích, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí – **práci s mezilidskými vztahy na pracovišti** – celkově se k těmto variantám přiklonilo 12 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vyššího odborného vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí – **práci s mezilidskými vztahy na**

**pracovišti, vlastní kancelář, vybavení kanceláře kvalitní odpovídající technikou, kvalitně zpracované podpůrné materiály, o které se můžete opírat (pravidla organizace, standardy, metodické postupy).** K těmto variantám se shodně přiklonilo 6 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí – **práci s mezilidskými vztahy na pracovišti.** K této variantě se přiklonilo 6 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí – **práci s mezilidskými vztahy na pracovišti a kvalitně zpracované podpůrné materiály, o které se můžete opírat (pravidla organizace, standardy, metodické postupy).** K těmto variantám se shodně přiklonilo 6 respondentů. Na nejméně časté odpovědi se zde respondenti shodli, za nejméně motivující vidí – **teambuilding alespoň jedenkrát do roka.** Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.



Tabulka č. 20 Pracovní podmínky z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků

Odpověď	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářské	Vysokoškolské magisterské	Jiné
Vlastní kancelář	7	6	4	3	1
Vybavení pracoviště kvalitní a odpovídající technikou (PC, notebook, mobilní telefon, tiskárna)	8	6	4	4	2
Kvalitně zpracované podpůrné materiály, o které se můžete opírat (pravidla organizace, standardy, metodické postupy)	9	6	5	6	2
Práce s mezilidskými vztahy na pracovišti	12	6	6	6	1
Teambuilding alespoň 1krát do roka	2	1	2	0	1
Pružná pracovní doba	3	2	2	5	1
Pracovní smlouva na dobu neurčitou	7	5	4	4	2
Jiné – uveďte	0	0	0	1	0

Zdroj: vlastní výzkum

Do této skupiny patří i otázka: Které jiné okolnosti Vás motivují pracovat na aktuální pracovní pozici? Z navržených možností nejvíce pracovníků na řídicí pozici odpovědělo, že je to – **radost ze zajímavé práce s lidmi** – k této variantě se přiklonilo 67 % respondentů. Na druhém místě respondenti shodně označili tři motivující okolnosti – **jistota zaměstnání, udržení kvalitních podřízených v organizaci, možnost podílet se na vedení organizace**. K těmto variantám se shodně přiklonilo 56 % respondentů. Nejméně častou odpověď uvedli možnost – prestiž manažerské pozice. K této variantě se přiklonilo 5 % respondentů. Tabulka č. 21 nabízí výčet možných jiných okolností. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

Tabulka č. 21 Jiné okolnosti

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Jistota zaměstnání	22	56,4 %
Radost ze zajímavé práce s lidmi	26	66,7 %
Možnost hovořit o osobních problémech a stresu	1	2,6 %
Zvládnutí manažerských dovedností	15	38,5 %
Udržení kvalitních podřízených v organizaci	22	56,4 %
Možnost podílet se na vedení organizace	22	56,4 %
Možnost dosahovat náročných cílů	9	23,1 %
Prestiž manažerské pozice	2	5,1 %
Způsob vedení přímého nadřízeného	8	20,5 %
Jiné – uveďte	3	7,7 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 22 nabízí výčet možných jiných okolností z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků. Z možné škály odpovědí pracovníci na řídicích pozicích, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí – **radost ze zajímavé práce s lidmi** – celkově se k této variantě přiklonilo 11 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vyššího odborného vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí – **radost ze zajímavé práce s lidmi** a **jistotu zaměstnání**. K těmto variantám se shodně přiklonilo 6 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující vidí – **zvládnutí manažerských kompetencí**. K této variantě se přiklonilo 6 respondentů. Pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání, odpověděli, že jako nejvíce motivující okolnost vidí – **udržení kvalitních podřízených v organizaci**. K této variantě se přiklonilo 6 respondentů. Na nejméně časté odpovědi se zde respondenti shodli, za nejméně motivující vidí – **možnost hovořit s nadřízeným o osobních problémech a stresu**. Respondenti měli možnost vybrat z výčtu odpovědí více možností, tudíž zastoupení dat je více než 100 %.

Tabulka č. 22 Jiné okolnosti z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků

Odpověď	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářské	Vysokoškolské magisterské	Jiné
Jistota zaměstnání	6	6	4	5	1
Radost ze zajímavé práce s lidmi	11	6	3	4	2
Možnost hovořit o osobních problémech a stresu	0	0	1	0	0
Zvládnutí manažerských dovedností	8	1	2	4	0
Udržení kvalitních podřízených v organizaci	8	4	3	6	1
Možnost podílet se na vedení organizace	2	1	4	2	0
Prestiž manažerské pozice	1	0	0	1	0
Způsob vedení přímého nadřízeného	6	0	1	0	1
Jiné – uveďte	2	0	0	1	0

Zdroj: vlastní výzkum

Skupina pěti otázek výše je takto seskupena proto, že se jedná o odpovědi založené na vnitřní motivaci, která je opět spojena s Maslowovou teorií hierarchie potřeb. Konkrétně odpověď ústní veřejné ohodnocení a pochvala a odpověď, že nadřízený s Vámi jedná, jako s rovnocenným partnerem, souvisí s potřebou uznání a ocenění. U práce s mezilidskými vztahy je vidět souvislost s oblastí společenských a vztahových potřeb. U odpovědi možnost vybrat si vzdělávací kurz je vidět potřeba sebeaktualizace a růstu. Odpověď radost z vykonané práce je propojena s pozitivní emocí, která bezprostředně navazuje na vztahové potřeby, potřebu lásky a akceptace, zde se však jedná o rámeček, který nabízí možnost porozumět datům.

Poslední otázka č. 17 směřovala k vlastní odpovědi respondentů, na kterou se nezeptal dotazník. Zde respondenti 33krát neuvedli nic, další odpovědi zněly, že dotazník obsahuje vše podstatné, ne děkuji a nenapadá. Jedna odpověď nesouvisela s motivací, ale zabývala

se zlepšením náhledu veřejnosti na sociální služby a z jedné odpovědi vyplynula potřeba možnosti více prostoru k vyjádření vlastních reakcí.

Odpověď druhou otázku zní, že sami manažeři vidí, jako účinné způsoby motivace ústní veřejné ohodnocení a pochvalu, nadřizený s Vámi jedná jako s rovnocenným partnerem, práce s mezilidskými vztahy na pracovišti, možnost vybrat si vzdělávací kurzy a vnímají jako silnou motivaci radost z vykonané práce.

## **Diskuse**

Výzkumné šetření této bakalářské práce navazuje na teoretický rámec, kde jsou vysvětleny základní pojmy a teorie, které bezprostředně souvisí s cílem bakalářské práce. Cílem je zjistit a popsat, jakými způsoby manažeři v sociálních službách motivují zaměstnance k plnění úkolů a cílů organizace. Prostředkem k dosažení tohoto cíle, bylo výzkumné šetření, které nám odpovídá na to, co je cílem výzkumné části. Cílem výzkumné části je najít konkrétní motivační nástroje, které vidí sami manažeři, jako nejučinnější. Pomocí pojmenování těchto nástrojů, které se z výzkumu ukazují nejvíce motivující, můžeme napsat přehledovou studii, která je výstupem toho výzkumu. Na základě výstupu je možné sestavit návrh opatření pro jednotlivé organizace, které se výzkumu zúčastnily, což je cílem celé bakalářské práce.

Na základě sumarizace teoretických poznatků, byla provedena operacionalizace do jednotlivých kategorií, které mají společné znaky. Kategorie samotné byly rozděleny na dvě části, které navazovaly na výzkumné otázky.

První kategorie pojmů nám odpovídala na první výzkumnou otázku, jakými způsoby motivují manažeři své zaměstnance. Popis motivujících způsobů byl roztržiděn do šesti kategorií – odměňování, styl vedení, účinná komunikace, rozvoj profesních kompetencí, dobré pracovní podmínky a sankce. Druhá kategorie pojmů, která nám odpovídala na druhou výzkumnou otázku, jak popisují způsoby motivace sami manažeři. Zde bylo popsáno motivujících kategorií pět – odměňování, účinná komunikace, rozvoj profesních kompetencí, dobré pracovní podmínky a kategorie jiné. Na základě této operacionalizace byl vytvořen dotazník, viz příloha č. 1 a elektronicky rozeslán do organizací, které zprostředkovaly pracovníky, kteří odpovídali kritériím výzkumného vzorku.

Na základě sesbíraných dat, byly jednotlivé odpovědi členěny dle společných ukazatelů, které dosáhly nejvyšších hodnot a ukazovaly se jako nejučinnější v daných kategoriích.

Odovědi nasbírané z kategorie, které nám odpovídaly na první výzkumnou otázku, byly roztrženy na základě podobných predikcí do dvou skupin. Na tyto způsoby motivace se lze dívat z pohledu vnější motivace, která je založena na usměrňování pomocí stimulů a vnitřní motivace dle teorie Maslowovy hierarchie potřeb, která je součástí teoretické části.

Do první skupiny spadají tři kategorie. U kategorie odměn se ukazuje nejúčinněji pravidelná pololetní finanční odměna, ke které si přiklonilo 54 % respondentů. Pro 46 % respondentů je důležité ústní veřejné ocenění, pochvala. Z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků, které se člení do pěti úrovní vzdělání, se ukazuje finanční odměna také nejúčinnější. Kategorie pracovní podmínky, ukazuje jako nejúčinnější motivaci vybavení pracoviště kvalitní odpovídající technikou, k této variantě se přiklonilo 69 % respondentů. Z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků se ukazuje také nejúčinnější vybavení pracoviště kvalitní technikou. Z třetí kategorie této skupiny sankce, se ukazuje jako nejúčinnější, dostat vytýkáci dopis a odebrání osobního ohodnocení, k této variantě se přiklonilo 49 % respondentů. Z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků se ukazuje nejúčinnější také možnost dostat vytýkáci dopis a odebrání osobního ohodnocení ve všech pěti úrovních vzdělání. Tedy z uvedeného plyne, že odpovědi v této skupině jsou založeny na pozitivních nebo negativních hmotných stimulech, pomocí kterých může manažer na motivy pracovníků působit. Na základě získaných dat se dá konstatovat, že rozdělení podle stupně dosaženého vzdělání v těchto třech oblastech nemá zásadní vliv při používání motivačních nástrojů v praxi.

Druhá skupina odpovědí, která nám odpovídá také na první výzkumnou otázku je seskupena také do tří kategorií s podobnou predikcí. Z kategorie, která obsahovala popisy motivací, se ukazuje nejvíce účinná odpověď dávat a přijímat zpětnou vazbu, k této odpovědi se přiklonilo 62 % respondentů. 49 % respondentů označilo možnost jednat se zaměstnancem jako s rovnocenným partnerem. Z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků, převažuje odpověď dávat a přijímat zpětnou vazbu. Tuto možnost označilo jako nejúčinnější 3 z 5 úrovní vzdělání. Kategorie rozvíjení profesních kompetencí popisuje nejúčinnější možnost vybrat si vzdělávací kurzy, tuto možnost označilo 59 % respondentů. Z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků všechny úrovně vzdělávání označili za nejúčinnější možnost vybrat si vzdělávací kurz 4 z 5 úrovní. Z třetí kategorie, která popisuje způsoby vedení, se ukazuje nejúčinnější způsob liberální, tuto možnost označilo 56 % respondentů. Z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků

se jedná též o možnost liberální způsob. Zde všechny odpovědi spojuje to, že směřují k velké samostatnosti a vysokým kompetencím a pokud se na to podíváme z pohledu Maslowovy teorie hierarchie potřeb, u všech odpovědí se vyskytuje potřeba sebeaktualizace. U odpovědi dávat a přijímat zpětnou vazbu nemusí být na první pohled patrné, proč je řazena k této potřebě. Je to z důvodu, že pokud dáváme zpětnou vazbu, prezentujeme především osobní názor, popisujeme vlastní pohled. Z uvedeného plyne, že tyto tři odpovědi vychází z vnitřní motivace, potřeby naplnit své schopnosti, a je pravděpodobné, že potřeba sebeaktualizace žene pracovníky k práci, která pro ně má smysl a tím si zároveň naplňují své vnitřní hodnoty. Na základě získaných dat se dá konstatovat, že rozdělení podle stupně dosaženého vzdělání v těchto třech oblastech nemá zásadní vliv při používání motivačních nástrojů v praxi.

Všech pět kategorií, které nám dávají odpověď na druhou výzkumnou otázku, jak popisují způsoby motivace sami manažeři, zůstaly v jedné skupině. V kategorii, která popisuje způsoby odměny, se ukazuje nejvíce účinné ústní veřejné ocenění a pochvala, k této variantě se přiklonilo 64 % respondentů. Z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků se jeví shodně nejúčinnější ústní veřejné ocenění, pochvala a možnost pracovního postupu. Další kategorie obsahovala popisy situací, které považují řídicí pracovníci za nejúčinnější. Nejčastější odpověď byla, že nadřízený s Vámi jedná, jako s rovnocenným partnerem, tuto odpověď označilo 64 % respondentů. Z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků převažovala odpověď, že nadřízený s Vámi jedná, jako s rovnocenným partnerem, tuto možnost zvolily 3 z 5 úrovní vzdělání. V následující kategorii, která popisovala profesní kompetence, se řídicí pracovníci vyjadřovali nejen k účinnosti, ale také k důležitosti, kde sílu odpovědi vyjadřovali pomocí škály, jako ve škole, 1 = nejvyšší motivace, 5 = nejnižší motivace. Nejúčinnější a i za nejdůležitější označili pracovníci na řídicích pozicích možnost vybrat si vzdělávací kurzy, k této variantě se přiklonilo 25 (64 %) respondentů. Všechny uvedené možnosti, které tato kategorie obsahovala, se nejvíce účinné odpovědi pohybovaly ve škále 1–3, z čeho plyne, že všechny jmenované profesní kompetence vidí pracovníci na řídicích pozicích minimálně za průměrně důležité. Tato kategorie byla vyhodnocena dle nejvyšší dosažené průměrné známky, kdy se nejúčinnější ukazuje možnost hodnocení neformální – spontánní komunikace založená na důvěře k nadřízenému. Z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků se ukazuje jako nejúčinnější a nejdůležitější opět mít možnost vybrat si vzdělávací kurzy. Dále se jedná o kategorii, která se týká pracovních

podmínek, za nejvíce motivující označili pracovníci na řídicích pozicích práci s mezilidskými vztahy na pracovišti, tuto variantu označilo 80 % respondentů. Do této skupiny patří i kategorie nazvaná jiné okolnosti, která obsahuje výčet možných odpovědí z různých oblastí, které mohou být motivující. V této kategorii označili za nejúčinnější odpověď radost ze zajímavé práce s lidmi, k této variantě se přiklonilo 67 % respondentů. Z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků popisují manažeři jako nejvíce účinný motivační nástroj radost ze zajímavé práce s lidmi.

Skupina pěti otázek výše je takto seskupena proto, že se jedná o odpovědi založené na vnitřní motivaci, která je opět spojena s Maslowovou teorií hierarchie potřeb. Konkrétně odpověď ústní veřejné ohodnocení a pochvala a odpověď, že podřízený s Vámi jedná, jako s rovnocenným partnerem, souvisí s potřebou uznání a ocenění, která vychází z touhy být respektován za to, co jsme v práci dokázali a vybudovali. U práce s mezilidskými vztahy je vidět souvislost s oblastí společenských a vztahových potřeb, kdy lidé potřebují někam patřit a pokud jste součástí dobrého pracovního kolektivu, dá se říci, že je to silně motivační faktor. U odpovědi možnost vybrat si vzdělávací kurz je vidět potřeba sebeaktualizace. To, že si můžete vybrat kurzy, sice působí z vnějšku, ale rozhodnutí vždy bude jen na každém pracovníkovi. Odpověď radost z vykonané práce je propojena s pozitivní emocí, která bezprostředně navazuje také na vztahové potřeby a potřebu lásky a akceptace. Zde pomáhá přirozená lidská zvědavost, kdy pracovníci mají potřebu rozvíjet to, co jim činí radost a to je právě vnitřní motivace.

Na konci dotazníku, byla položena otevřená otázka, která se ptala na možnosti, které nebyly v dotazníku uvedeny a pracovníkům na řídicích pozicích je vnímají jako účinné při motivaci. Konkrétní odpověď, která by představovala motivační nástroj, nebyla uvedena.

Z výzkumného šetření plyne, že pokud se na vyhodnocení motivace díváme z pohledu vnější a vnitřní motivace, u podřízených pracovníků to manažeři vidí zhruba na půl. Z odpovědí na první výzkumnou otázku je patrné, že z šesti možných motivů jsou tři hmotné stimuly, které jsou založeny na vnější motivaci a tři nehmotné, které jsou založeny na vnitřní motivaci. Zatímco manažeři sami, vnímají vlastní motivaci založenou nejvíce na nehmotných stimulech a vnitřních potřebách, z pěti odpovědí se jedná pětkrát o nehmotný stimul.

Na základě získaných dat ze všech kategorií, se dá říci, že za více efektivnější se ukazuje motivace vnitřní, což potvrzuje výklad z teoretické části, kdy je vnější motivace popisována, tak že působí spíše krátkodobě. Celkem bylo manažery identifikováno 11 nejvíce motivačních nástrojů, z nichž je 8 založeno na vnitřní motivaci a tři na vnější motivaci, což znamená to, že vnitřní i vnější motivace má své nezastupitelné místo a je hybnou silou k tomu, aby zaměstnanci plnili cíle organizace.

#### **4.5 Návrh na opatření**

V rámci výzkumného šetření této bakalářské práce byly zkoumány názory nižšího a středního managementu příspěvkových organizací sociálních služeb v Libereckém kraji na motivaci zaměstnanců a na to, co motivuje manažery samotné, aby pracovali tak, jak organizace potřebuje. Empirická část obsahuje a vyhodnocuje odpovědi manažerů na otázky, zjišťující jejich názory na tuto problematiku. Zároveň empirická část obsahuje mnoho cenných zkušeností, které by mohly být využity pro další praxi v organizacích sociálních služeb.

Z výsledků šetření vyplynulo, že manažeři v sociálních službách vidí rozdíl mezi motivací pracovníků, které řídí a sami u sebe. Pokud chce manažer někoho motivovat, musí především vědět, co motivuje jeho samotného. Změnit něco může pouze ten, kdo zná podstatu motivace a umí s ním cíleně pracovat. První doporučení tedy může znít – zamýšlejte se nad tím, zda dostatečně rozumíte práci s motivací.

Ve výzkumném šetření bylo manažery identifikováno 11 motivačních nástrojů, na jejichž základě můžeme pro praxi doporučit ty, které se ukazují nejvíce účinné pro pracovníky v přímé péči a na ty, které motivují manažery samotné.

Pokud chcete zlepšit motivaci podřízených pracovníků, pravidelně je finančně pololetně odměňujte, vybavte jim pracoviště kvalitní odpovídající technikou. Nebojte se napsat vytýkáací dopis a odebrat osobního ohodnocení, na druhou stranu však veřejně oceňujte a chvalte, dávejte a přijímejte zpětnou vazbu, nechte podřízené vybrat si vzdělávací kurzy a upřednostňujte liberální způsob vedení, protože tyto nástroje se jasně ukazují jako nejúčinnější při motivaci podřízených. Dále kvalitně zpracovávejte podpůrné materiály, věnujte se práci s mezilidskými vztahy na pracovišti, jednejte se zaměstnanci jako



s rovnocennými partnery a cíleně věnujte pozornost neformální spontánní komunikaci, protože vytváří důvěru k nadřízenému. Kombinujte motivační nástroje založené na vnější i vnitřní motivaci a pracujte i s negativními stimuly.

Pokud chcete zlepšit motivaci manažerů samotných, veřejně je oceňujte a chvalte, jednejte s nimi jako s rovnocennými partnery, dejte jim možnost vybrat si vzdělávací kurzy, zabývejte se mezilidskými vztahy na pracovišti a vytvářejte dobré klima na pracovišti, protože díky výzkumu si manažeři uvědomují reflektovanou zkušenost, že mají radost ze zajímavé práce s lidmi. Dále je pravidelně pololetně finančně odměňujte, pracujte obousměrně se zpětnou vazbou, dejte si záležet na kvalitní tvorbě podpůrných materiálů, pravidlech, standardech a metodických postupech. Primárně používejte nástroje založené na vnitřní motivaci, protože se pro manažery ukazují jako účinnější.

## Závěr

Téma bakalářská práce bylo zaměřeno na management sociálních služeb, které vyšlo z vlastní angažovanosti, což znamená, že jsem si musela si držet odstup a to se podařilo. Samotná práce byla rozdělena do dvou částí.

Teoretická část vycházela z odborných zdrojů a na začátku byla zaměřena na objasnění pojmu management sociálních služeb, dále se zabývala manažerskými procesy, motivací a stimulací.

V empirické části bakalářské práce byly zkoumány a zjišťovány názory manažerů pracujících na pozici nižšího a středního managementu sociálních služeb na práci s motivací. Výzkum byl založený na kvantitativní strategii s využitím metody dotazování a techniky dotazníku. Získaná data byla zpracována statisticky a interpretována v empirické části bakalářské práce.

Lze konstatovat, že pomocí cílů pracovních se podařilo naplnit cíl hlavní, jak v praktické tak teoretické části. Výzkumné otázky přinesly odpovědi, kdy bylo manažery identifikováno a popsáno 11 motivačních nástrojů, které se ukazují nejvíce účinné při plnění úkolů a cílů organizace. Ze zjištěných dat můžeme formulovat hypotézy z mnoha úhlů pohledů, které mohou být na poli sociálních služeb a managementu dále zkoumány. Konkrétně jsem formulovala dvě hypotézy na základě odpovědí, které dosáhly nejvyššího procentuálního výsledku. Tedy z odpovědí na první výzkumnou otázku se vytvořila hypotéza: Lze předpokládat, že pokud manažeři sociálních služeb vybaví pracoviště kvalitní odpovídající technikou, posílí se motivace podřízených pracovníků a dojde ke zvýšení kvality poskytované sociální služby. Z odpovědí na druhou výzkumnou otázku jsem formulovala hypotézu: Lze předpokládat, že pokud nadřízení manažerů sociálních služeb budou aktivně pracovat s mezilidskými vztahy na pracovišti, posílí se motivace manažerů a dojde ke zvýšení kvality poskytované sociální služby.

Motivovat pracovníky v sociálních službách považuji za nutnost a manažer musí být sám motivován, pokud chce motivovat podřízené pracovníky. Tam, kde přetrvává neochota pracovníků dělat cokoliv jinak nebo po svém, tam se nedá hovořit o účinné motivaci. Pokud sami nedokážeme motivovat pracovníky, jak by mohli sami pracovníci dokázat motivovat uživatele sociálních služeb. Motivace je nikdy nekončící proces, kdy se

proměňují potřeby zaměstnanců a manažer na ně musí umět účinně reagovat dle dané situace a správně je kombinovat a pevně věřím, že tato bakalářská práce může pomoci k zamyšlení a upevnění dovedností systematicky používat cíleně motivační nástroje a tím lépe plnit úkoly a cíle organizací.

## Seznam tabulek a obrázků

Tabulka č. 1 <i>Způsob odměny</i> .....	52
Tabulka č. 2 <i>Způsob odměny z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků</i> .....	53
Tabulka č. 3 <i>Pracovní podmínky</i> .....	54
Tabulka č. 4 <i>Pracovní podmínky z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků</i> .....	55
Tabulka č. 5 <i>Sankce</i> .....	56
Tabulka č. 6 <i>Sankce z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků</i> .....	57
Tabulka č. 7 <i>Popis nejefektivnější komunikace u podřízených</i> .....	58
Tabulka č. 8 <i>Popis nejefektivnější komunikace u podřízených z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků</i> .....	59
Tabulka č. 9 <i>Rozvíjení profesních kompetencí</i> .....	60
Tabulka č. 10 <i>Rozvíjení profesních kompetencí z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků</i> .....	61
Tabulka č. 11 <i>Způsoby vedení</i> .....	62
Tabulka č. 12 <i>Způsoby vedení z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků</i> .....	63
Tabulka č. 13 <i>Odměny</i> .....	64
Tabulka č. 14 <i>Odměny z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků</i> .....	65
Tabulka č. 15 <i>Motivační způsoby v komunikaci</i> .....	66
Tabulka č. 16 <i>Motivační způsoby v komunikaci z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků</i> .....	67
Tabulka č. 17 <i>Profesní kompetence</i> .....	69
Tabulka č. 18 <i>Profesní kompetence z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků</i> .....	70
Tabulka č. 19 <i>Pracovní podmínky</i> .....	71
Tabulka č. 20 <i>Pracovní podmínky z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků</i> .....	73
Tabulka č. 21 <i>Jiné okolnosti</i> .....	74
Tabulka č. 22 <i>Jiné okolnosti z pohledu dosaženého vzdělání řídicích pracovníků</i> .....	75
Obrázek č. 1 <i>Rozdíl mezi motivací a stimulací</i> .....	34
Obrázek č. 2 <i>Hierarchie potřeb (podle A. Maslowa 1970, doplněno, upraveno)</i> .....	37

## Seznam příloh

Příloha č. 1 *Dotazník*

## Seznam zdrojů

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2177-4.

ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB, 2020. *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb. ISBN: 978 80361-06-0.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, NOVÝ, I., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, L., 2014. *Management. Organizování, plánování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, J. CEJTHAMR, V., 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

DISMAN, M., 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Příručka pro uživatele. 3. dotisknuté vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0139-7

EGER, L., KAŠPÁRKOVÁ, H., VYLETĚL, J., 2002. *Řízení lidí*. Plzeň: CECHTUMA. ISBN 80-903225-2-2.

HAJER, M., 2007. *Úvod do personálního managementu a vedení lidí v organizaci*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Pedagogický fakulta. ISBN 978 80-7044-859-5.

HÁLEK, V., 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Print 09. ISBN 978-80-270-2439-1.

HERMAN, J., HERMANOVÁ, M., HORECKÝ, J., MIKULOVÁ, Š., ČERNÝ, M., 2008. *Základy managementu sociálních služeb*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 978-80-70-13-477-1.

KOPŘIVA, K., 2006. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-181-6.

KOUBEK, J., 2003. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116 X.

- KRÁLOVÁ, J, RÁŽOVÁ, E., 2007. *Sociální služby a příspěvek na péči*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-405-7.
- MANAGEMENTMANIA, 2016. Řízení organizace. [online]. In: *Portál ManagementMania* [vid. 10. 12. 2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/management-organizace>
- MATOUŠEK, O. a kol., 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.
- MICHALÍK, J., 2008. *Smluvní vztahy v sociálních službách*. Praha: Studio Element. 1. vyd. ISBN 80-903658-1-7.
- MILLER, W. R., 2003. *Motivační rozhovory příprava lidí ke změně závislého chování*. Tišnov: Sdružení SCAN.
- MPSV, 2021. Metodika k povolání pracovník/pracovnice v sociálních službách pro potřeby úřadu práce ČR. In: *Pracovní portál MPSV* [online]. [vid. 22. 10. 2021]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/1864299/Methodika\\_povol%C3%A1n%C3%AD\\_PSS\\_UP+CR.pdf/d7bb4e46-2e6e-b786-41cb-f6106f30423f](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1864299/Methodika_povol%C3%A1n%C3%AD_PSS_UP+CR.pdf/d7bb4e46-2e6e-b786-41cb-f6106f30423f)
- MPSV, 2021. Sociální služby – způsoby pomoci. In: *Pracovní portál MPSV* [online]. [vid. 22. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-sluzby-1#okss>
- NAKONEČNÝ, M., 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Akademie věd České republiky. ISBN 80-200-0592-7.
- PLAMÍNEK, J., 2015. *Tajemství motivace*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.
- ROBBINS, S., P., COULTER, M., 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0495.
- SOCIÁLNÍ REVUE, 2013. *Proč koučovat v sociálních službách?* [online]. [vid. 10. 10. 2021] Dostupné z: <http://socialnirevue.cz/item/koucovani-v-socialnich-sluzbach>
- ŠIMKOVÁ, E., 2009. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 4. aktual. vyd. Univerzita Hradec Králové: GAUDEAMUS. ISBN: 978-80-7435-012-2.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, J. a kol., 2009. *Management: základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-2

Zákon č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách, v aktuálním znění. [online]. In: *Sbírka zákonů: Česká Republika*. [vid. 10. 12. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

Zákon č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách, v aktuálním znění. [online]. In: *Sbírka zákonů: Česká Republika*. [vid. 11. 13. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006>

# Dotazník

## Management v sociálních službách

Vážení respondenti, jmenuji se Dana Michutová a jsem studentkou Technické univerzity v Liberci. Studuji obor Sociální práce. Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma „Management v sociálních službách“, ve které mapuji manažerské motivování zaměstnanců v sociálních službách na úrovni nižšího a středního managementu. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, kde je potřeba vybrat možnosti dle návodu u jednotlivých otázek. Dotazník je zpracován elektronickou formou, je zcela anonymní a data budou zpracována statisticky. Odpovědi Vám zaberou jen pár minut. V případě dotazů mě kontaktujte na dana.michutova@tul.cz. Moc děkuji za vyplnění!

### 1 Jakého jste pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena  Muž  Nechci odpovídat

### 2 Uveďte prosím počet let, který odpovídá délce Vaší praxe ve stávající pozici.

### 3 Na které manažerské úrovni pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nižší management - pracuji v přímé péči, vedu podřízené a organizuji jim práci.  Střední management - nepracuji v přímé péči, vedu podřízené a organizuji jim práci.

### 4 Jakou pracovní pozici zastáváte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vedoucí domácnosti  Vedoucí domu  Vedoucí oddělení  Vedoucí služby  Vedoucí přímé péče  
 Jiná - uveďte

### 5 Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Střední vzdělání s maturitní zkouškou  Vyšší odborné  Vysokoškolské bakalářské  Vysokoškolské magisterské  
 Jiné - uveďte



### 6 Který způsob odměny pozorujete jako nejvíce motivující pro podřízené?

Nápověda k otázce: *Vyberte všechny platné možnosti*

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Fixní měsíční plat              | <input type="checkbox"/> Pravidelná pololetní finanční odměna | <input type="checkbox"/> Výše osobního ohodnocení | <input type="checkbox"/> Možnost pracovního postupu |
| <input type="checkbox"/> Ústní veřejné ocenění, pochvala | <input type="checkbox"/> Písemné ocenění                      |   |   |
| <input type="checkbox"/> Jiné - uveďte                   | <input type="text"/>  |   |   |

### 7 Který z následujících popisů se nejvíce blíží situaci, kterou Vy považujete za nejefektivnější v motivování podřízených?

Nápověda k otázce: *Vyberte všechny platné možnosti*

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Jednat se zaměstnancem jako s rovnocenným partnerem           | <input type="checkbox"/> Motivační rozhovory, kde změna úhlu pohledu na potřebnou věc proběhne v podřízeném samotném | <input type="checkbox"/> Dávat a přijímat zpětnou vazbu | <input type="checkbox"/> Dávat zaměstnancům dostatek času a prostoru vyjádřit se |
| <input type="checkbox"/> Projevení zájmu o oblast zdraví a soukromých věcí podřízených | <input type="checkbox"/> Pravidelné týmové porady minimálně jednou v měsíci  |   |  |
| <input type="checkbox"/> Jiné - uveďte   | <input type="text"/>   |   |  |

### 8 Které z výčtu pracovních podmínek vidíte jako důležité pro podřízené, aby se jim dobře pracovalo?

Nápověda k otázce: *Vyberte všechny platné možnosti*

- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Oddělené zázemí pro zaměstnance v době pracovního odpočinku | <input type="checkbox"/> Vybavení pracoviště kvalitní a odpovídající technikou (zvedací zařízení, polohovací pomůcky) | <input type="checkbox"/> Kvalitně zpracované podpůrné materiály, o které se mohou zaměstnanci opírat (pravidla organizace, standardy, metodické postupy) | <input type="checkbox"/> Práce s mezilidskými vztahy na pracovišti |
| <input type="checkbox"/> Teambuilding alespoň 1krát do roka                          | <input type="checkbox"/> Pružná pracovní doba   | <input type="checkbox"/> Pracovní smlouva na dobu neurčitou  |  |
| <input type="checkbox"/> Jiné - uveďte   | <input type="text"/>  |  |  |

### 9 Jakou sankci považujete v pracovním procesu za účinnou pro podřízené?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ústní upozornění   
  Písemné upozornění   
  Vytýkácí dopis a odebrání osobního ohodnocení  
 Jiné - uveďte

### 10 Který způsob rozvíjení profesních kompetencí považujete za ten, který vede k motivaci podřízených?

Nápověda k otázce: *Vyberte všechny platné možnosti*

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Možnost vzdělávání nad rámec povinných 24 hodin ročně  | <input type="checkbox"/> Podřízený má možnost si vybrat vzdělávací kurz                         | <input type="checkbox"/> Povinné vzdělávání v rámci pracovní doby placené organizací                  | <input type="checkbox"/> Možnost supervize týmu 2krát do roka |
| <input type="checkbox"/> Možnost individuální supervize dle potřeby podřízeného | <input type="checkbox"/> Sebehodnocení + formální hodnocení zaměstnance dle pravidel organizace | <input type="checkbox"/> Hodnocení neformální - spontánní komunikace založená na důvěře k nadřízenému |   |
| <input type="checkbox"/> Jiné - uveďte  | <input type="text"/>  |   |   |

### 11 Který způsob vedení považujete za účinný při práci s podřízeným?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> Liberální - vedoucí nechává podřízené spolu přemýšlet a rozhodnutí deleguje na ně | <input type="radio"/> Demokratický - vedoucí rozhoduje na základě shromážděných návrhů řešení od podřízených | <input type="radio"/> Autokratický - vedoucí rozhoduje a sděluje výsledky pomocí příkazů |
| <input type="radio"/> Jiné - uveďte   | <input type="text"/>   |  |

### 12 Který způsob odměny pozorujete jako nejvíce motivující od svého nadřízeného?

Nápověda k otázce: *Vyberte všechny platné možnosti*

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Fixní měsíční plat                 | <input type="checkbox"/> Pravidelná pololetní finanční odměna | <input type="checkbox"/> Výše osobního ohodnocení | <input type="checkbox"/> Možnost pracovního postupu |
| <input type="checkbox"/> Ústní veřejné ohodnocení, pochvala | <input type="checkbox"/> Písemné ohodnocení                   |   |   |
| <input type="checkbox"/> Jiné - uveďte                      | <input type="text"/>  |   |   |

### 13 Který z následujících popisů se nejvíce blíží situaci, kterou Vy považujete za nejefektivnější v motivování od nadřízeného?

Nápověda k otázce: *Vyberte všechny platné možnosti*

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nadřízený s Vámi jedná jako s rovnocenným partnerem              | <input type="checkbox"/> Motivační rozhovory, kde změna úhlu pohledu na potřebnou věc proběhne ve Vás samotném | <input type="checkbox"/> Dávat a přijímat zpětnou vazbu | <input type="checkbox"/> Dostávat od nadřízeného dostatek času a prostoru vyjádřit se |
| <input type="checkbox"/> Projevení zájmu o oblast zdraví a soukromých věcí od nadřízeného | <input type="checkbox"/> Pravidelné manažerské porady, minimálně 2krát v měsíci                                |   |   |
| <input type="checkbox"/> Jiné - uveďte  | <input type="text"/>   |   |   |

14 V následujícím výčtu Vám nabízím škálu motivů k rozvíjení profesních kompetencí. U každé položky obodujte od jedné do pěti jako ve škole, jak Vás to motivuje s ohledem na důležitost (1 = největší motivace, 5 = nejnižší motivace).

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	1	2	3	4	5
Možnost vzdělávání nad rámec povinných 24 h ročně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vybrat si vzdělávací kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povinné vzdělávání v rámci pracovní doby placené organizací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání v oblasti managementu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalifikační smlouva při studiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost supervize manažerů 2krát do roka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost individuální supervize dle potřeby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sebehodnocení + formální hodnocení nadřízeným dle pravidel organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení neformální - spontánní komunikace založená na důvěře k nadřízenému	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Které z pracovních podmínek jsou důležité pro to, aby se Vám dobře pracovalo?

Nápověda k otázce: *Vyberte všechny platné možnosti*

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Vlastní kancelář                   | <input type="checkbox"/> Vybavení pracoviště kvalitní a odpovídající technikou (PC, notebook, mobilní telefon, tiskárna) | <input type="checkbox"/> Kvalitně zpracované podpůrné materiály, o které se můžete opírat (pravidla organizace, standardy, metodické postupy) | <input type="checkbox"/> Práce s mezilidskými vztahy na pracovišti |
| <input type="checkbox"/> Teambuilding alespoň 1krát do roka | <input type="checkbox"/> Pružná pracovní doba  | <input type="checkbox"/> Pracovní smlouva na dobu neurčitou   |  |
| <input type="checkbox"/> Jiné - uveďte <input type="text"/> |  |   |  |

16 Které jiné okolnosti Vás motivují pracovat na aktuální pracovní pozici?

Nápověda k otázce: Vyberte všechny platné možnosti

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Jistota zaměstnání                          | <input type="checkbox"/> Radost ze zajímavé práce s lidmi        | <input type="checkbox"/> Možnost hovořit o osobních problémech a stresu | <input type="checkbox"/> Zvládnutí manažerských dovedností |
| <input type="checkbox"/> Udržení kvalitních podřízených v organizaci | <input type="checkbox"/> Možnost podílet se na vedení organizace | <input type="checkbox"/> Možnost dosahovat náročných cílů               | <input type="checkbox"/> Prestiž manažerské pozice         |
| <input type="checkbox"/> Způsob vedení přímého nadřízeného           |  |   |  |
| <input type="checkbox"/> Jiné - uveďte                               | <input type="text"/>   |   |  |

17 Pokud Vás napadá další věc, na kterou se dotazník nezeptal, uveďte prosím vlastními slovy