

**VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA**

Zdravotně sociální péče

**KONCEPT HAPPINESS MANAGEMENTU V  
SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH**

Bakalářská práce

Autor práce: Tereza Takáčová

Vedoucí práce: PhDr. Vlasta Řezníková, Ph.D.

Jihlava 2026

# Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	<b>Tereza Takáčová</b>
Studijní program:	Zdravotně sociální péče
Garant studijního programu:	Mgr. Jana Gabrielová, PhD.
Název práce:	<b>Koncept Happiness managementu v sociálních službách</b>
Vedoucí práce:	PhDr. Vlasta Řezníková, Ph.D.
Cíl práce:	Cílem bakalářské práce je prozkoumat možnosti využití konceptu happiness managementu v prostředí sociálních služeb.

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá konceptem happiness managementu v prostředí sociálních služeb. Cílem práce je prozkoumat využití tohoto konceptu v praxi. Teoretická část se zaměřuje na vymezení konceptu happiness managementu, wellbeingu pracovníků a modelu PERMA. Dále se věnuje specifikům sociálních služeb. Výzkum byl realizován formou kvantitativního dotazníkového šetření mezi 110 pracovníky v sociálních službách. Výsledky ukazují, že pracovníci svou práci vnímají jako smysluplnou a přínosnou, přičemž pozitivně hodnotí mezilidské vztahy i vlastní kompetence. Zároveň se však ukazuje, že v některých oblastech nejsou odpovědi zcela jednotné a liší se intenzita jednotlivých složek pracovního prožívání. Míra pracovního zaujetí se mezi respondenty liší a u části z nich se objevuje psychická zátěž a vyčerpání. Zjištění poukazují na význam podpory wellbeingu pracovníků a na potřebu zaměřit se nejen na pozitivní aspekty práce, ale i na její náročnost a systematické vytváření podmínek podporujících dlouhodobou pracovní spokojenost.

## Klíčová slova

Happiness management; model PERMA; pracovní spokojenost; pracovníci v sociálních službách; sociální služby; wellbeing

## Abstract

Bachelor's thesis focuses on the concept of happiness management in the context of social services. The aim of the thesis is to explore the application of this concept in practice. The theoretical part defines the concept of happiness management, employee wellbeing, and the PERMA model. It also addresses the specific characteristics of social services. The research was conducted using a quantitative questionnaire survey among 110 social service workers. The results indicate that workers perceive their work as meaningful and beneficial, while positively evaluating interpersonal relationships and their own competencies. At the same time, the findings show that responses are not entirely consistent across all areas, and the intensity of individual components of work-related experience varies. The level of work engagement differs among respondents, and some of them experience psychological strain and exhaustion. The findings highlight the importance of supporting employee wellbeing and the need to focus not only on the positive aspects of work, but also on its demands and on the systematic creation of conditions that support long-term job satisfaction.

## Keywords

Happiness management; PERMA model; job satisfaction; social services workers; social services; well-being

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle Směrnice pro vedení, vypracování a zveřejňování závěrečných prací na VŠPJ, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 22. dubna 2026

.....

Podpis studenta/ky

## Poděkování

*Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Vlastě Řezníkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícnost při tvorbě této bakalářské práce. Dále děkuji své rodině za podporu, trpělivost a pochopení během studia a všem respondentům za ochotu a čas věnovaný dotazníkovému šetření.*

# Obsah

<b>Seznam grafů</b> .....	<b>7</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>7</b>
<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>7</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>Teoretická část</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Happiness management</b> .....	<b>9</b>
1.1 Vývoj konceptu .....	9
1.2 Principy a nástroje happiness managementu .....	10
<b>2 Wellbeing a PERMA model</b> .....	<b>12</b>
2.1 P – Positive Emotion (pozitivní emoce) .....	13
2.2 E – Engagement (zaujetí činností) .....	14
2.3 R – Positive Relationships (pozitivní vztahy).....	14
2.4 M – Meaning (smysluplnost) .....	15
2.5 A – Accomplishment (úspěšný výkon) .....	15
2.6 Pracovní spokojenost jako součást wellbeingu .....	15
<b>3 Sociální služby</b> .....	<b>17</b>
3.1 Historie vývoje sociálních služeb .....	17
3.2 Vymezení a legislativní rámec sociálních služeb.....	17
3.3 Typologie sociálních služeb v ČR.....	18
3.4 Péče o zaměstnance a pracovní podmínky v sociálních službách .....	19
3.5 Psychosociální zátěž pracovníků v sociálních službách .....	19
<b>Výzkumná část</b> .....	<b>21</b>
<b>4 Metodika výzkumu</b> .....	<b>21</b>
4.1 Cíl výzkumu.....	21
4.2 Hlavní výzkumná otázka (HVO) .....	21
4.3 Dílčí výzkumné otázky (DVO).....	21
4.4 Technika sběru dat .....	21
4.5 Konstrukce dotazníku .....	22
4.6 Etické aspekty výzkumu.....	22
4.7 Limity výzkumu.....	23
<b>5 Výsledky výzkumu a jejich interpretace</b> .....	<b>24</b>
5.1 Charakteristika výzkumného souboru .....	24
5.2 P – Positive Emotion (pozitivní emoce) .....	28
5.3 E – Engagement (zaujetí činností) .....	31
5.4 R – Positive Relationships (pozitivní vztahy).....	34
5.5 M – Meaning (smysluplnost) .....	37
5.6 A – Accomplishment (úspěšný výkon) .....	40
5.7 Diskuse .....	43
<b>Závěr</b> .....	<b>47</b>
<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>48</b>
<b>Přílohy</b> .....	<b>51</b>

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	24
Graf 2: Věková struktura respondentů .....	24
Graf 3: Délka praxe respondentů v sociálních službách.....	25
Graf 4: Typ zařízení sociálních služeb .....	25
Graf 5: Pracovní pozice .....	26
Graf 6: Typ pracovního úvazku .....	27
Graf 7: Pozitivní emoce při výkonu práce .....	28
Graf 8: Míra psychického vyčerpání pracovníků podle typu sociální služby.....	29
Graf 9: Zaujetí pracovní činností.....	31
Graf 10: Míra pracovního zaujetí podle délky praxe.....	32
Graf 11: Pozitivní vztahy na pracovišti.....	34
Graf 12: Míra pocitu osamělosti podle typu sociální služby .....	35
Graf 13: Smysluplnost práce .....	37
Graf 14: Míra vnímání smysluplnosti práce podle věku .....	38
Graf 15: Úspěšný pracovní výkon .....	40
Graf 16: Míra profesního naplnění podle věku respondentů .....	41

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Pozitivní emoce při výkonu práce .....	28
Tabulka 2: Zaujetí pracovní činností .....	31
Tabulka 3: Pozitivní vztahy na pracovišti .....	34
Tabulka 4: Smysluplnost práce .....	37
Tabulka 5: Úspěšný pracovní výkon.....	40

## Seznam zkratk

DVO	Dílčí výzkumné otázky
EVP	Employee Value Proposition (hodnotová nabídka pro zaměstnance)
HVO	Hlavní výzkumná otázka
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PERMA	Positive Emotion (pozitivní emoce), Engagement (zaujetí činností), Relationships (pozitivní vztahy), Meaning (smysluplnost), Accomplishment (úspěšný výkon)
WHO	World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)

## Úvod

Wellbeing pracovníků se v posledních letech stal významným tématem, a to zejména v důsledku rostoucích nároků na pracovní výkon a psychickou odolnost zaměstnanců. V prostředí sociálních služeb je tato problematika obzvláště aktuální, protože pracovníci jsou zde dlouhodobě vystaveni náročným životním situacím klientů. Tyto okolnosti mohou výrazně ovlivňovat jejich psychickou pohodu, pracovní spokojenost i schopnost dlouhodobě vykonávat svou profesi.

Na význam wellbeingu pracovníků reagují současné přístupy vycházející z pozitivní psychologie, mezi které patří také koncept happiness managementu. Tento přístup zdůrazňuje podporu pozitivních emocí, smysluplnosti práce, mezilidských vztahů, pracovního zaujetí a úspěšného výkonu jako důležité faktory ovlivňující fungování pracovníků i organizací. Přestože je tento koncept v literatuře rozvíjen, jeho aplikace v prostředí sociálních služeb je zatím omezená a zůstává spíše okrajovým tématem.

Volba tématu bakalářské práce vychází ze zájmu o problematiku pracovních podmínek a psychické zátěže pracovníků v sociálních službách. Toto téma úzce souvisí s oborem zdravotně sociální péče, který se zaměřuje nejen na klienty sociálních služeb, ale také na pracovníky, kteří tyto služby zajišťují. Kvalita péče je přitom významně ovlivněna právě jejich pracovní pohodou, motivací a stabilitou.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat možnosti využití konceptu happiness managementu v prostředí sociálních služeb. K naplnění tohoto cíle je využit model PERMA, který umožňuje analyzovat jednotlivé složky wellbeingu pracovníků. Práce je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část. Teoretická část se zaměřuje na vymezení základních pojmů a specifik prostředí sociálních služeb, happiness managementu a modelu PERMA. Výzkumná část je realizována formou kvantitativního dotazníkového šetření mezi pracovníky v sociálních službách a zaměřuje se na jejich prožívání jednotlivých složek modelu PERMA.

## Teoretická část

### 1 Happiness management

Happiness management představuje manažerský přístup, zaměřený na podporu štěstí zaměstnanců a na vytvoření firemní kultury, která pozitivně ovlivňuje jejich angažovanost, vztah k organizaci a pracovní výkon (Salačová Svobodová, 2024). Nejde přitom pouze o samotnou spokojenost zaměstnanců, ale o širší nastavení fungování organizace, které se promítá do její kultury, stylu řízení i vztahů na pracovišti. Spokojenost zaměstnanců a koncept happiness managementu nelze chápat jako totožné pojmy. Spokojenost v práci je často spojována především s racionálním hodnocením pracovních podmínek, například výše odměny, benefitů nebo pracovního statusu. Naproti tomu happiness management zdůrazňuje spíše emocionální prožívání práce a souvisí s tím, jak často se zaměstnanec při výkonu práce cítí šťastný, zda může využívat svůj talent, zda má určitou míru autonomie nebo vnímá smysl své práce a její výsledky (Běhounková, 2017).

Přístup vychází z poznatků pozitivní psychologie, která se zaměřuje na zkoumání faktorů přispívajících ke kvalitnímu a smysluplnému životu jednotlivce (Seligman, 2011). V pracovním kontextu se tyto poznatky promítají do oblasti řízení lidí a organizací, kde je kladen důraz na vytváření pracovních podmínek podporujících dlouhodobou pracovní spokojenost, stabilitu zaměstnanců a udržitelné fungování organizací (Salačová Svobodová, 2024).

Teoretickým východiskem tohoto konceptu je chápání štěstí jako stabilní psychické pohody založené na smysluplném fungování člověka a jeho hodnotách (Salačová Svobodová, 2024).

#### 1.1 Vývoj konceptu

Počátky konceptu happiness managementu souvisejí s rozvojem pozitivní psychologie na konci 20. století (Salačová Svobodová, 2024). Za významný milník bývá považován rok 1998, kdy Martin Seligman jako prezident Americké psychologické asociace vyzval odbornou komunitu k většímu zaměření na faktory podporující kvalitu a naplnění lidského života (Seligman, 2011).

Pozitivní psychologie se následně začala orientovat na zkoumání aspektů lidského fungování, které podporují trvalou psychickou pohodu a smysluplné prožívání života, čímž se vymezila vůči tradičnímu deficitnímu pojetí psychologie (Seligman, 2011).

Postupně se ukazovalo, že poznatky pozitivní psychologie nejsou relevantní pouze pro individuální prožívání člověka, ale mají význam i v širším sociálním a pracovním kontextu. Pozornost se začala obracet k otázkám, jak psychická pohoda, smysluplnost a kvalita mezilidských vztahů ovlivňují fungování lidí v zaměstnání a jejich dlouhotrvající pracovní spokojenost (Salačová Svobodová, 2024).

Současně docházelo k přehodnocování tradičních přístupů k řízení zaměstnanců, které byly zaměřeny především na výkon, kontrolu a vnější motivaci. Do popředí se postupně dostával důraz na podporu psychické pohody zaměstnanců, jejich zapojení, smysluplnosti práce a kvality pracovních vztahů jako předpokladů dlouhodobě udržitelného fungování organizací (Armstrong a Taylor, 2015).

Na tomto teoretickém základě se postupně formoval koncept happiness managementu, který propojuje poznatky pozitivní psychologie s oblastí řízení lidí a organizací. V odborné literatuře je happiness management chápán jako přístup k řízení organizace, jehož cílem je ovlivňovat firemní kulturu a podporovat štěstí a angažovanost zaměstnanců (Salačová Svobodová, 2024).

## 1.2 Principy a nástroje happiness managementu

Happiness management vychází z předpokladu, že pracovní výkon zaměstnanců není dán pouze odbornými dovednostmi nebo vnější motivací, ale také kvalitou pracovního prostředí a způsobem řízení lidí. Tento přístup se proto zaměřuje na vytváření organizačních podmínek, které podporují stabilitu zaměstnanců a udržitelné fungování pracovních týmů (Salačová Svobodová, 2024). Inspiraci čerpá z pozitivní psychologie, jejíž poznatky jsou využívány také v pracovním a organizačním prostředí (Křivohlavý, 2013).

Jedním z důležitých principů happiness managementu je budování pozitivní organizační kultury. Ta je charakteristická otevřenou a transparentní komunikací, vzájemným respektem a důvěrou mezi zaměstnanci a vedením. Pozitivní organizační kultura vytváří stabilní rámec fungování organizace a podporuje spolupráci, sounáležitost a stabilní pracovní vztahy. V praxi se tento princip promítá například do otevřené interní komunikace, jasně formulovaných hodnot organizace, transparentních pravidel fungování a jejich důsledného uplatňování v každodenní praxi (Salačová Svobodová, 2024). V některých organizacích je řízení zaměstnanců stále spojováno s využíváním strachu jako nástroje k dosahování pracovních cílů. Takový přístup však může představovat významnou bariéru pro rozvoj konceptu happiness managementu a pro vytváření pozitivního pracovního prostředí (Běhouňková, 2017).

Ve firemním prostředí je také důležitá hodnotová shoda mezi zaměstnancem a organizací. Pokud jsou hodnoty organizace srozumitelné a v souladu s hodnotami zaměstnanců, přispívá to k vyšší stabilitě pracovního vztahu, větší loajalitě a nižší fluktuaci zaměstnanců. Hodnotová orientace organizace se může odrážet především v hodnotové komunikaci, etických kodexech, personálních procesech a způsobu vedení zaměstnanců, které reflektují deklarované hodnoty organizace (Salačová Svobodová, 2024).

Happiness management staví na principu podporujícího a férového vedení. Způsob, jakým vedoucí pracovníci komunikují se zaměstnanci, nastavují očekávání a poskytují zpětnou vazbu, významně ovlivňuje stabilitu pracovního prostředí a fungování týmů. Podle Armstronga a Taylora (2015) je efektivní vedení založeno na kombinaci náročnosti, empatie a otevřené komunikace. Tento princip se v praxi uplatňuje prostřednictvím pravidelné zpětné vazby, jasného vymezení rolí a očekávání, spravedlivého rozhodování a dostupnosti vedoucích pracovníků zaměstnancům (Salačová Svobodová, 2024).

Součástí principů happiness managementu je také podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Organizace, které respektují potřebu regenerace, odpočinku a osobního života, vytvářejí podmínky pro dlouhodobě udržitelné pracovní nasazení a snižují riziko přetížení zaměstnanců. Tento přístup se odráží v možnosti flexibilní pracovní doby, práce na dálku, úpravě pracovního úvazku nebo dalších formách flexibility práce (Salačová Svobodová, 2024).

Nedílnou součástí principů happiness managementu je také spravedlnost v pracovních procesech. Férové rozhodování, transparentní pravidla a spravedlivé odměňování přispívají k posilování důvěry zaměstnanců ve vedení a podporují jejich identifikaci s organizací (Salačová Svobodová, 2024). Princip spravedlnosti se v praxi uplatňuje zejména prostřednictvím transparentních systémů odměňování, jasně nastavených pravidel hodnocení výkonu a spravedlivého rozdělování pracovních povinností. Součástí tohoto přístupu je také hodnotová nabídka zaměstnavatele (Employee Value Proposition – EVP), která vymezuje, co organizace svým zaměstnancům nabízí, a přispívá k vnímání organizace jako férového a důvěryhodného zaměstnavatele (Salačová Svobodová, 2024).

Na uvedené principy a nástroje happiness managementu navazuje pojetí wellbeingu, které umožňuje strukturovaně popsat jednotlivé složky psychické pohody v pracovním i osobním kontextu. V oblasti pozitivní psychologie je jedním z nejčastěji využívaných modelů PERMA model Martina Seligmana, který rozlišuje pět základních oblastí přispívajících k lidskému rozkvětu a celkové životní spokojenosti (Seligman, 2011). Tento model je v odborné literatuře využíván v souvislosti s podporou wellbeingu v pracovním prostředí a řízení lidí (Salačová Svobodová, 2024).

Model PERMA tak představuje východisko pro praktickou část této práce.

## 2 Wellbeing a PERMA model

Pojem štěstí nemá jednotné vymezení a bývá často spojován pouze s prožíváním pozitivních emocí a pocitem spokojenosti. Lze ho chápat jako stav, který podporuje rozvoj člověka v různých oblastech jeho života a přispívá k celkovému osobnímu fungování (Firmansyah a Wahdiniwaty, 2023). Seligman (2018) upozorňuje, že takové pojetí je zjednodušující a nezachycuje komplexnost lidského fungování. V širším pojetí je proto štěstí chápáno jako součást wellbeingu, tedy duševní pohody, která umožňuje jedinci realizovat svůj potenciál, zvládat běžnou životní zátěž a fungovat v každodenním životě (WHO, 2021).

Koncept wellbeingu je vymezován různými způsoby. Dodge et al. (2012) jej definují jako rovnováhu mezi zdroji, které má člověk k dispozici, a výzvami, jimž čelí. Stabilní wellbeing nastává tehdy, pokud jedinec disponuje dostatečnými psychologickými, sociálními a fyzickými zdroji k překonávání životních nároků. Světová zdravotnická organizace (WHO, 2021) chápe wellbeing jako pozitivní stav jednotlivců i společností, který představuje zdroj pro každodenní život a umožňuje naplňování lidského potenciálu. Nejde pouze o nepřítomnost nemoci, ale zahrnuje rovnováhu mezi tělesnými, duševními, sociálními, ekonomickými a environmentálními faktory, které společně utvářejí kvalitu života.

Současné přístupy k wellbeingu zdůrazňují jeho komplexní charakter a poukazují na to, že zahrnuje více oblastí života, jako jsou například fyzické zdraví, prostředí nebo ekonomické zabezpečení. Wellbeing tak nelze redukovat pouze na psychické prožívání, ale je výsledkem působení více vzájemně propojených faktorů (Kočí, 2024).

Z psychologického hlediska byl koncept wellbeingu dále rozpracován v rámci pozitivní psychologie. Tradiční psychologický výzkum se v minulosti zaměřoval především na studium negativních jevů, jako jsou psychické obtíže, stres nebo problémy v lidském fungování. Pozitivním aspektům lidského života byla v minulosti věnována menší pozornost, což vedlo k postupnému rozvoji přístupů zaměřených na studium osobní pohody a pozitivních zdrojů lidského fungování (Šolcová a Kebza, 2004). V odborné literatuře se wellbeing často rozlišuje na dvě základní perspektivy, a to na hedonickou a eudaimonickou. Hedonické pojetí je spojováno především s prožíváním pozitivních emocí a celkovou životní spokojeností, které jsou charakteristické pro koncept subjektivní pohody (Diener, 1984). Eudaimonická perspektiva naopak zdůrazňuje naplnění lidského potenciálu, osobní růst a smysluplnost života (Ryff, 1989).

Diener (1984) vymezil subjektivní pohodu jako kombinaci převahy pozitivních emocí nad negativními a celkového hodnocení života. Podle něj jsou lidé šťastní tehdy, když vnímají svůj život jako blízký svému ideálu. Na toto pojetí navázala Ryff (1989), která rozšířila chápání pohody o dimenzi osobního rozvoje a vymezila šest složek psychologické pohody, mezi něž patří sebepřijetí, pozitivní vztahy, autonomie, zvládnutí prostředí, smysl života a osobní růst. Psychologická pohoda tak není pouze otázkou příjemných emocí, ale souvisí s naplňováním lidského potenciálu.

Na tyto teoretické přístupy navázal Seligman (2011), který formuloval teorii duševní pohody. Zdůraznil, že cílem pozitivní psychologie není pouze být šťastný, ale dosahovat stavu rozkvětu.

Duševní pohoda je podle něj tvořena pěti relativně samostatnými složkami, které mají hodnotu samy o sobě a společně vytvářejí komplexní obraz lidského fungování. Tyto prvky shrnul do modelu PERMA (Seligman, 2011).

Model PERMA zahrnuje pět základních prvků: pozitivní emoce (Positive Emotion), zaujetí (Engagement), pozitivní vztahy (Relationships), smysluplnost (Meaning) a úspěšný výkon (Accomplishment) (Seligman, 2011).

Pozitivní emoce představují prožívání radosti, vděčnosti či spokojenosti a podporují psychickou odolnost. Zaujetí označuje stav hlubokého ponoření do činnosti, při němž dochází k plnému využití schopností jedince (Seligman, 2011). Tento stav souvisí s konceptem flow (Csíkszentmihályi, 2007). Vztahy představují významný zdroj sociální opory a pocitu sounáležitosti. Smysluplnost spočívá ve vnímání vlastní činnosti jako hodnotné a přesahující individuální zájmy. Úspěch zahrnuje dosahování osobních cílů a pocit kompetence při zvládnutí výzev (Seligman, 2011).

Model PERMA tak poskytuje systematický rámec pro porozumění wellbeingu a umožňuje jeho aplikaci také v pracovním prostředí, kde jednotlivé prvky mohou ovlivňovat prožívání zaměstnanců, jejich motivaci i dlouhodobou stabilitu.

## 2.1 P – Positive Emotion (pozitivní emoce)

Pozitivní emoce představují první složku modelu PERMA a zahrnují prožívání stavů, jako jsou radost, vděčnost, spokojenost, naděje či klid. V rámci teorie duševní pohody Seligman (2011) zdůrazňuje, že pozitivní emoce jsou důležitou součástí wellbeingu, ale samy o sobě nepředstavují jeho úplné vysvětlení. Odlišuje tak širší pojetí duševní pohody od dřívějšího chápání štěstí, které bylo zaměřeno zejména na příjemné prožitky (Seligman, 2011).

Pozitivní emoce přispívají k subjektivně vnímané kvalitě života a ovlivňují způsob, jakým jedinec reaguje na náročné situace. Jejich přítomnost může podporovat psychickou stabilitu a napomáhat zvládnutí stresu (Seligman, 2011). Významným faktorem souvisejícím s pozitivními emocemi je také optimismus. Jedinci s vyšší mírou optimismu vykazují vyšší úroveň životní spokojenosti a lépe zvládají náročné životní situace (Šolcová a Kebza, 2004). Pozitivní emoce zároveň umožňují jedinci rozvíjet nové dovednosti, navazovat vztahy a získávat nové zkušenosti. Tím tak přispívají k celkovému rozvoji osobnosti a dlouhodobé životní pohodě (Chisale a Phiri, 2022).

Na pracovišti lze pozitivní emoce chápat jako subjektivní prožívání spokojenosti, radosti nebo uspokojení spojené s výkonem práce. Mohou se projevovat například pocitem dobře vykonané práce nebo pozitivní atmosférou v pracovním kolektivu. Dostatek pozitivních emočních prožitků v práci podporuje pracovní spokojenost a přispívá ke stabilitě zaměstnanců. Dlouhodobý nedostatek pozitivních emocí může přispívat k vyčerpání a zvýšenému riziku syndromu vyhoření (Salačová Svobodová, 2024).

## 2.2 E – Engagement (zaujetí činností)

V pracovním kontextu se zaujetí projevuje intenzivní soustředěností na úkoly, vnitřní motivací a schopností plně se ponořit do vykonávané činnosti. Zaměstnanci, kteří tento stav zažívají, bývají plně zapojeni do práce, ztrácejí pojem o čase a věnují úkolům maximální pozornost. Vyšší míra tohoto zapojení souvisí s vyšší pracovní spokojeností, stabilnějším výkonem a nižším rizikem syndromu vyhoření (Bakker a Demerouti, 2017).

Teoreticky je zaujetí v rámci modelu PERMA vymezováno jako stav hlubokého ponoření do činnosti, při němž jedinec plně využívá své schopnosti a vykonává aktivitu s vysokou mírou vnitřní angažovanosti (Seligman, 2011). Tento stav je úzce propojen s konceptem flow, který Csíkszentmihályi (2007) popsal jako optimální prožitek vznikající tehdy, když jsou nároky činnosti v rovnováze s individuálními schopnostmi člověka.

Seligman (2011) zároveň upozorňuje, že zaujetí není totožné s pozitivními emocemi. Zatímco pozitivní emoce jsou vědomě prožívány a reflektovány, při hlubokém zapojení člověk své pocity často nehodnotí v daném okamžiku a uvědomuje si je až zpětně. Tento stav má samostatný význam pro duševní pohodu a není přímo podmíněn aktuálním emočním naladěním. Jedinec o něj může usilovat proto, že samotná činnost je pro něj vnitřně hodnotná, nikoli pouze jako prostředek k dosažení jiných cílů (Seligman, 2011).

## 2.3 R – Positive Relationships (pozitivní vztahy)

Model PERMA řadí mezi své základní složky také pozitivní vztahy. Pozitivní prožitky se jen zřídka odehrávají izolovaně. Radost, pocit smyslu či hrdost nad úspěchem se zpravidla odehrávají v kontextu mezilidských vztahů. Člověk je bytostí sociální a kvalita jeho vztahů zásadně ovlivňuje míru rozkvětu (Seligman, 2011).

Osobní pohoda není pouze individuálním prožitkem, ale má také významnou sociální dimenzi. Souvisí s fungováním jedince ve společnosti, jeho vztahy k ostatním lidem a celkovým začleněním do prostředí (Šolcová a Kebza, 2004).

Mezilidské vztahy proto nejsou jen zdrojem příjemných emocí, ale představují samostatnou část duševní pohody. Podobně Ryff (1989) uvádí, že schopnost vytvářet blízké a důvěrné vztahy patří mezi základní znaky psychické pohody. Člověk potřebuje cítit, že někam patří a že je pro druhé důležitý. Potřeba sounáležitosti a vědomí vlastní významnosti pro druhé představují důležité předpoklady dlouhodobé psychické stability.

V rámci konceptu subjektivní pohody, který vymezil Diener (1984), je kvalita sociálních vztahů považována za významný faktor související s celkovým hodnocením života. Lidé s kvalitní sociální podporou vykazují vyšší úroveň životní spokojenosti a nižší míru negativních emocí. Sociální vazby tak posilují emoční stabilitu a celkovou kvalitu života.

Na pracovišti se tato složka projevuje například dobrými vztahy mezi kolegy, podporou ze strany nadřízených a celkově příznivou atmosférou na pracovišti. Kvalitní vztahy na pracovišti souvisejí s vyšší pracovní spokojeností a nižším rizikem vyhoření (Bakker a Demerouti, 2017).

## 2.4 M – Meaning (smysluplnost)

Smysluplnost je další součástí modelu PERMA a podle Seligmana (2011) spočívá v tom, že člověk vnímá svůj život jako součást něčeho většího, než je on sám. Může jít o rodinu, práci, komunitu, víru nebo jiný hodnotový rámec. Smysl dává lidskému jednání směr a umožňuje překonávat i náročné situace.

Smysluplnost není totéž, co pozitivní emoce. Člověk může prožívat obtížné či nepříjemné situace, a přesto je vnímat jako smysluplné. Smysl proto není založen pouze na příjemných pocitech, ale na hlubším přesvědčení, že to, co děláme, má hodnotu (Seligman, 2011).

V profesním kontextu se tato oblast projevuje především tím, že zaměstnanec vnímá svou práci jako užitečnou a hodnotnou. Pokud má člověk pocit, že jeho práce má význam a přispívá druhým, zvyšuje se jeho pracovní spokojenost a motivace (Salačová Svobodová, 2024).

## 2.5 A – Accomplishment (úspěšný výkon)

Lidé přirozeně usilují o dosažení cílů, překonávání překážek a zlepšování vlastního výkonu. Úspěšné zvládnutí stanovených úkolů přináší pocit kompetence, hrdosti a osobního růstu. Tento prvek má hodnotu sám o sobě, protože člověk neusiluje o úspěch pouze kvůli pozitivním emocím, ale také kvůli vnitřní potřebě něco dokázat a posouvat vlastní hranice (Seligman, 2011).

Dle Seligmana (2011) úspěch nemusí znamenat pouze vnější ocenění nebo materiální výsledky. Může jít o osobní pokrok, splnění vlastního závazku nebo překonání obtížné situace. Důležitý je subjektivní pocit, že člověk dosahuje stanovených cílů a zvládá výzvy.

Dosahování cílů přispívá k posilování sebedůvěry a pozitivního sebehodnocení, což následně podporuje prožívání spokojenosti a celkové psychické pohody (Chisale a Phiri, 2022). Dle Kočí (2024) je důležité dosažené cíle nejen naplňovat, ale také je reflektovat a prožívat s nimi spokojenost, protože právě vnímání vlastních úspěchů představuje významnou součást wellbeingu.

Tento prvek se v pracovním prostředí projevuje splněním pracovních úkolů, dosahováním profesních cílů nebo získáváním nových dovedností. Možnost dosahovat úspěchu a reflektovat výsledky vlastní práce posiluje stabilitu a celkovou pracovní spokojenost. Pokud však zaměstnanec dlouhodobě postrádá zkušenost úspěchu, může docházet k poklesu motivace a vzniku pocitů bezmoci (Salačová Svobodová, 2024).

## 2.6 Pracovní spokojenost jako součást wellbeingu

Pracovní spokojenost je významnou součástí subjektivního wellbeingu v pracovním kontextu a důležitým ukazatelem kvality pracovního života zaměstnanců (Warr a Nielsen, 2018). Podle Lockeho (1976) představuje pracovní spokojenost pozitivní emoční stav, který vyplývá z hodnocení vlastní práce nebo pracovních zkušeností. Spector (1997) ji chápe jako celkový postoj člověka k práci a jejím jednotlivým aspektům, například k odměňování, kolegům či pracovnímu prostředí. Judge et al. (2017) ji definují jako celkové hodnocení práce jednotlivcem jako pozitivní nebo negativní zkušenosti.

Pracovní spokojenost je výsledkem působení různých faktorů, které ovlivňují, jak zaměstnanec vnímá svou práci a pracovní prostředí (Judge et al., 2017). Je ovlivňována jak vnitřními, tak vnějšími faktory (Bakker a Demerouti, 2017). Mezi vnitřní faktory patří zejména smysluplnost práce, osobní motivace a možnost seberealizace. Vnější faktory zahrnují pracovní podmínky, styl vedení a mezilidské vztahy na pracovišti (Grawitch a Ballard, 2016).

## 3 Sociální služby

Sociální služby představují významnou součást systému sociální politiky a patří mezi důležité nástroje pomoci lidem, kteří se ocitli v nepříznivé sociální situaci. Jejich cílem je podporovat začlenění člověka do společnosti, zlepšovat kvalitu jeho života a zajišťovat důstojné životní podmínky (Matoušek et al., 2011). Dle Pevné a Petrželky (2016) můžeme sociální služby chápat jako veřejné služby poskytované v zájmu veřejnosti a financované z veřejných rozpočtů. V širším smyslu zahrnují sociální služby nejen činnosti zajišťované prostřednictvím zařízení registrovaných dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ale i související aktivity dalších resortů, které se zaměřují na podporu a péči o ohrožené skupiny obyvatelstva, například v oblasti zdravotnictví nebo školství (Matoušek et al., 2011). Sociální služby mohou využívat nejen občané České republiky, ale také občané členských států Evropské unie a osoby z jiných zemí, které mají na území Evropské unie povolený legální dlouhodobý pobyt (Pevná a Petrželka, 2016; Zákon č. 108/2006 Sb.). Sociální služby jsou určeny osobám, které se z důvodu nepříznivého zdravotního stavu, věku nebo sociální situace ocitly v obtížích, které nedokážou sami ani za pomoci rodiny překonat (Zákon č. 108/2006 Sb.).

### 3.1 Historie vývoje sociálních služeb

Počátky organizované pomoci lidem v nouzi sahají až do starověku, kdy byla péče o chudé a nemocné chápána jako morální či náboženská povinnost (Matoušek et al., 2011). Ve středověku převzala klíčovou roli křesťanská církev, která prostřednictvím klášterů a farností poskytovala základní péči a almužny potřebným. Tyto aktivity položily základy institucionalizované pomoci.

V novověku začal do oblasti sociální péče postupně vstupovat stát. Reformy Marie Terezie a Josefa II. přinesly první kroky k propojení sociální pomoci s veřejnou správou a vznikly chudinské ústavy či špitály (Matoušek et al., 2011). Na přelomu 19. a 20. století se rozvíjela profesionalizace sociální práce a vznikaly první dobročinné a církevní organizace.

Po roce 1948 byly sociální služby zestátněny a jejich podoba určována centrálně. K zásadní proměně došlo po roce 1989, kdy se systém znovu otevřel nestátním poskytovatelům a začal klást důraz na individuální přístup. Přijetím zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, vznikl moderní rámec pro poskytování, financování a kontrolu kvality služeb, který tvoří základ současného systému (Zákon č. 108/2006 Sb.).

### 3.2 Vymezení a legislativní rámec sociálních služeb

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů definuje sociální službu jako činnost nebo soubor činností, jejichž účelem je pomoc lidem, kteří se ocitli v nepříznivé sociální situaci s cílem podpořit jejich začlenění do společnosti nebo zabránit sociálnímu vyloučení. Za nepříznivou sociální situaci se považuje takový stav, kdy člověk z různých důvodů ztrácí schopnost zvládat běžné životní úkoly a fungovat samostatně (Pevná a Petrželka, 2016).

Dle Matouška (2011) mohou být zřizovateli zařízení sociálních služeb v České republice obce, kraje nebo Ministerstvo práce a sociálních věcí, které zajišťují služby prostřednictvím svých

organizačních složek nebo příspěvkových organizací. Do systému se významně zapojují také nestátní neziskové organizace (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Poskytovatelé sociálních služeb mají povinnost dodržovat tzv. standardy kvality sociálních služeb. Tyto standardy kvality jsou základními principy a pravidly poskytování sociálních služeb a také slouží jako měřítko pro hodnocení jejich naplnění. Cílem je, aby služby odpovídaly potřebám uživatelů, aby byly poskytovány důstojně, s respektem a podporovaly soběstačnost (Horecký a Lusková, 2019).

Financování sociálních služeb v České republice je založeno na vícezdrojovém systému. Zdroje tvoří zejména prostředky ze státního rozpočtu, rozpočtů krajů a obcí, úhrady uživatelů, a další vlastní příjmy poskytovatelů (MPSV, 2019).

Podle Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR (2025) výdaje státu na sociální služby dlouhodobě rostou, přesto systém zůstává nestabilní a mnoho organizací je závislých na každoročním přidělení dotací. Finanční jistota a dlouhodobé plánování přitom patří mezi hlavní podmínky kvality péče i spokojenost zaměstnanců.

### 3.3 Typologie sociálních služeb v ČR

V České republice rozlišujeme tři základní druhy sociálních služeb – sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Tyto služby mohou být poskytovány ve formě pobytové, ambulantní nebo terénní v závislosti na potřebách uživatelů a charakteru poskytované podpory (MPSV, 2019).

**Sociální poradenství** představuje důležitou oblast sociální práce. Zahrnuje základní sociální poradenství, které je součástí všech druhů sociálních služeb a zajišťuje nezbytné informace pro řešení nebo zlepšení nepříznivé sociální situace, a odborné poradenství, které se zaměřuje na specifické skupiny osob nebo jevy. Poskytuje se například v občanských, rodinných či manželských poradnách. (Pevná a Petrželka, 2016).

**Služby sociální péče** jsou určeny pro osoby, jejichž soběstačnost je snížena z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení. Jejich cílem je podpořit zachování nebo obnovení soběstačnosti a umožnit život v přirozeném prostředí nebo co nejdéle v něm setrvat (Pevná a Petrželka, 2016). Mezi služby sociální péče patří např. pečovatelská služba, osobní asistence nebo domovy pro seniory.

**Služby sociální prevence** jsou zaměřeny na předcházení sociálnímu vyloučení a na pomoc osobám, které jsou ohroženy rizikovým způsobem života nebo nepříznivou sociální situací. Dle Pevné a Petrželky (2016) se služby sociální prevence zaměřují především na sociálně negativní jevy. V praxi tyto služby můžeme znát například jako azylové domy, intervenční centra nebo nízkoprahová denní centra (Pevná a Petrželka, 2016).

U všech těchto rozdělení existuje mnoho dalších služeb, které mohou lidé využívat. Sociální služby jsou určeny pro jednotlivce, rodiny i skupiny obyvatel. Mezi nejčastější příjemce těchto služeb patří především senioři, osoby se zdravotním postižením, rodiny s dětmi a také lidé, kteří se z různých příčin ocitli na okraji společnosti a jsou ohroženi sociálním vyloučením (MPSV, 2019).

### 3.4 Péče o zaměstnance a pracovní podmínky v sociálních službách

Personální zajištění sociálních služeb je upraveno v Zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. V tomto odvětví působí různé profese, které společně zajišťují poskytování odborné péče a podpory klientům. Rozlišuje zejména sociální pracovníky, pracovníky v sociálních službách a další odborné zaměstnance (Zákon č. 108/2006 Sb.).

Podle Pevné a Petrželky (2016) disponují pracovníci v sociálních službách užším rozsahem odborných kompetencí než sociální pracovníci. Některé činnosti mohou vykonávat pouze pod jejich odborným dohledem. Z tohoto důvodu jsou na tuto pozici kladeny nižší kvalifikační nároky, obvykle postačuje základní nebo středoškolské vzdělání doplněné o kvalifikační kurz. Každý pracovník v sociálních službách musí splňovat čtyři základní předpoklady, a to plnou svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní a odbornou způsobilost (Zákon č. 108/2006 Sb.). Součástí profesního rozvoje pracovníků v sociálních službách je průběžné vzdělávání a supervize, které podporují nejen odborný růst, ale i rozvoj osobnostních kvalit a psychické odolnosti (MPSV, 2023).

Stejně jako u sociálních pracovníků i pracovníci v sociálních službách musí vykonávat svou profesi v souladu s etickými zásadami. Musí ke klientovi přistupovat s respektem, diskrétností a bez předsudků. Je nezbytné, aby i oni zachovávali mlčenlivost a respektovali důstojnost klienta. Dle Gulové (2011) právě tyto hodnoty, jako je respekt, empatie a etická odpovědnost představují základní předpoklady profesionálního a kvalitního výkonu práce v sociální oblasti.

Kromě odborné kvalifikace a etických zásad hrají v profesi pracovníků v sociálních službách zásadní roli také pracovní podmínky, které významně ovlivňují jejich spokojenost, výkonnost i kvalitu poskytované péče. Podle Matouška (2011) patří profese v sociálních službách mezi tzv. pomáhající profese, které se vyznačují vysokými nároky na osobnost pracovníka, jeho trpělivost, empatii a odolnost vůči stresu. Pracovníci se denně setkávají se složitými životními situacemi klientů, což přináší riziko psychického vyčerpání a poklesu motivace (Fischer a Škoda, 2014).

Holasová (2014) poukazuje na to, že kvalita sociálních služeb je neoddelitelně spjata s kvalitou pracovního prostředí a s úrovní péče o zaměstnance. Podpora pracovníků, otevřená komunikace, supervize a vzdělávání přispívají nejen k jejich profesnímu rozvoji, ale i k celkové kvalitě poskytovaných služeb. Vytváření bezpečného a podpůrného pracovního prostředí je proto zásadním předpokladem udržitelného výkonu této profese.

Lze shrnout, že pracovníci v sociálních službách tvoří základní pilíř kvality poskytované péče. Jejich odborná připravenost, etické jednání a podpora ze strany zaměstnavatele představují klíčové předpoklady pro dlouhodobý a stabilní výkon profese.

### 3.5 Psychosociální zátěž pracovníků v sociálních službách

Podle odhadů z roku 2022 Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (Havlíková et al., 2024) vykonává v České republice sociální práci přibližně 13 500 sociálních pracovníků, kteří čelí celé řadě bezpečnostních a psychických rizik. I když se tato data vztahují primárně k sociálním pracovníkům, obdobná rizika se v praxi projevují i u pracovníků v sociálních službách, často ještě ve větší míře díky jejich přímému kontaktu s klienty.

Práce v sociálních službách patří k profesím, které jsou po fyzické i psychické stránce mimořádně náročné (Regehr, 2018). Pracovníci přímé péče jsou vystaveni kombinaci fyzické námahy, emoční zátěže a časového tlaku, což zvyšuje pravděpodobnost psychického vyčerpání, úrazů až rozvoje syndromu vyhoření (Maslach et al., 2014). Psychická zátěž představuje významný faktor pracovního prostředí a patří mezi ukazatele, které jsou systematicky sledovány a hodnoceny z hlediska dopadu na zdraví zaměstnanců (WHO, 2021).

Mezi hlavní faktory, které se na vzniku psychické zátěže podílejí, patří časový tlak, vysoká intenzita práce, vnucené pracovní tempo, monotónnost činností, nároky na komunikaci a spolupráci, práce ve směnném provozu či noční směny. Psychickou zátěž také zvyšují i vnější vlivy narušující soustředění, odpovědnost za zdraví a bezpečnost druhých osob, sociální izolace a konfliktní vztahy na pracovišti (Blažková, 2008).

Psychosociální zátěž se u pracovníků v sociálních službách projevuje především v oblasti psychické pohody, mezilidských vztahů a profesního fungování. Opakované vystavení stresu a emočně náročným situacím vede k únavě, ztrátě motivace, podrážděnosti a postupnému odcizení se klientům i kolegům (Maslach et al., 2014). Objevuje se emoční vyčerpání, ztráta empatie a pokles kvality poskytované péče. Opakovaný kontakt s traumatickými příběhy klientů může způsobovat sekundární traumatický stres či únavu, které vedou k emoční otupělosti a úzkosti. V některých případech dochází i k přenosu traumatu do osobního života pracovníka (Regehr, 2018). Přetrvávající stres a únava snižují schopnost soustředění, zhoršují rozhodování a zvyšují riziko chyb při práci s klientem (Regehr, 2018). Na úrovni pracovního kolektivu se psychosociální zátěž projevuje horší spoluprací, konflikty, fluktuací a poklesem pracovní spokojenosti (Maslach et al., 2014). Nadměrné pracovní přetížení pak oslabuje profesní identitu, snižuje sebevědomí a může vést až k rozvoji syndromu vyhoření (Maslach et al., 2014).

Dlouhodobá psychosociální zátěž se projevuje nejen psychicky, ale i fyzicky. U pracovníků v sociálních službách se často projevují bolesti hlavy, poruchy spánku, zažívací obtíže, svalové napětí nebo oslabená imunita. Chronický stres bývá spojován s vyšším rizikem kardiovaskulárních onemocnění a zvýšenou nemocností (Maslach et al., 2014). Kombinace psychické a fyzické únavy postupně snižuje odolnost, výkonnost i schopnost zvládat náročné pracovní situace.

Negativní dopady zátěže lze zmírnit vhodnou organizací práce, dostupnou supervizí a otevřenou komunikací v týmu (Regehr, 2018). Klíčovou roli hraje také pravidelný odpočinek, psychohygiena a podpora duševní pohody ze strany vedení (Cox a Steiner, 2024). Organizace, které systematicky pečují o wellbeing svých zaměstnanců, dosahují vyšší stability týmů a lepší kvality poskytovaných služeb (Salačová Svobodová, 2024).

## Výzkumná část

### 4 Metodika výzkumu

V této kapitole je popsán postup výzkumu, který byl realizován za účelem naplnění cíle práce. Text se zaměřuje na techniku a použitý nástroj sběru dat, etiku výzkumu a limity výzkumu.

#### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem bakalářské práce je prozkoumat možnosti využití konceptu happiness managementu v prostředí sociálních služeb.

K naplnění tohoto cíle je využít model PERMA, prostřednictvím kterého je zjišťováno, jak pracovníci v sociálních službách prožívají jednotlivé složky duševní pohody ve své práci.

#### 4.2 Hlavní výzkumná otázka (HVO)

*Jak pracovníci v sociálních službách prožívají jednotlivé složky modelu PERMA ve své práci?*

#### 4.3 Dílčí výzkumné otázky (DVO)

*DVO1: Do jaké míry pracovníci v sociálních službách prožívají pozitivní emoce spojené s výkonem své práce?*

*DVO2: Jak pracovníci hodnotí své pracovní zaujetí a míru zapojení do práce?*

*DVO3: Jak pracovníci hodnotí kvalitu mezilidských vztahů na svém pracovišti?*

*DVO4: Do jaké míry pracovníci vnímají svou práci jako smysluplnou?*

*DVO5: Jak pracovníci hodnotí svou profesní úspěšnost a dosahování pracovních cílů?*

#### 4.4 Technika sběru dat

Pro účely bakalářské práce byla zvolena kvantitativní výzkumná strategie, která umožňuje získat data od většího počtu respondentů a následně je analyzovat a porovnávat. Tato strategie byla zvolena s ohledem na stanovený cíl práce.

Jako technika sběru dat bylo využito dotazníkové šetření realizované prostřednictvím online nástroje Google Forms. Dotazník byl distribuován elektronickou formou, což umožnilo oslovit širší okruh respondentů z různých typů sociálních služeb.

Respondenti byli osloveni prostřednictvím sociálních sítí, zejména ve specializovaných skupinách zaměřených na pracovníky v sociálních službách, a dále prostřednictvím osobních kontaktů autorky práce. V další fázi sběru dat byly osloveny konkrétní sociální služby s žádostí o distribuci dotazníku mezi zaměstnance.

Zvolená metoda umožnila efektivní sběr dat v relativně krátkém časovém období a současně zajistila anonymitu respondentů.

Výzkumný soubor tvoří pracovníci v sociálních službách. Do výzkumu byli zahrnuti respondenti působící v různých typech sociálních služeb a na různých pracovních pozicích.

Podrobnější charakteristika výzkumného souboru je uvedena v kapitole 5.1.

Získaná data byla následně zpracována pomocí základních metod kvantitativní analýzy. Odpovědi respondentů byly nejprve exportovány z online nástroje Google Forms a následně uspořádány do přehledné podoby. Jednotlivé položky dotazníku byly vyhodnoceny pomocí absolutních a relativních četností a následně prezentovány formou tabulek a grafů, které sloužily k přehlednému znázornění zjištěných dat. Pro hlubší interpretaci výsledků byly vybrány položky porovnávány podle zvolených charakteristik respondentů, jako je věk, délka praxe nebo typ sociální služby.

Analýza měla deskriptivní charakter.

## 4.5 Konstrukce dotazníku

Dotazník byl strukturován do dvou hlavních částí. První část byla zaměřena na základní charakteristiky respondentů, konkrétně pohlaví, věk, délku praxe v sociálních službách, pracovní pozici, typ zařízení a formu pracovního úvazku.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na zjišťování jednotlivých složek wellbeingu podle modelu PERMA, tedy pozitivních emocí (P), zaujetí činností (E), pozitivních vztahů (R), smysluplnosti (M) a úspěšného výkonu (A). Každá z těchto oblastí byla zjišťována prostřednictvím tvrzení, ke kterým respondenti vyjadřovali míru souhlasu.

Odpovědi byly zaznamenávány pomocí pětibodové Likertovy škály (rozhodně nesouhlasím – spíše nesouhlasím – neutrální/nevím – spíše souhlasím – rozhodně souhlasím), která umožňuje zachytit intenzitu postojů respondentů. Položky dotazníku byly formulovány tak, aby reflektovaly pracovní zkušenosti respondentů a umožnily zachytit jejich subjektivní prožívání jednotlivých složek wellbeingu.

Součástí jednotlivých oblastí dotazníku byly také kontrolní (reverzně formulované) položky, které byly formulovány opačným způsobem než ostatní tvrzení (např. „Při práci se často cítím znuděně.“ nebo „V práci se často cítím psychicky vyčerpaný/á.“). Tyto položky sloužily k ověření konzistence odpovědí respondentů a ke snížení rizika mechanického vyplňování dotazníku bez hlubšího zamyšlení.

Dotazník byl vytvořen autorkou práce na základě teoretických východisek modelu PERMA (Seligman, 2011) a byl přizpůsoben specifikům prostředí sociálních služeb. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1.

## 4.6 Etické aspekty výzkumu

Při realizaci výzkumu byly dodrženy základní etické principy. Respondenti byli informováni o účelu výzkumu, dobrovolnosti účasti a anonymitě odpovědí. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné a respondenti měli možnost kdykoli účast ukončit. Získaná data byla využita výhradně pro účely zpracování bakalářské práce.

## 4.7 Limity výzkumu

Mezi hlavní limity výzkumu lze zařadit především způsob výběru respondentů, který není reprezentativní pro celou populaci pracovníků v sociálních službách, a proto nelze zajistit rovnoměrné zastoupení všech typů zařízení či pracovních pozic.

Dalším omezením je využití online dotazníku, který může vést k tzv. samovýběru respondentů. Výzkumu se tak pravděpodobně účastnili spíše pracovníci, kteří mají k tématu blízký vztah nebo jsou ochotni sdílet své zkušenosti.

Limit také představuje subjektivní povaha získaných dat, jelikož odpovědi vycházejí z individuálního vnímání a aktuálního psychického stavu respondentů. Určité zkreslení může vzniknout také v důsledku sociálně žádoucího chování.

Podrobnější rozbor limitů výzkumu je uveden v kapitole 5.7.

## 5 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

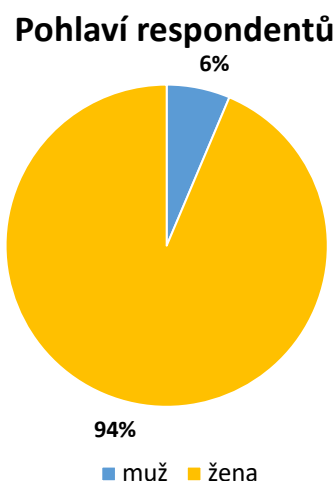
V této kapitole jsou představeny výsledky výzkumu a jejich interpretace. Získaná data jsou prezentována pomocí tabulek a grafů a následně slovně vyhodnocena.

Nejprve je pozornost věnovaná charakteristice výzkumného souboru, poté kapitola přechází k interpretaci jednotlivých oblastí modelu PERMA ve vztahu k výzkumným otázkám a cíli této práce.

### 5.1 Charakteristika výzkumného souboru

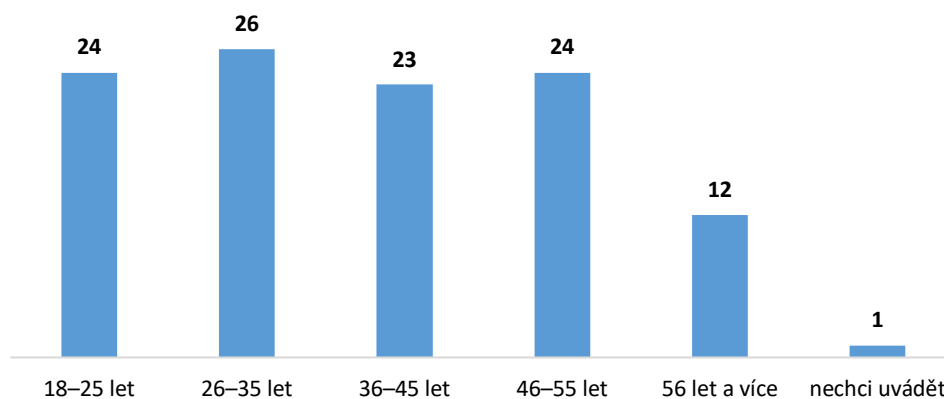
Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 110 pracovníků v sociálních službách.

**Graf 1: Pohlaví respondentů**  
Zdroj: vlastní zpracování (2026)



Výrazná převaha žen (94 %) odpovídá charakteru pomáhajících profesí, mezi které patří i sociální služby, kde dlouhodobě převažují ženy. Tento trend je patrný i v příbuzných oblastech, například ve zdravotnictví, kde ženy tvoří většinu pracovníků (ČSÚ, 2023).

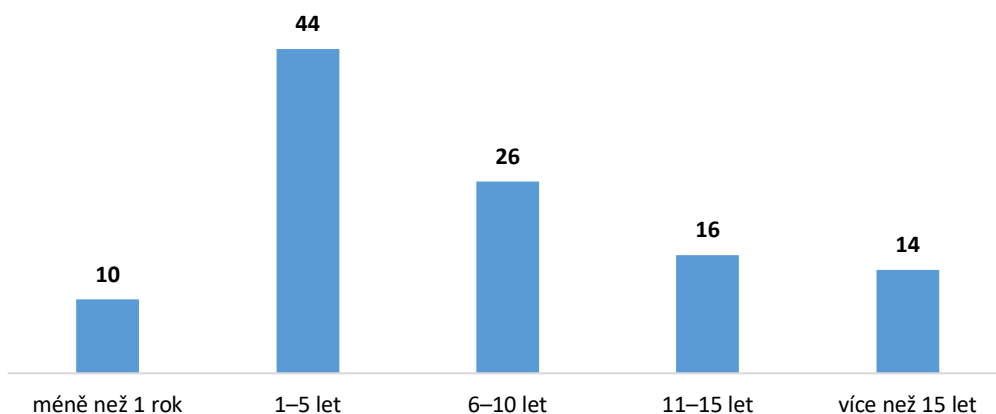
### Věková struktura respondentů



**Graf 2: Věková struktura respondentů**  
Zdroj: vlastní zpracování (2026)

Ve výzkumném souboru jsou zastoupeny všechny věkové kategorie, přičemž největší zastoupení mají respondenti ve věku 26–35 let. Výzkumný soubor tak zahrnuje jak mladší pracovníky, tak pracovníky s delší životní i profesní zkušeností.

### Délka praxe respondentů v sociálních službách



**Graf 3: Délka praxe respondentů v sociálních službách**

*Zdroj: vlastní zpracování (2026)*

Součástí charakteristiky respondentů byla také délka praxe v sociálních službách, která blíže vypovídá o jejich pracovních zkušenostech.

Nejvíce zastoupeni jsou pracovníci s praxí 1–5 let. Ve výzkumném souboru jsou však zastoupeni i respondenti s delší praxí, takže je zde zachycen pohled jak méně zkušených pracovníků, tak těch, kteří v oboru působí dlouhodobě.

### Typ zařízení sociálních služeb



**Graf 4: Typ zařízení sociálních služeb**

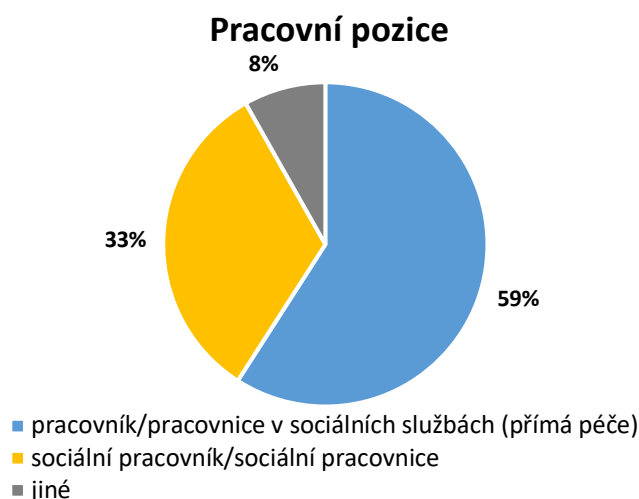
*Zdroj: vlastní zpracování (2026)*

V rámci výzkumu byl sledován také typ zařízení sociálních služeb, ve kterém respondenti působí.

Nejvíce jsou zastoupeni pracovníci z domovů pro osoby se zdravotním postižením a domovů se zvláštním režimem. Významné zastoupení mají také pracovníci z pečovatelské služby, chráněného bydlení a domovů pro seniory. Ostatní typy zařízení jsou zastoupeny v menší míře.

V rámci Grafu 4 se objevuje také kategorie „jiné“, která zahrnuje méně zastoupené nebo specifické typy sociálních služeb. Ve výzkumném vzorku je zastoupeno také odborné poradenství.

Celkově lze konstatovat, že ve výzkumném souboru jsou zastoupeny různé typy sociálních služeb, a to jak služby zaměřené na péči, tak služby preventivního charakteru i služby poskytující sociální pomoc. Výzkumný soubor tak zachycuje široké spektrum oblasti sociálních služeb.



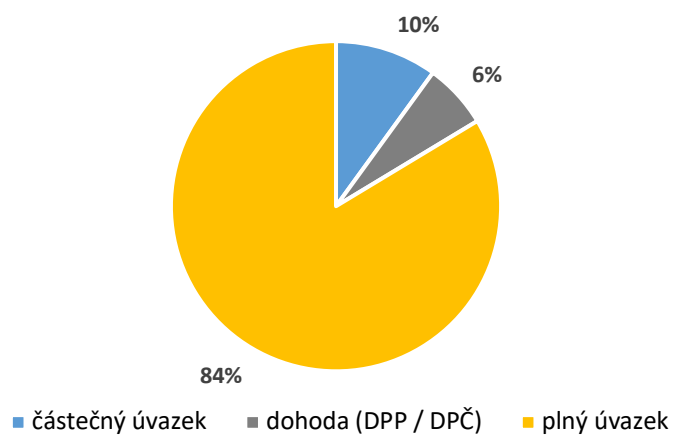
**Graf 5: Pracovní pozice**

*Zdroj: vlastní zpracování (2026)*

Součástí dotazníkového šetření byly také doplňující otázky zaměřené na pracovní pozici a typ pracovního úvazku respondentů. Dotazníkové šetření bylo primárně zaměřeno na pracovníky v sociálních službách a sociální pracovníky. V průběhu distribuce dotazníku se však mezi respondenty objevily i další pracovní pozice, které se podílejí na poskytování sociálních služeb a jsou pro jejich fungování významné. Tyto pozice byly do výzkumu zahrnuty a pro přehlednost následně sloučeny do kategorie „jiné“.

Z hlediska pracovní pozice tvoří větší část výzkumného souboru pracovníci v sociálních službách v přímé péči (65), zatímco sociální pracovníci představují menší část (36). Ostatní pracovní pozice jsou zastoupeny v menším počtu (9) a zahrnují například vedoucí pracovníky, terapeuty, zdravotnický personál či administrativní pracovníky.

### Typ pracovního úvazku



**Graf 6: Typ pracovního úvazku**

*Zdroj: vlastní zpracování (2026)*

Šetřením bylo zjištěno, že převažují respondenti pracující na plný úvazek (92). Menší část pracuje na částečný úvazek (11) a zbývající vykonávají práci na základě dohody konané mimo pracovní poměr (7).

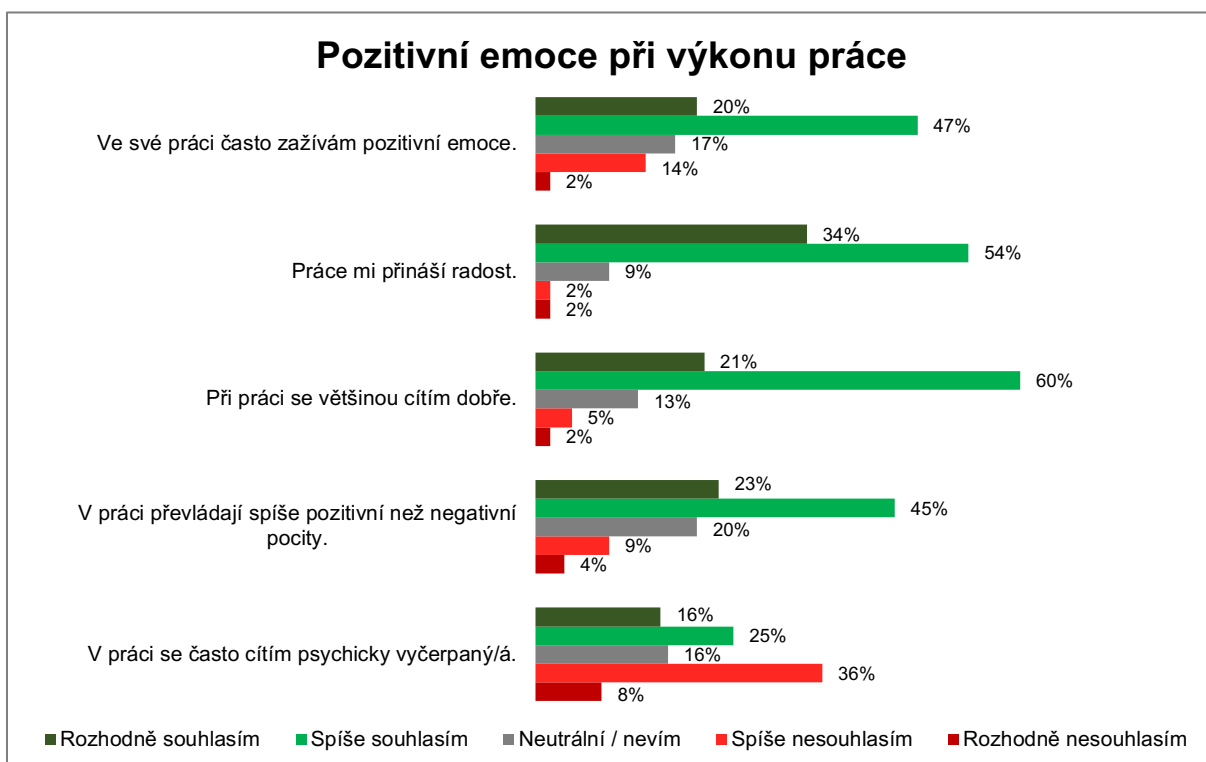
## 5.2 P – Positive Emotion (pozitivní emoce)

Podkapitola se zaměřuje na prožívání pozitivních emocí pracovníků v sociálních službách při výkonu jejich práce. Sleduje, do jaké míry pracovníci vnímají svou práci jako zdroj pozitivní emocí, radosti a dobrého pocitu, a zároveň reflektuje i přítomnost negativních prožitků, zejména psychického vyčerpání.

Tabulka 1: Pozitivní emoce při výkonu práce

Tvrzení	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální/ nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Ve své práci často zažívám pozitivní emoce.	22	52	19	15	2
Práce mi přináší radost.	37	59	10	2	2
Při práci se většinou cítím dobře.	23	66	14	5	2
V práci převládají spíše pozitivní než negativní pocity.	25	49	22	10	4
V práci se často cítím psychicky vyčerpaný/á.	17	27	18	39	9

Zdroj: vlastní zpracování (2026)



Graf 7: Pozitivní emoce při výkonu práce

Zdroj: vlastní zpracování (2026)

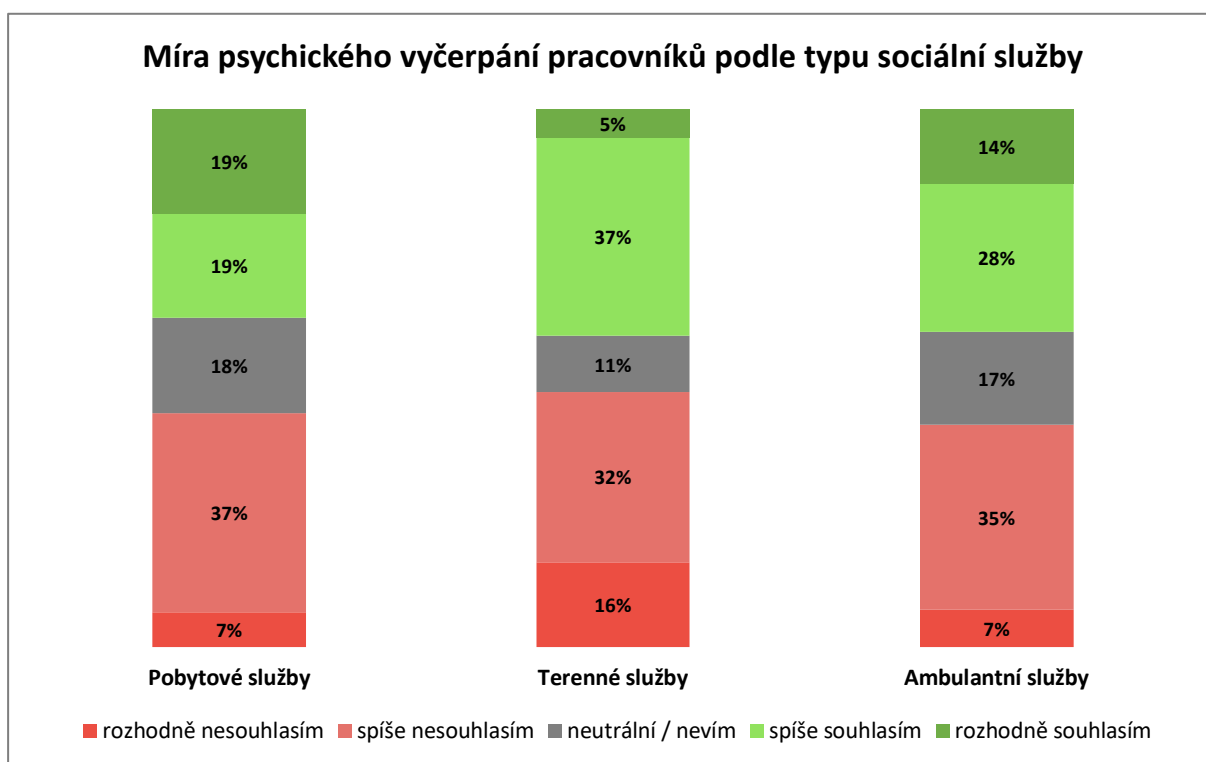
Z výsledků vyplývá, že u většiny sledovaných tvrzení převažují souhlasné odpovědi. Nejčastěji volenou odpovědí je „spíše souhlasím“, a to zejména u tvrzení „Práce mi přináší radost.“ (54 %) a „Při práci se většinou cítím dobře.“ (60 %). Lze tak konstatovat, že pozitivní emoce jsou v pracovním prožívání respondentů přítomné, avšak spíše v mírnější intenzitě než jako jednoznačně silný a stabilní prožitek.

Podobný vzorec je patrný i u tvrzení „Ve své práci často zažívám pozitivní emoce.“ a „V práci převládají spíše pozitivní než negativní pocity.“, kde sice odpověď „spíše souhlasím“ také převažuje (47 %; 45 %), zároveň se zde však objevuje vyšší podíl neutrálních odpovědí (17 %; 20 %), a odpovědi „spíše nesouhlasím“ (14 %; 9 %). Odpovědi se mezi respondenty poměrně liší, což ukazuje, že prožívání pozitivních emocí není mezi respondenty jednotné a může souviset s rozdílnými pracovními podmínkami či individuálními charakteristikami pracovníků.

Významný doplňující pohled přináší reverzně formulovaná otázka „V práci se často cítím psychicky vyčerpaný/a.“. Odpovědi jsou v tomto případě relativně vyrovnané, kdy část respondentů s tímto tvrzením souhlasí (spíše 25 %; rozhodně 16 %), zatímco srovnatelná část jej odmítá (spíše 36 %; rozhodně 8 %). Tato nejednoznačnost ukazuje, že psychické vyčerpání není pro všechny pracovníky stejně intenzivní zkušeností. Jedním z možných vysvětlení je náročnost pomáhajících profesí, které jsou typické dlouhodobým kontaktem s klienty v obtížných životních situacích a zvýšenou emoční zátěží.

Zajímavým zjištěním je souběžná přítomnost pozitivních emocí a psychického vyčerpání. Tyto dvě složky se v pracovním prožívání pracovníků nevyklučují, ale naopak mohou existovat paralelně. V prostředí sociálních služeb tak pracovníci mohou vnímat svou práci jako smysluplnou a naplňující, zároveň však čelit vysoké psychické zátěži.

Pro hlubší porozumění výsledkům byla zkoumána souvislost mezi formou sociální služby a mírou psychického vyčerpání i pocitem osamělosti. Jelikož dotazník nabízel mnoho konkrétních typů zařízení, bylo pro přehlednost analýzy přistoupeno k jejich sloučení. V souladu s legislativou byly služby rozřazeny do tří skupin zahrnujících služby pobytové, terénní a společnou kategorii pro služby ambulantní a poradenské. Výsledky srovnání jsou znázorněny v grafech 8 a 12.



**Graf 8: Míra psychického vyčerpání pracovníků podle typu sociální služby**

*Zdroj: vlastní zpracování (2026)*

Z grafu je patrné, že mezi jednotlivými typy sociálních služeb existují určité rozdíly v míře prožívaného psychického vyčerpání. U pracovníků pobytových služeb se odpovědi jeví jako nejvíce rozkolísané, přičemž se zde ve vyšší míře objevují jak odpovědi „spíše nesouhlasím“ (37 %), tak „spíše souhlasím“ (19 %) a „rozhodně souhlasím“ (19 %). Tento výsledek může naznačovat větší variabilitu pracovních podmínek v rámci tohoto typu služeb, kdy se míra psychické zátěže může výrazně lišit v závislosti na konkrétním zařízení, klientele či organizaci práce.

U pracovníků terénních služeb převažují odpovědi „spíše souhlasím“ (37 %), zatímco odpověď „rozhodně souhlasím“ (5 %) se zde objevuje méně často. Tento trend může poukazovat na častější výskyt psychického vyčerpání spíše střední intenzity než jeho extrémních forem.

Naopak u pracovníků ambulantních a poradenských služeb jsou odpovědi vyrovnanější, přičemž se častěji objevuje odpověď „neutrální / nevím“ (17 %) spolu s odpověďmi „spíše nesouhlasím“ (28 %) a „spíše souhlasím“ (35 %). Výrazné krajní odpovědi („rozhodně nesouhlasím“ a „rozhodně souhlasím“) jsou zde zastoupeny v menší míře (7 %; 17 %), což může naznačovat nižší intenzitu prožívání vyčerpání nebo větší stabilitu pracovních podmínek.

Interpretace těchto výsledků je však limitována nerovnoměrným zastoupením respondentů v jednotlivých skupinách. Některé typy jsou zastoupeny relativně menším počtem respondentů, což zvyšuje citlivost výsledků na jednotlivé odpovědi a může vést ke zkreslení celkového obrazu. Zjištěné rozdíly proto nelze chápat jako jednoznačné důkazy, ale spíše jako orientační vhled do problematiky.

Na základě těchto zjištění lze konstatovat, že pozitivní emoce jsou v pracovním prostředí pracovníků v sociálních službách přítomné a převažují, avšak nejsou zcela dominantní. Jejich prožívání je proměnlivé a do určité míry ovlivněné charakterem pracovního prostředí. Ve vztahu k dílčí výzkumné otázce lze shrnout, že pracovníci v sociálních službách prožívají pozitivní emoce při výkonu své práce spíše ve vyšší míře, avšak jejich intenzita není u všech respondentů stejná a může kolísat v závislosti na konkrétních podmínkách a situacích v pracovním prostředí.

Z pohledu konceptu happiness managementu představují pozitivní emoce v pracovním prostředí sociálních služeb důležitý, avšak ne zcela stabilní prvek pracovního prožívání. Samotné pozitivní pocity však nemusí být dostačující, pokud se současně vyskytuje zvýšená psychická zátěž. To podtrhuje skutečnost, že pro podporu wellbeingu pracovníků není důležité pouze posilování pozitivních prožitků, ale také aktivní práce s faktory vedoucí k jejich narušování.

V kontextu tohoto přístupu je přítom právě převaha pozitivních emocí považována za klíčový předpoklad dlouhodobé pracovní spokojenosti a efektivního fungování zaměstnanců. Zjištění, že se u části respondentů objevuje psychické vyčerpání, může poukazovat na limity tohoto přístupu v podmínkách sociálních služeb, kde je hlavním tématem náročnost práce a dlouhodobé přetížení pracovníků.

S ohledem na náročnost této profese lze celkové výsledky v oblasti pozitivních emocí hodnotit jako příznivé. Jejich přítomnost u většiny respondentů naznačuje, že pracovníci si i přes náročné podmínky dokážou zachovat pozitivní vztah k vykonávané práci. Zároveň je zřejmé, že bez systematické podpory pracovníků a snižování zátěže může docházet k postupnému oslabování tohoto prvku.

Tyto výsledky poukazují na potřebu zaměřit se nejen na podporu pozitivních emocí, ale také na eliminaci faktorů, které přispívají k psychickému zatížení. V praxi to znamená zaměřit se například na podporu pracovních podmínek, dostupnost supervize, kvalitu vedení nebo možnosti regenerace pracovníků. Využití principů happiness managementu se v tomto případě může orientovat zejména na vytváření podmínek podporujících psychickou pohodu pracovníků, prevenci vyčerpání či syndromu vyhoření a posilování pozitivních aspektů pracovního prostředí.

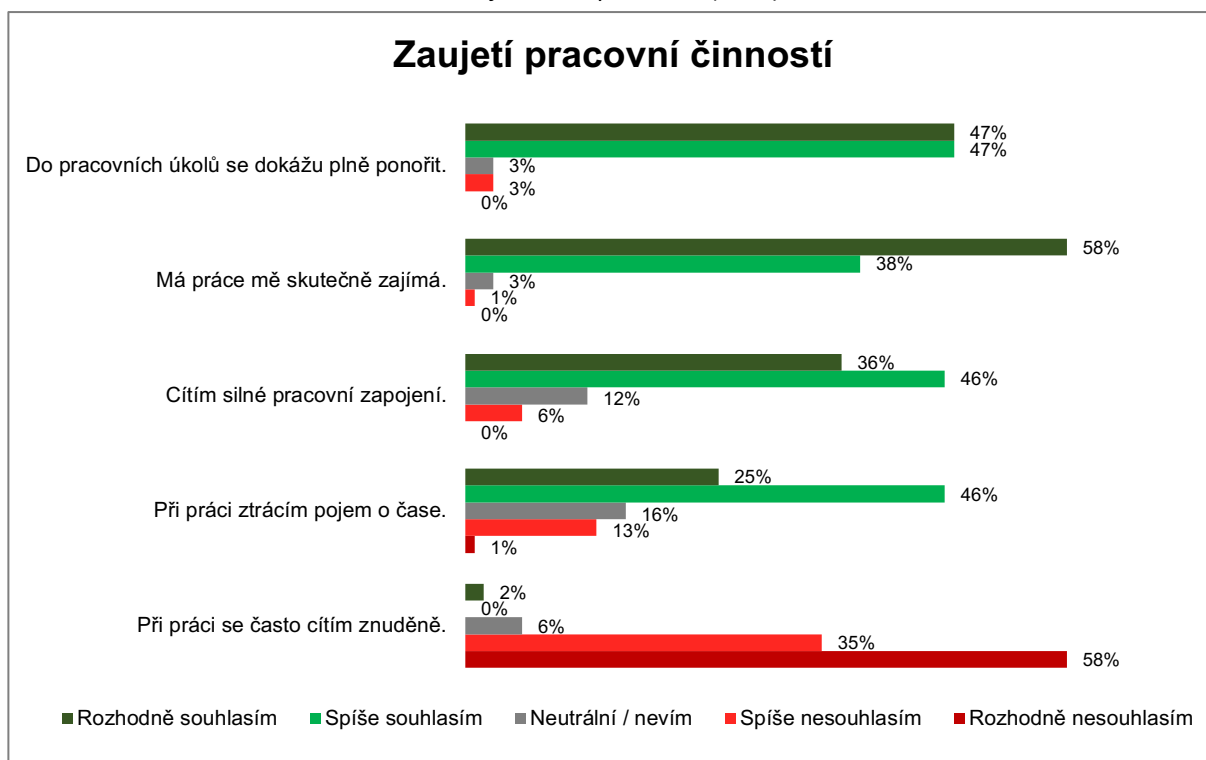
### 5.3 E – Engagement (zaujetí činností)

Tato podkapitola se věnuje míře pracovního zaujetí pracovníků v sociálních službách při výkonu jejich práce. Sleduje, do jaké míry se pracovníci dokážou soustředit na pracovní činnost, pociťují zájem o svou práci a prožívají stav plného ponoření do vykonávaných aktivit, a zároveň reflektuje i případné projevy nízkého zapojení či ztráty pozornosti.

Tabulka 2: Zaujetí pracovní činností

Tvrzení	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální/ nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Do pracovních úkolů se dokážu plně ponořit.	52	52	3	3	0
Má práce mě skutečně zajímá.	64	42	3	1	0
Cítím silné pracovní zapojení.	40	51	13	6	0
Při práci ztrácím pojem o čase.	27	51	17	14	1
Při práci se často cítím znuděně.	2	0	6	38	64

Zdroj: vlastní zpracování (2026)

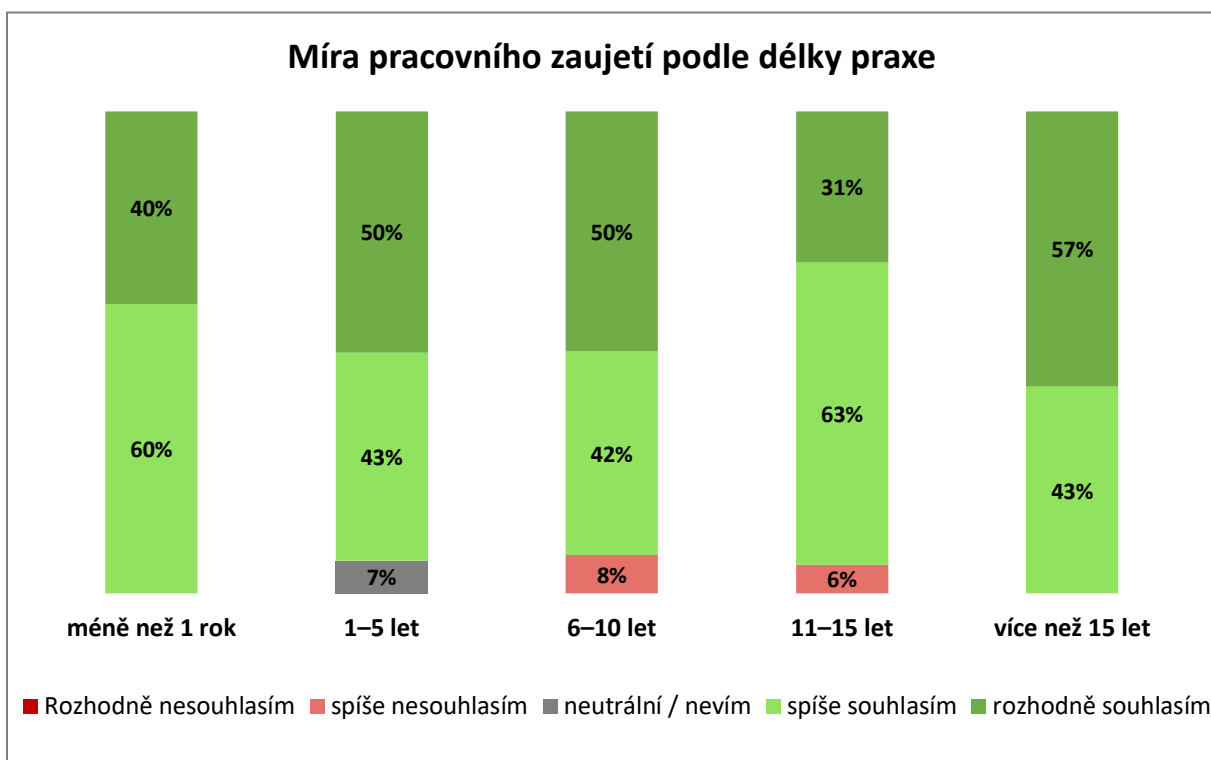


Graf 9: Zaujetí pracovní činností

Zdroj: vlastní zpracování (2026)

Z výsledků vyplývá, že většina respondentů hodnotí svou práci jako zajímavou a je schopna se na ni soustředit. U tvrzení „Má práce mě skutečně zajímá.“ a „Do pracovních úkolů se dokážu plně ponořit.“ převažují ve vysoké míře souhlasné odpovědi, přičemž významný podíl tvoří i odpověď „rozhodně souhlasím“ (58 %; 47 %). Tato výraznější míra souhlasu ukazuje, že práce pro respondenty nepředstavuje pouze soubor povinností, ale je spojena s vnitřním zájmem a schopností hlubšího soustředění.

Pro hlubší analýzu byla dále zkoumána souvislost mezi délkou praxe respondentů a mírou pracovního zaujetí, konkrétně schopností plně se ponořit do pracovních úkolů.



**Graf 10: Míra pracovního zaujetí podle délky praxe**

*Zdroj: vlastní zpracování (2026)*

Z grafu vyplývá, že bez ohledu na délku praxe převažují u respondentů souhlasné odpovědi, což naznačuje, že schopnost plně se ponořit do pracovních úkolů je vnímána spíše pozitivně napříč všemi skupinami. Tento výsledek však nelze interpretovat jako jednoznačný důkaz vysokého pracovního zaujetí, protože samotná převaha souhlasu nevyovídá o jeho skutečné intenzitě ani stabilitě v různých pracovních situacích.

Zajímavým zjištěním je absence odpovědi „rozhodně nesouhlasím“ ve všech kategoriích délky praxe. Tento jev může naznačovat, že respondenti nevnímají své pracovní zapojení výrazně negativně, zároveň však může být ovlivněn i tendencí k sociálně žádoucím odpovědím, která je u dotazníkových šetření běžná.

Dále je patrné, že v některých skupinách se neobjevují ani odpovědi „spíše nesouhlasím“ či „neutrální / nevím“, zatímco v jiných skupinách jsou tyto kategorie zastoupeny, byť v omezené míře. Tento rozdíl může poukazovat na nerovnoměrné rozložení odpovědí mezi skupinami, které však může být ovlivněno i menším počtem respondentů v jednotlivých kategoriích délky praxe.

Výsledky tak spíše, než jednoznačný trend ukazují, že pracovní zaujetí je mezi respondenty obecně přítomné, avšak jeho intenzita se může lišit a není rovnoměrně rozložena. Interpretaci je proto nutné vnímat s opatrností a v kontextu omezení výzkumného souboru.

Obdobně u tvrzení „Cítím silné pracovní zapojení.“ se většina odpovědí přiklání k souhlasu, konkrétně k odpovědi „spíše souhlasím“ (46 %), což potvrzuje, že respondenti svou práci nevnímají pasivně, ale aktivně se do ní zapojují. U tvrzení „Při práci ztrácím pojem o čase.“ sice souhlasné odpovědi také převažují, ale ve větší míře se zde objevují i neutrální odpovědi (16 %) a vyšší podíl odpovědi „spíše nesouhlasím“ (13 %). Tento rozdíl ukazuje, že intenzivní forma zaujetí, která odpovídá stavu tzv. „flow“, není u všech pracovníků běžnou skutečností. To může souviset s charakterem pracovních činností, které v sociálních službách často vyžadují přerušování práce a reakci na aktuální potřeby klientů.

Specifický pohled přináší reverzně formulovaná otázka „Při práci se často cítím znuděně.“. V tomto případě převažuje tvrzení „rozhodně nesouhlasím“ (58 %), což lze interpretovat jako pozitivní zjištění, jelikož většina respondentů nudu při práci nepocituje. Tento výsledek však nelze automaticky interpretovat jako vysokou míru pracovního zaujetí, protože absence nudy nemusí nutně znamenat hlubší zapojení. Spíše může odrážet dynamický charakter práce, který omezuje vznik monotónnosti.

Celkově lze konstatovat, že pracovní zaujetí je u respondentů poměrně výrazné a projevuje se jak zájmem o práci, tak schopností soustředění a subjektivním pocitem zapojení do pracovních činností. Současně se však objevují i neutrální a částečně nesouhlasné odpovědi, které naznačují, že intenzita pracovního zaujetí není u všech respondentů stejná, což může souviset s rozdílnými pracovními podmínkami.

Ve vztahu k dílčí otázce data naznačují, že pracovníci v sociálních službách hodnotí své pracovní zaujetí a míru zapojení do práce pozitivně, přičemž u většiny respondentů převažuje aktivní zapojení a zájem o vykonávanou práci, avšak intenzita tohoto zapojení se mezi jednotlivými pracovníky liší.

Z hlediska konceptu happiness managementu, pracovní zaujetí představuje v prostředí sociálních služeb významnou oblast, na kterou lze navázat při podpoře pracovního prožívání zaměstnanců. Vysoká míra zájmu o práci, schopnost soustředění i aktivní zapojení do pracovních činností ukazují, že pracovníci mají k vykonávané práci převážně pozitivní vztah a jsou do ní vnitřně zapojeni. Tento typ zapojení může mít i svou negativní stránku, především pokud je spojen s dlouhodobým pracovním zatížením, nedostatkem prostoru pro odpočinek a omezenou možností věnovat se vlastním potřebám.

Zjištěná míra pracovního zaujetí může souviset i s charakterem profese v sociálních službách, která předpokládá určitý osobní vztah k vykonávané práci. Lze uvažovat o tom, že tuto profesi častěji vykonávají jedinci s vnitřní motivací k pomáhající práci, což se může odrážet i v jejich vyšší míře pracovního zapojení.

Tyto skutečnosti jsou v souladu s principy happiness managementu, který klade důraz na podporu vnitřní motivace, smysluplnosti práce a vytváření podmínek, ve kterých mohou zaměstnanci naplno využívat svůj potenciál. Výsledky naznačují, že samotné pracovní zaujetí nepřináší automaticky pozitivní pracovní prožívání, pokud není doprovázeno odpovídající podporou ze strany zaměstnavatele a dostatečnými podmínkami pro regeneraci. Zároveň je

patrné, že i přes celkové pozitivní hodnocení existuje prostor pro další rozvoj této oblasti, zejména prostřednictvím podpory autonomie pracovníků, jejich zapojení do rozhodovacích procesů a vytváření podmínek pro dlouhodobě udržitelné pracovní nasazení.

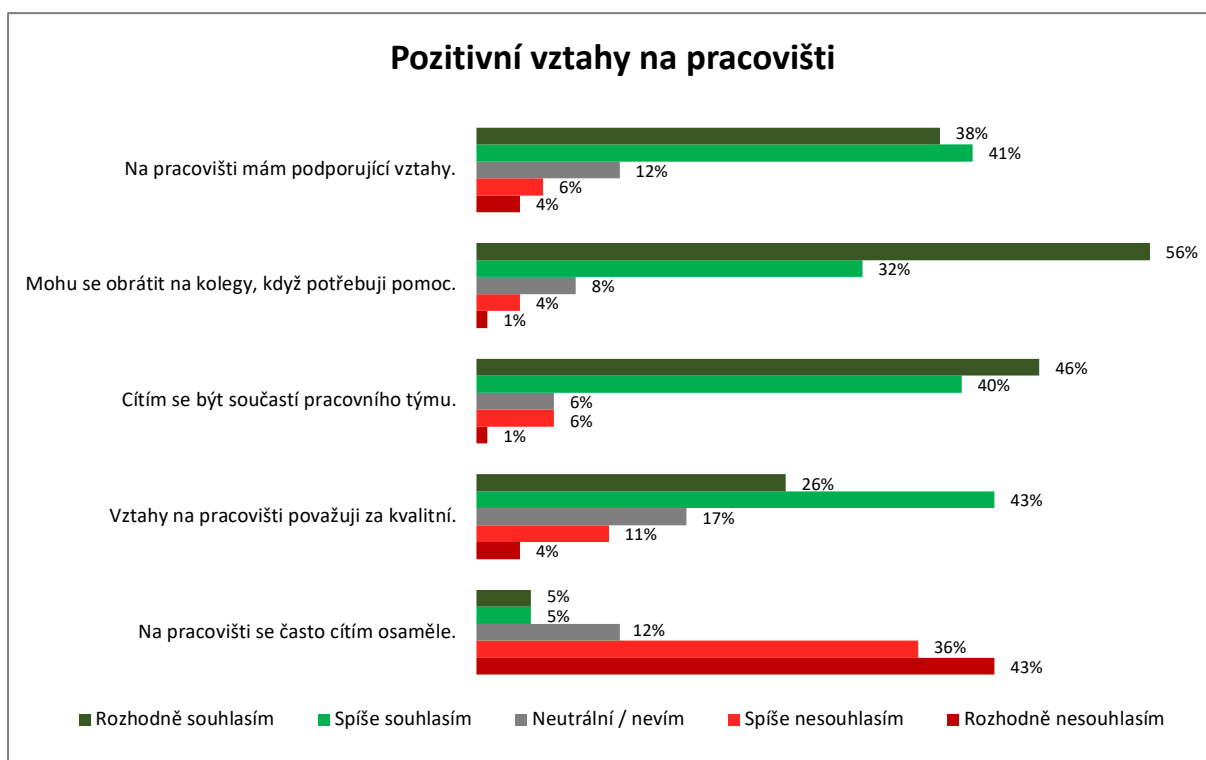
## 5.4 R – Positive Relationships (pozitivní vztahy)

V této části je pozornost věnována kvalitě mezilidských vztahů pracovníků v sociálních službách na pracovišti. Sleduje, do jaké míry pracovníci vnímají podporu ze strany kolegů, pocit sounáležitosti s pracovním týmem a kvalitu pracovních vztahů, a zároveň reflektuje i případné negativní zkušenosti, jako je pocit osamělosti.

Tabulka 3: Pozitivní vztahy na pracovišti

Tvrzení	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální/ nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Na pracovišti mám podporující vztahy.	42	45	13	6	4
Mohu se obrátit na kolegy, když potřebuji pomoc.	61	35	9	4	1
Cítím se být součástí pracovního týmu.	51	44	7	7	1
Vztahy na pracovišti považuji za kvalitní.	28	47	19	12	4
Na pracovišti se často cítím osaměle.	5	5	13	40	47

Zdroj: vlastní zpracování (2026)



Graf 11: Pozitivní vztahy na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování (2026)

V oblasti pracovních vztahů lze sledovat převážně pozitivní hodnocení ze strany respondentů. U tvrzení „Na pracovišti mám podporující vztahy.“ jsou souhlasné odpovědi rozloženy poměrně

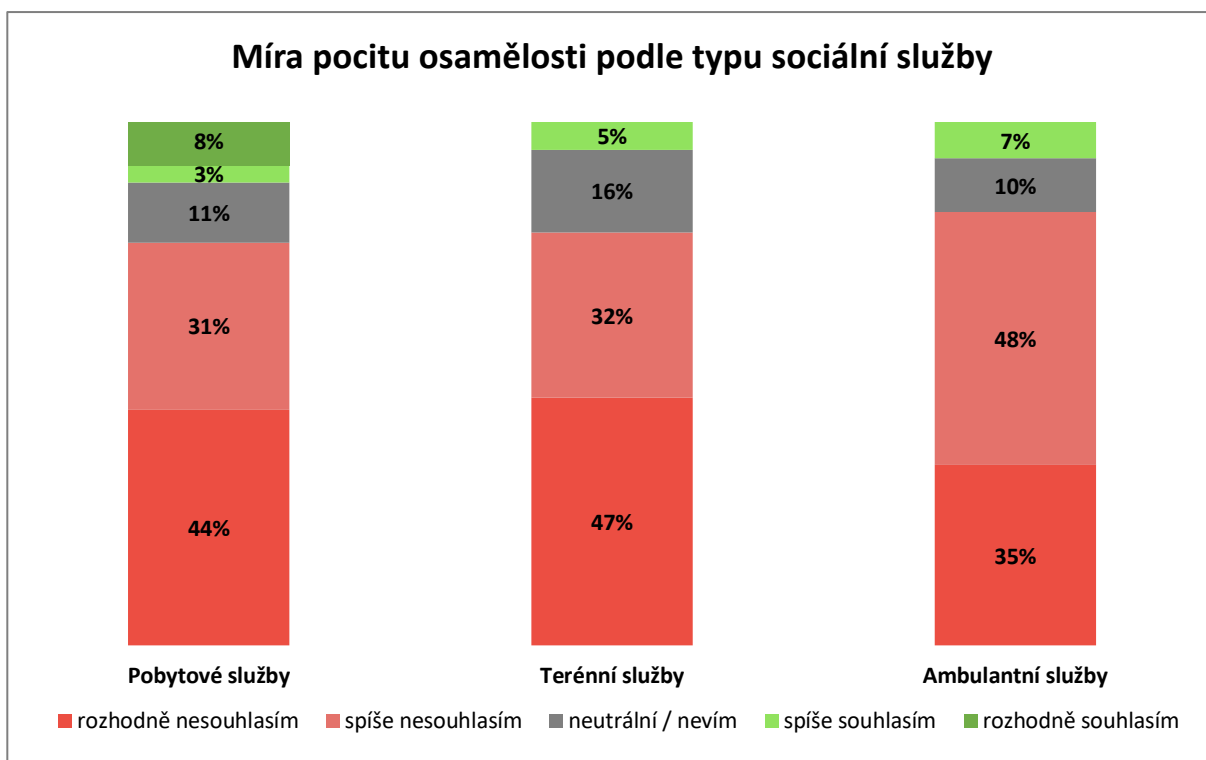
rovnoměrně mezi varianty „spíše souhlasím“ (41 %) a „rozhodně souhlasím“ (38 %), což svědčí o relativně stabilním vnímání podpory v rámci pracovního týmu. Naopak u tvrzení „Mohu se obrátit na kolegy, když potřebuji pomoc.“ výrazně převažuje odpověď „rozhodně souhlasím“ (56 %), z čehož lze usuzovat, že dostupnost pomoci a ochota ke spolupráci patří mezi silné stránky pracovních kolektivů, což může být významné zejména při zvládnání náročných pracovních situací.

Obdobně i u tvrzení „Cítím se být součástí pracovního týmu.“ převažují kladné odpovědi, z čehož je patrné, že většina respondentů vnímá své pracovní prostředí jako týmově orientované a podporující. Pocit sounáležitosti se tak jeví jako významná součást jejich pracovního prožívání.

Hodnocení kvality vztahů na pracovišti se přiklání spíše k pozitivnímu vnímání, přičemž nejčastěji se objevuje odpověď „spíše souhlasím“ (43 %), následovaná odpovědí „rozhodně souhlasím“ (26 %). Zároveň jsou odpovědi rozloženy i do dalších kategorií, včetně neutrálních (17 %) a nesouhlasných odpovědí, kde je nejvíce zastoupeno tvrzení „spíše nesouhlasím“ (11 %). To naznačuje, že kvalita pracovních vztahů není vnímána jednoznačně a mezi jednotlivými pracovníky existují rozdíly.

Výsledek u reverzně formulované otázky „Na pracovišti se často cítím osaměle.“ lze hodnotit jako spíše příznivý, jelikož z něj vyplývá, že většina respondentů se na pracovišti necítí izolovaně a vnímá přítomnost sociálních vazeb. Zároveň se však vyskytují i neutrální odpovědi (12 %) a menší podíl rozhodně (5 %) a spíše (5 %) souhlasných odpovědí, což znamená, že u části pracovníků se mohou objevovat pocity osamělosti nebo slabšího začlenění do kolektivu, což může negativně ovlivňovat jejich pracovní prožívání.

Pro hlubší porozumění pracovním vztahům byla dále analyzována souvislost mezi typem sociální služby a výskytem pocitu osamělosti na pracovišti. Výsledky jsou znázorněny v grafu 12.



Graf 12: Míra pocitu osamělosti podle typu sociální služby

Zdroj: vlastní zpracování (2026)

Z grafu vyplývá, že mezi jednotlivými typy sociálních služeb existují rozdíly především v intenzitě odpovědí. U pracovníků terénních služeb převažují odmítavé odpovědi, konkrétně „rozhodně nesouhlasím“ (47 %) a „spíše nesouhlasím“ (32 %), zatímco souhlasné odpovědi se objevují pouze minimálně.

U pobytových služeb je rozložení podobné, avšak s mírně vyšším zastoupením odpovědí „spíše souhlasím“ (3 %) a „rozhodně souhlasím“ (8 %).

U ambulantních služeb je patrný odlišný vzorec, kdy převažuje možnost „spíše nesouhlasím“ (48 %) nad „rozhodně nesouhlasím“ (35 %) a současně se zde častěji objevují odpovědi „spíše souhlasím“ (7 %).

Výsledky tak ukazují, že i když pocit osamělosti není u většiny respondentů dominantní zkušeností, liší se míra jeho jednoznačného odmítnutí mezi jednotlivými typy služeb. Tento rozdíl může souviset s charakterem pracovního prostředí a mírou kontaktu s kolegy, kdy například terénní služby mohou poskytovat větší autonomii, zatímco ambulantní služby mohou být spojeny s odlišnou strukturou pracovních vztahů.

Interpretaci výsledků je však nutné vnímat s ohledem na nerovnoměrné zastoupení respondentů v jednotlivých typech služeb, které může částečně ovlivnit výsledné rozložení odpovědí.

Celkově lze shrnout, že pracovní vztahy jsou v prostředí sociálních služeb hodnoceny převážně pozitivně a představují důležitou součást pracovního prostředí, která může ovlivňovat nejen pracovní spokojenost, ale i schopnost pracovníků zvládat pracovní zátěž. Z výsledků je patrné, že klíčovou rolí zde hraje zejména vzájemná podpora mezi kolegy a pocit sounáležitosti s pracovním týmem.

Zjištění v oblasti mezilidských vztahů ukazují, že pracovníci mají na svém pracovišti většinou k dispozici funkční sociální zázemí založené na spolupráci a vzájemné pomoci. Právě tyto aspekty lze považovat za důležité z hlediska vytváření pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci mohou cítit jistě a opřít se o své kolegy.

Zároveň vyplývá, že ne všichni pracovníci vnímají kvalitu vztahů stejně příznivě. Převaha pozitivních odpovědí tak neznamena, že jsou vztahy na pracovišti zcela bez obtíží, ale spíše, že se případné obtíže týkají menší části respondentů. U této skupiny může nižší míra podpory nebo pocit osamělosti ovlivňovat jejich pracovní spokojenost.

V tomto směru se otevírá prostor pro uplatnění principů happiness managementu, a to především prostřednictvím posilování vztahů mezi pracovníky, podpory otevřené komunikace a cíleného budování důvěry v rámci pracovních týmů. Kvalita mezilidských vztahů může významně ovlivňovat nejen pracovní spokojenost, ale i stabilitu pracovního kolektivu a kvalitu poskytovaných služeb.

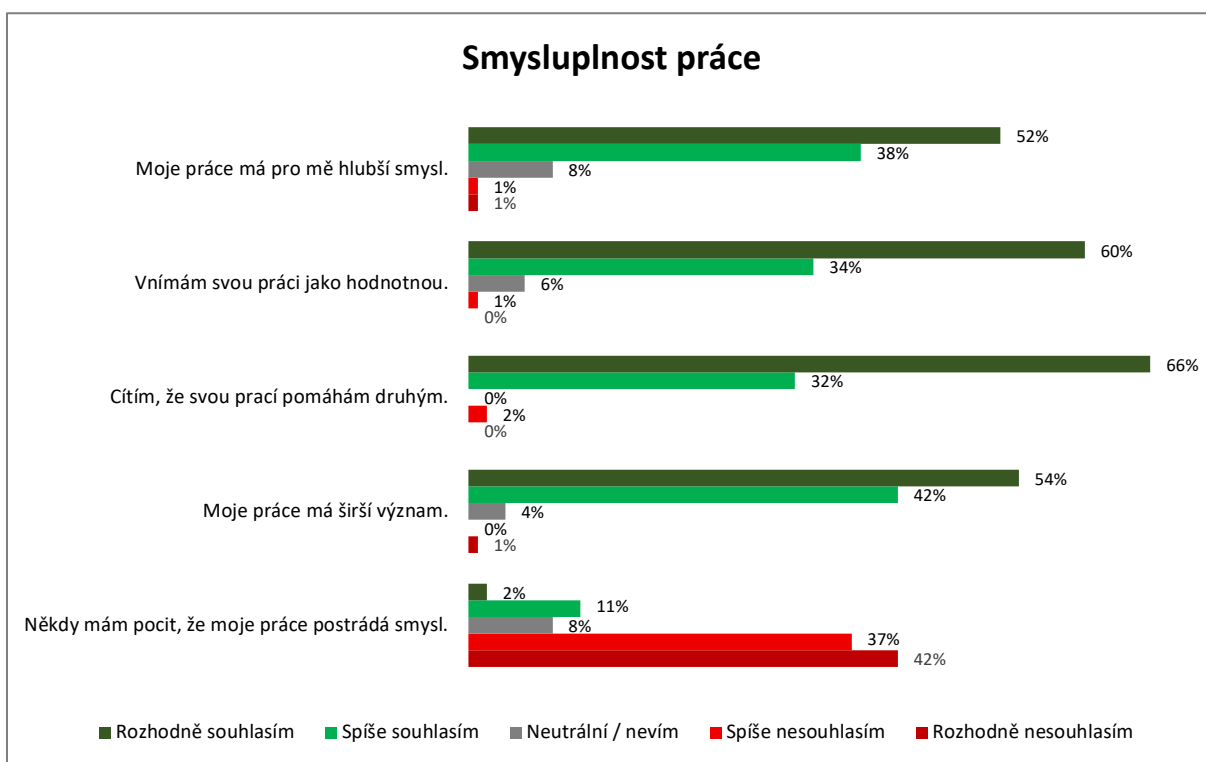
## 5.5 M – Meaning (smysluplnost)

Tato část se zaměřuje na vnímání smysluplnosti práce pracovníků v sociálních službách. Sleduje, do jaké míry pracovníci považují svou práci za smysluplnou, přínosnou a hodnotnou, a zda ji vnímají jako důležitou součást svého života, zároveň reflektuje i případné pochybnosti o smyslu vykonávané práce.

Tabulka 4: Smysluplnost práce

Tvrzení	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální/ nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Moje práce má pro mě hlubší smysl.	57	42	9	1	1
Vnímám svou práci jako hodnotnou.	66	37	6	1	0
Cítím, že svou práci pomáhám druhým.	73	35	0	2	0
Moje práce má širší význam.	59	46	4	0	1
Někdy mám pocit, že moje práce postrádá smysl.	2	12	9	41	46

Zdroj: vlastní zpracování (2026)



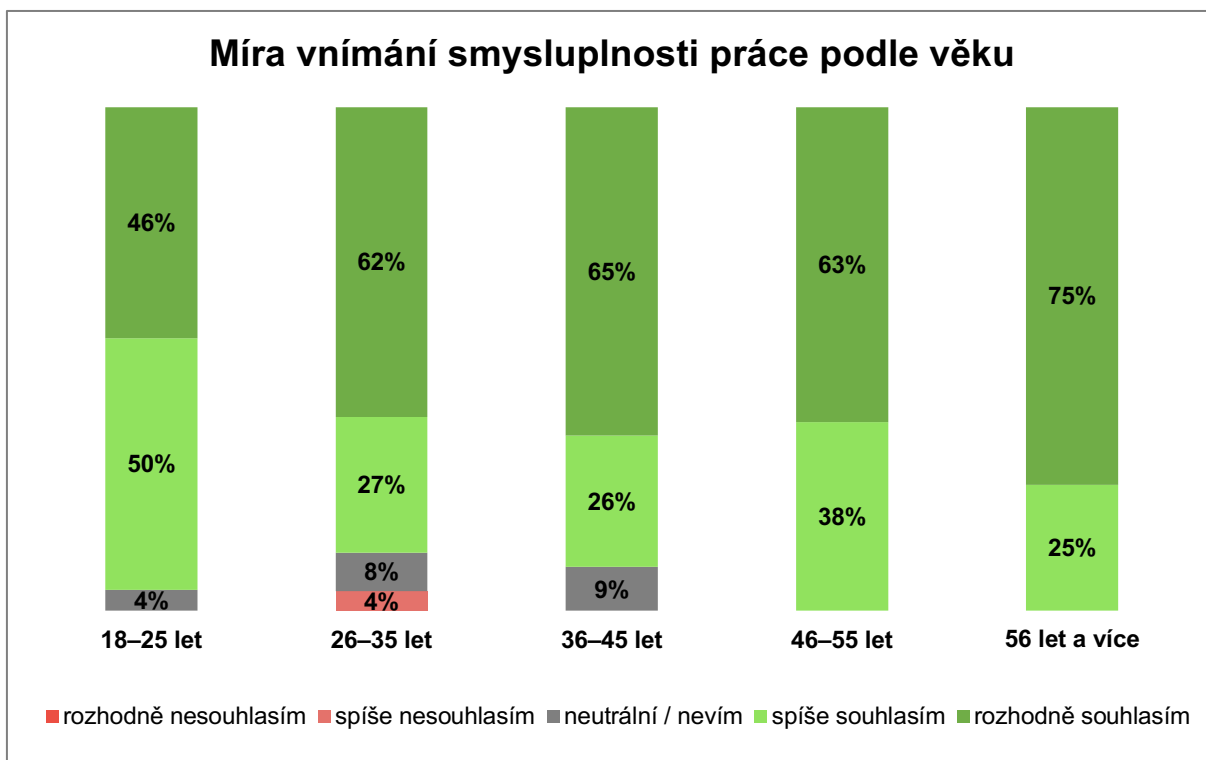
Graf 13: Smysluplnost práce

Zdroj: vlastní zpracování (2026)

V oblasti smysluplnosti práce se odpovědi respondentů jednoznačně přiklánějí k pozitivnímu hodnocení. Vysoký podíl souhlasných odpovědí se objevuje u všech sledovaných tvrzení, přičemž výrazně převažují odpovědi „rozhodně souhlasím“. Z toho vyplývá, že pracovníci v sociálních službách vnímají svou práci jako smysluplnou a hodnotnou, a to ve velmi vysoké míře.

Tento trend se výrazně projevuje zejména u tvrzení „Cítím, že svou prací pomáhám druhým.“, kde souhlas dosahuje téměř jednoznačné převahy, a to jak v kategorii „rozhodně souhlasím“ (66 %), tak „spíše souhlasím“ (32 %). Podobně vysoké hodnoty se objevují i u tvrzení „Vnímám svou práci jako hodnotnou.“ a „Moje práce má pro mě hlubší smysl.“, kde rovněž převažují odpovědi „rozhodně souhlasím“ (60 %; 52 %) a „spíše souhlasím“ (34 %; 38 %). Tyto výsledky ukazují, že pracovníci nevnímají svou práci pouze jako zdroj obživy, ale spojují ji s osobními hodnotami a vnitřním přesvědčením o jejím významu.

Dále byla zkoumána souvislost mezi věkem respondentů a otázkou „Vnímám svou práci jako hodnotnou.“.



**Graf 14: Míra vnímání smysluplnosti práce podle věku**

*Zdroj: vlastní zpracování (2026)*

Z grafu vyplývá, že vnímání smysluplnosti práce je napříč všemi věkovými kategoriemi převážně pozitivní, přičemž rozdíly se projevují především v intenzitě odpovědí. U nejmladší skupiny (18–25 let) převažuje odpověď „spíše souhlasím“ (50 %) nad „rozhodně souhlasím“ (46 %), což může naznačovat, že i když pracovníci vnímají svou práci jako smysluplnou, jejich přesvědčení není ještě plně stabilní.

Ve věkové skupině 26–35 let dochází ke zvýšení podílu „rozhodně souhlasím“ (62 %), zároveň se však právě zde objevuje i podíl neutrálních (8 %) a nesouhlasných odpovědí („spíše nesouhlasím“ 4 %), což může poukazovat na určitou ambivalenci v prožívání smysluplnosti práce v této fázi profesního vývoje. Tento jev může souviset s konfrontací původních očekávání s realitou pracovního prostředí.

Ve vyšších věkových kategoriích již jednoznačně převažují silně souhlasné odpovědi, zatímco podíl „spíše souhlasím“ postupně klesá. Tento trend může naznačovat, že s rostoucí profesní zkušeností dochází ke stabilizaci vnímání smysluplnosti práce a k větší jistotě v jejím hodnocení.

Zároveň je však třeba zdůraznit, že rozdíly mezi jednotlivými věkovými skupinami nejsou extrémně výrazné a ve všech kategoriích převažují souhlasné odpovědi. Výsledky proto nelze interpretovat jako zásadní rozdíly v samotném vnímání smysluplnosti práce, ale spíše jako rozdíly v míře jistoty tohoto vnímání.

Interpretaci je dále nutné vnímat s ohledem na nerovnoměrné zastoupení respondentů v jednotlivých věkových kategoriích, které může částečně ovlivnit výsledné rozložení odpovědí. Zjištěné rozdíly tak představují spíše orientační trend než jednoznačný důkaz.

Také u tvrzení „Moje práce má širší význam.“ převažují souhlasné odpovědi, což naznačuje, že ji respondenti vnímají jako přínosnou i v širším společenském kontextu.

Odlišný obraz opět přináší reverzně formulované tvrzení „Někdy mám pocit, že moje práce postrádá smysl.“, u něhož na první pohled převažují nesouhlasné odpovědi. Většina respondentů tak tento pocit nezažívá, přesto se v menší míře objevují i souhlasné odpovědi, což naznačuje, že vnímání smyslu práce nemusí být zcela stabilní a může se v čase proměňovat.

Ve vztahu k dílčí výzkumné otázce lze shrnout, že pracovníci v sociálních službách vnímají práci jako smysluplnou ve velmi vysoké míře, přičemž významnou roli hraje zejména vědomí pomoci druhým a vnímání hodnoty vykonávané práce.

Výsledky v oblasti smysluplnosti práce ukazují, že pracovníci v sociálních službách vnímají svou práci jako činnost s výrazným hodnotovým přesahem, který je úzce spojen zejména s pomocí druhým a vědomím přínosu vlastní práce. Smysluplnost zde nevychází pouze z charakteru vykonávané činnosti, ale také z osobního vztahu pracovníků k této profesi a z jejich vnitřního nastavení, což může posilovat jejich dlouhodobou motivaci. Práce pro ně tak nepředstavuje pouze zdroj obživy, ale i důležitou součást jejich osobní identity.

Tento aspekt je v rámci konceptu happiness managementu považován za jeden z klíčových pilířů pracovního prožívání, protože právě vnímání smyslu práce významně ovlivňuje dlouhodobou pracovní spokojenost, stabilitu i ochotu setrvat v dané profesi. Zároveň je však důležité upozornit, že vysoká míra vnímané smysluplnosti nemusí automaticky znamenat absenci problémů v pracovním prostředí, ale může být v některých případech spojena s vyšší mírou osobního nasazení a rizikem přetížení.

Současně je však patrné, že i přes celkově velmi pozitivní hodnocení se ve velmi malé míře objevují i neutrální a ojediněle i nesouhlasné odpovědi, což potvrzuje, že u části pracovníků nemusí být vnímání smyslu práce zcela konstantní. Tento aspekt může souviset s náročností profese, která je spojena s vysokými požadavky na psychickou odolnost, emoční zapojení i dlouhodobé pracovní zatížení. V takových situacích může docházet k dočasnému oslabení vnímání smyslu práce, a to i přesto, že její objektivní společenský význam zůstává zachován.

Výsledky je zároveň vhodné interpretovat s opatrností, jelikož vnímání smyslu práce může být ovlivněno i sociálně žádoucím způsobem odpovídání, který je v pomáhajících profesích častý.

Využití principů happiness managementu se proto v této oblasti může zaměřit nejen na udržení již existující vysoké míry smysluplnosti práce, ale také na její vědomé posilování. Důležitou roli zde může hrát zejména práce s hodnotami organizace, podpora uvědomění si významu vlastní činnosti, poskytování zpětné vazby a vytváření prostoru pro sdílení zkušeností mezi pracovníky.

Tyto přístupy mohou přispět k tomu, aby si pracovníci dokázali zachovat pocit smyslu a významu své práce i v situacích, které jsou dlouhodobě zatěžující.

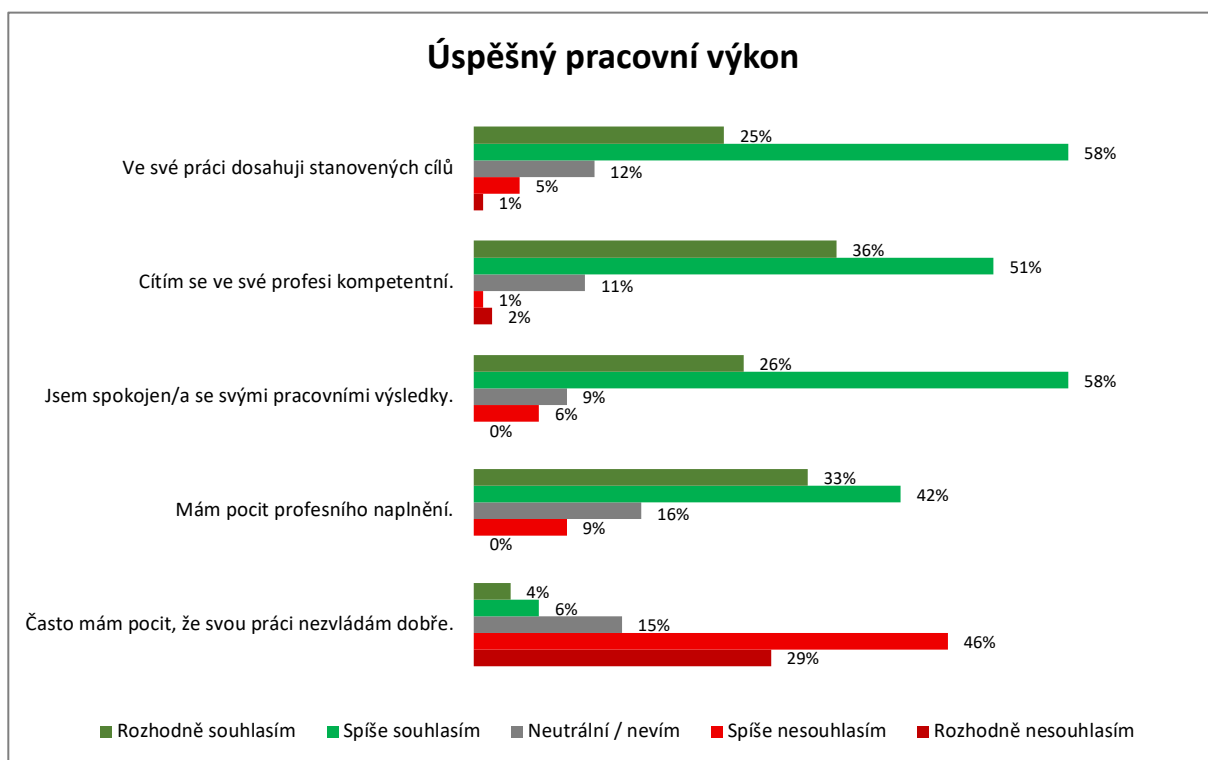
## 5.6 A – Accomplishment (úspěšný výkon)

Pozornost je v této podkapitole věnována vnímání pracovního výkonu a úspěšnosti pracovníků v sociálních službách. Sleduje, do jaké míry pracovníci hodnotí svou schopnost dosahovat stanovených cílů, vnímají svou pracovní kompetenci a pocit profesního naplnění, a zároveň reflektuje i případné pochybnosti o vlastním výkonu.

Tabulka 5: Úspěšný pracovní výkon

Tvrzení	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální/ nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Ve své práci dosahuji stanovených cílů.	27	64	13	5	1
Cítím se ve své profesi kompetentní.	39	56	12	1	2
Jsem spokojen/a se svými pracovními výsledky.	29	64	10	7	0
Mám pocit profesního naplnění.	36	46	18	10	0
Často mám pocit, že svou práci nezvládám dobře.	4	7	16	51	32

Zdroj: vlastní zpracování (2026)



Graf 15: Úspěšný pracovní výkon

Zdroj: vlastní zpracování (2026)

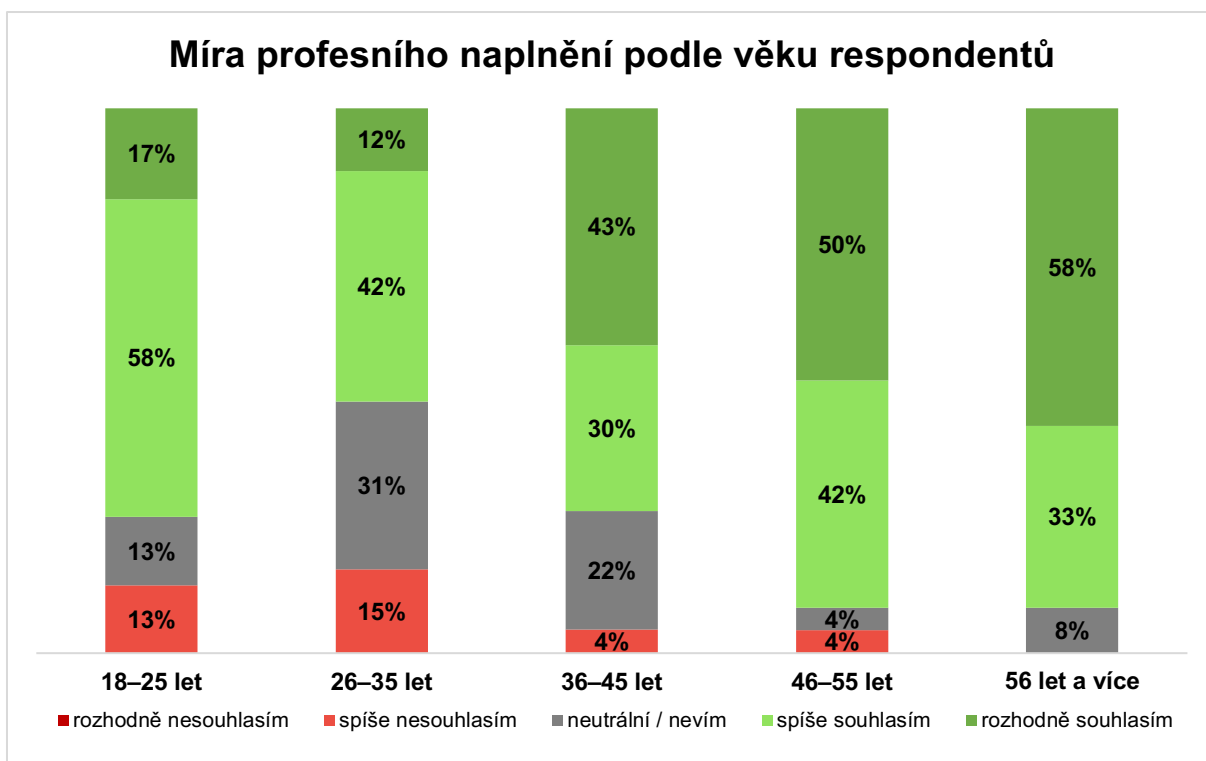
Hodnocení vlastního pracovního výkonu vyznívá u respondentů převážně pozitivně. V odpovědích převažuje přesvědčení, že stanovené pracovní cíle jsou naplňovány, což odpovídá i tvrzení „Ve své práci dosahuji stanovených cílů.“, u něhož převažují souhlasné odpovědi,

přičemž ve větší míře je zastoupena odpověď „spíše souhlasím“ (58 %). Z toho vyplývá, že pracovníci své cíle většinou naplňují, přičemž převažující odpověď „spíše souhlasím“ může naznačovat, že pracovníci vnímají plnění pracovních cílů jako standardní a očekávanou součást práce.

Pozitivní hodnocení se objevuje také u tvrzení „Cítím se ve své profesi kompetentní.“, z čehož lze usuzovat, že pracovníci mají důvěru ve své schopnosti a vnímají se jako odborně způsobilí pro výkon své práce. Tento aspekt se promítá i do tvrzení „Jsem spokojen/a se svými pracovními výsledky.“, kde rovněž převažují spíše (51 %) a rozhodně (36 %) souhlasné odpovědi, což ukazuje na relativně stabilní sebehodnocení pracovního výkonu.

Mírně odlišný obraz přináší tvrzení „Mám pocit profesního naplnění.“. I zde sice převažuje souhlas, ale ve větší míře se objevují neutrální odpovědi (16 %). Tento výsledek naznačuje, že pocit profesního naplnění není u všech pracovníků samozřejmou součástí pracovního prožívání a může kolísat. V porovnání s ostatními položkami tak tento aspekt nepůsobí tak jednoznačně.

V návaznosti na předchozí zjištění byla zkoumána souvislost mezi věkem respondentů a vnímáním profesního naplnění.



**Graf 16: Míra profesního naplnění podle věku respondentů**

*Zdroj: vlastní zpracování (2026)*

Z grafu vyplývá, že vnímání profesního naplnění je napříč věkovými kategoriemi převážně pozitivní, přičemž s rostoucím věkem se obecně zvyšuje míra jistoty tohoto hodnocení. Tento trend je patrný zejména ve vyšších věkových skupinách, kde podíl odpovědi „rozhodně souhlasím“ postupně narůstá.

Na druhou stranu však tento vývoj není zcela lineární. Ve věkové skupině 26–35 let dochází k poklesu podílu „rozhodně souhlasím“ (12 %) a současně k nárůstu neutrálních (31 %)

a nesouhlasných odpovědí (15 %), což může poukazovat na určitou nejistotu či přehodnocování profesního směřování v této fázi kariéry. Tento výsledek tak narušuje jinak poměrně zřetelný trend rostoucí jistoty profesního naplnění s věkem.

U nejmladší skupiny (18–25 let) sice převažují souhlasné odpovědi („spíše souhlasím“ 58 %; „rozhodně souhlasím“ 17 %), avšak jejich struktura opět naznačuje spíše nižší míru jistoty. Ve vyšších věkových kategoriích naopak dochází k postupnému přesunu od „spíše souhlasím“ k „rozhodně souhlasím“, což může souviset s rostoucí profesní zkušeností a stabilizací pracovního ukotvení.

Zároveň je však třeba zdůraznit, že ani u starších respondentů není profesní naplnění zcela jednoznačné, jak ukazuje přítomnost nesouhlasných odpovědí (např. 46–55 let: 4 %). Výsledky tak nelze interpretovat jako přímý důkaz toho, že věk automaticky vede k vyššímu profesnímu naplnění, ale spíše jako indikaci toho, že s věkem roste jistota jeho vnímání, přičemž tento vztah je ovlivněn i dalšími faktory.

Interpretaci je navíc nutné vnímat s ohledem na nerovnoměrné zastoupení respondentů v jednotlivých věkových kategoriích, které může výsledky částečně zkreslovat. Zjištěné rozdíly proto představují spíše orientační trend než jednoznačný závěr.

Reverzně formulovaná položka „Často mám pocit, že svou práci nezvládám dobře.“ doplňuje celkový obraz z opačné perspektivy. Převaha odpovědí „spíše nesouhlasím“ (46 %) a „rozhodně nesouhlasím“ (29 %) naznačuje, že většina respondentů tento pocit nemá. Současně se objevuje i menší podíl odpovědí „spíše souhlasím“ (6 %) a „rozhodně souhlasím“ (4 %), což znamená, že u části pracovníků se mohou objevovat pochybnosti o vlastním pracovním výkonu nebo momenty nejistoty.

U některých položek se objevuje i vyšší podíl neutrálních odpovědí, přibližně 9–16 %, což ukazuje, že část respondentů svůj pracovní výkon nevnímá zcela jednoznačně a jejich hodnocení může být ovlivněno aktuální situací, zkušeností nebo mírou sebereflexe.

Celkově lze konstatovat, že pracovníci hodnotí svůj pracovní výkon spíše pozitivně, svou práci vnímají jako zvládnutelnou a odpovídající jejich schopnostem a zároveň uvádějí, že se jim daří naplňovat stanovené pracovní cíle. To však neznamená, že pracovní výkon je u všech prožíván stejně jistě nebo stabilně.

U pracovního výkonu se ukazuje, že zvládnání pracovních úkolů a naplňování stanovených cílů nepředstavuje pro většinu pracovníků zásadní problém. Práce je vnímána jako zvládnutelná a odpovídající jejich schopnostem, což vytváří relativně stabilní základ pro výkon v této profesi, nikoli však nutně pro dlouhodobou spokojenost.

Současně se však objevují situace, kdy samotné zvládnání práce není automaticky spojeno s pocitem profesního naplnění. V tomto bodě se ukazuje rozdíl mezi tím, co pracovníci dokážou vykonat, a tím, jak svou práci subjektivně prožívají. Výkon tak nemusí být vždy doprovázen odpovídajícím pocitem uspokojení.

Tento nesoulad může naznačovat, že splnění pracovních úkolů a dosažení cílů samo o sobě nemusí být dostatečným zdrojem pracovní spokojenosti, pokud není doplněno dalšími faktory, jako je uznání, smysl práce nebo kvalitní pracovní prostředí.

V tomto směru se nabízí prostor pro uplatnění principů happiness managementu, které se nezaměřují pouze na výkon, ale i na to, jak je tento výkon pracovníky vnímán. Důležitou roli může hrát zejména uznání práce, zpětná vazba a vytváření podmínek, ve kterých pracovníci vidí konkrétní dopad své činnosti.

Právě propojení pracovního výkonu s jeho smyslem, oceněním a subjektivním prožíváním může přispět k tomu, aby pracovníci nevnímali svou práci pouze jako zvládnutelnou, ale i jako skutečně naplňující.

## 5.7 Diskuse

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat možnosti využití konceptu happiness managementu v prostředí sociálních služeb, a to prostřednictvím modelu PERMA, který umožňuje zachytit jednotlivé složky pracovního wellbeingu. K naplnění tohoto cíle byla zvolena kvantitativní výzkumná strategie, konkrétně dotazníkové šetření realizované mezi 110 pracovníky v sociálních službách.

Zvolená metoda umožnila získat data od většího počtu respondentů a zachytit jejich subjektivní prožívání práce. Současně je však důležité upozornit na její limity. Jedním z limitů výzkumu je velikost výzkumného souboru. Přestože počet 110 respondentů může na první pohled působit jako dostatečný, vzhledem k rozmanitosti sociálních služeb jej nelze považovat za plně reprezentativní. Tento faktor může omezovat možnost zobecnění výsledků na širší populaci pracovníků.

Dalším limitem výzkumu je dotazníkové šetření, které je založeno na sebehodnocení respondentů. Toto hodnocení může být ovlivněno aktuálním psychickým stavem, osobními zkušenostmi nebo tendencí odpovídat sociálně žádoucím způsobem. Tento faktor mohl vést k určitému nadhodnocení pozitivních aspektů pracovního prožívání.

Určité omezení představuje také využití pětibodové Likertovy škály. To sice umožňuje zachytit míru souhlasu, ale nemusí vždy přesně vystihnout skutečnou intenzitu prožívání. Respondenti navíc často volí odpovědi typu „spíše souhlasím“, které mohou vyjadřovat spíše obecný než jednoznačně silný postoj.

Dalším významným limitem výzkumu je samovýběr respondentů a s tím související nereprezentativnost výzkumného vzorku. Dotazník byl šířen online formou, zejména prostřednictvím sociálních sítí a osobních kontaktů a v druhé řadě až skrze konkrétní služby, což mohlo ovlivnit skladbu respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili. Lze totiž předpokládat, že se do výzkumu častěji zapojili pracovníci s vyšší mírou angažovanosti nebo zájmu o danou problematiku, zatímco pracovníci s vyšší mírou pracovní zátěže či nespokojenosti mohli být zastoupeni v menší míře. Tento faktor mohl ovlivnit výsledky směrem k pozitivnějšímu hodnocení.

Výsledky výzkumu ukazují, že pracovníci v sociálních službách vnímají svou práci převážně pozitivně, především z hlediska její smysluplnosti a kvality mezilidských vztahů na pracovišti. Zároveň se však u části respondentů objevuje psychická zátěž, což naznačuje, že jejich pracovní prožívání není zcela jednoznačné.

V první oblasti modelu PERMA, tedy v oblasti pozitivních emocí se ukazuje, že pracovníci v sociálních službách svou práci prožívají spíše pozitivně, jejich pracovní prožívání však není silně dominující postoj. U části respondentů se objevuje také psychické vyčerpání, které může ovlivňovat, jak intenzivně pozitivní emoce při práci prožívají. Podobný závěr uvádí také Mrhálek a Kajanová (2018), podle kterých je pracovní spokojenost v sociálních službách spíše ambivalentní. Pracovníci jsou sice spokojeni se samotnou náplní práce a vztahy na pracovišti, zároveň však narážejí na problematické pracovní podmínky, například v oblasti odměňování nebo kariérního růstu. Lze tedy předpokládat, že právě tato kombinace pozitivních a negativních aspektů práce ovlivňuje jejich celkové pracovní prožívání a může vést k tomu, že pozitivní emoce nejsou prožívány tak jednoznačně.

V oblasti pracovního zaujetí se ukazuje, že pracovníci v sociálních službách vykazují poměrně vysokou míru zapojení do své práce. Lze předpokládat, že míra zaujetí se mezi jednotlivými pracovníky liší. Tento výsledek může souviset s charakterem práce v sociálních službách, která často předpokládá osobní vztah k vykonávané činnosti a vnitřní motivaci pomáhat druhým. Pracovníci tak mohou být do své práce více zapojeni. Podobné závěry lze nalézt i ve výzkumech zaměřených na pracovní spokojenost v sociálních službách, které ukazují, že pracovníci jsou zpravidla spokojeni se samotnou náplní práce, avšak méně s jejími podmínkami (Mrhálek a Kajanová, 2018). Lze tedy předpokládat, že pracovníci mohou být do své práce zapojeni, avšak míra tohoto zapojení je ovlivněna pracovními podmínkami a náročností profese.

Mezilidské vztahy na pracovišti patří mezi nejlépe hodnocené oblasti pracovního prožívání respondentů. Dobré vztahy a fungující spolupráce se tak jeví jako důležitý prvek, který pozitivně ovlivňuje jejich každodenní pracovní zkušenost. Tento závěr potvrzuje také šetření Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR (2025), podle kterého zaměstnanci hodnotí nejlépe právě vztahy na pracovišti, spolupráci a komunikaci. Tyto oblasti tak představují stabilní složku pracovní spokojenosti v prostředí sociálních služeb. Lze předpokládat, že právě kvalitní mezilidské vztahy mohou pracovníkům pomáhat zvládat náročnost jejich práce a působit jako určitý ochranný faktor proti psychické zátěži. Zároveň se však v tomto výzkumu ukazuje, že prožívání vztahů na pracovišti se může lišit v závislosti na typu poskytované služby. V případě terénních služeb se častěji objevují odpovědi naznačující nižší míru osamělosti, zatímco u ambulantních služeb jsou odpovědi méně jednoznačné. Podobné rozdíly mezi jednotlivými typy služeb naznačuje i šetření Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR (2025). I přes převažující souhlas. Tento výsledek tak potvrzuje, že mezilidské vztahy představují stabilní a významnou složku pracovního wellbeingu v sociálních službách.

Smysluplnost se ukazuje jako významná součást pracovního prožívání pracovníků v sociálních službách. Respondenti svou práci vnímají jako přínosnou a hodnotnou, což souvisí především s možností pomáhat druhým. Podobné závěry přináší také výzkum Valentové (2022), realizovaný v prostředí nízkoprahových služeb, podle kterého pracovníci konstruují smysluplnost své práce zejména na základě pomoci klientům, profesního rozvoje a samotného charakteru práce. Zároveň však výzkum upozorňuje na určité limity smysluplnosti, kdy pracovníci sice vnímají svou práci jako smysluplnou, avšak ne vždy reflektují, jak tuto smysluplnost prožívají samotní klienti. Tento aspekt může souviset s důrazem na profesionalitu a udržování hranic ve vztahu s klientem. Přestože se jedná o specifický typ služby, lze předpokládat, že podobné mechanismy se mohou uplatňovat i v dalších oblastech sociálních služeb.

V oblasti pracovního výkonu se ukazuje, že pracovníci v sociálních službách vnímají svou práci převážně pozitivně a mají pocit, že naplňují stanovené pracovní cíle. Tento výsledek může souviset s charakterem práce, která je zaměřena na přímou pomoc klientům a umožňuje pracovníkům vnímat konkrétní výsledky své činnosti. Na souvislost mezi pracovním výkonem a kvalitou poskytovaných služeb upozorňuje také výzkum Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, který chápe výkon jako důležitou součást celkové kvality sociálních služeb (Havlíková, 2022). Lze tedy předpokládat, že vnímání vlastního výkonu souvisí nejen s individuálním prožíváním pracovníků, ale i s širším kontextem pracovních podmínek a organizace práce. Zároveň je však nutné zohlednit, že hodnocení vlastního výkonu může být ovlivněno subjektivním vnímáním respondentů a nemusí být zcela objektivní. Tento výsledek odpovídá širším zjištěním, která poukazují na propojení pracovního výkonu a kvality poskytovaných služeb. Zajímavým zjištěním je vztah mezi věkem respondentů a vnímáním profesního naplnění. Výsledky naznačují, že s rostoucím věkem se zvyšuje míra jistoty tohoto hodnocení, což může souviset s rostoucí profesní zkušeností a stabilizací pracovního ukotvení. Tento trend není zcela lineární, což se projevuje u respondentů ve věku 26-35 let, kde se objevuje vyšší míra nejistoty. Tento výsledek může souviset s obdobím profesního hledání či přehodnocování kariérního směřování. Profesní naplnění není určované věkem samotným, ale je ovlivněno širším kontextem pracovního i osobního života. Věk lze proto vnímat spíše jako faktor související s mírou jistoty vnímání profesního naplnění, nikoli jeho přímou příčinu.

Napříč všemi sledovanými oblastmi modelu PERMA se zároveň objevují i ojedinělé nesouhlasné odpovědi, které poukazují na to, že pracovní prožívání respondentů není ve všech složkách jednoznačně pozitivní.

Na míru pracovního zaujetí se lze podívat i z pohledu s charakterem profese v sociálních službách. Tato profese předpokládá určitý osobní vztah k vykonávané práci a vnitřní motivaci pomáhat druhým, což se může odrážet ve vyšší míře pracovního zapojení pracovníků. Podobné závěry uvádějí i další výzkumy, podle nichž je pro pracovníky v sociálních službách klíčovým motivačním faktorem právě smysluplnost práce a možnost pomáhat druhým (Faltisová, 2021).

Zároveň se ukazuje, že pracovní prožívání nemusí být u všech skupin pracovníků stejné. Lze předpokládat, že roli zde hraje individuální charakteristiky pracovníků, jako je věk či délka praxe. Mladší pracovníci mohou vykazovat vyšší míru adaptability a pracovního zapojení, avšak jejich pracovní prožívání může být méně stabilní ve srovnání se zkušenějšími pracovníky. Podobně mohou méně zkušení pracovníci hodnotit svou práci odlišně než pracovníci s dlouhodobou praxí. Podobné závěry uvádí také Linhartová (2025), která poukazuje na to, že pracovní spokojenost i způsob prožívání práce se může měnit v závislosti na délce praxe pracovníků v sociálních službách.

Tyto skutečnosti naznačují, že výsledky výzkumu nelze chápat jako zcela homogenní, ale je vhodné je interpretovat v širším kontextu individuálních rozdílů mezi pracovníky. Zároveň se tím otevírá prostor pro další výzkum, který by se mohl zaměřit například na vztah mezi motivací k volbě povolání a pracovním prožíváním v sociálních službách.

Zjištěné výsledky naznačují, že jednotlivé složky pracovního wellbeingu mají v prostředí sociálních služeb odlišnou míru zastoupení. Zatímco mezilidské vztahy a smysluplnost práce jsou vnímány převážně pozitivně, v jiných oblastech, zejména v souvislosti s psychickým vyčerpáním

části respondentů, se objevují určité nedostatky. Tento nesoulad může negativně ovlivňovat celkové pracovní prožívání pracovníků.

Z kritického hlediska je však nutné zohlednit, že koncept happiness managementu je v prostředí sociálních služeb zatím spíše teoretickým rámcem než běžně aplikovaným přístupem. Jeho praktické využití může být omezeno například organizačními podmínkami, nedostatkem personálu nebo finančními možnostmi jednotlivých zařízení. Dalším limitem happiness managementu může být jednostranné zaměření na podporu pozitivního prožívání, což může vést k přehlížení náročnosti pracovních podmínek. Z tohoto důvodu je vhodné nahlížet na happiness management jako na doplňkový přístup, který může být přínosný pouze tehdy, pokud je propojen s reálnou podporou pracovníků a zlepšováním pracovních podmínek. Konkrétně by mohl být happiness management uplatňován především v oblasti podpory psychické pohody pracovníků a prevence jejich vyčerpání, posílení pracovního zaujetí, udržení pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti a dlouhodobé podpory vnímání smysluplnosti práce. To může přispět ke stabilizaci pracovního prožívání pracovníků v sociálních službách.

Výsledky práce tak poukazují na význam systematického zaměření na pracovní wellbeing v prostředí sociálních služeb.

## Závěr

Předkládaná bakalářská práce byla zaměřena na využití konceptu happiness managementu v prostředí sociálních služeb. Pozornost byla věnována tomu, jak pracovníci v sociálních službách prožívají jednotlivé složky modelu PERMA, který sloužil jako východisko pro výzkumnou část práce.

Na základě realizovaného dotazníkového šetření lze konstatovat, že pracovníci vnímají svou práci převážně pozitivně, zejména z hlediska její smysluplnosti, mezilidských vztahů a vnímané kompetence při výkonu práce. Tyto oblasti představují významné zdroje pracovní spokojenosti a potvrzují důležitost sociálního a hodnotového rozměru práce v pomáhajících profesích.

Hlavní výzkumná otázka byla zaměřena na to, jak pracovníci v sociálních službách prožívají jednotlivé složky modelu PERMA ve své práci. Výsledky ukazují, že tyto složky jsou obecně prožívány pozitivně, avšak jejich intenzita není u všech respondentů stejná. Zatímco smysluplnost práce a mezilidské vztahy jsou hodnoceny velmi příznivě, v oblasti pracovního zaujetí a psychické zátěže se objevují výraznější rozdíly.

Díličí výzkumné otázky ukazují, že pracovníci ve většině případů zažívají pozitivní emoce spojené s výkonem práce, avšak tyto emoce nejsou vždy intenzivní a u části respondentů se objevuje psychické vyčerpání. Pracovní zaujetí se mezi jednotlivci liší a není u všech stejně vysoké. Mezosobní vztahy na pracovišti jsou hodnoceny převážně pozitivně a představují důležitý zdroj pracovní spokojenosti. Většina respondentů zároveň vnímá svou práci jako smysluplnou. V oblasti úspěšného výkonu se ukazuje relativně vysoká míra vnímané kompetence, přesto i zde existují určité rozdíly mezi respondenty.

Výsledky zároveň naznačují, že pozitivní vnímání práce nemusí vždy znamenat celkovou pracovní pohodu, což se projevuje především výskytem psychické zátěže u části respondentů.

Přínos práce spočívá zejména v aplikaci konceptu happiness managementu na prostředí sociálních služeb a v jeho propojení s modelem PERMA jako nástrojem pro analýzu pracovního wellbeingu. Práce přináší empirická zjištění o pracovním prožívání pracovníků v tomto specifickém prostředí a poukazuje na význam kombinace pozitivních i náročných aspektů práce.

Z praktického hlediska výsledky upozorňují na potřebu systematické podpory wellbeingu pracovníků, která by neměla být zaměřena pouze na podporu pozitivních emocí, ale také na snižování psychické zátěže, zlepšování pracovních podmínek a posilování stability pracovních týmů.

Pro další výzkum by bylo vhodné zaměřit se na hlubší porozumění pracovnímu prožívání pracovníků v sociálních službách, například formou kvalitativního šetření, a podrobněji zkoumat rozdíly mezi jednotlivými typy sociálních služeb.

Lze tedy uzavřít, že happiness management představuje v prostředí sociálních služeb potenciálně přínosný přístup, jehož efektivita je podmíněna komplexním přístupem k pracovnímu prostředí a zohledněním náročnosti této profese.

## Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7
- ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ČR, 2025. Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců v sociálních službách 2025. [online]. Praha: APSS ČR. [cit. 15. 10. 2025]. Dostupné z: <https://www.apsscr.cz/media/sluzby/vydavame/pruzkumy/a4-vyhodnoceni-spokojenosti-zamestnancu-2025-final.pdf>
- BAKKER, Arnold B. a Evangelia DEMEROUTI, 2017. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), s. 273–285
- BĚHOUNKOVÁ, O., 2017. Happiness management není jen o spokojenosti. *Future Vision – Firemní vzdělávání*, roč. 10. [online]. [cit. 15. 10. 2025]. Dostupné z: <https://www.happytc.com/files/fv-10-2017-clanek-happiness-management-neni-jen-o-spokojenosti.pdf>
- BLAŽKOVÁ, Vlasta, 2008. Psychická pracovní zátěž. [online]. Praha: SZÚ. [cit. 15. 10. 2025]. Dostupné z: <https://szu.gov.cz/temata-zdravi-a-bezpecnosti/pracovni-prostredi-a-zdravi/factory-pracovniho-prostredi/psychologicke/psychicka-pracovni-zatez/>
- COX, K. a S. STEINER, 2024. *Self-Care in Social Work*. 2. vyd. Washington, DC: NASW Press
- CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihaly, 2007. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperCollins
- ČESKO, 2006. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
- ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. Zaostřeno na ženy a muže 2023. Praha: ČSÚ
- DIENER, Ed, 1984. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), s. 542–575
- DODGE, R. et al., 2012. The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), s. 222–235
- FALTISOVÁ, Táňa, 2021. Motivace sociálních pracovníků. [online]. Sociální novinky. Publikováno 28. 4. 2021. Dostupné z: <https://socialninovinky.cz/blog/detail/587-motivace-socialnich-pracovniku-tana-faltisova> [cit. 16. 4. 2026].
- FIRMANSYAH, D. a R. WAHDINIWATY, 2023. Happiness management: Theoretical, practical and impact. *International Journal of Business, Law and Education*. [online]. [cit. 15. 10. 2025]. Dostupné z: <https://doi.org/10.56442/ijble.v4i2.215>
- FISCHER, Slavomil a Jiří ŠKODA, 2014. *Sociální patologie*. Praha: Grada
- GRAWITCH, Matthew J. a David W. BALLARD, 2016. *The psychologically healthy workplace*. Washington, DC: American Psychological Association
- GULOVÁ, Lenka, 2011. *Sociální práce pro pedagogické obory*. Praha: Grada
- HAVLÍKOVÁ, Jana et al., 2024. *Sociální práce na obecních úřadech z perspektivy sociálního konstruktivismu*. Praha: RILSA

- HAVLÍKOVÁ, Jana, HUBÍKOVÁ, Olga a TRBOLA, Robert, 2022. *Kvalita výkonu sociální práce v ČR: Souhrnná výzkumná zpráva*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i. Dostupné z: [https://www.rilsa.cz/wp-content/uploads/2023/02/IP70707\\_Vsouhrn\\_FINAL.pdf](https://www.rilsa.cz/wp-content/uploads/2023/02/IP70707_Vsouhrn_FINAL.pdf) [cit. 18. 4. 2026].
- HOLASOVÁ, Věra, 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0663-1
- HORECKÝ, Jiří a Daniela LUSKOVÁ, 2019. Měření kvality v sociálních službách. [online]. Tábor: APSS ČR. [cit. 15. 10. 2025]. Dostupné z: <https://www.apsscr.cz/media/sluzby/projekty/opz71-audity/studie-mereni-kvality-v-socialnich-sluzbach-final12.pdf>
- CHISALE, E. T. a F. M. PHIRI, 2022. PERMA Model and Mental Health Practice. *Asian Journal of Pharmacy, Nursing and Medical Sciences*, 10(2), s. 21–24
- JUDGE, Timothy A. et al., 2017. Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), s. 356–374
- KOČÍ, J., 2024. PERMA5 – důkazy podložený rámec podpory well-beingu zaměstnanců vysokých škol. *Pedagogika*, 74(2), s. 161–174
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2013. *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál
- LINHARTOVÁ, Julie, 2025. *Pracovní spokojenost a copingové strategie pracovníků v sociálních službách*. [online]. Bakalářská práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Dostupné z: <https://theses.cz/id/k9kqvm/> [cit. 16. 4. 2026].
- LOCKE, Edwin A., 1976. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, s. 1297–1349
- MASLACH, Christina et al., 2014. *Burnout at Work: A Psychological Perspective*. Hove: Psychology Press
- MATOUŠEK, Oldřich et al., 2011. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0041-3
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ a ÚŘAD PRÁCE ČR, 2023. *Metodika k povolání pracovník/pracovnice v sociálních službách*. [online]. Praha: MPSV. [cit. 24. 10. 2025]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/cms/documents/19d9984b-1386-d434-0638-fe6c7425b5b4/Metodika\\_povol%C3%A1n%C3%AD\\_PSS\\_UP%2BCR.pdf](https://www.mpsv.cz/cms/documents/19d9984b-1386-d434-0638-fe6c7425b5b4/Metodika_povol%C3%A1n%C3%AD_PSS_UP%2BCR.pdf)
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2019. *Sociální služby*. [online]. Praha: MPSV. [cit. 15. 10. 2025]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-sluzby-1>
- MRHÁLEK, Tomáš a KAJANOVÁ, Alena. Work satisfaction and mental pressure of social workers and workers in social services. *Online. Kontakt*. 2018, roč. 20, č. 2, s. e166-e170. ISSN 1212-4117. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.kontakt.2017.10.001>. [cit. 2026-04-16].
- NÁRODNÍ ZDRAVOTNICKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL, 2025. [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR a ÚZIS ČR. [cit. 15. 10. 2025]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz>. ISSN 2695-0340

- PEVNÁ, Kateřina a Jiří PETRŽELKA, 2016. Sociální služby v České republice. Brno: Masarykova univerzita
- REGEHR, Cheryl, 2018. Stress, Trauma and Decision-Making for Social Workers. New York: Columbia University Press
- RYFF, Carol D., 1989. Happiness is everything, or is it? *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), s. 1069–1081
- SALAČOVÁ SVOBODOVÁ, Hana, 2024. Šťastný management: Jak mít úspěch díky Happiness Managementu a Employee Value Proposition. Praha: Nakladatelství TN. ISBN 978-80-88422-61-7
- SELIGMAN, Martin E. P., 2011. Vzkvétání: Nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody. Brno: Jan Melvil Publishing
- SELIGMAN, Martin E. P., 2018. PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), s. 333–335
- SPECTOR, Paul E., 1997. Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks: Sage
- ŠOLCOVÁ, Iva a Vladimír KEBZA, 2004. Kvalita života v psychologii. In: HNILICOVÁ, Helena (ed.). Kvalita života. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky, s. 21–32
- VALENTOVÁ, Michaela. Smysl v práci. Motivace pracovníků vybraných nízkoprahových zařízení pro děti a mládež. Diplomová práce, vedoucí Moree, Dana. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Program Studia občanské společnosti, 2022.
- WARR, Peter a Karina NIELSEN, 2018. Wellbeing and work performance. In: DIENER, Ed et al. Handbook of wellbeing. Salt Lake City: DEF Publishers
- WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021. Glossary of terms used by the WHO Regional Office for Europe. [online]. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. [cit. 15. 10. 2025]. Dostupné z: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240038349>

## Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Příloha 1: Dotazník

**1. Část – základní demografické údaje**

Jaké je vaše pohlaví?

- žena
- muž
- jiné / nechci uvádět

Jaký je váš věk?

- 18–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56 let a více
- nechci uvádět

Jak dlouho pracujete v oblasti sociálních služeb?

- méně než 1 rok
- 1–5 let
- 6–10 let
- 11–15 let
- více než 15 let

Jaká je vaše pracovní pozice?

- sociální pracovník/sociální pracovnice
- pracovník/pracovnice v sociálních službách (přímá péče)

V jakém typu zařízení sociálních služeb pracujete?

- domov pro seniory
- domov se zvláštním režimem
- domov pro osoby se zdravotním postižením
- chráněné bydlení
- azylový dům
- noclehárna
- nízkoprahové zařízení
- terénní pečovatelská služba
- sociálně aktivizační služba
- jiné: *doplňte*

Jaký máte pracovní úvazek?

- plný úvazek
- částečný úvazek
- dohoda (DPP / DPČ)
- jiné: *doplňte*

## 2. Část – 5 oblastí podle modelu PERMA

Instrukce: U následujících tvrzení označte míru souhlasu

- rozhodně nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- neutrální / nevím
- spíše souhlasím
- rozhodně souhlasím

### **P – Pozitivní emoce**

Ve své práci často zažívám pozitivní emoce.

Práce mi přináší radost.

Při práci se většinou cítím dobře.

V práci převládají spíše pozitivní než negativní pocity.

V práci se často cítím psychicky vyčerpaný/á.

### **E – Zaujetí činností**

Do pracovních úkolů se dokážu plně ponořit.

Má práce mě skutečně zajímá.

Při práci se často cítím znuděně.

Cítím silné pracovní zapojení.

Při práci ztrácím pojem o čase.

### **R – Pozitivní vztahy**

Na pracovišti mám podporující vztahy.

Mohu se obrátit na kolegy, když potřebuji pomoc.

Cítím se být součástí pracovního týmu.

Vztahy na pracovišti považuji za kvalitní.

Na pracovišti se často cítím osaměle.

### **M – Smysluplnost**

Moje práce má pro mě hlubší smysl.

Vnímám svou práci jako hodnotnou.

Cítím, že svou prací pomáhám druhým.

Moje práce má širší význam.

Někdy mám pocit, že moje práce postrádá smysl.

**A – Úspěšný výkon**

Ve své práci dosahuji stanovených cílů.

Cítím se ve své profesi kompetentní.

Jsem spokojen/a se svými pracovními výsledky.

Mám pocit profesního naplnění.

Často mám pocit, že svou práci nezvládám dobře.